



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU**

**Doctorand,
CORNEL ZAMFIRESCU**

TÂRGOVIȘTE

2026



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

**“Abordări ale leadershipului în structurile de
securitate în context contemporan”**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU**

**Doctorand,
CORNEL ZAMFIRESCU**

TÂRGOVIȘTE

2026

CUPRINS

INTRODUCERE.....	6
Importanța, actualitatea și noutatea temei.....	6
Oportunitatea temei.....	10
Necesitatea temei.....	11
Obiective si Ipoteze de lucru.....	12
Structura tezei de doctorat.....	14
CAPITOLUL 1. ABORDĂRI MODERNE PRIVIND LEADERSHIPUL INSTITUȚIONAL.....	22
1.1. Rolul factorilor motivaționali în atingerea obiectivelor de leadership în instituțiile de securitate.....	22
1.2. Rolul factorilor decizionali în atingerea obiectivelor de leadership în instituțiile de securitate.....	40
1.3. Rolul factorilor de comunicare în atingerea obiectivelor de leadership în instituțiile de securitate.....	48
1.4. Rolul factorilor de etică în atingerea obiectivelor de leadership în instituțiile de securitate	54
1.5. Integrarea leadershipului în cultura organizațională a instituțiilor de securitate contemporană.....	59
1.6. Concluziile Capitolului 1.....	74
CAPITOLUL 2. MODELE DE LEADERSHIP DIN LITERATURA DE SPECIALITATE	80
2.1. Modelul transformațional.....	80
2.2. Modelul tranzacțional.....	86
2.3. Modelul servant-leadership.....	91
2.4. Modelul situațional.....	96
2.5. Modelul autentic.....	102
2.6. Modelul transformator-adaptativ.....	107
2.7. Modelul Pattern.....	113
2.8. Modelul de leadership etic.....	119
2.9. Modele de leadership în securitatea națională.....	124
2.10. Concluziile Capitolului 2.....	132

CAPITOLUL 3. STUDIUL LEADERSHIP-ULUI ÎN STRUCTURILE DE SECURITATE PRIN METODE DE CERCETARE APLICATĂ.....	137
3.1. Scop. Metodologie. Obiective.....	137
3.2. Analiza itemilor de structură ai chestionarului.....	140
3.3. Analiza itemilor de rezultat ai chestionarului.....	157
3.4. Concluziile Capitolului 3.....	212
CAPITOLUL 4. NOUL MODEL AJUSTAT DE LEADERSHIP EFICIENT DE SECURITATE.....	216
4.1. Metodologie.....	216
4.2. Conceptualizarea noului model de leadership în instituțiile de securitate.....	220
4.3. Ajustarea modelului de leadership pe criteriile de eficiență.....	233
4.4. Strategii și politici aplicate de implementare a noului model de leadership în instituțiile de securitate propus.....	245
4.5. Concluziile Capitolului 4.....	267
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	274
Concluzii generale.....	274
Contribuții proprii.....	275
Recomandări.....	277
Limitele cercetării.....	278
Direcții viitoare de cercetare.....	280
BIBLIOGRAFIE.....	282
LISTĂ FIGURI.....	303
LISTĂ TABELE.....	308
LISTĂ DE ABREVIERI.....	311
ANEXE.....	314
Anexa 1 – Indicatorii analizați prin implementarea chestionarului de cercetare standardizat (modelul conceptual de analiză).....	314
Anexa 2 – Algoritmul AI pentru modelul de leadership în instituțiile de securitate.....	325
Anexa 3 – Algoritmul AI pentru modelul optimizat de leadership în instituțiile de securitate	332

MULȚUMIRI

Această teză de doctorat este expresia unui proces îndelungat de acumulare, interogație și reconstrucție intelectuală, în care demersul științific s-a articulat treptat printr-un dialog constant între reflecție teoretică și validare empirică. În centrul acestui parcurs s-a aflat contribuția esențială a coordonatorului meu științific, **prof. univ. dr. habil. Constanța Popescu**, căreia îi datorez nu doar orientarea academică, ci și formarea unei perspective critice asupra cercetării.

Relația de coordonare a fost, în esență, un spațiu al construcției intelectuale progresive, în care fiecare etapă a fost supusă unei analize riguroase și unei permanente reevaluări. Prin observații precise și intervenții bine calibrate, doamna profesor a contribuit la structurarea unui demers coerent, încurajând în același timp autonomia intelectuală și asumarea responsabilității față de propriile idei. Nu a fost vorba doar despre corectarea unor formulări sau ajustarea unor ipoteze, ci despre un proces mai profund de clarificare conceptuală și de disciplinare a gândirii.

Pe parcursul elaborării acestei lucrări, am învățat să privesc cercetarea nu ca pe o succesiune de rezultate, ci ca pe un proces dinamic, în care incertitudinea, revizuirea și rafinarea sunt componente inevitabile și necesare. În acest sens, îndrumarea primită a avut un rol decisiv în transformarea dificultăților în momente de învățare și în consolidarea unei abordări analitice mature.

Îmi exprim, de asemenea, aprecierea față de comunitatea academică din cadrul *Școlii Doctorale de Științe Economice și Umaniste a Universității „Valahia” din Târgoviște*, care a oferit un cadru instituțional favorabil dezvoltării cercetării. Interacțiunile academice, schimburile de idei și exigențele specifice acestui mediu au contribuit la definirea și aprofundarea direcțiilor abordate în teză.

Un gând special se îndreaptă către familie, care a reprezentat, pe întreaga durată a acestui parcurs, un punct de echilibru și susținere. În spatele fiecărei etape finalizate s-au aflat încrederea, răbdarea și sprijinul lor constant, fără de care finalizarea acestei lucrări ar fi fost mult mai dificilă.

În mod implicit, această teză reflectă nu doar efortul individual, ci și influența discretă, dar esențială, a celor care au contribuit la parcursul meu academic. Tuturor le adresez recunoștința mea sinceră.

Cuvinte-cheie: Leadership strategic; Structuri de securitate; Management organizațional; Decizie în condiții de incertitudine; Securitate națională; Leadership adaptiv; Managementul crizelor; Cultura organizațională; Guvernanță instituțională; Reziliență organizațională

INTRODUCERE

Tema leadership-ului instituțional în structurile de securitate reflectă un domeniu de cercetare de importanță strategică, ce capătă tot mai multă relevanță într-un context geopolitic și operațional profund marcat de schimbări bruște, tensiuni sistemice și provocări transnaționale. Intensificarea amenințărilor hibride (care combină elemente convenționale și neconvenționale, cibernetice și informaționale, statale și non-statale) a generat o reconfigurare radicală a peisajului de securitate, în care nu doar capacitățile tehnice ale instituțiilor sunt testate, ci mai ales competențele de leadership ale celor aflați în poziții decizionale. La acestea se adaugă crizele geopolitice recurente (de la conflictele militare din proximitatea Europei și instabilitatea regiunilor de graniță, până la degradarea ordinii internaționale bazate pe reguli) care pun presiune asupra arhitecturilor instituționale și a modului în care acestea răspund coordonat, etic și eficient. În acest cadru, presiunile sistemice asupra rezilienței instituționale se manifestă prin cerința de reacție rapidă și prin nevoia de transformare structurală, adaptare tehnologică și recalibrare a stilurilor de conducere. Astfel, leadership-ul instituțional devine un factor determinant pentru supraviețuirea, funcționarea și eficiența structurilor de securitate într-un ecosistem organizațional tot mai volatil, în care incertitudinea, complexitatea și ambiguitatea definesc noua normalitate. În mod particular, capacitatea liderilor instituționali de a anticipa, comunica și acționa devine importantă în asigurarea unei conduceri eficiente. Liderii trebuie să dispună de o viziune clară, să articuleze obiective strategice coerente și să mobilizeze resursele disponibile într-o manieră care asigură sustenabilitatea operațională. Leadership-ul nu mai este conceput doar în termenii autorității ierarhice, ci mai ales ca un proces dinamic de influență, negociere, construire de consens și gestionare a conflictelor într-un mediu multidimensional. De asemenea, capacitatea de leadership este inseparabilă de dimensiunea etică a deciziei, întrucât instituțiile de securitate sunt chemate nu doar să apere statul, ci să o facă în respectul normelor democratice și al drepturilor fundamentale. În acest sens, integritatea liderilor devine un criteriu fundamental în evaluarea eficienței organizaționale.

RELEVANȚA ȘI OPORTUNITATEA CERCETĂRII

Tema cercetată se înscrie în rândul subiectelor strategice de actualitate, prin prisma relevanței sale directe pentru arhitectura instituțională a securității naționale și regionale, dar și prin potențialul ridicat de aplicabilitate în mediile organizaționale care gestionează riscuri operaționale, decizionale și sistemice. Într-un context internațional caracterizat de fragmentarea ordinii geopolitice, de multiplicarea surselor de amenințare și de emergența unor noi forme de agresiune non-liniară, capacitatea organizațiilor de securitate de a dezvolta un leadership adaptiv, etic și eficient devine o condiție esențială pentru menținerea coerenței instituționale și a rezilienței sistemice. Oportunitatea investigației științifice derivă din racordarea sa directă la agenda strategică internațională privind modernizarea și consolidarea capacității instituționale în domeniul securității, într-un moment istoric marcat de presiuni convergente: accelerarea digitalizării, proliferarea conflictelor hibride, intensificarea fluxurilor migratorii necontrolate, degradarea echilibrelor climatice și escaladarea instabilității politice interne și regionale. Acești factori acționează sinergic asupra infrastructurii de securitate și reclamă o adaptare nu doar a tehnologiilor și a normelor juridice, ci mai ales a paradigmatelor de conducere și a practicilor organizaționale. Proiectarea și validarea unui model ajustat de leadership în structurile de securitate, care să reflecte complexitatea noilor cerințe decizionale și operaționale, devine o direcție de cercetare nu doar oportună, ci și necesară pentru asigurarea continuității funcționale a instituțiilor de securitate. Modelul propus în această lucrare, fundamentat pe metodologii științifice riguroase și susținut de instrumente de cercetare aplicată (inclusiv algoritmi de inteligență artificială), oferă premise solide pentru transferul cunoașterii teoretice în practici instituționale concrete, contribuind la optimizarea proceselor decizionale, la dezvoltarea resursei umane și la consolidarea capacității organizaționale de reacție în fața riscurilor emergente. Oportunitatea temei este amplificată de nevoia actuală a organizațiilor moderne de a deveni agile, proactive și inovatoare, în condițiile unei volatilități crescute a mediului extern și a unei intensificări a exigențelor sociale privind responsabilitatea, transparența și eficiența administrativă. În acest sens, cercetarea contribuie la conturarea unui nou model de leadership care răspunde nu doar constrângerilor tehnice și operaționale ale prezentului, ci și provocărilor de ordin moral, comunicațional și sistemic, într-o manieră care integrează valorile securității cu cele ale guvernății democratice și sustenabile.

NECESITATEA ȘI SCOPUL CERCETĂRII

Necesitatea abordării acestei teme este argumentată atât de lacunele persistente în literatura de specialitate privind integrarea coerentă și sistematică a dimensiunilor motivaționale, decizionale, etice și comunicaționale în analiza leadership-ului din structurile de securitate, cât și de urgența practică de a fundamenta modele de conducere adaptate exigențelor unei epoci marcate de instabilitate, incertitudine și transformare tehnologică accelerată. S-a constatat prin studiu literaturii de specialitate un interes crescut privind cercetarea modelelor de leadership în mediile civile sau corporative. Cu toate acestea, sfera securității rămâne insuficient explorată din perspectiva unei abordări integrative, capabile să surprindă simultan complexitatea deciziei operative, imperatiile morale ale conducerii și nevoia de motivare sustenabilă a resursei umane în medii de înaltă responsabilitate. În contextul transformator generat de revoluția digitală și de extinderea tehnologiilor disruptive (precum inteligența artificială, analiza avansată a datelor și automatizarea decizională) coroborat cu accentuarea interdependențelor geopolitice și strategice, leadership-ul în structurile de securitate nu mai poate funcționa pe baza paradigmatelor tradiționale, ierarhice și liniare. Noul context operațional reclamă un tip de conducere capabil să integreze rapid informațiile, să anticipeze evoluțiile, să gestioneze complexitatea și să acționeze responsabil într-un cadru normativ în continuă schimbare. Astfel, cercetarea în domeniul leadership-ului devine o prioritate strategică, iar nevoia de a contura modele dinamice, adaptative și scalabile devine imperativă.

În paralel, se observă un deficit sistemic de lideri formați să răspundă adecvat unui mediu volatil, în care provocările de natură tehnologică (precum cyber-intelligence sau protecția infrastructurilor critice), se împletesc cu cerințe normative complexe și cu imperative de natură etică, legate de protejarea drepturilor fundamentale și de exercitarea responsabilă a autorității. În acest sens, nevoia de formare strategică a liderilor instituționali transcende simpla instruire tehnică, devenind o componentă esențială a politicilor publice în domeniul securității.

