

القيادة التمكينية ودورها في تحسين الاداء التسويقي**دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة**

م.د. رزاق مخور داود الغراوي
grazq.mkhor@sadiq.edu.iq
 جامعة الامام جعفر الصادق –
 كلية القانون

أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدى
dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq
 جامعة الفرات الأوسط التقنية –
 الكلية التقنية الادارية / كوفة

أ.م.د. ميادة حياوي مهدي
Dr.mayada16@atu.edu.iq
 جامعة الفرات الأوسط التقنية –
 الكلية التقنية الادارية / كوفة

المستخلص

الغرض من البحث هو إظهار مفهوم القيادة التمكينية من خلال تأثير أبعادها الثلاثة (التعلم، التكيف، الابتكار)، على أبعاد الاداء التسويقي المتمثلة ب (الحصة السوقية، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون)، وركزت مشكلة على حاجة المنظمة المبحوثة إلى قائد متمكن و استراتيجيات فعالة وذكاء لاستثمار الموارد البشرية واستيعاب التكنولوجيا من أجل الوصول إلى الأداء التسويقي المتميز، وأشارت أهمية البحث إلى أهمية فكرية من خلال الربط المفاهيمي بين المتغيرات وكذلك أهمية تطبيقية تستند إلى أهمية تطبيق متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة، وقد اعتمد الاستطلاع وتحليل الاستبيان لهذا الغرض. حيث تم توزيع (60) استمارة استبيان للمدراء العاملين في معمل سمنت الكوفة وهو من المعامل الصناعية الفاعلة في الأسواق، وبعد تحليل البيانات لاستجابات عينة البحث واختبار فرضيات الارتباط والتأثير باستخدام عدد من المؤشرات الإحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS v.23). تم التحقق من صحة الفرضيات المعتمدة. ووفقاً لذلك وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وفقاً للعلاقة الإيجابية المهمة بين أبعاد القيادة التمكينية والاداء التسويقي بدرجات متفاوتة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية ، الاداء التسويقي، معمل سمنت الكوفة

Enabling leadership and its role in improving marketing performance

An exploratory study in the Kufa Cement Factory

Dr. Mayada Hayawi Mahdi
Dr.mayada16@atu.edu.iq

Al -Furat Al -Awsat Technical University-
 Management Technical College / Kufa

Dr.Dhrgam Ali Muslim Al-Ameedi
dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq

Al -Furat Al -Awsat Technical University-
 Management Technical College / Kufa

Dr.Razaq Mkhori Dawud
grazq.mkhor@sadiq.edu.iq

Imam Ja'afar Al-Sadiq
 University

Abstract

The purpose of the research is to show the concept of enabling leadership through the impact of its three dimensions (learning, adaptation, innovation), on the dimensions of marketing performance represented by (market share, customer satisfaction, customer

retention), and the survey and analysis of the questionnaire were adopted for this purpose. Where (60) questionnaire forms were distributed to the managers working in the Kufa Cement Factory, which is one of the industrial factories active in the markets, and after analyzing the data for the responses of the research sample and testing the hypotheses using a number of statistical indicators with the help of the statistical program (SPSS v.23). The approved hypotheses were validated. Accordingly, a set of conclusions and recommendations were developed according to the important positive relationship between the dimensions of enabling leadership and marketing performance to varying degrees.

Keywords: enabling leadership, marketing performance, Kufa cement factory.

المقدمة

لا تزال القيادة التمكينية تمثل فرصة استراتيجية هامة يمكن للمنظمات ان تحقق من خلالها اهداف عديدة وطموحات واسعة، وأكبر فرصة لها هي تتميّتها الذاتية وتعظيم قوتها بصورة مستمرة. إن هذا النمط من القيادة الذي يتميز بالتمكين يتيح المشاركة الوظيفية لجميع الأفراد العاملين مع خلق بيئة محفزة لهم تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة. إن الهدف الأساسي لهذا النمط هو تحقيق العدالة والمشاركة الكاملة على مستوى المجموعة والمستوى الفردي، وعدم استبعاد الآخرين. كما انه يسعى الى بناء علاقات ودية مع مختلف العاملين والتواصل معهم في ظل قيم التعاون والصدق واستعمال أسلوب اللباقة وال الحوار والمنفعة المتبادلة وهو ما سيؤدي إلى الالتزام التنظيمي والأداء العالي والرضا الوظيفي وتحقيق الأداء التسويقي وبالتالي القضاء على عنصر المنافسة الرئيسي المنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والأداء في مختلف أنشطة و مجالات عملها حيث أصبح الأداء حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس ، ويركز الأداء التسويقي على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات الأداء التسويقي الذي تسعى المنظمات الى تحسينه وتطويره بشكل مستمر بما ينسجم مع التغييرات والمستجدات الحاصلة في بيئه الاعمال .

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

اولا- مشكلة البحث

تسعى المعامل الانتاجية كغيرها من المنظمات إلى البقاء والنمو في السوق وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها ولكنها أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة وضغوط متطلبات العمل المتعددة والمتحيرة التي تفرض على تلك المعامل الحاجة إلى قائد متمكن و استراتيجيات فعالة وذكاء لاستثمار الموارد البشرية واستيعاب التكنولوجيا من أجل تحقيق الأداء الجيد لنجاح المنظمات ومن هنا بدأت العديد من المنظمات الانتاجية الاهتمام بالموارد البشرية وتحقيق حاجاتهم من أجل الوصول إلى الأداء التسويقي المتميز وتحقيق الميزة التنافسية دون التأثير على كفاءة المنظمة . المشكلة تكمن في (ما أثر القيادة التمكينية في تحسين الأداء التسويقي) ، يتم سرد الأسئلة التي يقدم هذا العمل إجابات عليها أدناه:

- 1- ما مدى تأثير التعلم في تحسين الأداء التسويقي ؟
- 2- ما مدى تأثير التكيف في تحسين الأداء التسويقي ؟
- 3- ما مدى تأثير الابتكار في تحسين الأداء التسويقي ؟

ثانيا- اهداف البحث :

في ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة فإن هذا البحث يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

- إبراز دور القيادة التمكينية والأداء التسويقي
- تحديد مستوى إدراك الإدارات في المنظمة المبحوثة لأهمية دور القائد التمكيني في المنظمة .
- إسهام النتائج العملية للبحث وتوصياته في إجراء دراسات أعمق بالنسبة للمهتمين بهذا المجال عن طريق الإفادة منها.

