

**دور القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي / دراسة تحليلية لآراء عينة من
القيادات الادارية في الشركات الانتاجية العاملة في محافظة اربيل**

**The role of wise leadership in improving operational
performance / an analytical study of the opinions of a sample of
administrative leaders in productivity companies operating in
Erbil Governorate**

م. ابتسام اسماعيل حنا بيداويد

Ibtisam Ismail Hanna Bidawid

م. خالد خير الله محمد النقيب

Khaled Khairallah Muhammad Al-Naqeeb

khaled.alnaqib@uohamdaniya.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الحمدانية

الكلمات الرئيسية: القيادة الحكيمة، الاداء التشغيلي

Keywords: wise leadership, Operational Performance

المستخلص

سعى البحث الحالي الى تحديد دور القيادة الحكيمة المتمثلة بـ(الحكم الرشيد، فهم جوهر الموقف، خلق سياق مشترك، التواصل حول الجوهر، تطبيق السلطة السياسية، دعم الحكمة العملية في الآخرين) في تحسين الاداء التشغيلي في عدد من الشركات الانتاجية العاملة في محافظة اربيل، حيث ركزت مشكلة البحث على الاجابة على التساؤل الاتي: هل للقيادات الحكيمة دور في تحسين الاداء التشغيلي؟ وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات وتحليلها حيث وزعت على عينة قصدية شملت (67) فرداً من القيادات الادارية العاملة في الشركات الصناعية المختارة وهم كل من (مدراء الادارات والمعاونين ومدراء الاقسام والشعب والوحدات الادارية)، كما تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام البرنامج الاحصائي (spss v.23)، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل في وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الحكيمة والاداء التشغيلي، مما يتطلب من الشركات اعتماد القيادة الحكيمة بالتركيز على ابعادها الكلية بشكل دقيق لتحسين الاداء التشغيلي، وفي ضوء الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من المقترحات تغني الشركات المبحوثة بالمعلومات المفيدة.

Abstract:

The current research sought to determine the role of wise leadership represented by (good governance, understanding the essence of the situation, creating a common context, communicating about the essence, applying political authority, supporting practical wisdom in others) in improving operational performance in a number of production companies operating in Erbil Governorate, Where the research problem focused on answering the following question: Do wise leaders have a role in improving operational performance? The questionnaire was relied upon to obtain data and information and analyze it, as it was distributed to an intentional sample that included (67) individuals from the administrative leaders working in the selected industrial companies, and they are (department managers, assistants, department managers, divisions, and administrative units). The research also adopted the

descriptive analytical approach and the use of the program statistical (spss v.23), and the research reached a set of conclusions represented in the existence of a correlation and influence between wise leadership and operational performance, which requires companies to adopt wise leadership by focusing on its overall dimensions accurately to improve operational performance, and in light of the conclusions, the research presented a set of The proposals enrich the surveyed companies with useful information.

المقدمة

تواجه العديد من المنظمات الانتاجية تحديات مختلفة تتمثل بالمنافسة العالمية ومتطلبات الزبائن المتغيرة والمتنوعة والتقدم التكنولوجي المستمر، لذا تحتاج هذا المنظمات إلى تغيير طريقة عملها والاعتماد على أنظمة الإنتاج المبتكرة لزيادة قدرتها في مواجهة تلك التحديات.

ويمكن اعتبار القيادة المحرك الأساسي في نجاح المنظمات نظراً لدورها الحاسم في توجيه وتدريب الموظفين وتحفيزهم على العمل الجاد للنهوض بالمنظمة، والمساهمة في جعل المنظمة في مقدمة المنظمات المماثلة وجعل ثقافة التغيير نحو الأفضل هدف أساسي من أهداف المنظمة، فالقيادة مسؤولة عن رسم الخطط المستقبلية للمنظمة وإدارة مشكلات العمل ومعالجة السلبيات ومواكبة التطورات، ولا يمكن لأحد أن ينكر الدور المهم لخصائص المدير الإيجابية أو السلبية على نفسية العاملين ودوافعهم للعمل، إذ يتوجب على القادة دعم ومساندة المنظمات في تحقيق شعور أفضل للهدف من خلال ربط الجهود المبذولة لإحراز نتائج مثمرة للمنظمة، فالقيادة الحكيمة تركز على السلوكيات والقدرات الإيجابية للموظفين وتقدير مهاراتهم وإنجازاتهم والتأكيد على أهميتها في تحقيق النتائج التنظيمية، حيث ينعكس ذلك بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظف، ومن ثم تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات بمختلف أشكالها. حيث أن مفهوم الأداء التشغيلي له تأثير هام على أداء المنظمة إذ يؤثر على طريقة تفكير الإدارة وعملها، ويعتبر مفيداً لأنه يركز على الأولويات التنافسية للمنظمة مما يجعل الإدارة على دراية كاملة بأهدافها وما هي مجالات نشاطها ومن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، لذلك يعتبر الارتقاء بأدائها التشغيلي ضروري لاستمرارية المنظمة وبقائها. في ضوء ما تقدم تضمن البحث أربعة مباحث عرض الأول منهجية البحث وناقش الثاني الإطار النظري وركز الثالث على الجانب العملي وتناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات التي عرضت للشركات المبحوثة.