Cercetare răspunde direct acestor nevoi și își propune dezvoltarea unui cadru conceptual și operațional integrat, care să ofere atât un model teoretic coerent, cât și instrumente de evaluare și intervenție aplicabilă. Această abordare contribuie la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe etică, profesionalism și responsabilitate, în care conducerea nu mai este percepută exclusiv ca exercițiu de autoritate, ci ca proces colaborativ, reflexiv și orientat către performanță

instituțională sustenabilă. Prin urmare, cercetarea nu doar completează un gol științific, ci oferă și soluții practice pentru modernizarea modelelor de leadership în structurile de securitate, într-o manieră compatibilă cu provocările actuale și cu aspirațiile unei guvernante democratice și eficiente.

OBIECTIVE SI IPOTEZE DE LUCRU

Transformările profunde ale mediului internațional din ultimele decenii au generat o presiune sistemică asupra instituțiilor cu atribuții în domeniul securității. Acestea sunt nevoite să răspundă unui spectru tot mai larg de riscuri și amenințări, în timp ce trebuie să-și păstreze capacitatea de reacție, coordonare inter-instituțională și legitimitate publică. În acest context, leadership-ul instituțional devine o resursă critică pentru atingerea obiectivelor de securitate, iar competențele liderilor trebuie regândite și calibrate în funcție de noile exigențe operaționale, tehnologice și etice. Problema centrală a cercetării constă în identificarea și modelarea aceluia tip de leadership care poate garanta performanța și sustenabilitatea structurilor de securitate într-un mediu marcat de riscuri dinamice și crize recurente. Cercetarea își propune să răspundă următoarelor întrebări fundamentale:

- Q1. Cum se configurează un leadership eficient adaptat nevoilor actuale ale structurilor de securitate?
- Q2. Care sunt dimensiunile definitorii (motivaționale, decizionale, etice, comunicaționale) ale acestui leadership?
- Q3. Cum pot fi operaționalizate aceste dimensiuni într-un model funcțional validat prin cercetare aplicată?
- Q4. Ce rol pot juca noile tehnologii – în special inteligența artificială – în sprijinirea procesului decizional și al evaluării performanței liderilor?

Lucrarea urmărește îndeplinirea următoarelor obiective generale și specifice:

- O1. Analiza critică a literaturii de specialitate în domeniul leadership-ului instituțional, cu accent pe dimensiunile motivaționale, decizionale, comunicaționale și etice relevante pentru structurile de securitate.
- O2. Identificarea și clasificarea principalilor factori care influențează eficiența leadership-ului în instituțiile de securitate, în condițiile unei dinamici externe accelerate.

- O3. Identificarea modelelor teoretice de leadership în instituțiile de securitate prin integrarea teoriilor motivaționale clasice și moderne, validate științific în cadrul unor instituții cu rol operațional.
- O4. Dezvoltarea și aplicarea unui instrument de cercetare empirică (chestionar de cercetare standardizat) pentru a evalua percepțiile și realitățile din teren privind stilurile de conducere, eficiența acestora și nevoile de reformă organizațională.
- O5. Analiza și interpretarea datelor obținute prin metode statistice și algoritmi AI, în vederea ajustării modelului teoretic la condițiile reale ale structurilor de securitate.
- O6. Formularea unui model ajustat și validat de leadership eficient, care să poată fi implementat instituțional, însoțit de strategii și politici operaționale de aplicare.
- O7. Propunerea de recomandări concrete pentru decidenții instituționali, cu privire la formarea liderilor, dezvoltarea resurselor umane și consolidarea culturii organizaționale bazate pe performanță, etică și colaborare.

Pe baza cadrului teoretic și a obiectivelor formulate, cercetarea se sprijină pe următoarele ipoteze:

- H1. Eficiența leadership-ului în structurile de securitate este semnificativ influențată de nivelul motivației angajaților, atât în dimensiunea intrinsecă, cât și extrinsecă.
- H2. Factorii decizionali (capacitate de analiză, asumare, reacție la risc) condiționează direct performanța operațională a organizației.
- H3. Comunicarea eficientă, transparentă și securizată constituie un element-cheie în atingerea obiectivelor de securitate.
- H4. Aplicarea unui leadership etic reduce nivelul de vulnerabilitate instituțională și crește gradul de încredere organizațională.
- H5. Integrarea instrumentelor AI în procesul de analiză decizională poate îmbunătăți semnificativ acuratețea și eficiența leadership-ului de securitate.

MATERIAL ȘI METODĂ

Demersul metodologic al prezentei teze este construit pe o abordare integrată, menită să surprindă complexitatea fenomenului leadershipului în structurile de securitate într-un context contemporan caracterizat de volatilitate, incertitudine și transformări instituționale accelerate. Materialul utilizat în cercetare este constituit dintr-un corpus extins de surse secundare și

primare. Componenta teoretică a fost fundamentată pe analiza critică a literaturii de specialitate internaționale și naționale din domeniul leadershipului, managementului organizațional și studiilor de securitate, precum și pe documente strategice, doctrine instituționale și cadre normative relevante pentru funcționarea structurilor de securitate. În completare, componenta empirică a cercetării a fost realizată prin colectarea de date primare, obținute prin aplicarea unor instrumente de investigare sociologică, în principal chestionare structurate și, acolo unde a fost posibil, interviuri semi-structurate adresate personalului din structuri de securitate, inclusiv poziții de conducere, ceea ce a permis captarea unor perspective diferențiate asupra stilurilor de leadership și a mecanismelor decizionale.

Din punct de vedere metodologic, cercetarea a fost organizată în două etape complementare, corespunzătoare capitolelor analitice ale tezei. În prima etapă, au fost utilizate metode calitative de analiză conceptuală și comparativă, prin care au fost identificate principalele modele de leadership aplicabile structurilor de securitate, precum și determinanții organizaționali și contextuali care influențează eficiența acestora. În cea de-a doua etapă, cercetarea a integrat metode cantitative de analiză, bazate pe prelucrarea statistică a datelor colectate, în scopul validării ipotezelor de cercetare și al identificării relațiilor dintre variabilele analizate, precum stilul de leadership, capacitatea decizională, adaptabilitatea organizațională și performanța instituțională. Analiza datelor a fost realizată prin utilizarea unor tehnici statistice descriptive și inferențiale, care au permis evidențierea tendințelor, corelațiilor și diferențelor semnificative între grupurile investigate.

DESIGNUL CERCETĂRII

Designul cercetării este unul explicativ-aplicativ, orientat atât spre înțelegerea mecanismelor interne ale leadershipului în structurile de securitate, cât și spre formularea unor concluzii relevante din perspectivă practică. Prin triangularea metodelor și a surselor de date, studiul asigură un nivel ridicat de validitate și robustețe a rezultatelor, oferind o perspectivă integrată asupra modului în care leadershipul se configurează și se adaptează în raport cu provocările contemporane din domeniul securității.

INSTRUMENTUL CERCETĂRII, POPULAȚIA ȘI EȘANTIONUL

Metodologia de lucru utilizată în acest studiu a fost bazată pe implementarea chestionarului de cercetare standardizat, format din 28 de întrebări, care explorau aspecte analitice ale leadershipului instituțional de securitate. Pentru a analiza răspunsurile și a obține rezultate clare și detaliate, s-au aplicat tehnici de statistică descriptivă, incluzând calcularea mediilor, devierilor standard și greutateilor specifice ale răspunsurilor. Chestionarul a fost structurat pe 6 secțiuni, după criterii de stratificare unitare fiecărei părți a acestuia, astfel încât să se poată obține suficiente răspunsuri care să permită o analiză coerentă și semnificativă. Acesta fost conceput cu întrebări clare și relevante pentru subiectul leadershipului de securitate naționale pe teme care surprind obiectivele de cercetare privind percepția amenințărilor la adresa securității naționale, nivelul de încredere în liderii instituțiilor de securitate și opinii asupra politicilor de apărare și securitate, fiind conceput pentru a măsura percepțiile și nivelurile de satisfacție ale angajaților față de practicile de leadership existente în organizație. Acesta a fost distribuit unui eșantion reprezentativ, stratificat în funcție de experiența profesională și rolul ocupat, permițând o evaluare detaliată a diferențelor în răspunsuri între diverse categorii de personal. Datele colectate au fost centralizate și analizate cu ajutorul programului informatic SPSS, versiunea 25, permițând o evaluare riguroasă a variabilității în răspunsuri și a influenței experienței asupra percepțiilor legate de eficiența leadershipului.

Criteriile de includere și excludere pentru studiul privind eficacitatea leadershipului instituțional de securitate sunt:

1) Criterii de includere:

- Respondenții trebuie să aibă experiență în cadrul unei instituții de securitate sau într-un domeniu conex, pentru a oferi perspective bazate pe practică și pentru a răspunde la întrebări legate de specificul activităților de securitate.
- Au fost incluși în studiu participanții care dețin sau au deținut roluri de conducere, coordonare, sau responsabilități în ceea ce privește gestionarea echipelor și implementarea măsurilor de securitate.
- Participanții trebuie să aibă acces și expunere la politici și proceduri de securitate, pentru a oferi evaluări valide cu privire la cultura și eficiența leadershipului organizațional în securitate

2) Criterii de excludere

- Respondenții fără o bază de cunoștințe sau experiență specifică în securitate instituțională au fost excluși, deoarece lipsa acestei experiențe ar putea limita relevanța răspunsurilor.
- Au fost excluși participanții care nu sunt implicați în decizii strategice sau tactice de securitate, pentru a menține focalizarea studiului pe evaluările profesioniștilor în domeniu.
- Persoanele care nu au acces la informații și politici de securitate din instituție au fost excluse, deoarece nu pot oferi informații valide despre implementarea măsurilor de securitate și eficiența leadershipului în aceste situații.

Chestionarul a fost adresat personalului din structuri de securitate, iar respondenții provin din: Ministerul Afacerilor Interne (MAI) – inclusiv structuri de poliție și jandarmerie; Ministerul Apărării Naționale (MApN) – personal militar activ; Serviciul Român de Informații (SRI) – cadre operative și personal auxiliar; Poliția de Frontieră Română; Inspectoratul General pentru Situații de Urgență (IGSU).

Pragul de reprezentativitate al eșantionului în vedere o structură organizațională de aproximativ 220.000 de persoane angajate în structurile de securitate este de 288 de persoane,

Chestionarul a fost proiectat și implementat în perioada iunie-octombrie 2024. Acesta a fost diseminat unui număr de 293 de persoane. Prin diseminare au fost obținute 260 de răspunsuri.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat este concepută într-o structură coerentă, organizată în patru capitole, precedate de o introducere în care sunt delimitate coordonatele teoretice și metodologice ale cercetării, fiind formulate obiectivele și ipotezele care fundamentează demersul științific. Întreaga lucrare se construiește pe articularea dintre reflecția conceptuală și analiza empirică, în vederea unei înțelegeri aprofundate a leadershipului în structurile de securitate. În această logică, primul capitol dezvoltă cadrul teoretic și identifică factorii determinanți ai leadershipului instituțional, al doilea capitol realizează o sistematizare critică a modelelor consacrate în literatura de specialitate, capitolul al treilea valorifică rezultatele cercetării aplicate, iar capitolul al patrulea propune un model ajustat de leadership eficient, integrând dimensiunea conceptuală

cu cea operațională. Demersul este încheiat printr-o sinteză a concluziilor, contribuțiilor și direcțiilor de dezvoltare ulterioară a cercetării.

CAPITOLUL 1. ABORDĂRI MODERNE PRIVIND LEADERSHIPUL INSTITUȚIONAL

Primul capitol al tezei este consacrat fundamentării conceptuale a leadershipului instituțional în structurile de securitate, fiind construit în jurul ideii că performanța organizațională în acest domeniu derivă dintr-o interdependență complexă între factori motivaționali, decizionali, comunicaționali și etici, integrați într-un cadru organizațional adaptiv. În contextul contemporan, caracterizat de globalizare, digitalizare accelerată și multiplicarea amenințărilor – de la riscuri cibernetice la instabilitate geopolitică – leadershipul este redefinit ca un proces dinamic, orientat nu doar spre coordonare, ci și spre anticipare și adaptare strategică.

Analiza debutează cu rolul factorilor motivaționali, evidențiindu-se faptul că eficiența leadershipului în structurile de securitate este profund dependentă de capacitatea liderilor de a mobiliza resursa umană. Motivația este abordată într-o perspectivă duală, incluzând atât dimensiunea intrinsecă – legată de sensul muncii, implicarea și satisfacția profesională – cât și dimensiunea extrinsecă, asociată recompenselor, recunoașterii și oportunităților de dezvoltare. Literatura de specialitate, analizată inclusiv printr-un studiu bibliometric realizat pe platforma Web of Science, confirmă interesul crescut pentru această temă în ultimul deceniu, în special în contextul transformărilor generate de crizele recente. Factorii motivaționali sunt astfel interpretați ca instrumente esențiale pentru consolidarea rezilienței organizaționale și pentru asigurarea performanței sustenabile.