ثالثا- أهمية البحث :

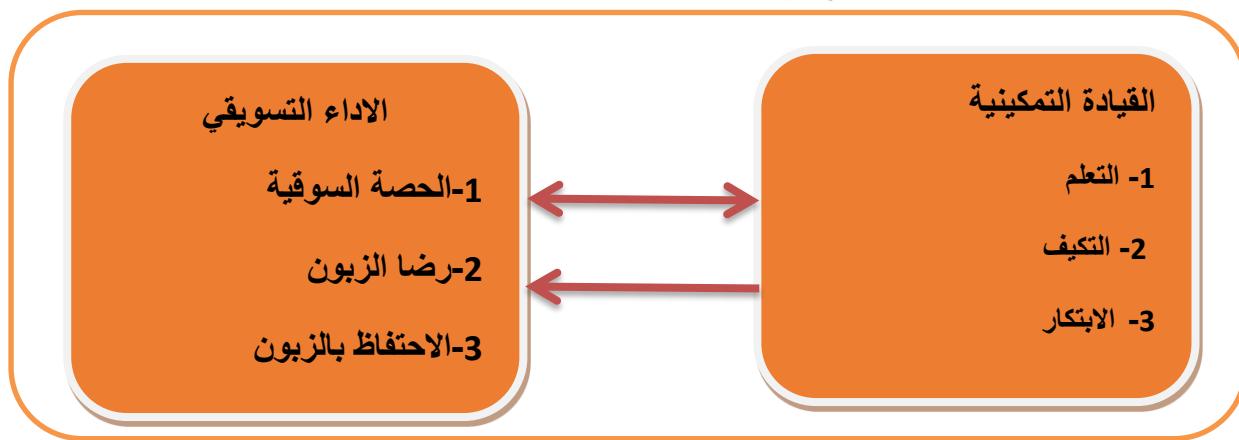
يكسب البحث أهميته في ضوء تناوله لأحد الموضوعات المهمة المتمثلة بالقيادة التمكينية في قطاع حيوي متمثل بمعمل سمنت الكوفة حيث تناول الباحثين أهمية بحثهما في جانبيين:

الجانب الأول: نظري(فكري) والذي يتضمن الدراسة النظرية او الفكرية للقيادة التمكينية والاداء التسويقي والعلاقة بينهما.

الجانب الثاني: تطبيقي(عملي) والذي يتجلی بمحاولة الباحث في تقديم توصيات للمنظمة قيد الدراسة وذلك من خلال تحديد العلاقة والتأثير بين القيادة التمكينية والاداء التسويقي والاستفادة من التأثير الإيجابي في الواقع العملي لمعمل سمنت الكوفة .

رابعاً -أنموذج البحث الفرضي :

تم تصميم أنموذج افتراضي للبحث بناءً على الفقرات والمصامين المبينة في مشكلة وأهداف البحث , وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) أنموذج الفرضي للبحث

خامساً فرضيات البحث

في إطار مشكلة ونموذج وحدود البحث تم تطوير الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والاداء التسويقي , ومن خلال هذه الفرضية تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم والاداء التسويقي

الفرضية الفرعية الثانية H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكيف والاداء التسويقي

الفرضية الفرعية الثالثة H13: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والاداء التسويقي

الفرضية الرئيسية الثانية H2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التمكينية في الاداء التسويقي ، ومن خلال هذه الفرضية تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى H21 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتعلم في الاداء التسويقي

الفرضية الفرعية الثانية H22: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتكيف في الاداء التسويقي

الفرضية الفرعية الثالثة H23: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للابتكار في الاداء التسويقي

سادساً-مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في معمل سمنت الكوفة، إذ اعتمد الباحثين أسلوب العينة العمدية في انتخاب العينة المستهدفة والبالغة (60) والتي تمثلت بالقيادات الادارية من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية في المعمل ،اعتمدت اجاباتهم في اكمال عمليات التحليل الاحصائي للوصول الى النتائج التي توصل البحث.

المبحث الثاني**الجانب النظري للبحث****اولاً: مفهوم القيادة التمكينية**

تم اقتراح مفهوم القيادة التمكينية في المقام الأول من قبل مانز وسيمز (2001). وهم يرون أن القادة يجب أن يقودوا الموظفين لقيادة أنفسهم "القيادة الفائقة". (VU, 2020, 23-24) وتمثل القيادة التمكينية الاستراتيجية الوااعدة للقادة لتشكيل موافق وسلوكيات الموظفين بشكل إيجابي، ويشارك القادة تمكين السلطة مع مرؤوسيهم، مما يمنحهم سلطة اتخاذ القرار. كما يعبرون عن ثقتهم في قدرة الموظفين على أداء وظائفهم بشكل مستقل. لقد أدركت الادبيات الإدارية إلى الدور المهم للقائد في التأثير على تمكين الموظفين . ويشير تمكين القيادة إلى مجموعة من سلوكيات القائد الذي يشارك السلطة أو يخصص المزيد من المسؤوليات والاستقلالية لأتباعه من خلال تعزيز جدوى العمل ، والتعبير عن الثقة في الأداء العالي ، وتعزيز المشاركة في صنع القرار ، وتوفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية. أن الفهم الشامل للقيادة التمكينية وآثارها لا يمكن تحقيقه دون النظر إلى الجوانب الإيجابية والسلبية لتمكين القيادة في المنظمات بشكل عام وفي علاقات القائد - التابع على وجه الخصوص (أي التمكين و إرهاق عملية تمكين القيادة) (Cheong, et al, 2016:p2-3).

