



<https://nmrj.ui.ac.ir/?lang=en>  
New Marketing Reserch Journal  
E-ISSN: 2228- 7744  
Vol. 12, Issue 2, No.45, summer 2022  
Document Type: Research Paper  
Received: 08/01/2022 Accepted: 24/05/2022

## **The Effects of Emerging Leadership Styles on Sales Force Performance with the Mediating Role of Satisfaction and Trust in the Sales Manager**

**BagherAsgarnezhad Nouri \***

Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
asgarnezhad.research@uma.ac.ir

**Ghasem Zarei**

Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
zare@uma.ac.ir

**Somayeh Pourghadimi**

MA, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
Pourghadimi20@gmail.com

**Seyed Mohammad Reza Movahed**

PhD Candidate, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
Reza.movahed36@gmail.com

### **Abstract**

Today, the discussion of adopting an appropriate leadership style and its tremendous effects on the performance of public and private organizations and companies is clearly evident. Recently, new leadership styles have been proposed that can be very effective in implementing strategies and pursuing organizational goals. Therefore, the purpose of this study was to investigate the effects of emerging leadership styles on sales force performance, with the mediating role of satisfaction and trust in the sales manager. The statistical population included the sellers of chain stores (Kourosh, Refah, Hyperstar, Shahrvand, and Janbo) in Tehran. Due to the unlimited population, the sample size was 384 people. To measure the variables, the standard questionnaires of servant leadership style (Liden et al., 2008), patriarchal leadership style (Chen et al., 2014), genuine leadership style (Luu, 2019), customer-oriented behavior (Goad & Jaramillo, 2014), satisfaction with sales manager (Jay et al., 2014), and trust in sales

\*Corresponding author

2228- 7744/ © 2022 The Authors. Published by University of Isfahan



This is an open access article under the CC-BY-NC-ND 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Doi: 10.22108/NMRJ.2022.132209.2633

manager and sales force performance (Charles & Schwepker, 2019) were used. The questionnaires were distributed and collected randomly among sellers of selected chain stores. The validity of the questionnaires was confirmed using structural validity, diagnostic validity, and convergent validity. To evaluate the reliability of the questionnaires, Cronbach's alpha coefficient was used. The reliability for all research variables was more than 0.7 and it can be said that the questionnaires had good reliability. The research model was tested based on the structural equation method using LISREL software. The results of the study showed that among the leadership styles, only the original leadership style has a significant positive effect on satisfaction ( $\beta = 3.95$ ,  $t = 3.37$ ) and trust in the sales manager ( $\beta = 0.20$ ,  $t = 5.8$ ). Servant leadership style on satisfaction ( $\beta = 1.13$ ,  $t = 1.1$ ), trust in sales manager ( $\beta = -0.77$ ,  $t = 0.77$ ), patriarchal leadership style on satisfaction ( $-0.76$ ,  $t = -0.13$ ), and trust in the sales manager ( $-0.77$ ,  $t = \beta -0.13$ ) have no effect. Satisfaction with the sales manager has a significant negative effect on customer-oriented behavior ( $\beta = -2.97$ ,  $t = -0.27$ ). Trust in sales managers has a significant positive effect on customer-oriented behavior ( $\beta = 0.52$ ,  $t = 11.53$ ). Finally, the significant positive effect of customer-oriented behavior on sales force performance ( $\beta = 0.92$ ,  $t = 17.13$ ) was confirmed.

**Keywords:** Emerging Leadership Styles, Sales Force Performance, Customer Oriented Behavior, Sales Manager Satisfaction, Sales Manager Trust.

## References

- Adam, R., Jessica, O., & Daniel, G. (2015). Sales leadership icons and models: How comic book superheroes would make great sales leaders. *Journal of Business Horizons*, 58(3), 261-274.
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Journal of Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
- Anderson, K. P. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization*. PhD Thesis, University of Phoenix.
- Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises. *3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE)*. 158, 790–801. *Procedia Computer Science*.
- Azanza, G., Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Molero, F. (2018). Influencing salespeople's work outcomes through authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 39, 926-944. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0113>
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1-11.
- Cansoy, R., Polatcan, M., & Parlar, H. (2020). Paternalistic school principal behaviors and teachers' participation in decision making: The intermediary role of teachers' trust in principals. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(2), 553-584. DOI: 10.30828/real/2020.2.8
- Charles, D. (2015). Effects of servant leadership on satisfaction with leaders: inclusion of situational variables. *Journal of Emerging Leadership Journeys*, 8(1), 46-62.
- Charles, H., & Schwepker, R. (2019). Using ethical leadership to improve business-to-business salesperson performance: the mediating roles of trust in manager and ethical ambiguity. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 141-158.
- Chen, X., Eberly, M., Chiang, T., & Farh, J. (2014). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2018). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Cheng, B. S. (1995). Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 79, 119–173.

- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.
- Ciftci, E. G. (2020). Authentic leadership, In O. Demirtas & M. Karaca (Eds.), *A handbook of leadership styles*. Cambridge Scholars, Newcastle upon Tyne, pp. 211-230.
- Connelly, S., & Zaccaro, S. J. (2017). Leadership and creativity in military contexts. *Handbook of research on leadership and creativity*, 401-418.
- Corriveau, A. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 1 - 10.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2017). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: University Jihad Publishing Organization (in Persian).
- Dickson, M. (2021). *Building a Leaders Identity on Social Media*. University Honors Theses. Paper 1072.
- Eminoglu, G. M., & Elci, M. (2019). The effect of servant leadership on trust in leader. *9th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management: Leadership, Innovation, Media and Communication*.
- Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., M. J., Khattak, A., & Ud Din, M. N. (2020). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors: the mediating role of affective-and cognitive-based trust. *Journal of Frontiers in Psychology*, 11, 1975.
- Furmanczyk, J. (2010). The cross-cultural leadership aspect. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 67-82.
- Gkorezis, P., & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness Trust in leader as a mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 882-898.
- Gill, D., Williams, L., & Reifsteck, E. (2017). *Psychological dynamics of sport and exercise*. Human Kinetics.
- Giooki, E., Manzari Tavakoli, A., Salajeqeh, S., & Sheikhi, A. (2019). explaining organizational strategy with meritocracy and servant leadership. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 201-222 (in Persian).
- Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 34(4), 285-301.
- Gocen, A., & Sen, S. A. (2021). Validation of servant leadership scale on multinational sample. *Journal of Psychological Reports*, 124(2), 752-770.
- Göncü, A., Aycan, Z., & Russell, E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-57.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6(3), 164-170.
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41, 847-864.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
- Jay, P., Mulikia, B., Barbara, C., & Githa, S. (2014). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35, 13-22.

- Jenifer, S., Amit, S., & Scott, B. (2016). The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover. *Journal of Business Research*, 69(12), 5917-5924.
- Karimi, R., Bashlideh, K., & Hashemi, I. (2019). The effect of genuine leadership on burnout through the mediation of work life and job coping self-efficacy. *Journal of Psychology*, 23(2), 166-180 (in Persian).
- Karimi, M., & Shojaee, S. (2015). Studying the relationship between paternalistic leadership and employees' voice emphasizing on moderator role of knowledge sharing of employees at branches of Saderat Bank in Golestan Province. *Journal of Public Organizations Management*, 3(2), 21-40 (in Persian).
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2021). Authentic leadership and follower trust in the leader: The effect of precariousness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-10.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A metaanalytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 1-44.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611-628.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin, C., Meizhen, L., & Li, Y. (2015). An empirical study on the effect of paternalistic leadership on employees' voice behaviors; the intermediary role of psychological empowerment. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18(6), 789-810.
- Lin, C-H. V., & Sun, J-M. J. (2018). Chinese Employees' leadership preferences and the relationship with power distance orientation and core self-evaluation. *Journal of Frontiers of Business Research in China*, 12(6), 1-22.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2016). Servant versus authentic leadership: assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Journal of Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Lisa, B., Alex, Z., & Wesley, J. (2017). How critical events shape the evolution of sales organizations: A case study of a business-to-business services firm. *Journal of Business Research*, 74, 66-76.
- Luu, T. T. (2019). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Journal of Industrial Marketing Management*, 84, 89-104.
- Mbandi, J. (2020). *The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior, job satisfaction, and service climate*. Trevecca Nazarene University.
- Mburu, L. (2020). Significance of authenticity in developing a successful leadership practice. *African Research Journal of Education and Social Sciences*, 7(1), 108-116.
- Mehdizade, M., Asdzadeh Manjili, S., & Taleghani, M. (2019). Explaining the effects of applying paternalistic and authentic leadership styles in government and nongovernmental organizations based on comparative comparisons. *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(2), 127-144 (in Persian).
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2019). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology*, 38(2), 517-532.
- Nathan, E., Mulyadi, R., Senm, S., & Dirk van Dierendonck, R. C. L. (2018). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from

- Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Nuraeni Setiana, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
  - Pourazat, A. A. (2011). *Fundamentals of Knowledge of Government and Government*. Tehran: SAMT Publication (in Persian).
  - Pousa, C., Hardie, T., & Zhang, X. (2018). Promoting frontline employee customer orientation in China: a replication and a comparison. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 849-867.
  - Qian, L., Fang, L., & Xiaoyi, W. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Journal of Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
  - Qiu, S., Alizadeha, A., Dooleya, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
  - Ragnarsson, S., Kristjánisdóttir, E. S., & Gunnarsdóttir, S. (2018). To be accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. *SAGE Open*, 8(3).
  - Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14, 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
  - Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: an exploratory study*. PhD Thesis. Stellenbosch University.
  - Ruzic, E., Benazic, D., & Tezzele, R. B. (2018). The influence of sales management control, sales management support and satisfaction with manager on salespeople's job satisfaction. *Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic*, 31(1), 111-123.
  - Sabine, K., Christian, H., & Andreas, H. (2016). The catbird seat of the sales force: How sales force integration leads to new product success. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 462-479.
  - Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R., & Kausar, S. (2013). Does paternalistic leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 443-455.
  - Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
  - Setyaningrum, R. P., & Avinash, P. (2020). Quality work life and employee engagement: Does servant leadership influence employee performance? *Solid State Technology*, 63, 5134-41.
  - Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., Surachman, M., & Irawanto, D. W. (2020). Servant leadership characteristics, organisational commitment, followers' trust, employees' performance outcomes: A literature review. *European Research Studies Journal*, 23(4), 902-911.
  - Shingh, R. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(7), 554-564.
  - Sosik, J. J., & Jung, D. (2018). *Full range leadership development pathways for people, profit, and planet*. Second Edition. Routledge.
  - Tang, K. N. (2019). Leadership styles and organizational effectiveness. *Leadership and Change Management, Springer Briefs in Business*, 7, 11-25.
  - Tang, R., Cai, Y., & Zhang, H. (2021). Paternalistic leadership and subordinates' trust in supervisors: mediating effects of basic psychological needs satisfaction. *Journal of Frontiers in Psychology*, 3536.
  - Tomaževic, N., & Aristovnik, A. (2019). Factors of trust in immediate leaders: An empirical study in police service environment. *International Journal of Environmental and Public Health*, 16(14), 2-17.

- Toor, S. R., & Ofori, G. (2018). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- van der Werff, L., Legood, A., Buckley, F., Weibel, A., & de Cremer, D. (2019). Trust motivation: the self-regulatory processes underlying trust decisions. *Journal of Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 99-123.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Journal of Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.
- Wahyuni, R., & Rahyuda, A. G. (2021). The effect of authentic leadership on organizational citizenship behaviors mediated by trust in leaders. *Indonesian Journal of Economics, Social, and Humanities*, 3(2), 105-116.
- Walumbwa, F. O., Avalio, B. J., & Gardner, W. L. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wong, Y. T. (2017). Trust, job security and subordinate-supervisor guanxi: Chinese employees in joint ventures and state-owned enterprise. *Journal of Asia Pacific Business Review*, 24(1), 1-18.
- Zargara, P., Sousana, A., & Farmanesh, P. (2019). Does trust in leader mediate the servant leadership style-job satisfaction relationship? *Journal of Management Science Letters*, 9, 2253-2268.
- Zhang, N., Liu, S., Pan, B., & Guo, M. (2021). Paternalistic leadership and safety participation of high-speed railway drivers in china: The mediating role of leader-member exchange. *Journal of Frontiers in Psychology*, 12, 1-10.

## مقاله پژوهشی

### تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر عملکرد نیروی فروش، با نقش واسطه‌ای رضایت و اعتماد به مدیر فروش

باقر عسگرنژاد نوری<sup>۱\*</sup>، قاسم زارعی<sup>۲</sup>، سمیه پورقدیمی<sup>۳</sup>، سید محمدرضا موحد<sup>۴</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

asgarnezhad.research@uma.ac.ir

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

۳- کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

۴- دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

## چکیده

امروزه، بحث اتخاذ سبک رهبری مناسب و تأثیرات شگرف آن بر عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی، به وضوح مشاهده می‌شود و اخیراً سبک‌های جدیدی از رهبری مطرح شده است که می‌تواند در اجرای راهبردها و تعقیب اهداف سازمان بسیار مؤثر واقع شود؛ بنابراین، هدف این پژوهش، بررسی تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر عملکرد نیروی فروش، با نقش واسطه‌ای رضایت و اعتماد به مدیر فروش بود. جامعه آماری شامل فروشندگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای (کورس، رفاه، هایپرستار، شهروند و جانوب) در سطح شهر تهران بود که با توجه به نامحدود بودن جامعه، حجم نمونه ۳۸۴ نفر به‌دست آمد. برای اندازه‌گیری متغیرها، از پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری خدمت‌گزار (لیدن و همکاران، ۲۰۰۸)، سبک رهبری پدرسالارانه (چن و همکاران، ۲۰۱۴)، سبک رهبری اصیل (لو، ۲۰۱۹)، رفتار مشتری‌گرا (گواد و جارامیلو، ۲۰۱۴)، رضایت از مدیر فروش (جی و همکاران، ۲۰۱۴)، اعتماد به مدیر فروش و عملکرد نیروی فروش (چارلز و شوپکر، ۲۰۱۹) استفاده شد و پرسشنامه‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی در بین فروشندگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای منتخب توزیع و جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی سازه، روایی تشخیصی و روایی همگرا صورت گرفت که تأیید شد و برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی برای تمام متغیرهای پژوهش، بیشتر از ۰/۷ بود و می‌توان بیان کرد که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بود. آزمون مدل پژوهش، براساس روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل صورت گرفت. نتایج نشان داد از بین سبک‌های رهبری، تنها سبک رهبری اصیل بر رضایت ( $\beta=0/95, t=3/37$ ) و اعتماد به مدیر فروش ( $\beta=0/20, t=5/8$ ) تأثیر مثبت معنادار دارد. سبک رهبری خدمت‌گزار بر رضایت ( $\beta=0/13, t=1/1$ ) و اعتماد به مدیر فروش ( $\beta=-0/8, t=-0/77$ ) و سبک رهبری پدرسالارانه بر رضایت ( $\beta=-0/76, t=-0/76$ ) و اعتماد به مدیر فروش ( $\beta=-0/13, t=-0/77$ ) تأثیر ندارد. رضایت از مدیر فروش بر رفتار مشتری‌گرا ( $\beta=0/22, t=11/53$ ) تأثیر مثبت معنادار دارد. درنهایت، تأثیر رفتار مشتری‌گرا بر عملکرد نیروی فروش ( $\beta=0/92, t=17/13$ ) تأیید شد و تأثیر مثبت معنادار دارد.

**کلید واژه‌ها:** سبک‌های رهبری نوظهور، عملکرد نیروی فروش، رفتار مشتری‌گرا، رضایت از مدیر فروش، اعتماد به مدیر فروش



## ۱- مقدمه

با تشدید رقابت و کم شدن بازارهای بدیع در دنیای امروز، عملکرد نیروی فروش افزایش بسیاری یافته است و شناخت مشتریان بالقوه در بازار رقابتی امروز، برای نیروی فروش و سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است. یکی از مسائل بسیار مهم در هر سازمانی، وظایف دپارتمانها و وظایف کاری کارمندان و مدیران در برابر هم است و مسئله مهم تر در سازمانها از نظر مدیران فروش، این است که چگونه بتوانند در دنیای رقابتی امروز فروش محصولاتشان را در بین رقبای دیگر به حداکثر برسانند و این امر فقط با عملکرد نیروی فروش و فروشندگان سازمان امکان پذیر است که وظیفه اصلی آنها فروش محصولات و برون دادهای سازمان است (لیزا و همکاران؛ ۲۰۱۷). پس برای رسیدن به این هدف، مدیران و مدیران فروش سازمانها باید مؤلفهها و متغیرهایی را شناسایی کنند که می تواند بر رفتارها و عملکرد نیروی فروش سازمان تأثیر بسزا و مثبتی بگذارد تا با شناسایی این عوامل، نیروی فروش بتواند بر سطح درآمد و سودآوری سازمانها تأثیر بسزایی بگذارد. اینها، مواردی است که در گذشته رنگ کمتری در بازار کسب و کار داشته و با ایجاد فضای فوق العاده رقابتی در دنیای امروز، از رنگ و بوی خاصی برخوردار شده است (جنیفر و همکاران؛ ۲۰۱۶). از سوی دیگر، به دلیل اهمیت عملکرد نیروی فروش در جذب مشتری و ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان و همچنین تأثیر گذار بودن بر رشد، بقا، اثربخشی و موفقیت شرکت، اثر مشتری گرایی - فروش گرایی بر عملکرد نیروی فروش، بیشتر مورد توجه نگاههای اقتصادی و همچنین محافل

علمی بوده است (وربکه و همکاران؛ ۲۰۱۱).