Capitolul dezvoltă în continuare o analiză amplă a teoriilor motivaționale fundamentale, de la ierarhia nevoilor a lui Maslow la teoria autodeterminării (Deci și Ryan), teoria celor doi factori (Herzberg), teoria așteptării (Vroom) și teoria nevoilor (McClelland). Aceste cadre teoretice sunt reinterpretate în raport cu specificul structurilor de securitate, subliniindu-se necesitatea unui echilibru între motivația intrinsecă și cea extrinsecă, precum și importanța adaptării stilurilor de leadership la nevoile și profilul angajaților. Se evidențiază faptul că leadershipul eficient presupune nu doar alocarea resurselor, ci și înțelegerea profundă a mecanismelor psihologice care influențează comportamentul organizațional.

Un alt pilon esențial al capitolului este reprezentat de rolul factorilor decizionali, considerați determinanți în contextul instituțiilor de securitate, unde deciziile sunt luate frecvent în condiții de risc și incertitudine. Procesul decizional este analizat prin prisma competențelor necesare liderilor, precum gândirea critică, capacitatea de analiză a riscurilor, prioritizarea și asumarea responsabilității. Sunt prezentate instrumente specifice de evaluare a riscurilor, precum diagrama cauză–efect (Ishikawa) și matricea de prioritizare, care permit o gestionare sistematică și proactivă a vulnerabilităților.

Totodată, capitolul subliniază rolul comunicării și al eticii ca dimensiuni fundamentale ale leadershipului instituțional. Comunicarea este abordată ca mecanism de coordonare și coeziune organizațională, în timp ce etica este asociată legitimității acțiunii instituționale și prevenirii abuzurilor de putere. Aceste dimensiuni sunt integrate într-o perspectivă mai largă asupra culturii organizaționale, considerată un cadru determinant pentru manifestarea leadershipului eficient.

În concluzie, capitolul evidențiază caracterul multidimensional al leadershipului în structurile de securitate, demonstrând că eficiența acestuia depinde de capacitatea de integrare a dimensiunilor strategice, operaționale, etice și relaționale într-un model coerent și adaptiv.

CAPITOLUL 2. MODELE DE LEADERSHIP DIN LITERATURA DE SPECIALITATE

Capitolul al doilea al tezei dezvoltă o analiză sistematică a principalelor modele de leadership consacrate în literatura de specialitate, evidențiind diversitatea abordărilor teoretice și aplicative prin care poate fi explicată influența liderului asupra performanței organizaționale. Punctul de plecare al analizei îl constituie ideea că leadershipul reprezintă un construct dinamic, a cărui evoluție este strâns legată de transformările economice, tehnologice și sociale, precum și de schimbarea paradigmatelor organizaționale. În acest sens, modelele de leadership sunt prezentate nu doar ca tipologii descriptive, ci ca instrumente analitice prin care pot fi înțelese mecanismele de coordonare, motivare și adaptare în organizații.

Un loc central în cadrul capitolului este ocupat de modelul transformațional, considerat unul dintre cele mai influente cadre teoretice moderne. Acesta este definit prin capacitatea liderului de a inspira, motiva și transforma comportamentele și valorile angajaților, orientându-i către obiective comune și performanțe superioare. Leadershipul transformațional este analizat prin

prisma dimensiunilor sale esențiale – influența idealizată, motivația inspirațională, stimularea intelectuală și considerația individualizată – fiind evidențiat rolul său în stimularea inovației, dezvoltării personale și consolidării unei culturi organizaționale bazate pe încredere și colaborare. De asemenea, sunt discutate metodele de evaluare a acestui tip de leadership, precum chestionarele standardizate și evaluările 360 de grade, precum și impactul său asupra performanței pe termen lung.

În contrast, modelul tranzacțional este prezentat ca o abordare pragmatică, orientată către eficiență operațională și control. Acesta se bazează pe relația de schimb dintre lider și subordonați, în care performanța este recompensată în mod direct, iar abaterile sunt corectate prin mecanisme de control. Leadershipul tranzacțional este caracterizat prin claritatea rolurilor, respectarea strictă a procedurilor și utilizarea unor instrumente precum recompensa contingentă și managementul prin excepție. Deși acest model este eficient în contexte stabile și bine structurate, capitolul subliniază limitele sale în ceea ce privește stimularea inovației și adaptarea la schimbări rapide.

Un model distinct analizat este servant-leadership, care propune o schimbare de paradigmă prin plasarea nevoilor angajaților în centrul actului de conducere. Acest model pune accent pe empatie, dezvoltare personală și construirea unor relații bazate pe încredere și respect reciproc. Liderul devine astfel un facilitator al creșterii individuale și colective, iar succesul organizațional este corelat cu nivelul de satisfacție, implicare și fidelizare a angajaților. Sunt evidențiate efectele pozitive ale acestui model asupra climatului organizațional și asupra performanței pe termen lung, precum și dificultățile asociate măsurării sale, dat fiind caracterul său predominant relațional.

Pe lângă aceste modele principale, capitolul integrează și alte perspective relevante, precum leadershipul situațional, autentic, etic sau adaptativ, fiecare dintre acestea aducând o contribuție specifică în înțelegerea modului în care liderii își ajustează comportamentul în funcție de context, valori sau nivelul de maturitate al echipei. De asemenea, sunt analizate modele emergente, precum cel transformator-adaptativ sau modelul Pattern, care reflectă tendințele contemporane de integrare a flexibilității, inovației și complexității în leadership.

În ansamblu, capitolul evidențiază faptul că niciun model de leadership nu poate fi considerat universal valabil, eficiența acestuia fiind dependentă de contextul organizațional și de natura provocărilor cu care se confruntă instituțiile. Prin urmare, se conturează necesitatea unei

abordări integrate, capabile să combine elemente din diferite modele, în vederea dezvoltării unui leadership adaptiv, adecvat structurilor de securitate contemporane.

CAPITOLUL 3. STUDIUL LEADERSHIP-ULUI ÎN STRUCTURILE DE SECURITATE PRIN METODE DE CERCETARE APLICATĂ

Capitolul al treilea al tezei reprezintă componenta empirică a cercetării și are ca obiectiv principal evaluarea eficienței leadershipului instituțional în structurile de securitate, prin utilizarea unor metode de analiză aplicată. Demersul este construit pe o abordare metodologică riguroasă, care combină instrumente cantitative de colectare și analiză a datelor cu o interpretare contextualizată a rezultatelor, în vederea validării ipotezelor formulate anterior.

Studiul are la bază un chestionar standardizat alcătuit din 28 de itemi, conceput pentru a surprinde atât dimensiunile structurale ale leadershipului, cât și percepțiile respondenților asupra eficienței acestuia. Instrumentul de cercetare este structurat pe mai multe secțiuni tematice, corespunzătoare obiectivelor propuse, vizând aspecte precum stilurile de leadership, nivelul de implicare al angajaților în procesul decizional, rolul comunicării, importanța factorilor motivaționali și impactul eticii asupra performanței organizaționale. Cercetarea respectă standardele privind protecția datelor cu caracter personal, fiind realizată în conformitate cu reglementările europene și naționale în vigoare.

Obiectivele cercetării sunt formulate într-o manieră multidimensională, urmărind identificarea stilurilor dominante de leadership în instituțiile de securitate, evaluarea impactului acestora asupra performanței și satisfacției angajaților, precum și analiza mecanismelor prin care cultura organizațională și procesele decizionale influențează eficiența instituțională. În paralel, sunt testate o serie de ipoteze care vizează relațiile dintre motivație, decizie, comunicare, etică și performanță, precum și rolul tehnologiilor emergente, inclusiv al inteligenței artificiale, în optimizarea procesului decizional.

Din punct de vedere metodologic, cercetarea utilizează tehnici de statistică descriptivă, incluzând indicatori precum media, deviația standard și distribuțiile de frecvență, în scopul evidențierii tendințelor și variabilității răspunsurilor. Prelucrarea datelor a fost realizată cu ajutorul programului informatic SPSS (versiunea 25), ceea ce a permis o analiză detaliată și o interpretare riguroasă a rezultatelor. Eșantionul analizat este unul reprezentativ pentru populația țintă, fiind alcătuit din 260 de respondenți dintr-un total de 293 de persoane chestionate,

provenind din principalele structuri de securitate din România, inclusiv Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Apărării Naționale, Serviciul Român de Informații, Poliția de Frontieră și Inspectoratul pentru Situații de Urgență.

Analiza itemilor de structură evidențiază caracteristicile socio-demografice ale eșantionului, precum vârsta, nivelul de studii, mediul de proveniență și funcția ocupată, relevând o predominanță a personalului cu experiență profesională semnificativă și nivel educațional ridicat. Aceste caracteristici conferă consistență și relevanță rezultatelor obținute, permițând o interpretare pertinentă a percepțiilor asupra leadershipului instituțional.

În continuare, analiza itemilor de rezultat urmărește identificarea relațiilor dintre variabilele investigate și validarea ipotezelor de cercetare, evidențiind rolul central al motivației, al competențelor decizionale și al comunicării eficiente în creșterea performanței organizaționale. De asemenea, sunt evidențiate diferențe semnificative între categoriile de respondenți, în funcție de experiența profesională și poziția ierarhică, ceea ce subliniază necesitatea unor abordări diferențiate în managementul leadershipului.

În ansamblu, capitolul demonstrează că leadershipul în structurile de securitate poate fi analizat și optimizat prin instrumente empirice riguroase, oferind o bază solidă pentru dezvoltarea modelului propus în capitolul următor.

CAPITOLUL 4. NOUL MODEL AJUSTAT DE LEADERSHIP EFICIENT DE SECURITATE (MALES)

Capitolul al patrulea reprezintă contribuția originală centrală a prezentei teze de doctorat, în cadrul căruia este elaborat și validat un model inovator de leadership adaptat specificului structurilor de securitate, denumit modelul MALES. Spre deosebire de capitolele anterioare, care au avut un rol predominant teoretic și empiric-descriptiv, acest capitol marchează tranziția către o etapă aplicativă avansată, caracterizată prin integrarea rezultatelor cercetării într-un cadru conceptual și operațional nou, capabil să răspundă provocărilor contemporane din domeniul securității.

Originalitatea demersului rezidă în combinarea teoriilor clasice de leadership cu tehnici moderne de analiză bazate pe inteligență artificială și algoritmi de învățare automată. Astfel, modelul propus depășește abordările tradiționale descriptive și oferă un instrument predictiv și adaptiv, capabil să identifice și să optimizeze stilurile de conducere în funcție de caracteristicile

organizaționale și de contextul operațional. Integrarea algoritmilor precum Random Tree, Random Forest și Support Vector Machine permite o analiză profundă a relațiilor dintre variabilele relevante și oferă un suport decizional fundamentat științific pentru liderii din structurile de securitate.

Metodologic, construcția modelului se bazează pe datele empirice colectate în cadrul cercetării anterioare, fiind utilizat un eșantion de 260 de respondenți din instituții relevante ale sistemului de securitate. Prelucrarea datelor a implicat etape riguroase de curățare, codificare și standardizare, utilizând tehnici precum one-hot encoding și normalizarea variabilelor, pentru a asigura compatibilitatea cu algoritmi de clasificare. Această etapă este esențială pentru creșterea acurateții modelului și pentru reducerea erorilor de predicție.

Un element de noutate major îl constituie utilizarea algoritmului Random Tree pentru clasificarea stilurilor de leadership și pentru predicția performanței echipelor. Modelul construit permite identificarea relațiilor dintre variabile precum vârsta, nivelul de studii, experiența profesională, implicarea în procesul decizional și performanța echipei. Rezultatele obținute indică faptul că implicarea în decizii și experiența în domeniu sunt factori determinanți pentru performanța organizațională, în timp ce alte variabile, precum nivelul de studii, pot avea efecte diferite în funcție de context. Modelul a atins un nivel ridicat de acuratețe (peste 92%), ceea ce confirmă robustețea și relevanța sa aplicativă.

Un alt aspect inovator al capitolului este realizarea unei analogii conceptuale între stilurile de leadership și algoritmi de clasificare, oferind o perspectivă interdisciplinară asupra procesului decizional. Astfel, leadershipul autoritar este asociat cu modele decizionale simple și rapide, similare algoritmului Random Tree, în timp ce leadershipul democratic sau transformațional este corelat cu modele mai complexe și colaborative, precum Random Forest sau Support Vector Machine. Această paralelă contribuie la o mai bună înțelegere a modului în care diferitele stiluri de conducere influențează performanța echipelor și adaptabilitatea organizațională.

Din perspectiva rezultatelor, modelul MALES evidențiază existența unor patternuri clare în comportamentul organizațional, permițând identificarea clusterelor de performanță și a relațiilor dintre stilurile de leadership și eficiența echipelor. Analiza clusterială a demonstrat existența unor diferențe semnificative între grupurile de respondenți, în funcție de nivelul de implicare în decizii și de mediul organizațional, ceea ce subliniază necesitatea personalizării strategiilor de leadership.

Importanța modelului propus derivă din capacitatea sa de a furniza un instrument practic pentru selecția, formarea și evaluarea liderilor în structurile de securitate. Prin utilizarea unor metrici de performanță precum coeficientul de corelație, MAE și RMSE, modelul oferă o evaluare obiectivă a eficienței stilurilor de conducere și permite ajustarea acestora în funcție de cerințele operaționale. De asemenea, utilizarea tehnicilor de optimizare a hiperparametrilor, precum Grid Search, contribuie la creșterea preciziei și generalizării modelului.