وتشير القيادة التمكينية إلى تشارك السلطة وتحفيز الموظفين إلى تحقيق الأداء المتوقع. كما نجد أن سلوكيات القيادة التمكينية يمكن أن تكون فاعلة بالفعل من خلال مساعدة الموظفين على الشعور بالقوة ، وبالتالي تظهر مستويات أقل من السخرية والانحراف ، خاصة إذا كان لدى القائد علاقة جيدة مع رئيسه (أي التبادل التصاعدي) (Natalia, Sara, 2018: 2)

يشمل التمكين أربعة سلوكيات للقائد:

- تسليط الضوء على أهمية عمل الموظف
- والسماح بمشاركة الموظف في صنع القرار
- والتأكيد على نقاط قوة الموظف
- وإزالة القيود البيروقراطية

في المقابل، يشعر الموظفون بالتمكين النفسي إذا أدركوا المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير في عملهم. (Natalia, Sara, 2018: 2-3)

ثانياً-ابعاد القيادة التمكينية

اشار (Bodner, 2005: 83-87) الى نموذج تمكين القيادة لزيادة مستوى التطبيق للقادة في المنظمات التي تعمل من أجل التمكين ، فإن النموذج موجه نحو السلوك .

وأورد (Uhl-Bien et al,2007) ثلاثة ابعاد للقيادة التمكينية هي (التعلم ، التكيف ، الابتكار) والتي اعتمدها (الدعمي ، 2019) في دراسته حول القيادة التمكينية ، واتفق الباحثين على ذات الابعاد لكنها الاكثر ملائمة مع معطيات البحث ، ويمكن استعراض تلك الابعاد من خلال الاتي:

1- التعلم

يشير (Leo'n & Garcı'a,2011) إلى أن التعلم هو "عملية تحسين الإجراءات من خلال معرفة وفهم أفضل" ومن ناحية أخرى، فإن مختلف البحوث تحدد بان التعلم التنظيمي هو نتيجة للتعلم الفردي ، ويؤكد العديد من الباحثين أن "التعلم هو عملية تؤدي إلى : المعرفة أو المهارة وان الغرض من عملية التعلم هو توليد المعرفة ، وعرف التعلم التنظيمي ايضاً بأنه "تنمية المعرف الجديدة أو الأفكار التي لديها القدرة على التأثير على السلوك". او انه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى اجراء تغييرات من خلال الاستفادة من مصادر المعرفة التنظيمية في محاولة للتكييف مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على حد سواء من اجل الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة بشكل مستمر.

ويذكر (Niu, et al,2014) ان التعلم في مكان العمل يرتبط مع إيجاد توازن بين تطوير ونقل المعلومات والوصول إليها داخل المنظمة، مما يسهل على كل وحدة تنظيمية عملية تطبيق المعرفة المناسبة ضمن قاعدة المعرفة الحالية مع إنشاء إضافات جديدة في بيئة العمل داخل المنظمة.

و يجب أن يعمل القائد ضمن السياق التنظيمي لبناء والتأثير على التغييرات في أنظمة وهياكل المنظمة بحيث يدعمون تمكين الموظف وتعزيز تجربتهم في الاعتماد على الذات، والتحفيز، والقدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة

(Minseo, Terry, 2018, 5)

2- التكيف

يؤكد (Cornelia, et al,2010) بان الدراسات الحديثة قد أظهرت أن التغييرات التنظيمية مثل مهام إعادة هيكلة وتحديث التكنولوجيا لها تأثير على أماكن عمل الأفراد وروتين العمل من أجل أن تكون فعالة عندما تتغير متطلبات العمل، ويكون الأفراد على تكيف مع العوائق المباشرة للتغيير ، فالتكيف مع التغييرات في مكان العمل يذهب أبعد من مجرد تعلم معارف ومهارات جديدة بل تتطلب اجراءات وإنجاز المهام والواجبات في ظل التغيير وإعادة تقييم التصورات

وهناك العديد من الأطر لدراسة التكيف مثل مدخل فرق العمل ، المدخل السلوكى، ومدخل العمليات ، كما ينبغي التركيز على قدرة الفرد فيما يتعلق بالمهارات والقدرات والاحتياجات النسبية لمطالب و إمدادات بيئة العمل كمؤشرًا هاماً للتكيف، وبعد ذلك أمر ضروري ضمن التقييم المباشر للفرد وقياس مدى التوافق بين الفرد والبيئة.

ويذكر (Mageswari, et al,2016) ان التكيف في مكان العمل يقيس قدرة المنظمة ومطابقتها مع متطلبات عملها في بيئة العمل، المعروفة باسم استراتيجية المواجهة ، وقد وجد أن الدعم التنظيمي وتقدير فترة التكيف في مكان العمل سهلت من التقدم التكنولوجي بين القادمين الجدد في بيئة العمل

3- الابتكار

يوضح (Un,2002:1) إن القابليات الابتكارية هي قابليات ديناميكية في الطريقة التي تركز على التفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة والإشارات من الخارج ، ويشير (Berner & Tushman, 2003:13) إلى إن القابليات الابتكارية للمنظمة هي ديناميكية في طبيعتها لأنها تتطوّي على التفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة ومتطلبات البيئة الخارجية .

ويذكر (Neely et al.,2001:117) أن الابتكار في المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على مستوى وأنواع الموارد والمقدرات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.

ويؤكد (Wang,2006:20) ان الابتكار يستند أساساً على المعرفة الموجودة وإيجاد الروابط بين مختلف جوانب رأس المال والقابليات العامة للمنظمات على الابتكار، ومع ذلك فقد يكون من الممكن أن تؤثر العلاقات المتبادلة على قابليات المنظمة الابتكارية في طرائق مختلفة، ومن

أجل معرفة التأثيرات فقد ركزت الفروق بين مختلف أنواع القابليات الابداعية ، وكان التمييز الأكثر انتشاراً في الابتكار هو تصنيفه إلى الابتكار الجذري و الابتكار التدريجي.

ثالثاً- مفهوم الاداء التسويقي

يذكر (Ferdinand, 2005; Handayani & Puspaningrum,2020) نقلاً عن (Handoyo, 2020;Nasution, 2014) بان الأداء التسويقي هو البناء الذي يمكن استخدامه لقياس تأثير إستراتيجية المنظمة وذلك لأن الأداء التسويقي يمثل مقياس إنجاز المنظمة للمنتجات المسوقة ، و يمكن إجراء قياس أداء التسويق بناءً على نجاح المنتجات الجديدة ونمو المبيعات والأرباح السنوية أو صافي الدخل .