در هر سازمانی، وظیفه دپارتمان فروش، صرف فروش محصول یا خدمات نیست و عملکرد نیروی فروش در تمام ابعاد سازمان شاخص حیاتی و به منزله نبض کلیدی در سازمان است. نیروهای فروش ارتباطی مستمر و طولانی مدت را با مشتریان بالفعل دارند و دائم در جست و جوی مشتریان بالقوه برای سازمان هستند تا بتوانند نیازهای آنها را ارزیابی کنند و ارزش و منافع محصول را برای مشتری بیان کنند؛ زیرا فروش، رابط میان مشتریان و سازمان است (سایین و همکاران؛ ۲۰۱۶). سبک رهبری یک مدیر فروش و تأثیر آن بر نگرشها و رفتارهای فروشندگان، از موضوعات مهم برای هردو، هم دانش گاهیان و هم افراد حرفه ای در بلندمدت است. مدیران فروش نقشی اساسی در تأثیر گذاری بر فروشندگان ایفا می کنند تا در فروش موفق شوند (اینگرام و همکاران؛ ۲۰۰۵). همه رهبران درون سازمان به منظور ارائه تمرکز و برنامه ریزی و اجرای عناصر کلیدی فعالیت های عملیاتی و راهبردی قرار گرفته اند؛ باین حال، به دلیل اینکه آنها به عنوان رابط بین نیروی فروش مستقیم درآمد ایجاد می کنند و تیم مدیریت ارشد مسئول تنظیم راهبرد شرکت است، رهبران فروش نقش مهمی در سازمانها دارند. از بین همه رهبران سازمانی، رهبران فروش ممکن است موقعیت مناسبی را برای تأثیر گذاری بر عملکرد شرکت هم در کوتاه مدت و هم در بلندمدت داشته باشند (آدام و همکاران؛ ۲۰۱۵). نظریه های سنتی رهبری، مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بود که قدرت در رأس هرم سازمان وجود داشت و دستورات از بالا به پایین دیکته می شد و



پیروان در سطوح پایین‌تر به‌عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بودند. محیط کاری در حال تغییر، پژوهشگران زیادی را بر آن داشته که نظریه‌های سنتی در زمینه رهبری را بازبینی و نظریه‌های متناسب با این دوره را عرضه کنند (چینیارا و بنتین، ۲۰۱۸). در واقع، رهبران عصر نوین کسانی خواهند بود که به گروه یا سازمان کمک می‌کنند که نیازها و توانایی‌های بالقوه خویش را دریابند، بصیرت‌های گروه را جمع ببندند و تلفیق کنند و به‌مثابه محرک برای گروه عمل کنند (پورعزت، ۲۰۱۱). از میان سبک‌های رهبری که در گذشته به کار گرفته می‌شد، از جمله سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مشارکتی و بروکراتیک، اخیراً سبک‌های جدیدی از رهبری مطرح شده است که می‌تواند به‌شیوه‌ای جدید در عملکرد نیروی فروش مؤثر واقع شود؛ از جمله سبک‌های رهبری خدمت‌گزار، پدرسالارانه و اصیل. رهبری خدمت‌گزار را رابرت گرین لیف در سال ۱۹۷۰ مطرح کرد. سبک رهبری خدمت‌گزار، وقتی است که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیردست خود قرار می‌دهد. خودخدمتی نباید محرک و انگیزه رهبر باشد؛ بلکه او باید بر قله برنامه‌انگیزی بالاتر، یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند (گیوکی و همکاران، ۲۰۱۹). در دهه‌های اخیر، سبک رهبری خدمت‌گزار، نظر بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است و مفهوم رهبری خدمت‌گزار در عصر مدرن محبوبیت بسیار زیادی به دست آورده است (چینیارا و بنتین، ۲۰۱۸). رهبری خدمت‌گزار، یک سبک رهبری مثبت‌گرا است که بر طیف وسیعی از نتایج فردی، گروهی و سازمانی تأثیر دارد و میزان تأثیر آن بر نتایج نیز از تأثیر سایر سبک‌های رهبری مثبت‌گرا مانند رهبری تحول‌گرا و رهبری اخلاقی فراتر است (لی و همکاران، ۲۰۱۹). از آنجا که اخلاقی بودن یکی از ویژگی‌های اصلی رهبری خدمت‌گزار است، درک کامل روشی که رهبری خدمت‌گزار بر فضای خدمات تأثیر می‌گذارد، زمینه‌ای است که پژوهش‌های بیشتری را ایجاد می‌کند و این توانایی را دارد که هم برای کارکنان و هم برای کسب‌وکار مفید باشد (امبندی، ۲۰۲۰). همچنین، رهبری اصیل، به‌عنوان حوزه مهم پژوهشی در زمینه رفتار سازمانی در دهه گذشته ظهور کرده است (فرید و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری اصیل، نشان‌دهنده یکی از انتظارات مدرن در رهبری است و بر جنبه اخلاقی رفتار رهبر و بر اعتماد بین رهبران و پیروان بنا شده است که به سهم خود، باعث افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها می‌شود (سوسیک و یونگ، ۲۰۱۸). رهبری اصیل شامل رفتار سازمانی مثبت از جمله اعتماد به نفس، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری است که در آن حقوق کارکنان محترم شمرده می‌شود و عدالت سازمانی در ابعاد مختلف آن جزء کارکردهای سازمان است (ناصری کوچیبوک، رضایان، گودرزی و امیرکبیری، ۱۴۰۰). پژوهشگران اظهار داشتند که به‌طور فزاینده‌ای آشکار می‌شود که سازمان‌های قرن بیست و یکم به نوع جدیدی از رهبر نیاز دارند. در نتیجه تغییر سریع دنیای کسب‌وکار که به کاهش ثبات و بی‌اطمینانی منجر می‌شود، رهبران اصیل ممکن است بتوانند به وضعیت ثبات کمک کنند (چیف‌تچی، ۲۰۲۰). در واقع، رهبری اصیل برای تثبیت هویت رهبر و ارتباط

پیروان در سطوح پایین‌تر به‌عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بودند. محیط کاری در حال تغییر، پژوهشگران زیادی را بر آن داشته که نظریه‌های سنتی در زمینه رهبری را بازبینی و نظریه‌های متناسب با این دوره را عرضه کنند (چینیارا و بنتین، ۲۰۱۸). در واقع، رهبران عصر نوین کسانی خواهند بود که به گروه یا سازمان کمک می‌کنند که نیازها و توانایی‌های بالقوه خویش را دریابند، بصیرت‌های گروه را جمع ببندند و تلفیق کنند و به‌مثابه محرک برای گروه عمل کنند (پورعزت، ۲۰۱۱). از میان سبک‌های رهبری که در گذشته به کار گرفته می‌شد، از جمله سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مشارکتی و بروکراتیک، اخیراً سبک‌های جدیدی از رهبری مطرح شده است که می‌تواند به‌شیوه‌ای جدید در عملکرد نیروی فروش مؤثر واقع شود؛ از جمله سبک‌های رهبری خدمت‌گزار، پدرسالارانه و اصیل. رهبری خدمت‌گزار را رابرت گرین لیف در سال ۱۹۷۰ مطرح کرد. سبک رهبری خدمت‌گزار، وقتی است که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیردست خود قرار می‌دهد. خودخدمتی نباید محرک و انگیزه رهبر باشد؛ بلکه او باید بر قله برنامه‌انگیزی بالاتر، یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند (گیوکی و همکاران، ۲۰۱۹). در دهه‌های اخیر، سبک رهبری خدمت‌گزار، نظر بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است و مفهوم رهبری خدمت‌گزار در عصر مدرن محبوبیت بسیار زیادی به دست آورده است (چینیارا و بنتین، ۲۰۱۸). رهبری خدمت‌گزار، یک سبک رهبری مثبت‌گرا است که بر طیف وسیعی از نتایج فردی،

بین آنها و پیروانشان مهم است (دیکسون؛ ۲۰۲۱). این سبک نوین رهبری به موازات روان‌شناسی مثبت‌گرا و در تکمیل بحث‌های مربوط به رهبری و به‌عنوان یک سبک مثبت رهبری مطرح شده است که از آن با عنوان رهبری اصیل یاد می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین، سبک رهبری پدرسالارانه نیز در پژوهش حاضر بررسی شده است. این روش رهبری بیش از دو دهه است که توجه پژوهشگران سازمانی را به خود جلب کرده است. رهبری پدرسالار، سبکی است که تفویض اختیار و اجرای نظم را با توجه به زیردستان همراه می‌کند. شواهد نشان می‌دهد که این سبک رهبری در کشورهای آسیایی، خاورمیانه و آمریکای لاتین بسیار متداول است (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). عناصر گوناگون رهبری پدرسالاری، کارکنان را به روش‌های مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهند و در شرایط مختلف ممکن است اثرات متفاوتی داشته باشند و درک رویه‌هایی که به ایجاد تأثیرات گوناگون رهبری پدرسالارانه منجر می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (چن و همکاران؛ ۲۰۱۸).

یکی از متغیرهایی که سبک‌های رهبری بر آن تأثیرگذار هستند، اعتماد نیروی فروش به مدیر فروش است. اعتماد به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک عامل اصلی، تعیین‌کننده اثربخشی و کارایی رهبری و مدیریت سازمانی در چند دهه اخیر تلقی شده است (ون در ورف و همکاران؛ ۲۰۱۹؛ لگود و همکاران؛ ۲۰۲۱)؛ بنابراین، تعیین اینکه چگونه سرپرستان می‌توانند حس اعتماد زیردستان را ارتقا دهند، در سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای حیاتی تلقی می‌شود (ون در ورف و

همکاران، ۲۰۱۹). اعتماد به مدیر بازاریابی است از اعتقاد پیروان به اینکه مدیر در رفتارهای مضر و غیرسودمند برای آنها مشارکت نخواهد کرد (غورزیس و بلو؛ ۲۰۱۶). علاوه بر این، زمانی که کارکنان بر این باورند که مدیرشان منصفانه رفتار می‌کند، بیشتر تمایل دارند به مدیر خود اعتماد کنند؛ زیرا ارزش‌های یک فرد بر این مسئله تأثیر می‌گذارد که آیا او قابل اعتماد است یا خیر (چارلز و شوپکر؛ ۲۰۱۹). بررسی‌های انجام‌شده در حوزه اعتماد (مؤسسه اعتمادسنجی ایدلمان؛ ۲۰۱۲؛ مؤسسه گالوپ؛ ۲۰۱۲) گویای این واقعیت است که شاخص اعتماد به رهبران سازمانی در بسیاری از کشورهای جهان و در اکثر بخش‌ها و حرفه‌های تخصصی طی سال‌های اخیر کاهش یافته است؛ بنابراین، برای حل این مشکلات به سبک رهبری‌ای نیاز است که با رویکردی مثبت بر کل سازمان‌ها تأثیرگذار باشد و نه تنها به‌واسطه جلب اعتماد گسترده پیروان به خود، بلکه با تسهیل اعتماد متقابل، زمینه ایجاد وفاداری، تعهد و ریسک‌پذیری را در بین اکثر اعضای سازمان و مجموعه تحت نظارت خود ایجاد کند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). به‌طور کلی، ماهیت پویای زمینه پژوهشی اعتماد و رهبری و اهمیت ارتباط دو متغیر سبک رهبری و اعتماد به رهبر از منظر بهبود روابط میان‌فردی بین کارکنان و مدیران و در نهایت پیشرفت سازمانی، موجب شده است که امروزه به‌عنوان موضوع مهمی در سازمان‌های مختلف بررسی شود (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). در واقع، اعتماد را می‌توان تحت تأثیر سبک رهبری سرپرستان قرار داد. رهبری تحول‌آفرین، مبادله‌ای، اصیل، اخلاقی، خدمت‌گزار و توانمندساز،