În concluzie, capitolul al patrulea aduce o contribuție semnificativă la literatura de specialitate prin dezvoltarea unui model integrat, inovator și aplicabil de leadership în structurile de securitate. Noutatea cercetării constă în utilizarea tehnologiilor avansate de analiză și în integrarea acestora într-un cadru conceptual adaptat domeniului securității, iar originalitatea rezultatelor este reflectată în capacitatea modelului de a oferi soluții concrete pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și a procesului decizional. Prin caracterul său interdisciplinar și orientarea către aplicabilitate, modelul MALES se constituie într-un instrument valoros pentru dezvoltarea leadershipului eficient în contextul provocărilor contemporane.

CONCLUZII GENERALE

Rezultatele cercetării evidențiază, cu claritate și consistență științifică, necesitatea redefinirii leadership-ului instituțional în structurile de securitate printr-o abordare integrativă care să îmbine dimensiunile motivaționale, decizionale, comunicaționale și etice într-un cadru coerent, adaptat realităților operaționale contemporane. Într-un mediu caracterizat de instabilitate geopolitică, digitalizare accelerată și presiune instituțională pentru performanță și transparență, leadership-ul eficient devine nu doar o competență individuală, ci un mecanism sistemic de reziliență și adaptabilitate organizațională.

Concluziile teoretice subliniază faptul că modelele tradiționale de leadership, deși valoroase prin fundamentul lor conceptual, nu reușesc să răspundă integral cerințelor impuse de mediul securitar contemporan, motiv pentru care este necesară o reconceptualizare care să permită adaptarea continuă a proceselor decizionale și motivaționale la noile riscuri emergente. Astfel, integrarea teoriilor motivaționale fundamentale (de la piramida lui Maslow până la teoria autodeterminării) cu perspectivele manageriale moderne contribuie la conturarea unui cadru analitic capabil să surprindă complexitatea comportamentului uman în contexte de securitate.

Concluziile empirice, generate pe baza analizei chestionarului aplicat în structuri de securitate, validează ipoteza conform căreia eficiența leadership-ului este condiționată de existența unei corelații funcționale între satisfacția profesională, claritatea decizională, calitatea comunicării și percepția etică asupra procesului de conducere. Mai mult, analiza datelor relevă importanța dezvoltării unor mecanisme instituționale de feedback, recunoaștere formală a performanței și participare decizională care, împreună, constituie pilonii angajamentului organizațional și ai sustenabilității instituționale.

Modelul ajustat de leadership propus în cadrul acestei lucrări se constituie nu doar ca o sinteză conceptuală, ci ca un instrument operațional viabil, susceptibil de a fi implementat în practică prin politici instituționale adecvate. Caracterul său inovator este consolidat prin utilizarea algoritmilor de inteligență artificială pentru evaluarea eficienței, aspect care permite atât anticiparea riscurilor, cât și optimizarea dinamică a proceselor decizionale.

De asemenea, concluziile strategice ale cercetării confirmă faptul că succesul unui leadership instituțional în domeniul securității este dependent de capacitatea liderului de a gestiona simultan exigențele performanței și ale echității, într-un cadru normativ, tehnologic și relațional în continuă transformare. Astfel, liderii din structurile de securitate trebuie să devină facilitatori ai schimbării, promotori ai eticii organizaționale și arhitecți ai unei culturi instituționale bazate pe profesionalism, colaborare și responsabilitate.

În ansamblu, cercetarea validează ipoteza că leadership-ul eficient în structurile de securitate nu poate fi construit pe un singur tipar comportamental sau decizional, ci presupune o abordare adaptivă, multidimensională și continuu calibrată în funcție de nevoile operaționale, de evoluțiile mediului extern și de aspirațiile resursei umane. Astfel, leadership-ul devine o funcție strategică a managementului instituțional, iar reformarea acestuia constituie o condiție esențială pentru consolidarea securității naționale în contextul noilor paradigme globale.

ORIGINALITATEA ȘI CONTRIBUȚIILE INOVATIVE ALE TEZEI

Prezenta lucrare se înscrie în sfera preocupărilor științifice actuale privind modernizarea guvernantei instituționale în domeniul securității naționale și aduce o serie de contribuții proprii, atât teoretice, cât și aplicative, cu relevanță directă pentru domeniul leadership-ului instituțional în contexte strategice și operaționale caracterizate prin volatilitate, incertitudine și complexitate.

1. Clarificarea conceptuală și recontextualizarea teoretică a leadership-ului instituțional în structurile de securitate

Lucrarea propune o reconceptualizare a termenului de leadership instituțional, adaptat specificului organizațiilor de securitate, prin integrarea dimensiunilor decizionale, etice, comunicaționale și motivaționale în cadrul unui model coerent și contextualizat. Astfel, este depășită abordarea generalistă a leadership-ului, fiind propusă o viziune complexă, sistemică și funcțională, aplicabilă direct realităților instituționale românești și internaționale.

2. Fundamentarea critică a unui cadru teoretic multidimensional

Pornind de la analiza comparativă a modelelor existente în literatura de specialitate (transformațional, tranzacțional, etic, situațional, servant-leadership etc.), lucrarea contribuie la delimitarea unui set de principii relevante pentru arhitectura unui model de leadership eficient, adaptat mediului operațional al structurilor de securitate. Această fundamentare critică are valoare integrativă, prin articularea teoriilor clasice cu noile direcții din științele organizaționale și studiile de intelligence.

3. Conceperea, implementarea și validarea unei cercetări aplicative originale

O contribuție semnificativă constă în elaborarea unui chestionar standardizat de evaluare a percepției asupra leadership-ului instituțional, calibrat pe specificul structurilor de securitate. Acesta a fost aplicat pe un eșantion relevant, fiind validate instrumentele și ipotezele prin metode statistice moderne (EFA, regresie multiplă, analiză cluster, integrarea AI în analiza de pattern-uri). Cercetarea are caracter de noutate atât prin conținutul abordat, cât și prin metodologia utilizată, reprezentând o premieră în domeniul leadership-ului aplicat în instituții cu misiuni de apărare și securitate.

4. Propunerea unui model original, ajustat, de leadership eficient de securitate { MALES }

Modelul elaborat în capitolul final al lucrării reprezintă o contribuție inovativă a autorului, întrucât îmbină dimensiunile validate teoretic și testate empiric într-un cadru funcțional, adaptiv și scalabil. Prin introducerea de componente digitale (evaluare algoritmică, feedback instituțional asistat de AI, simulări de criză), modelul dobândește un grad crescut de aplicabilitate și relevanță practică. Acesta poate constitui un instrument de lucru pentru decidenți, formatori, evaluatori sau analiști din domeniul politicilor de securitate.

5. Formularea de politici și direcții strategice pentru îmbunătățirea capacității de leadership în instituțiile de securitate

Lucrarea include un set de recomandări aplicative și politici instituționale ce pot ghida reformarea proceselor de selecție, formare, evaluare și dezvoltare a liderilor din structurile de securitate națională. Acestea sunt ancorate în rezultatele cercetării și corelate cu bune practici internaționale, oferind astfel un cadru normativ și operațional util pentru modernizarea guvernantei instituționale.

6. Integrarea componentelor etice și de responsabilitate strategică în arhitectura conducerii instituționale

Un alt element de originalitate constă în accentul pus pe responsabilitatea etică a liderului instituțional, ca dimensiune transversală, indispensabilă într-un context marcat de provocări hibride și dileme morale. Lucrarea contribuie astfel la consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre integritate, transparență și coerență valorică.

RECOMANDĂRI FORMULATE PE BAZA CERCETĂRII

Pentru implementarea unui model eficient de leadership în structurile de securitate formulăm recomandări strategice, în acord cu cerințele impuse de complexitatea mediului operațional contemporan.

Prima recomandare vizează instituționalizarea unui cadru de formare continuă și evaluare integrată a liderilor, care să includă module specializate privind abilitățile motivaționale, decizionale, comunicaționale și etice, reprezintă o necesitate stringentă pentru profesionalizarea conducerii. Programele de leadership ar trebui să integreze atât componenta teoretică (axată pe analiza comportamentului organizațional și teoria deciziei), cât și componente aplicative precum simulări de criză, exerciții de comunicare operațională și analiză de risc asistată de inteligență artificială. Totodată apreciem necesitatea dezvoltării unor politici organizaționale care să sprijine echilibrul dintre motivația intrinsecă și extrinsecă a personalului, în special prin recunoașterea formală a meritelor, promovarea oportunităților de avansare profesională și accesul echitabil la programe de dezvoltare, este esențială pentru asigurarea unei coeziuni instituționale durabile. Se recomandă elaborarea unor strategii de motivare diferențiată în funcție de nivelul de experiență, tipologia sarcinilor asumate și contribuția individuală la obiectivele instituției.

Implementarea unor mecanisme standardizate de analiză decizională, bazate pe metode multicriteriale și sprijinite de instrumente de inteligență artificială, poate contribui la

optimizarea procesului decizional în condiții de incertitudine. Astfel de mecanisme ar trebui să includă, pe lângă evaluarea riscurilor și prioritizarea acestora, elemente de anticipare a consecințelor și de simulare a scenariilor alternative de intervenție.

Consolidarea culturii organizaționale prin promovarea valorilor etice, transparenței decizionale și responsabilității individuale, însoțită de politici instituționale de prevenire a corupției, abuzului de autoritate și discriminării, este o condiție fundamentală pentru menținerea încrederii interne și externe. În acest sens, se recomandă crearea unor coduri etice funcționale, însoțite de ghiduri de bune practici și mecanisme de raportare și evaluare etică.

Revizuirea arhitecturii comunicaționale instituționale, prin modernizarea canalelor de transmitere a informației și crearea unui ecosistem digital securizat, ar trebui să reprezinte o prioritate strategică. Utilizarea de platforme securizate pentru schimbul de date, integrarea feedbackului operațional și asigurarea interoperabilității între structurile de comandă sunt elemente-cheie pentru coerența operațională și reacția eficientă la incidentele de securitate.

Adoptarea unui model de leadership flexibil și adaptiv, calibrat în permanență pe baza analizei contextului operațional și a performanțelor instituționale, este recomandată ca soluție strategică pentru gestionarea mediului imprevizibil și pentru răspunsul eficient la riscurile sistemice. În acest sens, structurile de securitate ar trebui să își instituționalizeze capacitatea de învățare organizațională continuă, bazată pe evaluări periodice și lecții învățate din situații critice.

Crearea unor parteneriate instituționale naționale și internaționale în domeniul formării și schimbului de bune practici în leadership, cu accent pe mediile de securitate, ar contribui la alinierea la standardele globale și la consolidarea interoperabilității între structuri. Se recomandă participarea la rețele de cooperare academică și profesională, precum și includerea leadership-ului în domeniul securității ca prioritate în strategiile naționale de apărare și ordine publică.

Prin aplicarea acestor recomandări, structurile de securitate pot realiza nu doar o reformare a conducerii instituționale, ci și o adaptare sustenabilă a acesteia la cerințele unei societăți aflate în tranziție tehnologică, geopolitică și valorică.

LIMITELE CERCETĂRII

Deși cercetarea de față oferă un cadru conceptual și aplicativ robust pentru analiza și modelarea leadership-ului eficient în structurile de securitate, este necesar ca rezultatele și

concluziile formulate să fie interpretate în lumina unor limite metodologice, contextuale și operaționale, care pot influența generalizabilitatea și extensibilitatea demersului științific.

În primul rând, limitările metodologice se referă la constrângerile asociate selecției eșantionului și alegerii instrumentelor de cercetare. Chestionarul aplicat, deși validat statistic și construit pe baze teoretice solide, a fost distribuit unui eșantion restrâns la anumite structuri naționale, ceea ce poate induce o formă de reprezentativitate limitată în raport cu diversitatea culturală, instituțională și funcțională a organizațiilor de securitate din alte regiuni sau sisteme. Astfel, extinderea concluziilor către un cadru internațional trebuie realizată cu precauție și pe baza unor cercetări viitoare care să includă eșantioane mai largi și mai variate.

În al doilea rând, instrumentul de cercetare utilizat – chestionarul structurat – are o capacitate limitată de a surprinde în profunzime fenomenele comportamentale, atitudinale și decizionale care definesc leadership-ul în situații critice sau de criză. Fiind o cercetare preponderent cantitativă, lucrarea nu integrează în mod detaliat perspective calitative (interviuri semi-structurate, studii de caz, observație participativă) care ar fi permis o explorare mai nuanțată a realităților organizaționale. Astfel, dimensiunea subiectivă a percepției liderilor și angajaților asupra motivației, eticii sau comunicării rămâne o zonă deschisă pentru explorări ulterioare.

O altă limitare importantă derivă din contextualizarea cercetării într-un cadru temporal definit, marcat de influențele pandemiei COVID-19 și de incertitudinile geopolitice recente, ceea ce poate afecta caracterul predictiv și reproductibilitatea pe termen lung a modelului propus. Deși aceste condiții conferă actualitate și relevanță temei, ele pot genera variații semnificative în structura percepțiilor și în logica decizională a liderilor, în funcție de evoluția evenimentelor globale și de schimbările instituționale ulterioare.