ويبيّن (Pisicchio & Toaldo, 2020) بان الأداء التسويقي يتتأثر بعوامل مختلفة ، مثل المزيج التسويقي والتوجه السوقي و لا يمكن فصل الأداء التسويقي أيضاً عن الميزة التنافسية التسويقية المحددة .

ويذكر(Purwasari & Suprapto,2012) أن مقياس الأداء التسويقي للمنظمة هو وظيفة وسلطة قسم التسويق لإنشاء وبناء والحفاظ على العلاقات مع الزبائن ، ويتم قياس نجاح الأداء التسويقي في الفترة التي تحددها المنظمة ونتائج هذه القياسات هي قيمة جميع الأنشطة التي تم تنفيذها (Sukaatmadja et al.,2021).

وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء التسويقي مثل حجم المبيعات ورضا الزبائن والربحية (Hidayatullah et al.,2019).

رابعاً- ابعاد الاداء التسويقي

توجد العديد من تصنيفات الابعاد الخاصة بقياس متغير الاداء التسويقي وذلك لأهمية هذا المتغير في قياس اداء المنظمة وفق الاسس التسويقية ، واتفق الباحثين مع الابعاد التي اوردها (Al-Gasawneh et al.,2022) لقياس الاداء التسويقي والتي يمكن بيانها من خلال الاتي:

1- الحصة السوقية

يبين (Cretu & Brodie,2007) تعتمد الحصة السوقية للمنظمات على نمو مبيعاتها في الاسواق والتي تستند على عدد الزبائن الإجمالي ، و توضح قيمة المبيعات عدد وحدات المنتج التي باعها المنظمة للمستهلكين أو الزبائن، و تشير قيمة المبيعات الأعلى إلى زيادة المنتجات التي تتبعها المنظمة. وفي الوقت نفسه توضح الحصة السوقية مدى قدرة مساهمة المنتج على السيطرة على السوق لأنواع مماثلة من المنتجات مقارنة بذلك التي يمتلكها المنافسون ، و يمكن تمثيل حجم المبيعات في منتج المنظمة بقيمة حجم المنتج. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن رؤية نمو المبيعات في المنظمة من مستوى رضا الزبائن الحاليين حول تمكين الموارد هو مقدار الأرباح التي تجنيها المنظمة الامر الذي يعزز من حصتها السوقية في قطاع الاعمال (Hidayatullah et al.,2019).

ويعد الاداء التسويقي معياراً في تقييم نجاح توليد القيمة وهو مزيج من تعزيز قدرات الابداع والفهم العميق لتوجه السوق ، ويستخدم خبراء مختلفون أبعاداً مختلفة في قياس الأداء التسويقي. ووفقاً (Ferdinand,2016) ، فإن الأداء التسويقي يمثل عامل مهم يستخدم غالباً لقياس تأثير الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة (Erlangga,2022) .

كما ان الأداء التسويقي بشكل عام يعد أحد أشكال مقاييس الإنجاز التي يمكن الحصول عليها من النشاط العام للمنظمة ، خاصة في مجال التسويق داخل المنظمات، بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أيضاً اعتبار الأداء التسويقي مفهوماً نهائياً تستخدمه المنظمة في قياس مدى تحقيق الإنجازات والأسوق المستهدفة من خلال المنتجات التي تنتجهها المنظمة.

ويذكر (Morgan,2012) أن الأداء التسويقي يستخدم غالباً للقدرة على قياس تأثير نجاح الاستراتيجيات التي تم تفيذها من قبل المنظمة، و يمكن توجيه استراتيجية المنظمة لإنتاج أداء تسويقي أفضل (مثل حجم المبيعات ومستوى نمو المبيعات الذي حققه المنظمة) وأداء مالي جيد. فضلاً عن وجود ثلات قيم رئيسة للأداء التسويقي الجيد ، مثل (قيمة المبيعات ، نمو المبيعات ، و الحصة السوقية).

ويشير (Boso et al., 2019) الى انه يمكن للمنظمات ان تنجح في تلبية طلب السوق من خلال تقديم منتجات فريدة لا يمكن تقليدها من اجل ان تعمل على التفوق الأداء ، كما ان مؤشرات الأداء التسويقي التي غالباً ما تستخدم مثل رضا الزبائن ، وجودة المنتج أو الخدمة ، وذاكرة الزبائن ، وولاء الزبائن ، والتکالیف ، مستويات المبيعات والأرباح والحصة السوقية.

2- رضا الزبائن

يذكر (Wellyan et al,2016:398) بان رضا الزبائن يمثل شعور الزبون بالارتياح والذي يظهر على شكل فعل او حركة التي يمكن أن تكون إشارة إلى تمثيل مشاعرهم، مثل الابتسامة عند رؤية المنتجات التي ينوي استخدامها وهي إشارة معبرة عن الارتياح ، وهو ما يعني أن المستهلك الذي يشعر بالارتياح مع بعض المنتجات وانه سوف يستمر في شرائها من نفس المنظمة (الطائي والعميدي ,2017) .

ويوضح (Landua,2008:25) ان رضا الزبائن هو مقياس لمدى سعادة الزبائن عن علاقتهم مع المنظمة ، حيث يمكن لرضا الزبائن تعزيز الولاء، وهذا يعني أن ولاء الزبائن يشكل أساس لقيمة العلاقة مع المنظمة .

ويم تتحقق الرضا عندما يتم الوفاء بالتوقعات ويعلم الزبون أن المنظمة قادرة على تقديم ما هو متوقع، مع إدراك مستوى منخفض من المخاطر ، كما يؤثر مستوى الرضا على قرار المشتري بمواصلة العلاقة وتقليل احتمال الخروج من العلاقة ، وتطور العلاقات بين الأطراف بمرور الوقت لأنها تكتسب الخبرة وتزيد ثقة البعض بالبعض الآخر، مما يقلل من المخاطر المتتصورة في العلاقة بين الزبون والمنظمة (العميدي ,2018).