5. Ghorezis & Bellou  
6. Charles & Schwepker  
7. Edelman Trust Barometer  
8. Gallup

1. Dickson  
2. Chen et al.  
3. Van der Werff et al.  
4. Legood et al.

اعتماد فروشندگانشان و رفتارهای مشتری‌مداری آنها کمک کند و همچنین، مدیران را در تعیین اهداف عملکردی فروش، با توجه به سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها فروشندگان را یاری کند. این توضیحات بیانگر این است که برای فروشگاه‌ها، به خصوص فروشگاه‌های زنجیره‌ای، عملکرد نیروی فروش و عوامل مرتبط با آن اهمیت زیادی دارد که در این مطالعه به این مهم پرداخته شده است. برخلاف اهمیت موضوع، مرور پیشینه پژوهش حاکی از آن است که پژوهشی که به بررسی مفاهیم فوق در قالب یک مدل مفهومی پرداخته باشد، به چشم نمی‌خورد؛ بنابراین، از این نظر، در پیشینه شکاف پژوهشی وجود دارد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر از لحاظ عملی برای مدیران سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد سازمان خود، بسیار کمک‌کننده خواهد بود. مدیران و مسئولان این سازمان‌ها می‌توانند با استناد به نتایج این پژوهش و بهره‌گیری از سبک رهبری مناسب، مبنایی برای دست‌یابی به اهداف عملکردی سازمان فراهم کنند.

بر اساس مطالعات صورت‌گرفته، مشخص شد تأثیر بعضی از سبک‌های رهبری نوظهور بر اعتماد به سرپرست در پژوهش‌هایی همچون ستیانینگروم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، کیو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، امین اوغلو و الچی<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، زرگر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) و طیبی و همکاران (۱۴۰۰) بررسی شده بود و نکته مشترکی که در این پژوهش‌ها و اغلب مطالعات دیگر وجود داشت، این بود که صرفاً تأثیر یکی از سبک‌های رهبری بررسی شده بود که در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر هم‌زمان سه سبک رهبری نوظهور (رهبری

همگی بر اعتماد زیردستان به سرپرستان با درجات مختلف تأثیر می‌گذارد (لگود و همکاران، ۲۰۲۱). رضایت نیروی فروش از مدیر فروش نیز متغیر دیگری است که تأثیر سبک‌های رهبری بر آن بررسی می‌شود. مدیران فروش نقش بسیار مهمی در تأثیرگذاری بر متغیرهای مهم از جمله تعهد سازمانی فروشندگان، عملکرد شغلی، استرس و نیت ترک خدمت آنان دارند. فروشندگان مدیران فروش را جانشینان سازمان می‌بینند و انتظار دارند که آنها منابع سازمانی موردنیاز برای عملکرد موفق شغلی را هماهنگ کنند. فروشندگان به‌عنوان منبع پشتیبانی، هم‌اکنون از نظر مادی و هم از لحاظ روان‌شناسی، به مدیران تکیه می‌کنند. پژوهشگران نشان می‌دهند که اقدامات نظارتی مانند بازخورد مکرر، ارائه یک ساختار و دستاوردهای پاداش‌دهی، رضایت مدیر فروش را پیش‌بینی می‌کنند (جی و همکاران، ۲۰۱۴).

رفتارهای کارکنان سازمان از جمله نیروی فروش، به دلیل تعاملات و ارتباطات گسترده آنها با مشتریان، در جذب مشتری و از آن مهم‌تر، حفظ مشتری از اهمیت زیادی برخوردار است. سازمان‌ها بالطبع به دنبال کارکنان و نیروهای فروشی هستند که از تجربه بالا و توانایی شناخت نیازها و خواسته‌های مشتریان برخوردار باشند و همچنین، بتوانند با رفتارهای مناسبشان در تعاملات و ارتباطشان با مشتریان، آنها را به انجام خرید مجدد و در نهایت به ارتباط بلندمدت با سازمان ترغیب کنند؛ بنابراین، تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر عملکرد نیروی فروش مورد توجه است. ضمن اینکه مطالعاتی که بر روی عملکرد فروشندگان صورت می‌پذیرد، می‌تواند به مدیران فروش در درک بهتری از میزان رضایت و

آن بر رفتار مشتری گرا داشته باشند. در حال حاضر، پژوهشی در این زمینه در کشور ایران انجام نشده و جنبه نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان سبکی از رهبری مورد توجه قرار می‌گیرد که رهبران خدمت‌گرا هستند که تلاش می‌کنند تا دیگران را قبل از خودشان کمک کنند. چنین رهبرانی بهترین‌ها را برای پیروان خود به ارمغان می‌آورند و به آنها در دستیابی به توانایی‌های خود کمک می‌کنند. چنین رهبرانی برای دیگران از علائق شخصی خود دست می‌کشند و به خودشان به‌عنوان خدمت‌گزار نگاه می‌کنند تا رهبر (ناتان و همکاران؛ ۲۰۱۸). رهبری خدمت‌گزار یک رویکرد رهبری جامع است که پیروان را درگیر می‌کند؛ به‌طوری که آنها را توانمند می‌کند تا در آنچه توانایی آن را دارند، رشد کنند. رهبران خدمت‌گزار روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به‌خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (کانلی و زا کارو؛ ۲۰۱۷). رهبران خدمت‌گزار به‌دنبال سطح عملیاتی بالاتر هستند و انگیزه اصلی آنها در رهبری، تمایل آنها برای خدمت به پیروان است. هر دو بُعد رهبری خدمت‌گزار، یعنی «خدمت‌کردن» و «رهبری»، برای شکوفایی یک سازمان مهم هستند (راگنارسون و همکاران؛ ۲۰۱۸). رهبران خدمت‌گزار، ویژگی‌هایی مانند شفاف‌بودن و منصف‌بودن، پایندی به ایده‌آل‌های دوستی و صداقت، ارائه فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای، افزایش ارزش تجاری و شرکتی و القای احساس اعتماد در کارکنان خود را نشان می‌دهند

خدمت‌گزار، رهبری اصیل و رهبری پدرسالارانه) بر اعتماد و رضایت از سرپرست پرداخته شده است. همچنین، براساس بررسی‌های انجام‌شده، مطالعات بسیار کمی، به‌خصوص در پژوهش‌های داخلی، درباره تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه وجود داشت و مطالعات فوق به‌طور کلی مربوط به دو سبک رهبری دیگر بودند. درباره تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر رضایت از سرپرست، مطالعات زیادی صورت نگرفته بود و باتوجه به بررسی‌هایی که پژوهشگران در منابع علمی داخلی و خارجی انجام دادند، پژوهش‌های چندانی مشابه با این پژوهش پیدا نشد؛ بنابراین، این موضوع در کنار بررسی تأثیر هم‌زمان سه سبک رهبری نوظهور در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، نوآوری پژوهش محسوب می‌شود که باتوجه به بررسی‌های انجام‌شده، در این حوزه خلاء وجود داشت که در این پژوهش سعی شده به آن پرداخته شود. همچنین، جنبه دیگری که به آن توجه شده است، بررسی سبک‌های رهبری نوظهور در بین نیروهای فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای است که این موضوع نیز بسیار مهم تلقی می‌شود؛ چراکه بیشتر پژوهش‌ها در این زمینه، در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی انجام شده است. همچنین، درباره تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد کارکنان بررسی‌هایی انجام شد و نتایج حاکی از آن بود که در مطالعات انجام‌شده یا به صورت کلی سبک‌های رهبری بررسی شده یا اینکه پژوهش‌ها بیشتر مبتنی بر سایر سبک‌های رهبری بودند. باتوجه به توضیحات ارائه‌شده، هدف پژوهش حاضر بررسی چگونگی تأثیری است که سبک‌های رهبری نوظهور می‌توانند بر عملکرد نیروی فروش با نقش رضایت و اعتماد نیروی فروش به مدیر فروش و در پی