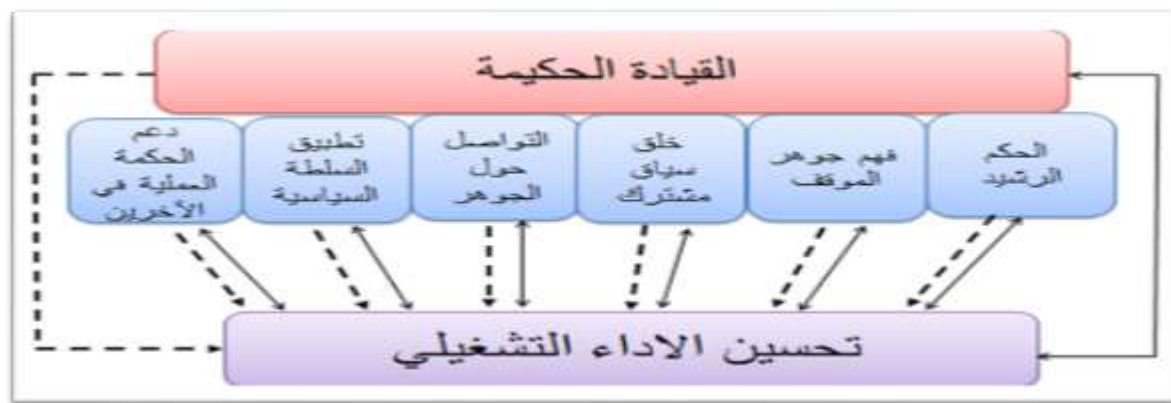
المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تواجه الشركات الصناعية تحديات كبيرة في ظل التقلبات غير المتوقعة للبيئة المحيطة بها وهذه التحديات تؤثر على كفاءة عمل الشركات وفعاليتها وعلى اتخاذ قرارات قيادية سليمة باتجاه انتاج منتجات متنوعة ترضي ادواق الزبائن المتغيرة باستمرار مما ينعكس ذلك على سير العملية الانتاجية وبالتالي تخفض او ترفع من مستوى الاداء التشغيلي للشركات، ولذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي الاتي: هل للقيادة الحكيمة دور في تحسين الاداء التشغيلي في الشركات المبحوثة؟ وتنطبق عنه التساؤلات الفرعية الاتية:

1. ما مدى اعتماد القيادة الحكيمة في الشركات المبحوثة؟
 2. ما مدى تحسين الاداء التشغيلي في الشركات المبحوثة؟
 3. ما طبيعة العلاقة والاثر بين القيادة الحكيمة وتحسين الاداء التشغيلي في الشركات المبحوثة؟
- ثانياً: أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث في جانبين هما:

1. الجانب العلمي: تناول العديد من الباحثين موضوع القيادة الحكيمة لكنهم لم يتطرقوا الى القيادة الحكيمة وعلاقتها بالأداء التشغيلي، لذلك ارتأى الباحثان الى تناول المتغيرين مع بعض لغرض تقديم اضافات علمية جديدة ومتنوعة تغني الجانب النظري للبحث بالمعلومات المفيدة.
2. الجانب العملي: تم اختيار مجموعة من الشركات الانتاجية في محافظة اربيل لتحديد دور القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي ومن ثم تحديد البعد الاكثر تأثيرا في تحسين الاداء التشغيلي.
- ثالثاً: أهداف البحث:** تمثلت اهداف البحث بالجوانب التالية:
 1. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الحكيمة والاداء التشغيلي.
 2. طرح افكار نظرية لإدارة الشركات المبحوثة عن مفهوم القيادة الحكيمة والاداء التشغيلي.
 3. تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة الشركات المبحوثة تسعى الى تحسين الاداء التشغيلي من خلال القيادة الحكيمة.
- رابعاً: مخطط البحث وفرضياته:** تم بناء مخطط البحث يتضمن طبيعة العلاقات بين متغيري البحث كما موضح في الشكل (1)

الشكل (1) مخطط البحث



المصدر: من إعداد الباحثان

اما فيما يخص فرضيات البحث تم صياغة الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحكيمة وتحسين الاداء التشغيلي وتتفرع منها الفرضية الفرعية التالية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة و تحسين الاداء التشغيلي) في الشركات الانتاجية المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للقيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي وتتفرع منها الفرضية الفرعية التالية (هناك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي) في الشركات الانتاجية المبحوثة.

خامساً: منهج البحث: اعتمد الباحثان المنهج (الوصفي التحليلي) لتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث.

سادساً: الاساليب المستخدمة لجمع البيانات: اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات على ما يلي:

1. استخدم العديد من المصادر العربية والاجنبية التي لها علاقة بمتغيري البحث لإغناء الجانب النظري بشكل علمي مناسب.

2. استمارة الاستبانة والتي من خلالها تم الحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد المبحوثين بالإضافة الى البيانات المتعلقة بمتغيري البحث التي تستخدم في التحليل الاحصائي.

سابعاً: الأدوات المعتمدة في التحليل الاحصائي:

استخدم الباحثان في تحليل البيانات البرنامج الاحصائي (spss v. 23)، كما تضمنت هذ الأدوات كل من معامل الارتباط الخطي البسيط، الانحدار البسيط، واختبار (T-test) واختبار (F) .