3- الاحتفاظ بالزبائن

يشير (Landua,2008:25) الى ان الاتصالات كمحدد قوي لثقة الزبون لأنها تطور وتحافظ على الفهم المشترك للعلاقة بين الزبون والمنظمة، كما ان تحقيق الاحتفاظ بالزبون يعد تقييم للنتيجة والمقارنة ببعض معايير الاتصالات التي يتوقع أن تكون مصدرا هاما للرضا والتي يمكن أن تؤدي إلى فهم مشترك لنتائج الأداء والتوقعات، ويعبر الاحتفاظ بالزبون عن قدرة المنظمة على الوفاء بالمعايير العلائقية والثقة الواضحة، ويضيف (Yim et al.,2008:741) ان العلاقة الودية مع الزبائن تعد محركا هاما للاحتفاظ بالزبائن ضمن العلاقات التسويقية.

ويؤكد (Cowles,1997:275) ان وجود الضمانات التنظيمية المتعددة وخاصة فيما يتعلق بمتطلبات الزبائن بشأن عروض السوق، فإنه يمكن أن ينظر إليها بأنها أساس يتنافس عليه جميع المسوقيين ضمن أي سياق معين، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار تأثير الضمانات التنظيمية على مستوى المنظمة (ثقافة المنظمة) بأنها ذات طابع استراتيجي في طبيعتها وذلك لأن تصور

الزبون للضمانة من المحتمل أن يختلف من جهة تسويق إلى أخرى ، كما ان تحديد الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمات في صنع القرار يمثل أهمية كبيرة لقضايا الاحتفاظ بالزبون.

المبحث الثالث- الجانب العملي للبحث

اولاً- ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

تم الاعتماد في الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث على ما ورد في الادبيات العلمية حول المواقف المعتمدة ، حيث اعتمد الباحثين في قياس متغير مقدرات القيادة التمكينية على التصنيف المعتمد من قبل (Uhl-Bien et al.,2007) و (الدعمي , 2019) والمتمثلة بر (الابتكار، التكيف، التعلم)، اما متغير الاداء التسويقي فقد تم اعتماد على التصنيف المعتمد من قبل (Al-Gasawneh et al.,2022) لابعاده والمتمثل بر(الحصة السوقية، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون) ، ومن اجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والابعاد والفرقات الفرعية تم وضع رموز خاصة لها والتي يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول(1)ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

تصنيف الابعاد	الفرقات	الابعاد الرئيسية	المتغيرات الرئيسية	ت
(Uhl-Bien et al.,2007) (الدعمي , 2019)	(x11-x13)	X1 التعلم	القيادة التمكينية X	1
	(x21-x23)	X2 التكيف		
	(x31-x33)	X3 الابتكار		
(Al-Gasawneh et al.,2022)	(y11 – y13)	Y1 الحصة السوقية	الاداء التسويقي Y	2
	(y21- y23)	Y2 رضا الزبان		
	(y31- y33)	Y3 الاحتفاظ بالزبان		

ثانياً- صدق وثبات اداة البحث

لقد تم اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة من خلال نتائج معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وعن طريق البرنامج الاحصائي SPSS.var23) ويبيّن الجدول (2) نتائج صدق وثبات اداة البحث وكما يأتي :

الجدول (2) نتائج اختبار صدق وثبات اداة البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	ت
القيادة التمكينية	9	%89.7	1
الاداء التسويقي	9	%95.2	2
كافة المتغيرات	18	%95.1	3

المصدر : اعداد الباحثين استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

ثالثاً تحليل ابعاد متغير القيادة التمكينية وفقاً لاجabات العينة

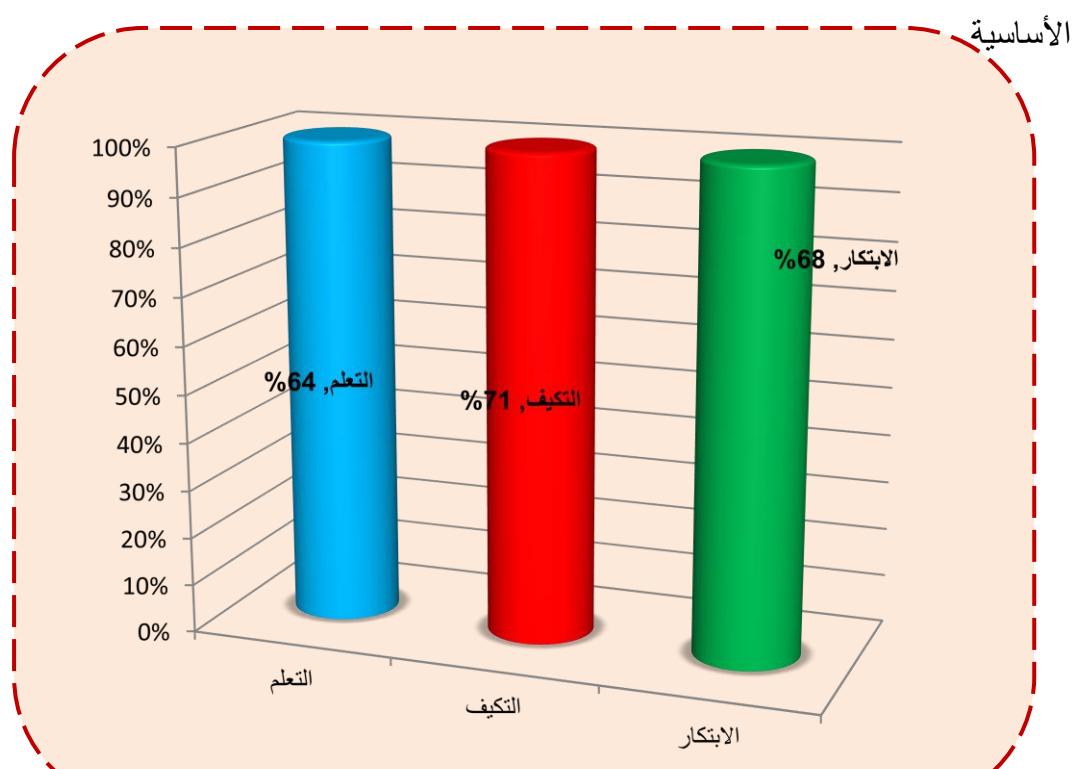
لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة باجابات عينة البحث على استماره الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بمتغير القيادة التمكينية في البحث ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير القيادة التمكينية (3.37) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) المعمول عليه لتقحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعياري (1.02) وبأهمية نسبية(%)67.
 - جاء بعد التكيف بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (%)71) وبوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (1.06) وجاءت الابعاد الأخرى متسللة بالأهمية ، إذ احتل بعد الابتكار المرتبة الثانية باهمية نسبية (68%) وبوسط حسابي مقداره (3.38) وبانحراف معياري يبلغ (1.27) وبعد التعلم بالمرتبة الثالثة باهمية نسبية (64%) وبلغ الوسط الحسابي (3.19) والانحراف المعياري (1.26) .
 - تشير النتائج اعلاه ان المنظمة المبحوثة والمتمثلة بمعمل سمنت الكوفة لديه اهتمام مقبول بابعاد القيادة التمكينية من حيث تطبيق اسس التكيف والابتكار والتعلم ، الامر يمكن ادارة المعامل الاستفادة من تلك الابعاد في تحسين الاجراءات التنظيمية بالشكل الذي يساهم في تمكين العاملين وتطوير قدراتهم الوظيفية.
- واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب الابعاد حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول(3)