De asemenea, integrarea algoritmilor de inteligență artificială în modelul ajustat de leadership, deși inovatoare, este încă într-o fază incipientă și necesită validări suplimentare pentru a putea fi implementată cu rigoare în procesele decizionale instituționale. Limitările legate de disponibilitatea datelor, interpretabilitatea rezultatelor generate de AI și rezistența la schimbare în mediul instituțional constituie obstacole care trebuie atent monitorizate și depășite prin adaptări succesive.

Nu în ultimul rând, factorul uman – complex, imprevizibil și profund contextualizat – rămâne o variabilă dificil de cuantificat, iar leadership-ul, în esența sa, presupune o interacțiune subtilă

între caracteristici individuale, structuri organizaționale și dinamici sociale, aspecte care nu pot fi pe deplin surprinse printr-un model determinist.

Prin urmare, deși această cercetare aduce o contribuție relevantă și inovatoare în domeniul leadership-ului de securitate, interpretarea și aplicarea concluziilor trebuie realizate în mod critic, ținând cont de limitele evidențiate, și însoțite de cercetări complementare, capabile să aprofundeze aspectele subiective, contextuale și transdisciplinare ale conducerii instituționale.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Având în vedere complexitatea temei abordate și natura dinamică a mediului instituțional de securitate, cercetarea deschide perspective multiple pentru aprofundarea și extinderea investigațiilor viitoare, în direcția unei consolidări conceptuale și operaționale a leadership-ului eficient în structurile critice ale statului.

O primă direcție de cercetare vizează integrarea metodologiilor calitative în analiza leadership-ului instituțional, prin utilizarea unor tehnici precum interviul semi-structurat, studiul de caz organizațional și observația participativă. Aceste metode ar permite o înțelegere aprofundată a dinamicilor interpersonale, a climatului decizional și a proceselor subtile de influență care se manifestă în interiorul echipelor de conducere, oferind o perspectivă complementară celei cantitative utilizate în prezenta lucrare.

De asemenea, se impune explorarea leadership-ului în contexte de criză extinsă, precum războaie hibride, colapsuri instituționale sau situații de atacuri cibernetice asupra infrastructurilor critice. Studiile viitoare ar putea analiza capacitatea liderilor de a menține coerența organizațională și eficiența decizională sub presiune, precum și impactul leadership-ului adaptiv asupra rezilienței sistemelor de securitate națională și regională.

O altă direcție importantă o constituie validarea internațională și comparativă a modelului ajustat de leadership, prin aplicarea acestuia în diverse sisteme instituționale din alte state membre NATO sau UE. Astfel, cercetarea ar putea testa compatibilitatea modelului cu diferite culturi organizaționale, structuri normative și modele operaționale, generând un cadru teoretic mai larg și contribuind la conturarea unui model de leadership de securitate cu valențe universale.

Un alt palier important de cercetare este reprezentat de aprofundarea relației dintre leadership și digitalizare, în special prin explorarea modului în care transformarea digitală, automatizarea

proceselor și utilizarea instrumentelor de tip Big Data și AI pot sprijini sau, dimpotrivă, eroda autonomia decizională a liderilor. În acest context, studiile viitoare pot aborda dileme etice, riscuri de depersonalizare a conducerii și provocări privind transparența algoritmică în luarea deciziilor sensibile.

Totodată, merită explorată legătura dintre stilul de leadership și sănătatea organizațională pe termen lung, incluzând aspecte precum prevenirea burnout-ului, echilibrul muncă-viață personală, coeziunea echipelor și menținerea unei culturi organizaționale reziliente în condiții de suprasolicitare operațională. Această direcție este cu atât mai relevantă în structurile de securitate, unde expunerea prelungită la stres, presiunea ierarhică și rigiditatea normativă pot genera disfuncționalități semnificative.

Deci, o direcție transdisciplinară deosebit de eficientă o constituie explorarea leadership-ului etic în raport cu guvernanta democratică și drepturile fundamentale, în special în contextul în care măsurile de securitate intră în tensiune cu libertățile civile. Se impune analizarea modalităților prin care liderii instituționali pot echilibra imperativul securității cu respectarea principiilor statului de drept, într-un cadru normativ și moral coerent.

Prin urmare, direcțiile viitoare de cercetare trebuie să continue efortul de rafinare teoretică, de validare aplicativă și de adaptare contextuală a modelelor de leadership, într-o manieră care să răspundă nu doar nevoilor organizaționale imediate, ci și aspirațiilor unei guvernante sustenabile, etice și eficiente în sfera securității naționale.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ:

- Abdel Hakeem, Shimaa A, Hanan H Hussein, and HyungWon Kim. "Security Requirements and Challenges of 6G Technologies and Applications." *Sensors*, 2022. <https://doi.org/10.3390/s22051969>.
- Battesini, Marcelo, Carla Schwengber ten Caten, and Diego Augusto de Jesus Pacheco. "Key Factors for Operational Performance in Manufacturing Systems: Conceptual Model, Systematic Literature Review and Implications." *Journal of Manufacturing Systems* 60 (2021): 265–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.06.005>.
- Charbonnier-Voirin, Audrey, Assâad El Akremi, and Christian Vandenberghe. "A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation." *Group & Organization Management* 35, no. 6 (December 1, 2010): 699–726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>.
- Das, Sitanshu Sekhar, and Shibani Pattanayak. "Understanding the Effect of Leadership Styles on Employee Well-Being through Leader-Member Exchange." *Current Psychology* 42, no. 25 (2023): 21310–25. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>.
- Elrehail, Hamzah, Okechukwu Lawrence Emeagwali, Abdallah Alsaad, and Amro Alzghoul. "The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing." *Telematics and Informatics* 35, no. 1 (2018): 55–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>.
- Fotoh, Lazarus Elad, and Johan Ingemar Lorentzon. "Audit Digitalization and Its Consequences on the Audit Expectation Gap: A Critical Perspective." *Accounting Horizons* 37, no. 1 (March 1, 2023): 43–69. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2021-027>.
- Harlow, Harry F. "William James and Instinct Theory." In *William James: Unfinished Business.*, 21–30. Washington, DC, US: American Psychological Association, 1969. <https://doi.org/10.1037/10549-004>.
- Herath, Tejaswini C, Hemantha S B Herath, and David Cullum. "An Information Security Performance Measurement Tool for Senior Managers: Balanced Scorecard Integration for Security Governance and Control Frameworks." *Information Systems Frontiers* 25, no. 2 (2023): 681–721. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10246-9>.
- Janík, Samuel, Peter Szabó, Miroslava Ml̄kva, and Martin Mareček-Kolibiský. "Effective Data Utilization in the Context of Industry 4.0 Technology Integration." *Applied Sciences*, 2022. <https://doi.org/10.3390/app122010517>.
- Jerković, Andrea, and Alexander Siedschlag. "Ethical, Legal, and Social Issues (ELSI) BT - Handbook of Security Science." edited by Anthony J Masys, 225–42. Cham: Springer International Publishing, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91875-4_37.
- Kang, In-Gu, Nayoung Kim, Wei-Yin Loh, and Barbara A Bichelmeyer. "A Machine-Learning Classification Tree Model of Perceived Organizational Performance in U.S. Federal Government Health Agencies." *Sustainability*, 2021. <https://doi.org/10.3390/su131810329>.
- Kitsios, Fotis, Elpiniki Chatzidimitriou, and Maria Kamariotou. "Developing a Risk Analysis Strategy Framework for Impact Assessment in Information Security Management Systems: A Case Study in IT Consulting Industry." *Sustainability (Switzerland)* 14, no. 3 (2022). <https://doi.org/10.3390/su14031269>.
- Lasrado, Flevy, and Rassel Kassem. "Let's Get Everyone Involved! The Effects of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Excellence." *International Journal of Quality & Reliability Management* 38, no. 1 (January 1, 2021):

- 169–94. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>.
- Masood, S A, S S Dani, N D Burns, and C J Backhouse. “Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective.” *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* 220, no. 6 (June 1, 2006): 941–49. <https://doi.org/10.1243/09544054JEM499>.
- Mayseless, Ofra. “Attachment and the Leader—Follower Relationship.” *Journal of Social and Personal Relationships* 27, no. 2 (March 1, 2010): 271–80. <https://doi.org/10.1177/0265407509360904>.
- Norris, Kalan, Hamed Ghahremani, and G James Lemoine. “Is It Laissez-Faire Leadership or Delegation? A Deeper Examination of an Over-Simplified Leadership Phenomenon.” *Journal of Leadership & Organizational Studies* 28 (February 4, 2021). <https://doi.org/10.1177/1548051821997407>.
- Russo, Nelson, Leonilde Reis, Clara Silveira, and Henrique S Mamede. “Towards a Comprehensive Framework for the Multidisciplinary Evaluation of Organizational Maturity on Business Continuity Program Management: A Systematic Literature Review.” *Information Security Journal: A Global Perspective* 33, no. 1 (January 2, 2024): 54–72. <https://doi.org/10.1080/19393555.2023.2195577>.
- Suárez-Barraza, Manuel F, and Francisco G Rodríguez-González. “Cornerstone Root Causes through the Analysis of the Ishikawa Diagram, Is It Possible to Find Them?” *International Journal of Quality and Service Sciences* 11, no. 2 (January 1, 2019): 302–16. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2017-0113>.
- Uka, Ana, and Ardita Prendi. “Motivation as an Indicator of Performance and Productivity from the Perspective of Employees.” *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society* 16 (September 1, 2021): 268–85. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>.
- Vagadia, Bharat. “Data Integrity, Control and Tokenization BT - Digital Disruption: Implications and Opportunities for Economies, Society, Policy Makers and Business Leaders.” edited by Bharat Vagadia, 107–76. Cham: Springer International Publishing, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54494-2_5.
- Waqas, Muhammad, Shanshan Tu, Zahid Halim, Sadaqat Ur Rehman, Ghulam Abbas, and Ziaul Haq Abbas. “The Role of Artificial Intelligence and Machine Learning in Wireless Networks Security: Principle, Practice and Challenges.” *Artificial Intelligence Review* 55, no. 7 (2022): 5215–61. <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10143-2>.
- Xu, Xun, Yuqian Lu, Birgit Vogel-Heuser, and Lihui Wang. “Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, Conception and Perception.” *Journal of Manufacturing Systems* 61 (2021): 530–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>.
- Yeh, Jyh-haw, Md Mashrur Arifin, Ning Shen, Ujwal Karki, Yi Xie, and Archana Nanjundarao. “Integrity Coded Databases - Protecting Data Integrity for Outsourced Databases.” *Computers & Security* 136 (2024): 103569. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103569>.
- Zohar, Dov, and Gil Luria. “Group Leaders as Gatekeepers: Testing Safety Climate Variations across Levels of Analysis.” *Applied Psychology* 59, no. 4 (October 1, 2010): 647–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00421.x>.



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
„VALAHIA” UNIVERSITY of TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FIELD OF STUDY *MANAGEMENT*

SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

DOCTORAL SUPERVISOR,

Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAL STUDENT,

CORNEL ZAMFIRESCU

TARGOVISTE



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
„VALAHIA” UNIVERSITY of TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FIELD OF STUDY *MANAGEMENT*

2026

**“Approaches to Leadership in Security Structures
in the Contemporary Context”**

**DOCTORAL SUPERVISOR,
Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU**

**DOCTORAL STUDENT,
CORNEL ZAMFIRESCU**

TARGOVISTE

2026

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	6
The importance, relevance and novelty of topic	6
The opportunity of theme	10
The need for homework	11
Objectives and Working Hypotheses	12
Structure of the doctoral thesis	14
CHAPTER 1. MODERN APPROACHES TO INSTITUTIONAL LEADERSHIP	22
1.1. The role of motivational factors in achieving leadership objectives in security institutions	22
1.2. The role of decision-makers in achieving leadership objectives in security institutions	40
1.3. The role of communication factors in achieving leadership objectives in security institutions	48
1.4. The role of ethical factors in achieving leadership objectives in security institutions ..	54
1.5. Integrating leadership into the organizational culture of contemporary security institutions	59
1.6. Conclusions of Chapter 1	74
CHAPTER 2. LEADERSHIP MODELS FROM SPECIALIZED LITERATURE	80
2.1. Transformational model	80
2.2. Transactional model	86
2.3. The servant-leadership model	91
2.4. Situational model	96
2.5. The authentic model	102
2.6. The transformer-adaptive model	107
2.7. Pattern	113
2.8. The ethical leadership model	119
2.9. Leadership models in national security	124
2.10. Conclusions of Chapter 2	132
CHAPTER 3. STUDY OF LEADERSHIP IN SECURITY STRUCTURES THROUGH APPLIED RESEARCH METHODS	137
3.1. Purpose. Methodology. Objectives	137
3.2. Analysis of the structural items of the questionnaire	140

3.3. Analysis of the questionnaire outcome items	157
3.4. Conclusions of Chapter 3	212
CHAPTER 4. THE NEW ADJUSTED MODEL OF EFFECTIVE SECURITY LEADERSHIP	216
4.1. Methodology	216
4.2. Conceptualizing the new leadership model in security institutions	220
4.3. Adjusting the leadership model based on efficiency criteria	233
4.4. Strategies and policies applied to implement the proposed new leadership model in security institutions	245
4.5. Conclusions of Chapter 4	267
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	274
General conclusions	274
Own contributions	275
Recommendations	277
Research Limitations	278
Future research directions	280
BIBLIOGRAPHY	282
LIST OF FIGURES	303
LIST OF TABLES	308
LIST OF ABBREVIATIONS	311
ANNEXES	314
Annex 1 – Indicators analyzed through the implementation of the standardized research questionnaire (conceptual analysis model)	314
Annex 2 – AI algorithm for the leadership model in security institutions	325
Annex 3 – AI algorithm for the optimized leadership model in security institutions	332

ACKNOWLEDGEMENTS

This doctoral thesis is the expression of a long process of accumulation, interrogation and intellectual reconstruction, in which the scientific approach was gradually articulated through a constant dialogue between theoretical reflection and empirical validation. At the heart of this journey was the essential contribution of my scientific coordinator, **prof. univ. dr. habil. Constanța Popescu**, to whom I owe not only the academic orientation, but also the formation of a critical perspective on the research.