المبحث الثاني / الإطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة الحكيمة: يعود تاريخ ظهور مصطلح الحكمة الى مجموعة متنوعة من التخصصات الأكاديمية كالفلسفة وعلم النفس، حيث أدرك الفيلسوف اليوناني القديم أرسطو مفهوم الحكمة العملية على أنها أعلى شكل من أشكال التفكير البشري، بينما قدم علماء النفس والفلاسفة مؤخرًا تعريفات مختلفة للحكمة اذ يصف (Moberg, 2007) الحكمة بأنها الميل لتطوير قرارات استثنائية أخلاقية عند مواجهة ظروف صعبة، ويصور (Sternberg, 2004) الحكمة على أنها توظيف الذكاء والإبداع والمعرفة لإفادة الصالح العام (Bostanli, Habisch, 2023:115)، وعند استعراض الادبيات المعاصرة حول القيادة نجد أن الحكمة يعد مصطلح مناسب للقيادة المعاصرة، فهي توفر الطمأنينة في عصر عدم اليقين الأخلاقي والاقتصادي والمعرفي بسبب التزامها بالفائدة على المدى الطويل وحرصها للفضيلة، فعندما تصبح المنظمات أكثر تعقيداً فإنها تتطلب توفير القيادة الحكيمة إذا أرادت البقاء على قيد الحياة (McKenna, et al., 2009:185)، فالقادة الغير حكماء وأن كانوا يتمتعون بمهارات معرفية قوية وعلى درجة عالية من الدراية والذكاء الا أنهم يهتمون بنجاحهم الشخصي أكثر من اهتمامهم برفاهية موظفيهم، على النقيض من ذلك تمتلك المنظمات الحكيمة قادة حكماء يتمتعون بمهارات (ذاتية) انعكاسية وشخصية بالإضافة إلى المعرفة والمهارات المعرفية يسعون من خلالها إلى إصدار أحكام وقرارات جيدة تعزز نجاح جميع الموظفين، كما ويدعم القادة الحكيمون الآخرين، ويوحدون الناس، ويساهمون في ازدهار الإنسان من خلال إبراز أفضل ما في الناس، ويشعرون بإحساس قوي بالمسؤولية ليس فقط لمنظمتهم وموظفيها ولكن أيضاً للأجيال الحالية والمستقبلية، بينما يفعل القادة الحمقى النقيض من ذلك (Ardelt, Sharma, 2021: 7)، وعلى عكس نظرية القيادة الاستراتيجية التي تركز بشكل أساسي على كبار المديرين التنظيميين، فإن القيادة الحكيمة هي نوع من القيادة الموزعة تشمل الإدارة الوسطى والعليا و تعمل على تعزيز الوعي الجماعي للفرد للمشاركة في الإدارة التنظيمية وممارسة مفهوم "الإدارة من قبل الجميع" (Ding, et al., 2019:311)، وتعتبر القيادة الحكيمة من ضمن انواع واشكال القيادة التي تتميز بمنظور واسع يفسر الوضع الحالي وتمتلك المعرفة والقدرة للتنبؤ بالوضع المستقبلي، وتستطيع اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الاهداف والطموحات من خلال وضع الافكار والاسس و الارشادات والتوجهات الكفيلة بذلك (Nwokedi, 2016:88)، كما يطلق على القيادة الحكيمة مصطلح القيادة المتبصرة أو القيادة بالرؤية، والتي تعد واحدة من أحدث نظريات القيادة التي تشير إلى موقع المنظمة المستقبلي مع إشراك الأفراد في هذه الرؤية فهي تهتم بخصائص القائد وسلوكه وأفعاله بالإضافة إلى الموقف (الحوث، 2022: 25)، ومن جانبه يعرف (Haddoud, Elbaz, 2017: 69) القيادة الحكيمة بأنها قدرة القائد على إحداث تأثير على الأفراد لتحقيق العديد من الأهداف والغايات لمجموعة من الإجراءات ونقل هذه القدرة إلى مرؤوسيه، بناءً على ذلك يجب أن يتمتع القائد صاحب الرؤية بالقدرة على إلهام أتباعه وتوجيههم وتمكينهم، وجعلهم يمتلكون المهارات والمعرفة لبناء واقع جديد، بينما يعرفها (Grossmann, Brienza, 2018:12) بأنها تواضع فكري يستطيع التكيف مع الصعوبات والاستعداد لتقديم التوضيحات من أجل الصالح العام، وكذلك التعامل مع القضايا المجتمعية بشكل معقول وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية واحتياجات اصحاب المصالح، وعرفها (Soeprayitno, 2020: 748) على أنها التفاعل بين جميع القادة على كافة المستويات داخل المنظمة

للتصرف بشكل حاسم في مواجهة كل التحديات التي تواجهه المنظمة، ويذكر (Abdumuhsin, Tarhini, 2022: 6) أن القيادة الحكيمة هي من تضمن السعادة لمروسيها، وتضع قواعد للابتكار والمحافظة عليها، وتقوم بحماية المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية، وتركز على الواجبات الأخلاقية، وتتخذ نهج استباقي، وتشجع الافراد على التعلم، وتحول الدمج بين الفكر والعمل، و اضاف (العاني، الطالبي، 2022: 209) بأنها القدرة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من التصرف بشكل حاسم وعملي في أي ظرف يواجه مستنداً بذلك على المبادئ الأخلاقية وبطريقة تضمن مصالح المجتمع والمنظمة والموظفين. بناءً مع ما تقدم يرى الباحثان بأن القيادة الحكيمة تشير إلى قدرة القادة على إصدار أحكام وقرارات سليمة تفيد كل من المنظمة التي يقودونها والمجتمع ككل، من خلال تدعيم السلوك الأخلاقي، والاستفادة من الخبرات الشخصية ورؤى الآخرين، وتعزيز الحكمة العملية في الافراد العاملين وتحريكهم نحو العمل.