الجدول(3) ترتيب ابعاد مقدرات القيادة التمكينية حسب اهميتها

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	0.64	0.39	1.26	3.19	X1 التعلم
الاول	0.71	0.30	1.06	3.55	X2 التكيف
الثاني	0.68	0.38	1.27	3.38	X3 الابتكار
	0.67	0.30	1.02	3.37	اجمالى متغير القيادة التمكينية X

ويصور الشكل (2) خلاصة النتائج لمتغيرات القيادة التمكينية والنسب المئوية لابعادها



الشكل (2) النسب المئوية لابعد القيادة التمكينية حسب أهميتها

رابعاً- تحليل ابعاد الاداء التسويقي وفقاً لإجابات العينة

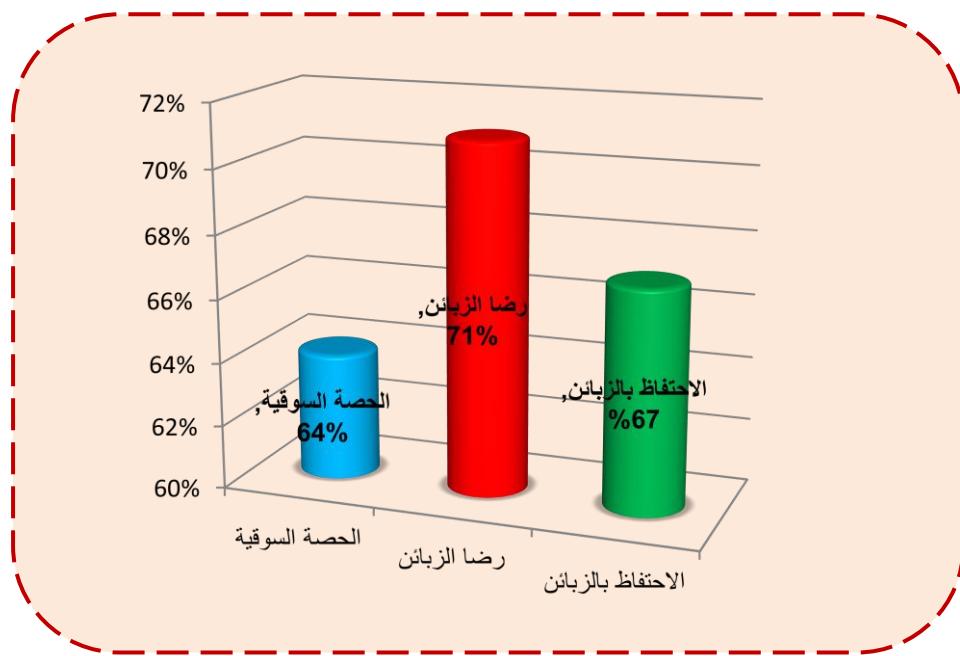
لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة باجابات عينة البحث على استمار الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بابعاد الاداء التسويقي في البحث ما يأتي :

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال الاداء التسويقي (3.37) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعمول عليه لتفصص مستويات استجابة افراد العينة المبحوثة وبانحراف معياري قدره (0.92) وأهمية نسبية(67%).
2. جاء بعد رضا الزبون من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بأهمية نسبية مقدارها (71%) وبوسط حسابي قدره (3.57) وبانحراف معياري مقداره (1.04) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، حيث احتل بعده الاحتفاظ بالزبون بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (67%) وبوسط حسابي مقداره (3.36) وبانحراف معياري مقداره(1.15)، وبعده الحصة السوقية بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (64 %) وبلغ الوسط الحسابي (3.18) وبلغ الانحراف المعياري (0.98) .
3. تشير النتائج اعلاه ان المنظمة المبحوثة المتمثلة بمعمل سمنت الكوفة تهتم بتحسين الاداء التسويقي وذلك من خلال اهتمامها بتعزيز رضا الزبائن عن منتجاتها والاحتفاظ بهم وتعمل على تعزيز حصتها السوقية في بيئة الاعمال ، وظهر ذلك من خلال تقارب مقدار الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد متغير الاداء التسويقي مع افضلية بسيطة في اهمية رضا الزبائن، ويوضح الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بابعاد الاداء التسويقي.

الجدول(4) ترتيب الاهمية النسبية بين ابعاد الاداء التسويقي

الترتيب	الاهمية النسبية (شدة الإجابة)	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	0.64	0.31	0.98	3.18	الحصة السوقية y1
الاول	0.71	0.29	1.04	3.57	رضا الزبائن y2
الثاني	0.67	0.34	1.15	3.36	الاحتفاظ بالزبائن y3
	0.67	0.27	0.92	3.37	اجمالي متغير الاداء التسويقي y

ويصور الشكل(3) خلاصة النتائج لمتغير الاداء التسويقي والنسب المئوية وابعاده الأساسية



الشكل (3) النسب المئوية لابعاد الاداء التسويقي حسب أهميتها

خامساً - اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث ، واختباراً لأنموذجها، تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث حيث تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي ، ولغرض التحقق من ذلك تم تصنيف وتبسيب البيانات الواردة في استماراة الاستبيان لغرض تحليلها ومعالجتها وفق طائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على تحليل ارتباط بيرسون.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

- **الفرضية الرئيسية الاولى (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية و الاداء التسويقي .