خدمت‌گزار با رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی در سازمان، به فضای آرام همراه با اطمینان و اعتماد متقابل در کلیه سطوح سازمانی منجر می‌شود (حیدریان، چناری و پارسامعین، ۱۳۹۸). چارلز<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رضایت از رهبران با در نظر گرفتن متغیرهای موقعیتی به این نتیجه دست یافتند که رهبری خدمت‌گزار اثرات مثبتی بر رضایت کارکنان از رهبر دارد و هیچ‌یک از متغیرهای موقعیتی، اثرات تعدیل‌کننده معنی‌داری ندارند. یکی از مهم‌ترین نتایجی که مستقیماً با رهبری خدمت‌گزار مرتبط است، اعتماد به رهبران است. در واقع، مشخص شده است که رهبری خدمت‌گزار در مقایسه با سایر اشکال سبک رهبری، قوی‌ترین تأثیر را بر اعتماد به رهبران دارد (کیان و همکاران؛ ۲۰۱۷). لگود و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «فراتحلیل نقش اعتماد در رابطه رهبری-عملکرد به این نتیجه رسیدند که سبک‌های معاصر، به‌ویژه رهبری خدمت‌گزار و اخلاقی، اعتبار فزاینده‌ای را نسبت به رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای در پیش‌بینی اعتماد به رهبر نشان می‌دهند. ستیانینگروم و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای را با عنوان «ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار، تعهد سازمانی، اعتماد پیروان و نتایج عملکرد کارکنان: مروری بر پیشینه انجام دادند که این مطالعه تأثیر رهبری خدمت‌گزار را بر تعهد سازمانی، اعتماد کارکنان به رهبر، عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد. زرگر و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «آیا اعتماد به رهبر، رابطه بین سبک رهبری خدمت‌گزار و رضایت شغلی را میانجی‌گری می‌کند؟»، به این نتیجه دست پیدا کردند

(آدیگوزل و همکاران؛ ۲۰۲۰). رهبری خدمت‌گزار می‌تواند به میزان زیادی عملکرد کارکنان را بهبود بخشد و به پیشرفت و موفقیت آنها کمک کند (ستیانینگروم و آویناش؛ ۲۰۲۰). رهبری خدمت‌گزار، نقش اساسی در برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف جهت کمک به سازمان در دستیابی به هدف خود دارد (آدیگوزل و همکاران، ۲۰۲۰). در همه انواع سازمان‌های تجاری و آموزشی، رهبری خدمت‌گزار در بین کارکنان فضایی پیدا کرده است که در آن رفتارها، نگرش‌ها و ادراکات بررسی شده است (گوسن و سن؛ ۲۰۲۱). رهبری خدمت‌گزار، سبک رهبری جدید و مبتنی بر مبانی اخلاقی و بشردوستانه است که ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای آنان مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و خلاقیت سازمانی برای رهبران سازمان سودمند باشد. رهبری خدمت‌گزار با هدف بهبود رهبری در سازمان بر خدمت به دیگران تأکید دارد و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کند تا افراد از اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند (صفرپوردهکردی، جعفری و قورچیان، ۱۳۹۷). رهبری خدمت‌گزار یا سازمان خدمت‌گزار نیازهای کارکنان را در اولویت نخست قرار می‌دهد و به این طریق رضایت کارکنان و ارائه خدمت را فراهم می‌آورد (حیدریان، چناری و پارسامعین، ۱۳۹۸). همچنین، عقیده بر این است که اعتماد، جوهره رهبری خدمت‌گزار است. توجه به دیگران در رهبران خدمت‌گزار و مقدم‌دانستن منافع پیروان بر منافع شخصی رهبر، نقشی اساسی در ایجاد جو اعتماد در سازمان دارد. بدون شک، رهبری

4. Charles  
5. Qian et al.

1. Adiguzel et al.  
2. Setyaningrum & Avinash  
3. Gocen & Sen

فرضیه دوم: سبک رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد.

رهبران اصیل افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور هستند که درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند (تور و افوری، ۲۰۱۸). رهبری اصیل شکلی از رفتارهای مثبت و حمایتی رهبر است که با ظرفیت روانی مثبت و ارزش‌های اخلاقی برای تقویت رشد فردی کارکنان مشخص می‌شود (نیسواتی و همکاران، ۲۰۲۱). لوتانز و آوالیو در تبیین رهبری اصیل بر این باور بودند که این نوع از رهبری فرایندی است که در آن، رهبران تلاش می‌کنند دریابند واقعاً که هستند و سپس همان تصویر را به زیردستان خود انتقال دهند. نووی‌سویک و همکارانش تصدیق کردند که رهبری اصیل به معنای صادق بودن با خود و دیگران است و مستلزم آن است که رهبر خود خودش باشد نه خودِ دیگران (امبورو، ۲۰۲۰). براساس نظر کارشناسان، رهبر اصیل، رهبری است که توانایی ارتقای خود مانند خودآگاهی بالا، اخلاقیات و هنجارهای مناسب را دارد. اهداف تأثیرگذاری بر کارمند، ایجاد فضای مناسب و رابطه مثبت برای جلب اعتماد کارمندان در این سبک رهبری دنبال می‌شود (پوروانتو و همکاران، ۲۰۲۱). رهبران اصیل افرادی هستند که به خود شناسی رسیده‌اند و از چگونگی افکار و رفتار خود آگاهی دارند (آلوسون و اینولا، ۲۰۱۹). رهبری اصیل عملکرد پیروان را به حداکثر می‌رساند و به نتایج مثبت مرتبط با کار منجر می‌شود (ریبیرو و همکاران، ۲۰۱۸؛ اذانزا و

که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری خدمت‌گزار، رضایت شغلی و اعتماد وجود دارد. امین اوغلو و الچی (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد به رهبر به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد زیردستان به رهبر تأثیر مثبت می‌گذارد. لینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود اثر سبک رهبری خدمت‌گزار را بر اعتماد با سبک رهبری اصیل مقایسه کردند. نتایج حاکی از این موضوع بود که کاربرد سبک رهبری خدمت‌گزار علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر نگرش‌های کاری کارکنان، در مقایسه با سبک رهبری اصیل به اثربخشی بالاتری در خلق اعتماد منجر خواهد شد. سند جا یا و پکرتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بیان کردند که رهبری خدمت‌گزار، اعتماد به رهبر و سازمان را افزایش می‌دهد (گیل و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷). ادراکات رهبری خدمت‌گزار با اعتماد به رهبری رابطه مثبتی دارد. علاوه بر این، چهارچوب مفهومی رهبری خدمت‌گزار نشان می‌دهد که اعتماد به رهبر، به طور غیرمستقیم رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و نتایج سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (ون دیرندونک و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴). جیسوال و دار<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری خدمت‌گزار در اعتماد به رهبر و رشد خلاقیت کارکنان عنوان کردند که رفتارهای رهبر در سبک رهبری خدمت‌گزار بر توسعه اعتماد کارکنان به رهبر اثرگذار است؛ بنابراین، باتوجه به این توضیحات، فرضیه‌های اول و دوم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه اول: سبک رهبری خدمت‌گزار بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد.

7. Niswaty et al.

8. Mburu

9. Purwanto et al.

1 . Alvesson & Einola 0

1 . Ribeiro et al. 1

1. Ling et al.

2. Sendjaya & Pekerti

3. Gill et al.

4. Van Dierendonck et al.

5. Jaiswal & Dhar

6. Toor & Ofori

همکاران؛ ۲۰۱۸؛ امام و همکاران؛ ۲۰۲۰). جدیدترین مطالعه در زمینه مؤلفه‌های رهبری اصیل را والوموا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) انجام دادند. آنها چهار مؤلفه را به‌عنوان ارکان رهبری اصیل شناسایی کردند: ۱. خودآگاهی؛ آگاهی و درک و فهم صادقانه فرد از ویژگی‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، عواطف و هیجانات احساسی خود؛ ۲. رویکردهای اخلاقی نهادینه‌شده: عمل کردن مطابق با ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی خود به‌جای تأثیرپذیری از فشارهای سایر افراد، گروه‌ها و نهادها؛ ۳. پردازش متعادل اطلاعات: تجزیه و تحلیل عینی تمامی اطلاعات ازسوی رهبر قبل از ورود به تصمیم‌گیری؛ ۴. شفافیت رابطه‌ای: با خود صادق بودن، به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات به‌صورت واضح، بیان صادقانه افکار و احساسات خود و ایجاد اعتمادبه‌نفس در دیگران از طریق خودداری از انتقال هیجانات نامناسب (آیکا؛ ۲۰۱۹). سبک رهبری اصیل با بهره‌گیری از اصول چهارگانه خودآگاهی، پردازش متوازن، وجدان درونی و شفافیت رابطه در سازمان‌ها، اثربخشی بالایی را در ایجاد اعتماد به رهبر به همراه دارد. رهبرانی که از شفافیت و مثبت‌گرایی بیشتری برخوردار باشند، احتمالاً پیروانی خواهند داشت که به آنها اعتماد می‌کنند و آنها را به‌عنوان رهبرانی اثربخش ارزیابی می‌کنند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). رهبران اصیلی که خودآگاه هستند، براساس مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی هدایت می‌شوند که اقدامات آنها را پیش می‌برد. آنها جو اعتماد ایجاد می‌کنند که رشد شخصی زیردستان و عملکرد سازمانی را تحریک

می‌کند (کور یو؛ ۲۰۲۰). کلینهناس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان رهبری اصیل و اعتماد پیروان به رهبر: تأثیر بی‌ثباتی به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل پیش‌بینی‌کننده مهمی برای اعتماد پیروان به رهبر بود. واهیونی و راهیودا<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اصیل بر رفتارهای شهروندی سازمانی با میانجی‌گری اعتماد به رهبران، به این نتیجه دست یافتند که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد به رهبران دارد. کیو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد به رهبران، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات در صنعت مهمان‌نوازی چین به این نتیجه دست یافتند که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد به رهبران دارد. مطالعه لوسک کوت و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) رابطه مثبت بین ادراک رهبری اصیل و اعتماد به رهبران را تأیید کرد. حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری اصیل بر ایجاد اعتماد به رهبر تأثیر معناداری دارد و دارای اثربخشی بالایی است. حسن و احمد<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی را در کشور مالزی انجام دادند که تأثیر رهبری اصیل بر دلبستگی شغلی و اعتماد میان‌فردی را بررسی کرد. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این بود که رهبری اصیل، به افزایش اعتماد منجر می‌شود و به دلبستگی شغلی کارکنان کمک می‌کند. روکس<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰) ارتباط بین رهبری اصیل، خوش‌بینی و خودکامیابی و تأثیر این متغیرها بر اعتماد کارکنان را بررسی کرد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده ارتباط مثبت و

6. Kleynhans et al.

7. Wahyuni & Rahyuda

8. Levesque-Cote et al.

9. Hassan & Ahmed

10. Roux

1. Azanza et al.

2. Imam et al.

3. Walumbwa et al.

4. Ayca

5. Corriveau

معنادار بین رهبری اصیل و اعتماد کارکنان بود؛ بنابراین، باتوجه به توضیحات بالا، فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه سوم: سبک رهبری اصیل بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: سبک رهبری اصیل بر اعتماد نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد.