ثانياً: أبعاد القيادة الحكيمة: يرى (Nonaka, Takeuchi, 2011) أنه يجب ان تتوفر ست عناصر اساسية لدى القائد حتى يكون قائداً حكيماً وهي ما تشكل أبعاد القيادة الحكيمة، والاتي توضيح لكل بعد من هذا الابعاد:

1. الحكم الرشيد: يطلق على الحكم الرشيد عدة مصطلحات مثل الحكم السديد، الحكم الجيد، الحكم الديمقراطي الصالح والحكم السليم، والحوكمة، والحكمانية، ويعود هذا الخلاف في التسميات الى عدة اعتبارات ورؤى تختلف من منظمة الى أخرى ومن باحث إلى آخر حسب اهتمامات وتوجهات كل منهم، ويعرف من الناحية الادارية بأنه مدى كفاءة وفاعلية الادارة على اتباع الاساليب المتطورة في ادارة شؤون المنظمة (كريدي وعبود، 2021: 141-143)، كما يعرف على أنه الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الانسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويسعى الى تمثيل فئات المجتمع كافة تمثيلاً كاملاً وتكون مسؤولة عن ضمان مصالح جميع افراد الشعب (محمد وآخرون، 2023: 59).

2. فهم جوهر الموقف: يجب على القادة الحكماء أن يكونوا عقلانيين ومفكرين عميقين، اي يمتلكون القدرة على البحث عن "حقائق" الموقف وفهمها والتعامل معها بعقلانية (McKenna et al. 2009, 185)، وتساعد القيادة الحكيمة في تطوير رؤية المعرفة من خلال استيعاب جوهر الموقف، وتصور عواقبه اللاحقة لإظهار الصورة المستقبلية للمنظمة، يتطلب هذا الفهم تخيل الموقف/ والتفكير خارج الصندوق لغرض تحسين الحلول الابتكارية للمنظمة، وبالتالي تقليل التكاليف التي تنفقها المنظمة على البحث والتطوير، بالإضافة لذلك تعمل القيادة الحكيمة على تسريع إيصال الصورة الكبيرة (الجوهر) بلغة عالمية يفهمها الجميع داخلياً وخارجياً، فضلاً عن تحفيز الآخرين على تبني الابتكار وتنفيذه (Abdumuhsin, Tarhini, 2022: 6).

3. خلق سياق مشترك: القادة الحكماء لهم القدرة على خلق سياقات مشتركة من خلال خلق الفرص للموظفين والقادة للتعلم من بعضهم البعض، وهذا ينطبق على تبادل المعرفة، وبناء علاقات جديدة من خلال النقاشات وفهم وجهات نظر واحتياجات الآخرين من أجل المشاركة في خلق حلول قوية وذات مغزى (Tas, alparslan, 2020: 137).

4. التواصل حول الجوهر: يتم تحقيق هذا البعد من خلال قدرة القائد الحكيم على توصيل الرسائل الصعبة بطريقة يفهمها الجميع، وباستخدام أساليب متنوعة مثل اللغة التصويرية والقصص والاستعارات لتمكين الأفراد من فهم واستيعاب رسائلهم بشكل جيد (Govindji, 2015: 29)، ويذكر (Conroy, et al., 2021: 12) أن التواصل يعد نشاطاً مهماً للقائد الذي يرغب النجاح والتميز، لأن الفرد قد يكون

ذات معرفة تامة في مجال العمل والممارسات الادارية التي يقوم بها لكنه لا يستطيع التواصل مع رؤوسيه ومع الاشخاص الذين يكونون تحت تأثيره لذلك سيواجه الفشل لا محالة، وعليه يجب على القائد التواصل مع الافراد بشأن الأعمال والأنشطة سواء كانت حل مشاكل بسيطة أو قرارات مهمة.

5. تطبيق السلطة السياسية: يطبق القادة الحكماء حكمهم السياسي من خلال فهم وجهات نظر ومشاعر الآخرين والتواصل مع الآخرين بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب، فالقادة الحكماء قادرون على فهم التناقضات في الطبيعة البشرية، ولكن بدلاً من السعي لتحقيق التوازن الأمثل بين الخصائص المختلفة للناس فإنهم ينخرطون في التفكير التكتيكي الذي يمكنهم من التعامل مع التناقضات والمفارقات على مستوى أعلى مع الحفاظ على القدرة في العمل (Govindji, 2015: 29).