تعبر معطيات الجدول (5) عن قبول الفرضية الرئيسية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التمكينية و الاداء التسويقي على المستوى الكلي ، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي بمقدار (0.823) وبدلالة معنوية بمستوى

(%) ، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التمكينية و الاداء التسويقي

النتيجة	مقدار علاقات الارتباط	نص الفرضية	الفرضية الفرعية
قبول الفرضية	0.517**	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين التعلم والاداء التسويقي	الاولى
قبول الفرضية	0.819**	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين التكيف والاداء التسويقي	الثانية
قبول الفرضية	0.748**	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين الابتكار والاداء التسويقي	الثالثة
قبول الفرضية	0.823**	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين القيادة التمكينية والاداء التسويقي	الفرضية الرئيسية

(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (***) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

(المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23)

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد التعلم والاداء التسويقي بمقدار (0.517) وبدلالة معنوية بمستوى (%)1.

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط احصائية بُعد التكيف والاداء التسويقي بمقدار (0.819) وبدلالة معنوية بمستوى (%)1.

كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد الابتكار والاداء التسويقي بمقدار (0.48) وبدلالة معنوية بمستوى (%)1.

سادساً- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

استكمالاً لاختبار أنموذج البحث وفرضياتها ، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير القيادة التمكينية بأبعادها الثلاثة في متغير الاداء التسويقي ، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسية الثانية والتي

تنص على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية في الاداء التسويقي) وذلك على النحو الآتي :

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية في الاداء التسويقي, ولغرض اثبات قبول تلك الفرضية او رفضها لابد من معرفة نتائج تحليل اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات البحث على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية وكما في الجدول (6) التالي:

الجدول (6) نتائج علاقات التأثير لابعاد القيادة التمكينية في الاداء التسويقي

الفرضية الفرعية	نص الفرضية	R ²	قيمة معامل التحديد	F قيمة	درجة التحليل Sig	النتيجة
الاولى	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للتعلم في الاداء التسويقي	0.27	21.125		0.000**	قبول الفرضية
الثانية	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للتكيف في الاداء التسويقي	0.67	117.989		0.000**	قبول الفرضية
الثالثة	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للابتكار في الاداء التسويقي	0.56	73.876		0.000**	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للقيادة التمكينية في الاداء التسويقي	0.67	121.428		0.000**	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

وبناءً على ما جاء من النتائج المبينة في الجدول (6) والتي تظهر نتيجة التأثير بين متغيرات البحث القيادة التمكينية والاداء التسويقي والتي اثبتت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب نتيجة التحليل ($P\text{-Value}=0.000$) ، وقد بلغت قيمة (F) (121.428) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (0.67) ، وهذا يشير إلى ان متغير القيادة التمكينية تفسر ما قيمته (67%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالاداء التسويقي وعلى هذا الاساس فان هذا الامر يؤدي الى تحقق الفرضية الثانية على المستوى الكلي .

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي لفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لبعد التعلم في الاداء التسويقي حسب نتيجة التحليل ($P\text{-Value}=0.000$) ، وقد بلغت قيمة (F) (21.125) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البعد بلغت وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (0.27) ، وهذا يشير إلى ان بعد التعلم يفسر ما قيمته (45%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالاداء التسويقي .

كما اوضحت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لبعد التكيف في الاداء التسويقي حسب نتيجة التحليل ($P\text{-Value}=0.001$) ، وقد بلغت قيمة (F) (117.989) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البعد بلغت وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (0.67) ، وهذا يشير إلى ان بعد التكيف يفسر ما قيمته (67%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالاداء التسويقي .

كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة تأثير احصائية لبعد الابتكار في الاداء التسويقي حسب نتيجة التحليل ($P\text{-Value}=0.000$) ، وقد بلغت قيمة (F) (73.876) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البعد بلغت وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (0.56) ، وهذا يشير إلى ان بعد الابتكار يفسر ما قيمته (56%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالاداء التسويقي .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاًً- الاستنتاجات

- 1- يمكن عند تطبيق ممارسات القيادة التمكينية في المنظمة المبحوثة ان تكون كأحد العوامل المساهمة في تحسين الاداء التسويقي والتي يمكن من خلالها مجاراة المنافسين.
- 2- ان المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول بتطبيق اسس القيادة التمكينية من اجل مواكبة التغيرات المحيطة بها والعمل على تحسين واقع الاجراءات التنظيمية بما يعزز من فاعلية الاداء التسويقي .
- 3- ان المنظمة المبحوثة تبدي استعداد للوصول الى الاداء التسويقي المتميز في ميدان الاعمال من اجل تعزيز موقعها التنافسي.
- 4- ان المنظمة المبحوثة تهتم باجراءات التعلم بما يزيد من قدرتها في تحسين ادائها التسويقي
- 5- تهتم المنظمة المبحوثة بتسهيل اجراءات التكيف في بيئه العمل و هذا بدوره ينعكس على تحسين الاداء التسويقي وتقديم المنتجات بصورة مثلى.
- 6- ترکز المنظمة المبحوثة على الابتكار لدى العاملين من اجل تحسين ادائها التسويقي.
- 7- يوجد تأثير واضح لأبعاد القيادة التمكينية في تحسين الاداء التسويقي بالمنظمة المبحوثة.

ثانياً- التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة باختيار قياداتها وفق مواصفات خاصة والتي تمكّنها من تطبيق عناصر القيادة التمكينية .
- 2- ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز القدرة على تحسين الاداء التسويقي باتجاه تحقيق اهدافها.