پژوهشگران براساس ویژگی‌های رهبری سازمانی چینی، رهبری پدرسالارانه را بر پایه پیشینه تاریخ و فرهنگ چین ارائه کردند و می‌توان گفت که رهبری پدرسالارانه به طور خاص به عنوان نظریه رهبری بومی چینی توسعه داده شد و ریشه در سنن چین دارد (لین و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع، سبک رهبری پدرسالارانه در فرهنگ چینی رایج است و معمولاً سبکی نامیده می‌شود که «نظم و انضباط، اقتدار، خیرخواهی پدرانه و یکپارچگی اخلاقی را در یک فضای شخصی ترکیب می‌کند»؛ بنابراین، رهبری پدرسالارانه شامل سه بُعد است: مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱). ۱. مستبدانه: رهبری استبدادی به رفتار رهبری اشاره دارد که قدرت مطلق را اعمال می‌کند و خواستار اطاعت از زیردستان است (لین و سان، ۲۰۱۸). ۲. خیرخواهانه: رهبری خیرخواهانه به رفتار رهبری اشاره دارد که نشان می‌دهد نگرش فردی به رفاه شخصی یا خانوادگی فراتر از روابط کاری است. رهبر خیرخواه انرژی را برای مراقبت، نگرانی و تشویق کارکنان هنگام مواجه شدن با مشکلات اختصاص می‌دهد. چنگ (۱۹۹۵) می‌گوید که یک رهبر می‌تواند به طور هم‌زمان اقتدارگرایی و خیرخواهی را به کار

گیرد (لین و سان، ۲۰۱۸). ۳. اخلاقی: اخلاق رهبر نشان‌دهنده پرهیزگاری، انضباط نفس و خودرأی نبودن است. این گونه رهبران هیچ‌گاه از پیروان خود سوءاستفاده نمی‌کنند و آنها را به جای آنکه وسیله بینند، هدف در نظر می‌گیرند. در این بُعد، رهبران صدمه‌ای به سازمان وارد نمی‌کنند و برای پیروانشان نقش مدل را ایفا می‌کنند (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). رهبری اخلاقی، نوعی رفتار رهبری است که استانداردهای اخلاقی بالا را ارائه می‌دهد. این رفتار رهبری کارکنان را ترغیب می‌کند تا فراتر از انطباق با توافقات رسمی فعالیت کنند که به سهم خود اعتماد کارکنان را در قضاوت رهبران افزایش می‌دهد و به جای منافع شخصی به نفع جمعی مربوط می‌شود (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). تانگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان *رهبری پدرسالارانه و اعتماد زیردستان به سرپرستان: اثرات میانجی ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی به این نتیجه دست یافتند که رهبری پدرسالارانه به طور مستقیم بر اعتماد زیردستان به سرپرستان تأثیر می‌گذارد و نیاز زیردستان به شایستگی، خودمختاری و وابستگی نیز رابطه رهبری-اعتماد را به درجات مختلف میانجی‌گری می‌کنند. طبیعی، شجاعی و چراغعلی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان *طراحی الگوی ساختاری جو اخلاقی مبتنی بر رهبری پدرسالارانه در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور* به این نتیجه رسیدند که رهبری پدرسالارانه با اعتماد به رهبر، رضایت شغلی، تعهد عاطفی و جو اخلاقی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد. از طرفی، اعتماد به رهبر، رضایت*



مقدم، ۱۳۹۴). وقتی که فروشنده‌گان رابطه‌ای با کیفیت با مدیر فروش خود دارند، از مزایای اعتماد متقابل، حمایت، ارتباط مؤثر، شناخت و احترام برخوردار می‌شوند و بنابراین، در وهله اول، با مدیر و بعداً با شغلشان احساس رضایت بیشتری دارند. آنها عملکرد بهتری خواهند داشت و به شکوفایی شرکت کمک خواهند کرد (روزبیچ و همکاران، ۲۰۱۸). براین اساس، می‌توان بیان کرد که کارکنانی که از مدیران خود رضایت بیشتری دارند، خدمات و محصولات بهتری را متناسب با نیازهای مختلف مشتریان به آنها ارائه خواهند کرد؛ بنابراین، می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری کرد که رضایت کارکنان از مدیران، موجب انجام رفتارهای مشتری‌گرایانه از سوی آنان خواهد شد. با توجه به توضیحات بالا، فرضیه هفتم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه هفتم: رضایت نیروی فروش از سرپرست بر رفتار مشتری‌گرا تأثیر دارد.

یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر است. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیسم‌های کنترل خواهد شد و کارکنان خود را کنترل می‌کنند و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود (شمس و مقدم، ۱۳۹۴). این مؤلفه (اعتماد میان فردی در روابط رهبر و پیرو)، به عنوان یک وضعیت روان‌شناختی مفهوم سازی می‌شود که در آن، افراد براساس انتظارات مثبت در رفتارهای آتی رهبر، ریسک آسیب‌پذیری را در اقدامات و تصمیم‌های وی می‌پذیرند (تومازویچ و آریستوونیک، ۲۰۱۹). به عقیده

شغلی و تعهد عاطفی با جو اخلاقی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد. گونکو و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی هم‌زمان اثر سبک رهبری تحول‌آفرین و پدرسالارانه بر رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق متغیر اعتماد به رهبر، به این نتیجه رسیدند که هر دو سبک رهبری علاوه بر اثر مثبت بر اعتماد به رهبر، از طریق ایجاد انگیزش، به تقویت رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شوند؛ بنابراین، با توجه به توضیحات بالا، فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه پنجم: سبک رهبری پدرسالارانه بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد.

فرضیه ششم: سبک رهبری پدرسالارانه بر اعتماد نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد.

مدیران فروش نقش بسیار مهمی در تأثیرگذاری بر متغیرهای مهم از جمله تعهد سازمانی فروشندگان، عملکرد شغلی، استرس و نیت ترک خدمت آنان دارند. فروشندگان، مدیران فروش را جانشینان سازمان می‌بینند و انتظار دارند که آنها منابع سازمانی مورد نیاز برای عملکرد موفق شغلی را هماهنگ کنند. فروشندگان به عنوان منبع پشتیبانی، هم از نظر مادی و هم از لحاظ روان‌شناسی، به مدیران تکیه می‌کنند. در صورتی که احساس ارزشمندی کارکنان افزایش یابد و وجودشان را در سازمان مهم و حیاتی بدانند، نوعی خوشبینی و حس رضایتمندی در آنان به وجود خواهد آمد و به تبع آن، تاب‌آوری و کارایی آنان نیز بیشتر می‌شود. رضایت به وجود آمده به بروز رفتارهای مفید در جهت رشد و موفقیت سازمان منجر خواهد شد (شمس و

مثبت زیادی بر رفتار مشتری گرا دارد. براین اساس، می‌توان اظهار داشت که داشتن اعتماد به مدیران فروش، به پیروی از تصمیمات مدیران منجر می‌شود که متعاقباً می‌توان بیان کرد که داشتن اعتماد به مدیر، به بروز رفتارهای مشتری گرایانه از جانب نیروهای فروش منجر خواهد شد؛ بنابراین، با توجه به توضیحات بالا، فرضیه هشتم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه هشتم: اعتماد نیروی فروش به سرپرست بر رفتار مشتری گرا تأثیر دارد.