The coordination relationship was, in essence, a space of progressive intellectual construction, in which each stage was subjected to rigorous analysis and permanent reevaluation. Through precise observations and well-calibrated interventions, the professor contributed to the structuring of a coherent approach, while encouraging intellectual autonomy and the assumption of responsibility for one's own ideas. It was not just a matter of correcting some formulations or adjusting some hypotheses, but of a deeper process of conceptual clarification and disciplining thinking.

During the development of this work, I learned to view research not as a sequence of results, but as a dynamic process, in which uncertainty, revision, and refinement are inevitable and necessary components. In this sense, the guidance I received played a decisive role in transforming difficulties into learning moments and in consolidating a mature analytical approach.

I also express my appreciation to the academic community within *the Doctoral School of Economics and Humanities of the "Valahia" University of Târgoviște*, which provided an institutional framework favorable to the development of research. Academic interactions, exchanges of ideas and the specific demands of this environment contributed to defining and deepening the directions addressed in the thesis.

A special thought goes to my family, who represented, throughout this journey, a point of balance and support. Behind each completed stage was their trust, patience and constant support, without which the completion of this work would have been much more difficult.

Implicitly, this thesis reflects not only the individual effort, but also the discreet but essential influence of those who contributed to my academic journey. To all of them, I extend my sincere gratitude.

Keywords: Strategic leadership; Security structures; Organizational management; Decision making under uncertainty; National security; Adaptive leadership; Crisis management; Organizational culture; Institutional governance; Organizational resilience

INTRODUCTION

The topic of institutional leadership in security structures reflects a research area of strategic importance, which is gaining more and more relevance in a geopolitical and operational context deeply marked by sudden changes, systemic tensions and transnational challenges. The intensification of hybrid threats (which combine conventional and unconventional, cyber and informational, state and non-state elements) has generated a radical reconfiguration of the security landscape, in which not only the technical capabilities of institutions are tested, but especially the leadership skills of those in decision-making positions. Added to these are the recurring geopolitical crises (from military conflicts in the proximity of Europe and the instability of border regions, to the degradation of the rules-based international order) that put pressure on institutional architectures and the way in which they respond in a coordinated, ethical and efficient manner. In this context, systemic pressures on institutional resilience are manifested through the requirement for rapid response and the need for structural transformation, technological adaptation and recalibration of leadership styles. Thus, institutional leadership becomes a determining factor for the survival, functioning and efficiency of security structures in an increasingly volatile organizational ecosystem, in which uncertainty, complexity and ambiguity define the new normal. In particular, the capacity of institutional leaders to anticipate, communicate and act becomes important in ensuring effective leadership. Leaders must have a clear vision, articulate coherent strategic objectives and mobilize available resources in a manner that ensures operational sustainability. Leadership is no longer conceived solely in terms of hierarchical authority, but above all as a dynamic process of influence, negotiation, consensus building and conflict management in a multidimensional environment. Also, leadership capacity is inseparable from the ethical dimension of the decision, as security institutions are called upon not only to defend the state, but to do so in compliance with democratic norms and fundamental rights. In this sense, the integrity of leaders becomes a fundamental criterion in assessing organizational efficiency.

RELEVANCE AND OPPORTUNITY OF THE RESEARCH

The researched topic is among the current strategic topics, in terms of its direct relevance for the institutional architecture of national and regional security, but also through the high potential for applicability in organizational environments that manage operational, decision-making and systemic risks. In an international context characterized by the fragmentation of the geopolitical order, the multiplication of threat sources and the emergence of new forms of non-linear aggression, the capacity of security organizations to develop adaptive, ethical and efficient leadership becomes an essential condition for maintaining institutional coherence and systemic resilience. The opportunity of the scientific investigation derives from its direct connection to the international strategic agenda regarding the modernization and consolidation of institutional capacity in the field of security, in a historical moment marked by converging pressures: the acceleration of digitalization, the proliferation of hybrid conflicts, the intensification of uncontrolled migratory flows, the degradation of climate balances and the escalation of internal and regional political instability. These factors act synergistically on the security infrastructure and require an adaptation not only of technologies and legal norms, but especially of leadership paradigms and organizational practices. The design and validation of an adjusted leadership model in security structures, which reflects the complexity of the new decision-making and operational requirements, becomes a research direction not only opportune, but also necessary to ensure the functional continuity of security institutions. The model proposed in this paper, based on rigorous scientific methodologies and supported by applied research tools (including artificial intelligence algorithms), offers solid premises for the transfer of theoretical knowledge into concrete institutional practices, contributing to the optimization of decision-making processes, the development of human resources and the strengthening of organizational capacity to react to emerging risks. The relevance of the topic is amplified by the current need of modern organizations to become agile, proactive and innovative, in the face of increased volatility in the external environment and an intensification of social demands regarding accountability, transparency and administrative efficiency. In this sense, the research contributes to the shaping of a new leadership model that responds not only to the technical and operational constraints of

the present, but also to moral, communicational and systemic challenges, in a manner that integrates the values of security with those of democratic and sustainable governance.

THE NEED AND PURPOSE OF THE RESEARCH

The need to address this topic is argued both by the persistent gaps in the specialized literature regarding the coherent and systematic integration of motivational, decisional, ethical and communicational dimensions in the analysis of leadership in security structures, and by the practical urgency to substantiate leadership models adapted to the demands of an era marked by instability, uncertainty and accelerated technological transformation. A study of the specialized literature has revealed an increased interest in researching leadership models in civil or corporate environments. However, the security sphere remains insufficiently explored from the perspective of an integrative approach, capable of simultaneously capturing the complexity of operational decision-making, the moral imperatives of leadership and the need for sustainable motivation of human resources in high-responsibility environments. In the transformative context generated by the digital revolution and the expansion of disruptive technologies (such as artificial intelligence, advanced data analysis and decision-making automation) combined with the emphasis on geopolitical and strategic interdependencies, leadership in security structures can no longer function based on traditional, hierarchical and linear paradigms. The new operational context calls for a type of leadership capable of rapidly integrating information, anticipating developments, managing complexity and acting responsibly in a constantly changing regulatory framework. Thus, research in the field of leadership becomes a strategic priority, and the need to outline dynamic, adaptive and scalable models becomes imperative.

In parallel, there is a systemic shortage of leaders trained to respond adequately to a volatile environment, in which technological challenges (such as cyber -intelligence or the protection of critical infrastructures) are intertwined with complex normative requirements and ethical imperatives, related to the protection of fundamental rights and the responsible exercise of authority. In this sense, the need for strategic training of institutional leaders transcends simple technical training, becoming an essential component of public policies in the field of security.

Research directly responds to these needs and aims to develop an integrated conceptual and operational framework, which provides both a coherent theoretical model and applicable assessment and intervention tools. This approach contributes to the consolidation of an

organizational culture based on ethics, professionalism and responsibility, in which leadership is no longer perceived exclusively as an exercise of authority, but as a collaborative, reflective process and oriented towards sustainable institutional performance. Therefore, the research not only fills a scientific gap, but also offers practical solutions for the modernization of leadership models in security structures, in a manner compatible with current challenges and the aspirations of a democratic and efficient governance.

OBJECTIVES AND WORKING HYPOTHESES

The profound transformations of the international environment in recent decades have generated systemic pressure on institutions with security responsibilities. They are forced to respond to an increasingly broad spectrum of risks and threats, while maintaining their capacity for reaction, inter-institutional coordination and public legitimacy. In this context, institutional leadership becomes a critical resource for achieving security objectives, and the skills of leaders must be rethought and calibrated according to new operational, technological and ethical requirements. The central problem of the research is to identify and model the type of leadership that can guarantee the performance and sustainability of security structures in an environment marked by dynamic risks and recurring crises. The research aims to answer the following fundamental questions:

Q5. How to configure effective leadership adapted to the current needs of security structures?

Q6. What are the defining dimensions (motivational, decisional, ethical, communicational) of this leadership?

Q7. How can these dimensions be operationalized in a functional model validated through applied research?

Q8. What role can new technologies – especially artificial intelligence – play in supporting the decision-making process and performance evaluation of leaders?

The work aims to achieve the following general and specific objectives:

O8. Critical analysis of the specialized literature in the field of institutional leadership, with an emphasis on the motivational, decisional, communicational and ethical dimensions relevant to security structures.

- O9. Identification and classification of the main factors that influence the efficiency of leadership in security institutions, in the context of accelerated external dynamics.
- O10. Identifying theoretical leadership models in security institutions by integrating classical and modern motivational theories, scientifically validated within institutions with an operational role.
- O11. Development and application of an empirical research tool (standardized research questionnaire) to assess perceptions and realities on the ground regarding leadership styles, their effectiveness and organizational reform needs.
- O12. Analysis and interpretation of data obtained through statistical methods and AI algorithms, in order to adjust the theoretical model to the real conditions of security structures.
- O13. Formulating an adjusted and validated model of effective leadership that can be implemented institutionally, accompanied by operational strategies and policies for implementation.
- O14. Proposing concrete recommendations for institutional decision-makers regarding leader training, human resource development, and strengthening organizational culture based on performance, ethics, and collaboration.

Based on the theoretical framework and formulated objectives, the research is based on the following hypotheses:

- H6. The effectiveness of leadership in security structures is significantly influenced by the level of employee motivation, both in the intrinsic and extrinsic dimensions.
- H7. Decision-making factors (analysis capacity, assumption, reaction to risk) directly condition the operational performance of the organization.
- H8. Efficient, transparent and secure communication is a key element in achieving security objectives.
- H9. Applying ethical leadership reduces the level of institutional vulnerability and increases the degree of organizational trust.
- H10. Integrating AI tools into the decision-making analysis process can significantly improve the accuracy and efficiency of security leadership.

MATERIAL AND METHOD

The methodological approach of this thesis is built on an integrated approach, intended to capture the complexity of the phenomenon of leadership in security structures in a contemporary context characterized by volatility, uncertainty and accelerated institutional transformations. The material used in the research is made up of an extensive corpus of secondary and primary sources. The theoretical component was based on the critical analysis of international and national specialized literature in the field of leadership, organizational management and security studies, as well as on strategic documents, institutional doctrines and normative frameworks relevant to the functioning of security structures. In addition, the empirical component of the research was carried out by collecting primary data, obtained by applying sociological investigation tools, mainly structured questionnaires and, where possible, semi-structured interviews addressed to personnel in security structures, including management positions, which allowed capturing differentiated perspectives on leadership styles and decision-making mechanisms.

From a methodological point of view, the research was organized in two complementary stages, corresponding to the analytical chapters of the thesis. In the first stage, qualitative methods of conceptual and comparative analysis were used, through which the main leadership models applicable to security structures were identified, as well as the organizational and contextual determinants that influence their efficiency. In the second stage, the research integrated quantitative methods of analysis, based on the statistical processing of the collected data, in order to validate the research hypotheses and identify the relationships between the analyzed variables, such as leadership style, decision-making capacity, organizational adaptability and institutional performance. The data analysis was carried out using descriptive and inferential statistical techniques, which allowed highlighting trends, correlations and significant differences between the investigated groups.

RESEARCH DESIGN

The research design is explanatory-applicative, oriented both towards understanding the internal mechanisms of leadership in security structures and towards formulating relevant conclusions from a practical perspective. By triangulating methods and data sources, the study

ensures a high level of validity and robustness of the results, offering an integrated perspective on how leadership is configured and adapted in relation to contemporary challenges in the security field.

RESEARCH INSTRUMENT, POPULATION AND SAMPLE

The working methodology used in this study was based on the implementation of a standardized research questionnaire, consisting of 28 questions, which explored analytical aspects of institutional security leadership. In order to analyze the responses and obtain clear and detailed results, descriptive statistical techniques were applied, including the calculation of means, standard deviations and specific weights of the responses. The questionnaire was structured into 6 sections, according to unitary stratification criteria for each part of it, so as to obtain sufficient answers to allow a coherent and meaningful analysis. It was designed with clear and relevant questions for the subject of national security leadership on topics that capture the research objectives regarding the perception of threats to national security, the level of trust in the leaders of security institutions and opinions on defense and security policies, being designed to measure the perceptions and levels of satisfaction of employees with the existing leadership practices in the organization. It was distributed to a representative sample, stratified by professional experience and role, allowing for a detailed assessment of differences in responses between different categories of staff. The collected data were centralized and analyzed using the SPSS software, version 25, allowing for a rigorous assessment of variability in responses and the influence of experience on perceptions of leadership effectiveness.