- 3- ضرورة تحسين الفرص التسويقية للمنظمة المبحوثة المنسجمة مع امكانياتها في التعامل مع الظروف المتغيرة في بيئة الاعمال ومواكيتها من اجل تشغيل فاعلية ادائها التسويقي.
- 4- ينبغي وضع اجراءات تنظيمية تساهن فيفي تطوير امكانيات العاملين في جميع المستويات التنظيمية من خلال برامج التعلم والتدريب المستمر.
- 5- التأكيد على تعزيز تكيف العاملين مع بيئة العمل والتطورات الحاصلة في بيئة الاعمال من اجل مواكيتها والاستجابة لمتغيراتها.
- 6- العمل على تشجيع الابتكارات التي يقدمها العاملون على المستوى الانتاجي والاداري من اجل تحسين واقع العمل بما ينعكس بشكل ايجابي
- 7- ضرورة اعتماد الانشطة التي تدعم تحسين الاداء التسويقي والتفوق على المنافسين من خلال السعي لكسب رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وزيادة الحصة السوقية للمنظمة المبحوثة.

References

المصادر العربية

- الدعمي , وليد عباس جبر , (2019) دور القيادة التمكينية في تعزيز التماستك الإستراتيجي للمؤسسات الصحية (دراسة تحليله لعينة من الملوك الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS, 8(30).
- الطاني, يوسف حبيب, & العميدي, ضرغام علي مسلم. (2017). تسويف المشاهير استراتيجية تسوييقية مؤثرة في ادارة علاقات الزبائن دراسة استطلاعية لاصحاب محلات التجارية للتجهيزات الرياضية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.((1)), 14(3).
- العميدي , ضرغام علي مسلم , (2018) دور المرونة التسويقية المستندة على القابليات الابداعية في تعزيز ثقة الزبيون بالمنتج الوطني - دراسة تحليلية في معمل البان ابو غريب, اطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.

المصادر الاجنبية

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. Academy of management review, 28(2), 238-256.

المجلد : 4

العدد : 2

السنة : 2022

- 2- Bodner, S. L. (2005). Design and empirical analysis of a model of empowering leadership. University of North Texas
- 3- Boso, N., Adeleye, I., Ibeh, K., & Chizema, A. (2019). The internationalization of African firms: Opportunities, challenges, and risks. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 5-12.
- 4- Cornelia Niessen Christine Swarowsky Markus Leiz, (2010), "Age and adaptation to changes in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Iss 4 pp. 356 – 383.
- 5- Cowles, D. L. (1997). The role of trust in customer relationships: asking the right questions. *Management Decision*, 35(4), 273-282.
- 6- Cretu, A. E. & Brodie R. J., (2007) The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective, *Ind. Mark. Manag.*
- 7- Erlangga, H. (2022). The Effect of Product Promotion and Innovation Activities on Marketing Performance in Middle Small Micro Enterprises in Cianjur. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 528-540.
- 8- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., & Waris, A. (2019). The effect of entrepreneurial marketing and competitive advantage on marketing performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(1), 297-1301.
- 9- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044
- 10- Landua, I. (2008). Gaining competitive advantage through customer satisfaction, trust and confidence in consideration of the influence of green marketing.
- 11- León, María Martínez-, I., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566, , permissions @ Emerald insight.com.
- 12- Mageswari Kunasegaran Maimunah Ismail Roziah Mohd Rasdi Ismi Arif Ismail T. Ramayah ,(2016), "Talent development environment and workplace adaptation", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40 Iss 6 pp. 370 – 389.
- 13- Minseo Kim & Terry A. Beehr (2018) Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?, ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399
- 14- Natalia M. Lorinkova, Sara Jansen Perry (2018) Reducing Employee Cynicism and Time Theft, Through Empowering Leadership, *Keller Center Research Report*, June 2018, Volume 11, Issue 2
- 15- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors:

perceptions of managers and policy makers in two European regions. Integrated manufacturing systems, 12(2), 114-124.

- 16- Niu Kuei-Hsien Dr. Miles Grant Dr. Lee Chung-Shing Dr. , (2014),"Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: an exploratory study in high technology industrial districts", Chinese Management Studies, Vol. 8, permissions @ Emerald insight.com.
- 17- Pisicchio, A. C. & Toaldo, A. M. M. (2020). Integrated marketing communication in hospitality SMEs:analyzing the antecedent role of innovation orientation and the effect on market performance. Journal of Marketing Communications, 1-20.
- 18- Purwasari, M. M. N., & Suprapto, B. (2014). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Cafe di Yogyakarta. Jurnal Manajemen,8(1), 1-15.
- 19- Puspaningrum, A. (2020). Market orientation, competitive advantage and marketing performance of small medium enterprises (SMEs). Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura, 23(1), 19-27.
- 20- Sukaatmadja, I., Yasa, N., Rahyuda, H., Setini, M., & Dharmanegara, I. (2021). Competitive advantage to enhance internationalization and marketing performance woodcraft industry: A perspective of resource-based view theory. Journal of Project Management, 6(1), 45-56.
- 21- Uhl-Bien, M., & Marion R, &McKelvey B.,2007. " Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era", LeadershQ. 18(pp.293-318).
- 22- UN, C. A. (2002, August). INNOVATIVE CAPABILITY DEVELOPMENT IN US AND JAPANESE FIRMS. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2002, No. 1, pp. E1-E6). Academy of Management.
- 23- VU MINH HIEU (2020) EMPLOYEE EMPOWERMENT AND EMPOWERING LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW, Technium Vol. 2, Issue 7 pp.20-28, ISSN: 2668-778X
- 24- Wang, H. K. (2006). The Relationship among Human Capital, Social Capital, Innovative Capability and Organizational Performance-Evidence from the Commercial Banks in Taiwan.
- 25- Wellyan, J. (2016). INFLUENCE OF CORPORATE IMAGE AND RELATIONSHIP QUALITY ON CUSTOMER TRUST AND CUSTOMER LOYALTY ON THE PT GARUDA INDONESIA IN SURABAYA. organization, 4(11), 01-13.
- 26- Yim, C. K., Tse, D. K., & Chan, K. W. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer-firm affection and customer-staff relationships in services. Journal of marketing research, 45(6), 741-756.