6. دعم الحكمة العملية في الآخرين: تعتبر المنظمات الحكيمة أماكن عمل عادلة وديمقراطية ذات شبكات لامركزية يعزز هذا النهج الشفافية داخل المنظمة، فالقيادات الحكيمة هي من تقوم بدعوة الموظفين للمساهمة في عملية صنع القرار والشعور بالأمان لتقديم انتقادات بناءة وحلول إبداعية لأعضاء الفريق والقادة، في بيئات العمل هذه يشعر الموظفون بالتمكين للحصول على بعض المرونة والتحكم في كيفية أداء عملهم مما يؤدي إلى تحقيق قدر أكبر من الرضا في العمل، ويعتمد الشعور بالسيطرة الممنوح للعمال على ثقافة المنظمة أكثر من الاعتماد على مهام عمل محددة، كما يميل الموظفون الراضون بدورهم إلى أن يكونوا أكثر فاعلية في العمل ويطلقون تدفقاً إيجابياً للطاقة في جميع أنحاء المنظمة، علاوة على ذلك فإن المنظمة التي يتمثل هدفها النهائي في تعزيز الصالح العام تساهم في ازدهار الموظف من خلال تحفيز الموظفين وتنشيطهم للتعاون بروح المجتمع وتقديم أفضل خدمة أو منتج، مما يجعل العمل هادفاً مرضياً (Abdulmuhsin, Tarhini, 2022: 8-9).

ثالثاً: الاداء التشغيلي: اجبرت المنافسة بين الشركات التي تعمل في قطاعات مختلفة على اعتماد اساليب وادوات ادارية حديثة وفعالة للوصول الى مكانة متميزة في السوق والمحافظة عليها للمساعدة في اختيار وتقييم الشركات بحسب الاعمال والانشطة الانتاجية التي تقوم بها (Belekoukias, et.al., 5348: 2014)، ويشير (Bagher, 2018: 7) الى مفهوم الاداء التشغيلي باعتباره معياراً لقياس مؤشرات الحصة السوقية او العرض والطلب على منتجات وخدمات الشركة كما يشمل القيام بالأعمال الوظيفية مع القدرة على تحمل الواجبات والمسؤوليات حسب المعدل المطلوب في العمل، ويوضحه (Truong, et.al., 2014, 723) بأنه قدرة الشركة على تقليل تكاليف الإدارة ووقت تلبية الطلبات وتحسين استخدام المواد بكفاءة وقدرة عالية على توزيع المنتجات، ويرى (Purwanto, et.al., 2014: 966-970) بأنه تحقيق معنى مهم بالنسبة للشركات من خلال تحسين فعالية الانتاج وخلق منتجات بمواصفات جودة عالية حسب معايير الاداء المحددة لتحقيق رضا الزبون في مجال التخلص من المعيبات وتقليل التالف وتوفير أنظمة للسيطرة على وقت العملية، ويذكر (Kamau, 2016: 4) بأنه العمود الفقري للاداء التنظيمي وهو اداء المنظمة مقابل معاييرها المحددة مثل تقليل النفقات اثناء العمل الانتاجي ووقت الدورة والمسؤولية البيئية والامتثال التنظيمي، ويرى (Hallgren, Olhager, 2009) ان الاداء التشغيلي هو مجموعة من الاساليب التنافسية كالجودة والسرعة والتكلفة والمرونة والتسليم التي تساعد الشركة على تحديد مستوى ادائها التشغيلي والابتكار في فترة محددة لغرض اشباع حاجة الزبون، ويشير (Santa, et.al., 2014: 972) الى انه خطة شاملة توضح الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة المحددة ووضع الميزانيات وكميات الانتاج وجدول العمل الخاصة بها.

تأسيساً لما تقدم يرى الباحثان ان الاداء التشغيلي هو مجموعة من الأنشطة والممارسات الداخلية التي تؤديها الشركة لتقديم منتجات بجودة عالية ترضي الزبائن من خلال تقديم افكار جديدة تتماشى مع المتطلبات السوقية وحاجات الزبائن.

رابعاً: أهمية الاداء التشغيلي: تتضح أهمية الاداء التشغيلي في الشركة من خلال انخفاض المخزون وزيادة المرونة وتقليل وقت الدورة وتحسين الجودة وموثوقية التسليم وتحسين استخدام القدرات والكفاءات الوظيفية بحيث تبقى الشركة قادرة على المنافسة في الاسواق العالمية (Chowdhury & Islam, 2021: 245) ويؤكد (Gustafsson & Frost, 2018: 25) على أهمية الاداء التشغيلي لضمان التخصيص المناسب للموارد في العمليات من خلال تسجيل جوانب الاداء التشغيلي ومراقبته حيث تعد اهم مقاييس الاداء المناسبة الخاصة بالعوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالقدرة التنافسية للمنظمة، ويرى (Kaplan & Norton, 2001: 78-104) ان الاعتماد على مؤشرات الاداء المالي وحدها فقط غير كافية لقياس الاداء لأنه يهتم بالأداء لفترة قصيرة ويهمل التحسين على الامد البعيد، كما ظهرت في الفترة الاخيرة مؤشرات اخرى ادت الى زيادة أهمية الاداء التشغيلي كالميزة التنافسية والتطور في التقنية وزيادة مهارات العاملين، ويشير (Abdallah, 2014: 301) الى أهمية الاداء التشغيلي من خلال التركيز على العمليات الداخلية والتي هي جودة المنتج وجودة العملية والفعالية والانتاجية فقد يعتبر الاداء التشغيلي مجموعة من المتغيرات التي تمثلها العمليات الداخلية للشركة وهذه العمليات مهمة لاستخدامها في قياس الاداء التشغيلي، ويذكر (Michael, 2003: 7) ضرورة توحيد مقاييس الاداء التشغيلي لغرض تحقيق فائدة للشركة التي بدورها تستخدم هذه المقاييس لمعرفة كيفية توجيه الاعمال وتطويرها لتعود بالفائدة على المنظمة من خلال تحديد مكانتها وسمعتها في السوق.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

اولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

1. وصف مجتمع البحث: ركز الباحثان على اختيار مجموعة من الشركات الانتاجية في محافظة اربيل وهي كل من شركة Safeen للمياه المعدنية وتقع على طريق شارع 100 بالقرب من المعارض، شركة ZER للمواد الغذائية التي تنتج الكجب والماجي وتقع على طريق تمار الصناعية في اربيل، شركة Safya للزيوت النباتية ويكون موقعها في تمار الصناعية – اربيل، وشركة DLBA DAIRY لإنتاج الالبان والايس كريم وتقع على طريق تمار الصناعية في اربيل، لغرض تطبيق الجانب العملي للبحث واختبار فرضياته، وتم اختيار هذه الشركات كونها تركز على الحكمة في ادارتها للعمل وتسعى الى تحسين عملها وادائها التشغيلي لكي تفوز بالمراتب الاعلى على الشركات الاخرى المنافسة لها.

2. وصف عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية من القيادات الادارية وشملت كل من (مدراء الشركات والمعاونين ومدراء الاقسام والشعب والوحدات الادارية) الذين لديهم معلومات ودراية كافية بالعمل الاداري الذين يقومون به والانشطة الانتاجية الذي يمارسوها في شركاتهم بهدف الحصول على بيانات ومعلومات صحيحة، وقد وزع الباحثان (75) استمارة استبانة واسترجع (67) منها اي بلغت نسبة الاستجابة (89%)، ويوضح الجدول (1) وصف الافراد المبحوثين في الشركات الانتاجية المبحوثة في محافظة اربيل.

جدول (1) وصف الافراد المبحوثين في الشركات الانتاجية المبحوثة

توزيع الافراد حسب التحصيل العلمي					
شهادات عليا			بكالوريوس		
%	عدد		%	عدد	
14.9	10		85.1	57	
توزيع الافراد حسب العمر					
اكثر من 45		45-31		اقل من 30	
%	عدد	%	عدد	%	عدد
25.4	17	61.2	41	13.4	9
توزيع الافراد حسب مدة الخدمة في الشركة					
20- فاكثر		20-11		10-1	
%	عدد	%	عدد	%	عدد
26.9	18	43.2	29	29.9	20

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة
ثانياً: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يدل الجدول (2) على وجود علاقة ارتباط
معنوية بين القيادة الحكيمة والاداء التشغيلي في الشركات الانتاجية المبحوثة حيث بلغت قيمة (R) الكلية
(0.720*) وهذا يشير الى وجود قيادة حكيمة لدى الشركات الانتاجية المبحوثة تساعد في تحسين الاداء
التشغيلي لها. وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الاولى للبحث.

الجدول (2) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الحكيمة والاداء التشغيلي في الشركات الانتاجية المبحوثة

القيادة الحكيمة	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.720*		الاداء التشغيلي

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss $N=67$ $p^* \leq 0.05$
اما على مستوى علاقات الارتباط الجزئية بين كل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة والاداء التشغيلي يمكن
استعراضها في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الحكيمة والاداء التشغيلي في الشركات الانتاجية المبحوثة

المؤشر الكلي	ابعاد القيادة الحكيمة						المتغير المستقل
	دعم الحكمة العملية في الآخرين	تطبيق السلطة السياسية	التواصل حول الجوهر	خلق سياق مشترك	فهم جوهر الموقف	الحكم الرشيد	المتغير المعتمد
0.720*	0.611*	0.621*	0.524*	0.518*	0.602*	0.681*	الاداء التشغيلي

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss $N=67$ $p^* \leq 0.05$
يتضح من خلال الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة والاداء
التشغيلي، ويعزز ذلك قيمة المؤشر الكلي البالغ (0.720*) فقد حصل بعد الحكم الرشيد على اعلى قيمة
ارتباط مع الاداء التشغيلي حيث بلغت قيمته (0.681*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهذا
يشير الى امكانية الشركات المبحوثة من اعتماد اساليب متطورة للعمل لغرض الارتقاء بمستوى افضل للاداء
التشغيلي، وجاء بعد تطبيق السلطة السياسية في المرتبة الثانية فقد بلغت قيمته (0.621*) وحصل بعد دعم
الحكمة العملية في الآخرين على المرتبة الثالثة وبلغت قيمته (0.611*) وجاء بعد فهم جوهر الموقف في
المرتبة الرابعة وبلغت قيمته (0.602*) ويليه بعد التواصل حول الجوهر وبعد خلق سياق مشترك لتبلغ قيم
ارتباطهما (0.524*)، (0.518*) على التوالي، وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة
الاولى من البحث على مستوى الشركات الانتاجية المبحوثة.