The inclusion and exclusion criteria for the study on the effectiveness of institutional security leadership are:

3) Inclusion criteria:

- Respondents must have experience within a security institution or a related field, to provide practice-based perspectives and answer questions related to the specifics of security activities.
- Participants who hold or have held leadership, coordination, or responsibilities roles in managing teams and implementing security measures were included in the study.

- Participants must have access and exposure to security policies and procedures, in order to provide valid assessments of organizational security leadership culture and effectiveness.

4) Exclusion criteria

- Respondents without a specific knowledge base or experience in institutional security were excluded, as the lack of this experience could limit the relevance of the responses.
- Participants not involved in strategic or tactical security decisions were excluded, to maintain the study's focus on the assessments of professionals in the field.
- Individuals who do not have access to security information and policies within the institution were excluded because they cannot provide valid information about the implementation of security measures and the effectiveness of leadership in these situations.

The questionnaire was addressed to personnel from security structures, and the respondents come from: the Ministry of Internal Affairs (MAI) – including police and gendarmerie structures; the Ministry of National Defense (MApN) – active military personnel; the Romanian Intelligence Service (SRI) – operational staff and auxiliary personnel; the Romanian Border Police; the General Inspectorate for Emergency Situations (IGSU).

The representativeness threshold of the sample considering an organizational structure of approximately 220,000 people employed in the security structures is 288 people,

The questionnaire was designed and implemented between June and October 2024. It was disseminated to 293 people. 260 responses were obtained through dissemination.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis is conceived in a coherent structure, organized in four chapters, preceded by an introduction in which the theoretical and methodological coordinates of the research are delimited, and the objectives and hypotheses that underpin the scientific approach are formulated. The entire work is built on the articulation between conceptual reflection and empirical analysis, in order to gain a deeper understanding of leadership in security structures. In this logic, the first chapter develops the theoretical framework and identifies the determining factors of institutional leadership, the second chapter carries out a critical systematization of the

models established in the specialized literature, the third chapter capitalizes on the results of applied research, and the fourth chapter proposes an adjusted model of effective leadership, integrating the conceptual and operational dimensions. The approach is concluded with a synthesis of the conclusions, contributions and directions for further development of the research.

CHAPTER 1. MODERN APPROACHES TO INSTITUTIONAL LEADERSHIP

The first chapter of the thesis is devoted to the conceptual foundation of institutional leadership in security structures, being built around the idea that organizational performance in this field derives from a complex interdependence between motivational, decisional, communicational and ethical factors, integrated into an adaptive organizational framework. In the contemporary context, characterized by globalization, accelerated digitalization and the multiplication of threats – from cyber risks to geopolitical instability – leadership is redefined as a dynamic process, oriented not only towards coordination, but also towards anticipation and strategic adaptation.

The analysis begins with the role of motivational factors, highlighting the fact that the effectiveness of leadership in security structures is deeply dependent on the ability of leaders to mobilize human resources. Motivation is approached from a dual perspective, including both the intrinsic dimension – related to the meaning of work, involvement and professional satisfaction – and the extrinsic dimension, associated with rewards, recognition and development opportunities. The specialized literature, analyzed including through a bibliometric study conducted on the Web of Science platform, confirms the increased interest in this topic in the last decade, especially in the context of the transformations generated by recent crises. Motivational factors are thus interpreted as essential tools for strengthening organizational resilience and ensuring sustainable performance.

The chapter further develops a broad analysis of fundamental motivational theories, from Maslow 's hierarchy of needs to self-determination theory (Deci and Ryan), the two-factor theory (Herzberg), expectancy theory (Vroom) and needs theory (McClelland). These theoretical frameworks are reinterpreted in relation to the specifics of security structures, emphasizing the need for a balance between intrinsic and extrinsic motivation, as well as the

importance of adapting leadership styles to the needs and profile of employees. It is highlighted that effective leadership involves not only the allocation of resources, but also a deep understanding of the psychological mechanisms that influence organizational behavior.

Another essential pillar of the chapter is represented by the role of decision-makers, considered determinants in the context of security institutions, where decisions are frequently made under conditions of risk and uncertainty. The decision-making process is analyzed through the lens of the skills needed by leaders, such as critical thinking, risk analysis capacity, prioritization and taking responsibility. Specific risk assessment tools are presented, such as the cause-effect diagram (Ishikawa) and the prioritization matrix, which allow for a systematic and proactive management of vulnerabilities.

At the same time, the chapter emphasizes the role of communication and ethics as fundamental dimensions of institutional leadership. Communication is approached as a mechanism for coordination and organizational cohesion, while ethics is associated with the legitimacy of institutional action and the prevention of abuses of power. These dimensions are integrated into a broader perspective on organizational culture, considered a determining framework for the manifestation of effective leadership.

In conclusion, the chapter highlights the multidimensional nature of leadership in security structures, demonstrating that its efficiency depends on the ability to integrate strategic, operational, ethical and relational dimensions into a coherent and adaptive model.

CHAPTER 2. LEADERSHIP MODELS FROM SPECIALTY LITERATURE

The second chapter of the thesis develops a systematic analysis of the main leadership models established in the specialized literature, highlighting the diversity of theoretical and applied approaches through which the influence of the leader on organizational performance can be explained. The starting point of the analysis is the idea that leadership represents a dynamic construct, the evolution of which is closely linked to economic, technological and social transformations, as well as to the change of organizational paradigms. In this sense, leadership models are presented not only as descriptive typologies, but as analytical tools through which the mechanisms of coordination, motivation and adaptation in organizations can be understood.

A central place in the chapter is occupied by the transformational model, considered one of the most influential modern theoretical frameworks. It is defined by the leader's ability to inspire, motivate and transform the behaviors and values of employees, orienting them towards common goals and superior performance. Transformational leadership is analyzed through the prism of its essential dimensions – idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration – highlighting its role in stimulating innovation, personal development and strengthening an organizational culture based on trust and collaboration. Also discussed are methods for assessing this type of leadership, such as standardized questionnaires and 360-degree assessments, as well as its impact on long-term performance.

In contrast, the transactional model is presented as a pragmatic approach, oriented towards operational efficiency and control. It is based on the exchange relationship between the leader and subordinates, in which performance is directly rewarded and deviations are corrected through control mechanisms. Transactional leadership is characterized by clarity of roles, strict adherence to procedures, and the use of tools such as contingent reward and management by exception. Although this model is effective in stable and well-structured contexts, the chapter highlights its limitations in terms of stimulating innovation and adapting to rapid change.

A distinct model analyzed is servant-leadership, which proposes a paradigm shift by placing the needs of employees at the center of the leadership act. This model emphasizes empathy, personal development and building relationships based on trust and mutual respect. The leader thus becomes a facilitator of individual and collective growth, and organizational success is correlated with the level of satisfaction, involvement and loyalty of employees. The positive effects of this model on organizational climate and long-term performance are highlighted, as well as the difficulties associated with its measurement, given its predominantly relational nature.

In addition to these main models, the chapter integrates other relevant perspectives, such as situational, authentic, ethical or adaptive leadership, each of which brings a specific contribution to understanding how leaders adjust their behavior according to context, values or the maturity level of the team. Emerging models are also analyzed, such as the transformational-adaptive or the Pattern model, which reflect contemporary trends in integrating flexibility, innovation and complexity in leadership.

Overall, the chapter highlights the fact that no leadership model can be considered universally valid, its effectiveness being dependent on the organizational context and the nature of the challenges that institutions face. Therefore, the need for an integrated approach, capable of combining elements from different models, is outlined, in order to develop adaptive leadership, appropriate to contemporary security structures.

CHAPTER 3. STUDY OF LEADERSHIP IN SECURITY STRUCTURES THROUGH APPLIED RESEARCH METHODS

The third chapter of the thesis represents the empirical component of the research and has as its main objective the evaluation of the efficiency of institutional leadership in security structures, by using applied analysis methods. The approach is built on a rigorous methodological approach, which combines quantitative data collection and analysis tools with a contextualized interpretation of the results, in order to validate the hypotheses formulated previously.

The study is based on a standardized questionnaire consisting of 28 items, designed to capture both the structural dimensions of leadership and the respondents' perceptions of its effectiveness. The research instrument is structured on several thematic sections, corresponding to the proposed objectives, targeting aspects such as leadership styles, the level of employee involvement in the decision-making process, the role of communication, the importance of motivational factors and the impact of ethics on organizational performance. The research complies with the standards regarding the protection of personal data, being carried out in accordance with the European and national regulations in force.

The research objectives are formulated in a multidimensional manner, aiming to identify the dominant leadership styles in security institutions, assess their impact on employee performance and satisfaction, as well as analyze the mechanisms through which organizational culture and decision-making processes influence institutional efficiency. In parallel, a series of hypotheses are tested that target the relationships between motivation, decision, communication, ethics and performance, as well as the role of emerging technologies, including artificial intelligence, in optimizing the decision-making process.

From a methodological point of view, the research uses descriptive statistical techniques, including indicators such as mean, standard deviation and frequency distributions, in order to

highlight trends and variability of responses. Data processing was carried out using the SPSS software (version 25), which allowed for a detailed analysis and a rigorous interpretation of the results. The analyzed sample is representative of the target population, consisting of 260 respondents out of a total of 293 people surveyed, coming from the main security structures in Romania, including the Ministry of Internal Affairs, the Ministry of National Defense, the Romanian Intelligence Service, the Border Police and the Inspectorate for Emergency Situations.

The analysis of the structural items highlights the socio-demographic characteristics of the sample, such as age, level of education, background and position held, revealing a predominance of staff with significant professional experience and high educational level. These characteristics give consistency and relevance to the results obtained, allowing a pertinent interpretation of perceptions on institutional leadership.

Next, the analysis of the outcome items aims to identify the relationships between the investigated variables and validate the research hypotheses, highlighting the central role of motivation, decision-making skills and effective communication in increasing organizational performance. Also, significant differences are highlighted between the categories of respondents, depending on professional experience and hierarchical position, which underlines the need for differentiated approaches in leadership management.

Overall, the chapter demonstrates that leadership in security structures can be analyzed and optimized through rigorous empirical tools, providing a solid basis for the development of the model proposed in the next chapter.

CHAPTER 4. THE NEW ADJUSTED MODEL OF EFFECTIVE SECURITY LEADERSHIP (MALES)

The fourth chapter represents the central original contribution of this doctoral thesis, in which an innovative leadership model adapted to the specifics of security structures, called the MALES model, is developed and validated. Unlike the previous chapters, which had a predominantly theoretical and empirical-descriptive role, this chapter marks the transition to an advanced applicative stage, characterized by the integration of research results into a new conceptual and operational framework, capable of responding to contemporary challenges in the field of security.

The originality of the approach lies in combining classical leadership theories with modern analysis techniques based on artificial intelligence and machine learning algorithms. Thus, the proposed model goes beyond traditional descriptive approaches and offers a predictive and adaptive tool, capable of identifying and optimizing leadership styles depending on organizational characteristics and operational context. Integration of algorithms such as Random Tree , Random Forest and Support Vector Machine allow for a deep analysis of the relationships between relevant variables and provide scientifically based decision support for leaders in security structures.

Methodologically, the model construction is based on empirical data collected in previous research, using a sample of 260 respondents from relevant institutions of the security system. Data processing involved rigorous stages of cleaning, coding and standardization, using techniques such as one-hot encoding and variable normalization, to ensure compatibility with classification algorithms. This stage is essential for increasing the accuracy of the model and reducing prediction errors.

A major new element is the use of the Random algorithm Tree for classifying leadership styles and predicting team performance. The model constructed allows the identification of relationships between variables such as age, level of education, professional experience, involvement in the decision-making process and team performance. The results obtained indicate that involvement in decisions and experience in the field are determining factors for organizational performance, while other variables, such as level of education, may have different effects depending on the context. The model achieved a high level of accuracy (over 92%), which confirms its robustness and applicative relevance.

Another innovative aspect of the chapter is the conceptual analogy between leadership styles and classification algorithms, providing an interdisciplinary perspective on the decision-making process. Thus, authoritarian leadership is associated with simple and fast decision-making models, similar to the Random algorithm. Tree , while democratic or transformational leadership is correlated with more complex and collaborative models , such as Random Forest or Support Vector Machine. This parallel contributes to a better understanding of how different leadership styles influence team performance and organizational adaptability.

From the perspective of the results, the MALES model highlights the existence of clear patterns in organizational behavior, allowing the identification of performance clusters and the

relationships between leadership styles and team effectiveness. The cluster analysis demonstrated the existence of significant differences between groups of respondents, depending on the level of involvement in decisions and the organizational environment, which emphasizes the need to personalize leadership strategies.