رفتار مشتری گرا، رفتار هدایت شده‌ای است در جهت شناسایی و فهم نیازهای خریدار و تطابق پاسخ‌های فروشنده برای ارضای بهتر نیاز مشتری نسبت به رقبا که برای خلق مزیت رقابتی به کار می‌رود (شینگ، ۲۰۱۳). پوسا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) مشتری‌گرایی بیشتر چنین توصیف می‌شود: رفتار رابطه‌ای مبتنی بر داشتن یک ویژگی ذاتی ایجاد ارتباط با مشتریان. رویکرد فروش، هرگز نمی‌تواند مشتری را متقاعد کند که به یک رابطه عمیق‌تر و طولانی‌تر فکر کند؛ اما رویکرد مشتری‌گرایی، نه تنها دیدگاهی متضاد با رویکرد فروش دارد، بلکه از خواسته‌های صریح مشتری جلوتر می‌رود و سعی می‌کند نیازهای بلندمدت و ناشناخته مشتریان را کشف کند (مون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). رفتار مشتری گرا در واقع بهترین راه برای رسیدگی به منافع راهبردی مشتریان است. رفتار مشتری گرا، توانایی ایجاد رابطه مثبت بین ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان آنها را دارد که متعاقباً به بهبود عملکرد تجاری منجر می‌شود (بالاجی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). مهران‌افروز، مرتضوی و کفاش‌پور

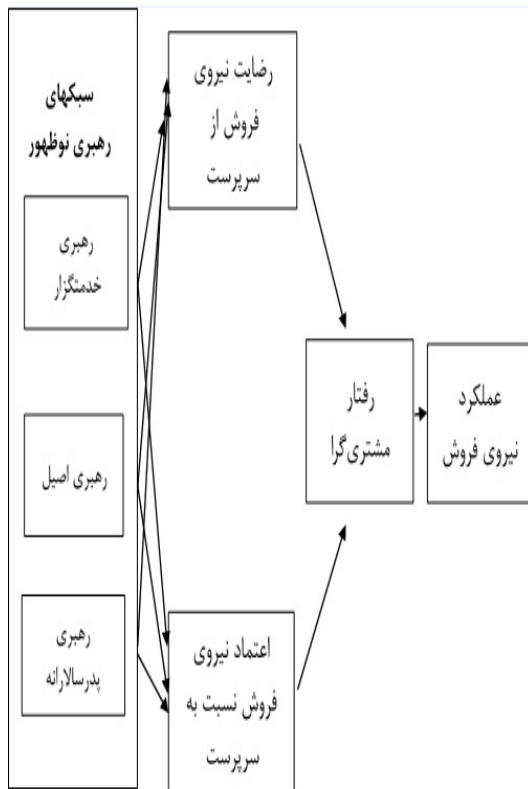
تایلر، اعتماد به رهبر زمینه‌ساز است برای درک اینکه چگونه می‌توان مشارکت مؤثر را در درون سازمان‌ها ایجاد کرد، یعنی اعتماد به رهبر یک عنصر کلیدی است؛ زیرا مشارکت را می‌آفریند و می‌تواند به عنوان عنصری بین رهبری سازمان و عملکرد و رفتارهای کارکنان نقش بسزایی را داشته باشد (طیبی، شعاعی و چراغعلی، ۱۴۰۰). پژوهشگران بیان کرده‌اند که اعتماد به سرپرست دربرگیرنده تمایل کارکنان به آسیب‌پذیری براساس انتظارات مثبت از نیت و یا رفتار سرپرست است (وانگ، ۲۰۱۷). هنگامی که مدیران با تعامل‌های گسترده و اثرگذار خود بر کارکنان، اعتماد آنان را به خود جلب می‌کنند، کارکنان نیز در اهداف سازمان متعهدتر می‌شوند، اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و برای تحقق آنها با جان‌ودل تلاش می‌کنند و این باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (منتظری و همکاران، ۱۳۹۶). علاوه بر این، زمانی که کارکنان بر این باورند که مدیرشان منصفانه رفتار می‌کند، بیشتر تمایل دارند به مدیر خود اعتماد کنند؛ زیرا ارزش‌های یک فرد بر این مسئله تأثیر می‌گذارد که آیا او قابل اعتماد است یا خیر (چارلز و شوپکر، ۲۰۱۹). اعتماد بالا به رهبران و مدیران سازمان، این امکان را به آنها می‌دهد تا تصمیماتشان با حمایت بیشتری از جانب زیردستان پذیرفته و اجرا شود (عقبایی و علی‌پور، ۱۳۹۴). کیو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان *تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد به رهبران، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات در صنعت مهمان‌نوازی چین* به این نتیجه دست یافتند که اعتماد به رهبران، تأثیرات

4. Moon et al.  
5. Balaji et al.

1. Wong  
2. Shingh  
3. Pousa et al.

عملکرد نیروی فروش را می‌توان تابع عوامل فردی، سازمانی و محیطی دانست. راهبردهایی را که شرکت‌ها برای دست‌یابی به اهدافشان اتخاذ می‌کنند، می‌توان به‌منزلهٔ یک عامل سازمانی اثرگذار بر عملکرد فروشندگان بیان کرد (واچنر و همکاران، ۲۰۰۹).

براساس توضیحات بالا و فرضیه‌های ارائه‌شده، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

#### ۳-۱- جامعه و نمونه آماری

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی توصیفی همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، فروشندگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای (کورش، رفاه، هایپراستار، شهروند و جانبو) در سطح شهر تهران بودند. در این پژوهش، نمونه‌گیری به روش

(۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان نقش تعدیل‌گری مهارت‌های فروش در تأثیر فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش نمایندگی‌های شرکت بیمه به این نتیجه رسیدند که مشتری‌گرایی، فروش‌گرایی و مهارت‌های فروش بر عملکرد فروش‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد. واچنر و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی اثر فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی بر عملکرد فردی فروش پرداختند و نشان دادند که مشتری‌گرایی و فروش‌گرایی اثر مثبتی بر عملکرد فردی فروش دارد؛ بنابراین، با توجه به توضیحات بالا، فرضیهٔ نهم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیهٔ نهم: رفتار مشتری‌گرا بر عملکرد نیروی فروش تأثیر دارد.

عملکرد نیروی فروش، به دو قسمت اصلی تقسیم‌بندی می‌شود: رفتاری و نتیجه‌ای. عملکرد رفتاری، خود به دو طبقهٔ عملکرد رفتاری و عملکرد ارائهٔ فروش تقسیم‌بندی شده است. معمولاً انتظار می‌رود عملکرد رفتاری بالا به عملکرد نتیجه‌ای بالا منتج شود. به عبارتی، منظور از عملکرد کارکنان فروش، توانایی ایشان در رسیدن به اهداف کیفی و کمی فروش است؛ بنابراین، عملکرد رفتاری، شامل فعالیت‌های کارکنان فروش برای انجام وظایفشان و عملکرد نتیجه‌ای شامل خروجی‌های حاصل از فعالیت کارکنان فروش است (شیرخدايي، مدهوشی و حاتمی، ۱۳۹۱). با تشدید رقابت و کم‌شدن بازارهای بکر، اهمیت عملکرد نیروی فروش افزایش یافته است. اهمیت عملکرد نیروی فروش و بررسی آن به اوایل دههٔ ۱۹۰۰ برمی‌گردد. از آن زمان تاکنون، مطالعات گسترده‌ای برای تعیین و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد فروشندگان انجام گرفته است.

براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت شامل کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم در نظر گرفته شد. تعداد سؤالات متغیرهای اساسی پژوهش به این صورت است: متغیر سبک رهبری خدمت‌گزار با ۹ سؤال (لیدن و همکاران، ۲۰۰۸)، متغیر سبک رهبری پدرسالارانه با ۱۱ سؤال (چن و همکاران، ۲۰۱۴)، متغیر سبک رهبری اصیل با ۱۲ سؤال (لو، ۲۰۱۹)، متغیر رفتار مشتری‌گرا با ۳ سؤال (گواد و جارامیلو، ۲۰۱۴)، متغیر رضایت از مدیر فروش با ۴ سؤال (جی و همکاران، ۲۰۱۴)، متغیر اعتماد به مدیر فروش با ۳ سؤال (چارلز و شوپکر، ۲۰۱۹) و متغیر عملکرد نیروی فروش با ۴ سؤال (چارلز و شوپکر، ۲۰۱۹).

در این پژوهش، به منظور بررسی روایی پرسشنامه از معیارهای روایی محتوا، روایی سازه، روایی تشخیصی و روایی همگرا استفاده شد. در پژوهش حاضر، پایایی سؤالات از طریق ضریب آلفای کرونباخ تعیین شده است. از این روش برای محاسبه سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری استفاده می‌شود که ویژگی‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند. در روش ضریب آلفای کرونباخ، ضریب بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. معمولاً متخصصان مربوط به موضوع مورد مطالعه، روایی محتوای آزمون را مشخص می‌کنند؛ از این رو، برای سنجش روایی محتوا از استادان و متخصصان مربوطه درخواست شد تا نظر خود را درباره روایی پرسشنامه اعلام کنند. همچنین، روایی سازه، نمایانگر توانایی آن ابزار در دریافت پاسخی است که مطابق با یک نظریه پذیرفته شده باشد (رضوانی، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی، برای سنجش

تصادفی انجام گرفت؛ به این صورت که به همه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در همه مناطق چندگانه شهر تهران و شعباتی که در این مناطق وجود داشتند، مراجعه شد و چند بار به صورت حضوری مراجعات لازم صورت گرفت و هر بار فروشندگانی که در شعبه حضور داشتند و مایل به همکاری بودند، پرسشنامه در اختیارشان قرار گرفت و در نهایت، پخش پرسشنامه تا دستیابی به آن حدنصاب لازم یعنی ۳۸۴ نفر ادامه داده شد. با توجه به نامحدود بودن جامعه، پژوهشگران به مدیریت فروشگاه‌ها مراجعه کردند و درخواست کردند که آمار نیروهای فروش را دقیقاً اعلام کنند که آمار مورد نظر به دلایل مختلف ارائه نشد و به همین دلیل، جامعه آماری به صورت نامحدود و حجم نمونه براساس جدول مورگان ۳۸۴ فروشنده در نظر گرفته شد و براین اساس، برای جمع‌آوری اطلاعات از فروشندگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فرم‌های پرسشنامه به محل کار آنها برده شد و به صورت حضوری در بین فروشندگان توزیع شد.