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يبين الجدول (4) علاقات تأثير القيادة الحكيمة في الاداء التشغيلي على مستوى الشركات المبحوثة

الجدول (4) نتائج علاقات تأثير القيادة الحكيمة في الاداء التشغيلي على مستوى الشركات المبحوثة

T	F	R ²	القيادة الحكيمة		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
			المحسوبة	الجدولية		
1.671	5.317	4.0012	43.26	0.637	0.764	0.781

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss N=67 p* ≤ 0.05 df(1,65)

توضح نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (4) وجود تأثير معنوي للقيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.26) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.0012) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى دلالة (0.05)، وبلغ معامل (R²) (0.637)، وهذا يدل ان (63.7%) من الاختلافات المفسرة في تحسين الاداء التشغيلي تفسرها القيادة الحكيمة والنسبة الباقية تعود الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها لم تدرج في نموذج الانحدار، ومن خلال ملاحظة قيم معامل (B1) التي تبلغ (0.764) واختبار (T) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة (5.317) وهي قيمة معنوية اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية. ولغرض توضيح علاقة التأثير الجزئية لكل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي يبينها الجدول (5).

الجدول (5) نتائج علاقات تأثير ابعاد القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي على مستوى الشركات المبحوثة

F	R ²	ابعاد القيادة الحكيمة							المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد
		المحسوبة	الجدولية	دعم الحكمة العملية في الآخرين	تطبيق السلطة السياسية	التواصل حول الجوهر	خلق سياق مشترك	فهم جوهر الموقف	الحكم الرشيد	
				B ₆	B ₅	B ₄	B ₃	B ₂	B ₁	B ₀
2.2540	35.13	0.640	0.212 (4.021*)	0.314 (4.521*)	0.117 (3.601*)	0.111 (3.112*)	0.201 (3.912*)	0.310 (4.501*)	0.619	الاداء التشغيلي

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss N=67 p* ≤ 0.05 df(6,61)

(35.13) تشير الى قيمة t المحسوبة

توضح نتائج الجدول (5) الخاص بتحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي على مستوى الشركات الانتاجية المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل (R²) البالغة (0.640) وقيمة (F) المحسوبة (35.13) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.2540) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6,61)، ومن خلال متابعة قيمة (B) واختبار (T) اتضح ان اعلى الابعاد تأثيرا في المتغير المعتمد هو بعد تطبيق السلطة السياسية فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة له (4.521) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) في حين جاء بعد الحكم الرشيد في المرتبة الثانية من حيث التأثير ليسجل حصوله على قيمة (T) (4.501) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وحل ثالثا بعد دعم الحكمة العملية للآخرين من حيث التأثير فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة له (4.021) وهي ايضا اكبر من قيمتها الجدولية، ثم جاء بعد فهم جوهر الموقف من حيث التأثير في الاداء التشغيلي فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة له (3.912)، و جاء بعد التواصل حول الجوهر وبعد خلق سياق مشترك في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي فقد

بلغت قيمة (T) المحسوبة لهما (3.601)، (3.112) عند درجتي حرية (6,61) وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الشركات الانتاجية المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تمكنت الشركات من تحقيق فائدة من استثمارها للقيادة الحكيمة كأداة ناجحة للتقدم والتطور في مجال العمل الاداري الذي يقود الى اتباع اساليب تنظيمية في تحسين الاداء التشغيلي وتقديم افضل المنتجات وبأسعار تنافسية مما حققت الشركات مكانة متميزة في سوق العمل.
2. اتضح وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة الحكيمة وتحسين الاداء التشغيلي مما يدل على قدرة الشركات على استخدام اسلوب قيادي حكيم تمكنها من تحقيق انسيابية في العمل من خلال التعاون المشترك مع الافراد العاملين في الشركة لتحقيق اداء افضل للعمل في مجال الانتاج.
3. وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة وتحسين الاداء التشغيلي وينسب مختلفة وجاء بعد الحكم الرشيد من حيث الارتباط بنسبة اعلى من بقية الابعاد الاخرى في تحسين الاداء التشغيلي.

4. اتضح وجود اثر معنوي لأبعاد القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي لكنها بشكل متفاوت واكثر الابعاد تأثيراً هو بعد تطبيق السلطة السياسية وبيّن ذلك مدى فهم وتقبل القادة للأفراد الذين يعملون معهم ويستطيعون الوصول الى الافكار الناجحة التي تطرح من قبلهم لتطوير مجال العمل الاداري وتحسين العملية الانتاجية للنهوض بالشركات الى افضل المستويات الادارية وتحقيق اداء افضل في مجال الانتاج.