The importance of the proposed model derives from its ability to provide a practical tool for the selection, training and evaluation of leaders in security structures. By using performance metrics such as correlation coefficient, MAE and RMSE, the model provides an objective assessment of the effectiveness of leadership styles and allows their adjustment according to operational requirements. Also, the use of hyperparameter optimization techniques , such as Grid Search , contributes to increasing the accuracy and generalization of the model.

In conclusion, the fourth chapter makes a significant contribution to the specialized literature by developing an integrated, innovative and applicable model of leadership in security structures. The novelty of the research consists in the use of advanced analysis technologies and their integration into a conceptual framework adapted to the security field, and the originality of the results is reflected in the model's ability to provide concrete solutions for improving organizational performance and the decision-making process. Through its interdisciplinary nature and orientation towards applicability, the MALES model constitutes a valuable tool for developing effective leadership in the context of contemporary challenges.

GENERAL CONCLUSIONS

The research results highlight, with clarity and scientific consistency, the need to redefine institutional leadership in security structures through an integrative approach that combines motivational, decisional, communicational and ethical dimensions in a coherent framework, adapted to contemporary operational realities. In an environment characterized by geopolitical instability, accelerated digitalization and institutional pressure for performance and transparency, effective leadership becomes not just an individual competence, but a systemic mechanism of organizational resilience and adaptability.

The theoretical conclusions emphasize that traditional leadership models, although valuable in their conceptual foundation, fail to fully meet the requirements imposed by the contemporary security environment , which is why a reconceptualization is necessary that allows for the continuous adaptation of decision-making and motivational processes to new emerging risks.

Thus, the integration of fundamental motivational theories (from Maslow 's pyramid to self-determination theory) with modern managerial perspectives contributes to the shaping of an analytical framework capable of capturing the complexity of human behavior in security contexts.

The empirical conclusions, generated based on the analysis of the questionnaire applied in security structures, validate the hypothesis that leadership effectiveness is conditioned by the existence of a functional correlation between professional satisfaction, decisional clarity, communication quality and ethical perception of the leadership process. Furthermore, the data analysis reveals the importance of developing institutional mechanisms of feedback, formal recognition of performance and decision-making participation which, together, constitute the pillars of organizational commitment and institutional sustainability.

The adjusted leadership model proposed in this paper is not only a conceptual synthesis, but also a viable operational tool, susceptible to being implemented in practice through appropriate institutional policies. Its innovative character is reinforced by the use of artificial intelligence algorithms for efficiency assessment, an aspect that allows both risk anticipation and dynamic optimization of decision-making processes.

The strategic conclusions of the research also confirm that the success of institutional leadership in the security field is dependent on the leader's ability to simultaneously manage the demands of performance and equity, in a constantly changing normative, technological and relational framework. Thus, leaders in security structures must become facilitators of change, promoters of organizational ethics and architects of an institutional culture based on professionalism, collaboration and accountability.

Overall, the research validates the hypothesis that effective leadership in security structures cannot be built on a single behavioral or decision-making pattern, but requires an adaptive, multidimensional and continuously calibrated approach depending on operational needs, external environmental developments and human resource aspirations. Thus, leadership becomes a strategic function of institutional management, and its reformation constitutes an essential condition for strengthening national security in the context of new global paradigms.

ORIGINALITY AND INNOVATIVE CONTRIBUTIONS OF THE THESIS

This paper is part of the current scientific concerns regarding the modernization of institutional governance in the field of national security and brings a series of own contributions, both theoretical and applied, with direct relevance to the field of institutional leadership in strategic and operational contexts characterized by volatility, uncertainty and complexity.

1. Conceptual clarification and theoretical recontextualization of institutional leadership in security structures

The paper proposes a reconceptualization of the term institutional leadership, adapted to the specifics of security organizations, by integrating decisional, ethical, communicational and motivational dimensions within a coherent and contextualized model. Thus, the generalist approach to leadership is overcome, proposing a complex, systemic and functional vision, directly applicable to Romanian and international institutional realities.

2. Critically substantiate a multidimensional theoretical framework

Starting from the comparative analysis of existing models in the specialized literature (transformational, transactional, ethical, situational, servant-leadership, etc.), the paper contributes to the delimitation of a set of principles relevant for the architecture of an effective leadership model, adapted to the operational environment of security structures. This critical foundation has integrative value, by articulating classical theories with new directions in organizational sciences and intelligence studies.

3. Design, implementation and validation of original applied research

A significant contribution consists in the development of a standardized questionnaire for assessing the perception of institutional leadership, calibrated to the specifics of security structures. This was applied to a relevant sample, with the instruments and hypotheses validated through modern statistical methods (EFA, multiple regression, cluster analysis, integration of AI in pattern analysis). The research is novel both in terms of the content addressed and the methodology used, representing a first in the field of leadership applied in institutions with defense and security missions.

4. Proposing an original, adjusted model of effective security leadership (MALES)

The model developed in the final chapter of the paper represents an innovative contribution of the author, as it combines theoretically validated and empirically tested dimensions in a functional, adaptive and scalable framework. By introducing digital components (algorithmic evaluation, AI-assisted institutional feedback, crisis simulations), the model acquires an increased degree of applicability and practical relevance. It can constitute a working tool for decision-makers, trainers, evaluators or analysts in the field of security policies.

5. Formulating policies and strategic directions to improve leadership capacity in security institutions

The paper includes a set of practical recommendations and institutional policies that can guide the reform of the selection, training, evaluation and development processes of leaders in national security structures. These are anchored in the research results and correlated with international good practices, thus providing a useful normative and operational framework for the modernization of institutional governance.

6. Integrating ethical and strategic responsibility components into the institutional leadership architecture

Another element of originality lies in the emphasis placed on the ethical responsibility of the institutional leader, as a transversal dimension, indispensable in a context marked by hybrid challenges and moral dilemmas. The work thus contributes to the consolidation of an organizational culture oriented towards integrity, transparency and value coherence.

RECOMMENDATIONS BASED ON RESEARCH

To implement an effective leadership model in security structures, we formulate strategic recommendations, in accordance with the requirements imposed by the complexity of the contemporary operational environment.

The first recommendation aims to institutionalize a framework for continuous training and integrated assessment of leaders, which should include specialized modules on motivational, decision-making, communication and ethical skills, which is a pressing need for the professionalization of leadership. Leadership programs should integrate both the theoretical component (focused on the analysis of organizational behavior and decision theory) and applied components such as crisis simulations, operational communication exercises and risk analysis assisted by artificial intelligence. At the same time, we appreciate the need to develop

organizational policies that support the balance between intrinsic and extrinsic motivation of staff, especially through formal recognition of merit, promotion of professional advancement opportunities and equitable access to development programs, which is essential for ensuring sustainable institutional cohesion. It is recommended to develop differentiated motivation strategies depending on the level of experience, the type of tasks assumed and the individual contribution to the objectives of the institution.

The implementation of standardized decision analysis mechanisms, based on multi-criteria methods and supported by artificial intelligence tools, can contribute to optimizing the decision-making process under conditions of uncertainty. Such mechanisms should include, in addition to risk assessment and prioritization, elements of anticipation of consequences and simulation of alternative intervention scenarios.

Strengthening organizational culture by promoting ethical values, decision-making transparency and individual responsibility, accompanied by institutional policies to prevent corruption, abuse of authority and discrimination, is a fundamental condition for maintaining internal and external trust. In this regard, it is recommended to create functional ethical codes, accompanied by good practice guides and ethical reporting and evaluation mechanisms.

Reviewing the institutional communication architecture, by modernizing information transmission channels and creating a secure digital ecosystem, should be a strategic priority. The use of secure platforms for data exchange, the integration of operational feedback and ensuring interoperability between command structures are key elements for operational coherence and effective response to security incidents.

The adoption of a flexible and adaptive leadership model, continuously calibrated based on the analysis of the operational context and institutional performances, is recommended as a strategic solution for managing the unpredictable environment and for the effective response to systemic risks. In this regard, security structures should institutionalize their capacity for continuous organizational learning, based on periodic assessments and lessons learned from critical situations.

The creation of national and international institutional partnerships in the field of training and exchange of good practices in leadership, with a focus on security environments, would contribute to alignment with global standards and strengthening interoperability between structures. Participation in academic and professional cooperation networks is recommended, as

well as the inclusion of security leadership as a priority in national defense and public order strategies.

By applying these recommendations, security structures can achieve not only a reform of institutional leadership, but also a sustainable adaptation of it to the requirements of a society in technological, geopolitical and value transition.

RESEARCH LIMITATIONS

Although the present research provides a robust conceptual and applicative framework for analyzing and modeling effective leadership in security structures, it is necessary that the results and conclusions formulated be interpreted in light of methodological, contextual, and operational limitations, which may influence the generalizability and extensibility of the scientific approach.

First, methodological limitations refer to the constraints associated with sample selection and the choice of research instruments. The applied questionnaire, although statistically validated and built on solid theoretical foundations, was distributed to a sample restricted to certain national structures, which may induce a form of limited representativeness in relation to the cultural, institutional and functional diversity of security organizations in other regions or systems. Thus, the extension of conclusions to an international framework must be done with caution and based on future research that includes larger and more varied samples.

Secondly, the research instrument used – the structured questionnaire – has a limited capacity to capture in depth the behavioral, attitudinal and decisional phenomena that define leadership in critical or crisis situations. Being predominantly quantitative research, the work does not integrate in detail qualitative perspectives (semi-structured interviews, case studies, participatory observation) that would have allowed a more nuanced exploration of organizational realities. Thus, the subjective dimension of leaders' and employees' perceptions of motivation, ethics or communication remains an open area for further exploration.

Another important limitation derives from the contextualization of the research in a defined temporal framework, marked by the influences of the COVID-19 pandemic and recent geopolitical uncertainties, which may affect the predictive nature and long-term reproducibility of the proposed model. Although these conditions give the topic timeliness and relevance, they may generate significant variations in the structure of perceptions and in the decision-making

logic of leaders, depending on the evolution of global events and subsequent institutional changes.

Also, the integration of artificial intelligence algorithms in the adjusted leadership model, although innovative, is still in its infancy and requires additional validations in order to be rigorously implemented in institutional decision-making processes. Limitations related to data availability, interpretability of AI-generated results, and resistance to change in the institutional environment constitute obstacles that must be carefully monitored and overcome through successive adaptations.

Last but not least, the human factor – complex, unpredictable and deeply contextualized – remains a variable difficult to quantify, and leadership, in its essence, involves a subtle interaction between individual characteristics, organizational structures and social dynamics, aspects that cannot be fully captured by a deterministic model.

Therefore, although this research makes a relevant and innovative contribution to the field of security leadership, the interpretation and application of the conclusions must be carried out critically, taking into account the highlighted limitations, and accompanied by complementary research, capable of delving deeper into the subjective, contextual and transdisciplinary aspects of institutional leadership.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Given the complexity of the topic addressed and the dynamic nature of the institutional security environment, the research opens multiple perspectives for deepening and expanding future investigations, towards a conceptual and operational consolidation of effective leadership in critical state structures.

A first research direction aims to integrate qualitative methodologies into the analysis of institutional leadership, by using techniques such as semi-structured interviews, organizational case studies and participatory observation. These methods would allow for a deeper understanding of the interpersonal dynamics, decision-making climate and subtle processes of influence that manifest themselves within leadership teams, offering a complementary perspective to the quantitative one used in this paper.

It is also necessary to explore leadership in contexts of extended crisis, such as hybrid wars, institutional collapses, or situations of cyberattacks on critical infrastructures. Future studies

could analyze the ability of leaders to maintain organizational coherence and decision-making efficiency under pressure, as well as the impact of adaptive leadership on the resilience of national and regional security systems.

Another important direction is the international and comparative validation of the adjusted leadership model, by applying it in various institutional systems from other NATO or EU member states. Thus, the research could test the compatibility of the model with different organizational cultures, normative structures and operational models, generating a broader theoretical framework and contributing to the shaping of a security leadership model with universal valences.

Another important area of research is to deepen the relationship between leadership and digitalization, in particular by exploring how digital transformation, process automation, and the use of Big Data and AI tools can support or, conversely, erode leaders' decision-making autonomy. In this context, future studies can address ethical dilemmas, risks of depersonalization of leadership, and challenges regarding algorithmic transparency in sensitive decision-making.

At the same time, it is worth exploring the connection between leadership style and long-term organizational health, including aspects such as burnout prevention, work-life balance, team cohesion, and maintaining a resilient organizational culture under operational overload. This direction is all the more relevant in security structures, where prolonged exposure to stress, hierarchical pressure, and normative rigidity can generate significant dysfunctions.

transdisciplinary direction is to explore ethical leadership in relation to democratic governance and fundamental rights, especially in the context where security measures come into tension with civil liberties. It is necessary to analyze the ways in which institutional leaders can balance the imperative of security with respect for the principles of the rule of law, within a coherent normative and moral framework.

Therefore, future research directions must continue the effort of theoretical refinement, applicative validation and contextual adaptation of leadership models, in a manner that responds not only to immediate organizational needs, but also to the aspirations of sustainable, ethical and efficient governance in the sphere of national security.