ثانياً: التوصيات

1. حث ادارة الشركات على تحسين مستوى الاداء التشغيلي من خلال اتباع طرق واساليب متطورة لتقليل الاخطاء والانحرافات في العمل ونسبة الفشل التي تؤثر في الاداء التشغيلي.
2. تحفيز ادارة الشركات المبحوثة على مراعاة الاهتمام بالابعاد الاخرى للقيادة الحكيمة التي كانت نسبة علاقات الارتباط والاثار اقل في تحسين الاداء التشغيلي.
3. ضرورة تأهيل برامج تدريبية حول القيادة الحكيمة وسلوكياتها والاساليب المعتمدة في اتباعها في الشركات الانتاجية.
4. تشجيع القيادات الحكيمة على حث الافراد العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار لكي يتمكنوا من الوصول الى افضل الاساليب لتحسين الاداء التشغيلي.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية

1. الحوت، معاذ بركات، (2022)، "درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
2. العاني، آلاء عبد الموجود، الطالب، أحمد عبدالستار، (2022)، إسهام أبعاد القيادة الحكيمة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (18)، العدد (57)، ص (205-222).
3. كريدي، محمد جبار و عبود، ياسر عطوي، (2021)، "مؤشر الحكم الرشيد في التشريعات الكندية - دراسة مقارنة"، مجلة دراسات البصرة، العدد (42).

4. محمد، سامي عبيد و حسين، بيداء رزاق و مكي، بان ياسين، (2023)، "الحكم الرشيد والتنمية المستدامة في ضوء خطة التنمية الوطنية 2016 - 2020 لإقليم كردستان العراق وسبل تعزيزه"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (18)، العدد (8).

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Abdallah, B.A.; Obeidat, B.Y.; Aqqad, N.O., (2014), "The impact of supply chain management practices on supply chain performance in Jordan: The moderating effect of competitive intensity", Int. Bus. Res, 7.
2. Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A., (2022), "Impact of wise leadership, workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective", Journal of Family Business Management, 12 (1).
3. Ardel, M., & Sharma, B., (2021), "Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being. Frontiers in Communication".
4. Bagher, A., (2018), "The effect of supply chain capabilities on performance of food companies", J Fin Mark, 2 (4).
5. Belekoukias, I., Garza-Reyes, J., and Kumar, V., (2014), "The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organisations", International Journal of Production Research, 52(18).
6. Bostanli, L., & Habisch, A., (2023), "Narratives as a Tool for Practically Wise Leadership: A Comprehensive Model", Humanistic Management Journal, 1-30.
7. Chowdhury, AHM Yeaseen & Islam, Nazrul, (2021), "Supply Chain Management and Operational Performance: A Critical Evaluation Of Available Literatures", International Journal of Applied Business and Management Sciences, Vol. 2, No. 2
8. Conroy, M., Malik, A. Y., Hale, C., Weir, C., Brockie, A., & Turner, C., (2021), "Using Practical Wisdom to Facilitate Ethical Decision-Making: A Major Empirical Study of Phronesis in the Decision Narratives of Doctors", BMC Medical Ethics, 22(1).
9. Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A., (2019), "Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance", Asia Pacific Management Review, 24(4).
10. Govindji, R. (2015), "The role of wisdom in organisational leadership (Doctoral dissertation, Aston University)".
11. Grossmann, I., & Brienza, J. P., (2018), "The strengths of wisdom provide unique contributions to improved leadership, sustainability, inequality, gross national happiness, and civic discourse in the face of contemporary world problems", Journal of Intelligence Vol. (6). No.(2). 22.
12. Gustafsson, S., and Frost, C., (2018), "Operational management through key performance Indicators: A case study performed at the warehouses at Fresenius Kabi", Industrial Management and Innovation.

13. Haddoud, M. Y., & Elbaz, A., (2017), "The role of wisdom leadership in increasing job performance: evidence from the Egyptian tourism sector".
14. Hallgren, M., and Olhager, J., (2009), "Lean and agile manufacturing external and internal drivers and performance outcomes", international journal of operations & production management, VOL29, No 10.
15. Kamau, Saumu Muthoni, (2016), "Performance Measurement Practices and Operational Performance of Manufacturing Firms in Kenya", A Research Project Submitted In Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration School of Business, University of Nairobi.
16. Kaplan, R., & Norton, D. (2001), "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management": Part I. Accounting horizons, 15(1)
17. McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B., (2009), "Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. The Leadership Quarterly", 20(2).
18. Michael Beer, (2003) ," Why Total Quality Management Programs Do Not Persist : The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation" , journal decision , No.4 , Vol.34 , printed in the U.S.A .www.blackwell.com/pdf.
19. Nwokedi, R. C., (2016), "The Challenges Visionary Leadership", Journal of Policy and Development Studies, 9(5).
20. Purwanto,U.,S., Kamaruddin,S., & Mohamad, N., (2014), "Manufacturing flexibility and operational performance: empirical evidence in manufacturing SMEs", Applied Mechanics and Materials.
21. Santa, R., Hyland, P., and Ferrer, M., (2014), "Technological innovation and operational effectiveness: their role in achieving performance improvements", Production Planning & Control, 25(12).
22. Soeprayitno, (2020), "the Realationship between Knowledge Management, Leadership Style, and Work Motivation: Evidence from an Islamic Boarding Shool", International Journal of Business and Society, Vol. 21 No. 2.
23. Tas, M. A., & Alparslan, A., (2020), "The Expectation Of Postmodern Time: Wise Leadership", Journal of Bucak College of Business,3(1).
24. Truong Huy, Sampaio Paulo, Carvalho Maria do Sameiro, Fernandes Ana Cristina, An Duong Thi Binh, (2014), "The role of quality management practices in operational performance. An empirical study in a transitional economy", Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management.