### ۳-۲- ابزار گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد انجام گرفت. پرسشنامه در دو بخش اصلی تنظیم شد. بخش اول درباره ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل سؤالات درباره مشخصات عمومی پاسخ‌گویان از قبیل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، تحصیلات و تجربه کاری است. بخش دوم نیز شامل سؤالات اختصاصی درباره متغیرهای پژوهش است. در این پرسشنامه، ۴۶ پرسش

پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، برای سنجش روایی همگرا از شاخص‌های AVE و CR استفاده شده است. نتایج حاصل از سنجش روایی سازه، روایی تشخیصی، روایی همگرا، پایایی شامل ضریب آلفای کرونباخ و همچنین، روایی واگرا به تفصیل در بخش یافته‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

### ۳-۳- روش‌های تجزیه و تحلیل آماری

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، در ابتدا ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه انجام شد. سپس به منظور بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. استفاده از روش معادلات ساختاری از مزیت‌های مهمی برخوردار است که مهم‌ترین آنها تخمین مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون به صورت هم‌زمان است. معادلات

ساختاری لیزرل ضمن آنکه ضرایب مجهول مجموعه معادلات ساختاری خطی را برآورد می‌کند، برای برازش مدل‌هایی که شامل متغیرهای مکنون، خطاهای اندازه‌گیری در هر یک از متغیرهای وابسته و مستقل، علت دوسویه، هم‌زمانی و وابستگی متقابل است، نیز به کار می‌رود. برای انجام روش‌های آماری مورد نظر از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

### ۴- یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۱۴	۵۵/۸
	زن	۱۷۰	۴۴/۲
وضعیت تأهل	متأهل	۲۹۵	۷۷
	مجرد	۸۹	۲۳
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۶۶	۴۳/۲
	۳۱ تا ۴۰ سال	۹۴	۲۴/۵
	۴۱ تا ۵۰ سال	۷۷	۲۰
	۵۰ سال و بالاتر	۴۷	۱۲/۳
تحصیلات	دیپلم	۶۳	۱۶/۴
	فوق‌دیپلم	۹۴	۲۴/۵
	لیسانس	۱۰۳	۲۶/۸
	فوق‌لیسانس	۱۱۴	۲۹/۶
	دکتری	۱۰	۲/۷
تجربه کاری	زیر ۵ سال	۷۳	۱۹
	۵-۱۰ سال	۹۴	۲۵
	۱۰-۲۰ سال	۱۰۳	۲۷
	بالای ۲۰ سال	۱۱۴	۲۹

۵۵/۸ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۴۴/۲ درصد آن

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است،

## ۲-۴- سنجش روایی سازه، تشخیصی، همگرا و پایایی

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون مدل مفهومی پژوهش، ابتدا باید از روایی و پایایی پرسشنامه اطمینان حاصل شود. در روش معادلات ساختاری، بررسی برازش مدل اندازه گیری بر چندین معیار شامل روایی سازه، روایی تشخیصی، روایی همگرا و پایایی مبتنی است. روایی سازه، با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، آزمون می شود. علاوه بر روایی سازه، به بررسی روایی تشخیصی، روایی همگرا، پایایی و روایی واگرا نیز پرداخته شده است که نتایج در جدول ۲ مشاهده می شود.

را زنان تشکیل می دهند. همچنین، ۷۷ درصد پاسخ دهندگان متأهل و ۲۳ درصد افراد مجرد هستند. در مورد گروه سنی، افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال با ۴۳/۲ درصد، بیشترین فراوانی و افراد ۵۰ سال و بالاتر با ۱۲/۳ درصد، کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده اند. در مورد تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به مدرک فوق لیسانس با ۲۹/۶ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مدرک دکتری با ۲/۷ درصد است. در نهایت، در بررسی وضعیت تجربه کاری پاسخ دهندگان، مشخص شد که افراد بالای ۲۰ سال تجربه با ۲۹ درصد بیشترین فراوانی و افراد زیر ۵ سال تجربه، با ۱۹ درصد کمترین فراوانی را دارند.

جدول ۲: نتایج روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی)، روایی تشخیصی، روایی همگرا و پایایی

متغیر پنهان	متغیر مشاهده شده/سؤال	بار عاملی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	MSV	ASV	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری خدمت گزار	۱. اگر مشکل شخصی داشته باشم، از سرپرستم کمک می گیرم.	۰/۹۱	۰/۵۵۶	۰/۹۵۶	۰/۴۳۶	۰/۵۲۱	۰/۸۵۸
	۲. سرپرست من به رفاه فردی من اهمیت می دهد.	۰/۹۲					
	۳. سرپرست من برای صحبت با من در خصوص مسائل شخصی، وقت می گذارد.	۰/۹۰					
	۴. سرپرست من همیشه مشتاق کمک به اعضای سازمان است.	۰/۸۶					
	۵. سرپرست من خود را درگیر فعالیت ها می کند.	۰/۸۲					
	۶. سرپرست من اگر کاری غلط انجام شود، به ما می گوید.	۰/۷۹					
	۷. سرپرست من قادر است به صورت اثربخش به حل مشکلات فکر کند.	۰/۷۴					
	۸. سرپرست من قادر است مشکلات را با راه حل های خلاقانه حل کند.	۰/۷۵					
	۹. سرپرست من اختیار و مسئولیت در مورد تصمیمات مهم شغلی را می دهد.	۰/۷۷					

۰/۸۴۷	۰/۴۷۸	۰/۴۱۷	۰/۹۸۴	۰/۵۸۲	۰/۸۶	۱. سرپرست من به دنبال بازخورد برای بهبود تعاملات با دیگران است.	رهبری اصیل
					۰/۸۳	۲. سرپرست من نحوه مشاهده دیگران از توانایی‌های او را به طور دقیق توصیف می‌کند.	
					۰/۸۲	۳. سرپرست من می‌داند چه موقع زمان ارزیابی مجدد مواضع خود درباره موضوعات مهم است.	
					۰/۸۰	۴. سرپرست من می‌فهمد اعمال خاص چگونه دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	
					۰/۷۹	۵. سرپرست من دقیقاً منظور خود را می‌گوید.	
					۰/۸۲	۶. سرپرست من هنگام اشتباهات اعتراف می‌کند.	
					۰/۸۰	۷. سرپرست من همه را تشویق می‌کند که نظر خود را بیان کنند.	
					۰/۷۸	۸. سرپرست من احساسات خود را بیان می‌کند.	
					۰/۷۹	۹. سرپرست من بر اساس باورهای اصلی خود تصمیم می‌گیرد.	
					۰/۸۱	۱۰. سرپرست من تصمیمات دشوار را بر اساس استانداردهای بالای رفتار اخلاقی اتخاذ می‌کند.	
					۰/۸۰	۱۱. سرپرست من قبل از تصمیم‌گیری، داده‌های مربوطه را تجزیه و تحلیل می‌کند.	
					۰/۸۱	۱۲. سرپرست من قبل از نتیجه‌گیری، با دقت به دیدگاه‌های مختلف گوش می‌دهد.	
۰/۸۳۶	۰/۴۱۹	۰/۵۱۴	۰/۹۴۷	۰/۵۲۲	۰/۸۰	۱. سرپرست من مانند یکی از اعضای خانواده است.	رهبری پدرسالارانه
					۰/۸۱	۲. سرپرست من تمام توان خود را صرف مراقبت از من می‌کند.	
					۰/۷۷	۳. سرپرست من هنگام مواجهه با مشکلات طاقت‌فرسا، من را تشویق می‌کند.	
					۰/۸۰	۴. سرپرست من از اعضای خانواده‌ام نیز به خوبی مراقبت می‌کند.	
					۰/۷	۵. سرپرست من سعی می‌کند بفهمد وقتی عملکرد خوبی ندارم، علت آن چیست.	
					۰/۸۶	۶. سرپرست من افراد را با توجه به فضایلشان استخدام می‌کند و به توانایی‌ها و فضایل دیگران حسادت نمی‌کند.	
					۰/۸۷	۷. سرپرست من برای منافع شخصی از من	

						سوءاستفاده نمی‌کند.															
					۰/۸۹	۸. سرپرست من از من می‌خواهد که کاملاً از دستورات وی اطاعت کنم.															
					۰/۸۵	۹. سرپرست من همیشه در برابر کارمندان به گونه‌ای فرماندهی رفتار می‌کند.															
					۰/۷۹	۱۰. سرپرست من تأکید می‌کند که گروه ما باید از همه واحدهای سازمان بهترین عملکرد را داشته باشد.															
					۰/۲	۱۱. سرپرست من تأکید می‌کند برای انجام کارها باید از قوانین او پیروی کنیم.															
					۰/۹۱	۱. من به نیازهای مشتریان توجه می‌کنم.	رفتار مشتری‌گرا														
					۰/۸۸	۲. خواسته‌های مشتریان برای من در اولویت قرار دارد.															
					۰/۹۱	۳. من به دنبال شناسایی نیازها و سلاقی مشتریان هستم.															
					۰/۸۹	۱. سرپرست من واقعاً سعی می‌کند ایده‌های ما را درباره مسائل به دست آورد.	رضایت از مدیر فروش														
					۰/۸۹	۲. سرپرست من همیشه در برخورد با من انصاف داشته است.															
					۰/۸۹	۳. سرپرست من برای انجام کارهای خوب، ما را تحسین می‌کند.															
					۰/۸۴	۴. سرپرست من به قول‌های خود عمل می‌کند.															
					۰/۵	۱. من کاملاً اعتماد دارم که سرپرست من با من منصفانه رفتار می‌کند.	اعتماد به مدیر فروش														
					۰/۷۹	۲. مدیر ناظر من هرگز سعی نمی‌کند با فریب فروشندگان خود، مزیتی کسب کند.															
					۰/۸۹	۳. من به صداقت مدیر خود اطمینان کامل دارم.															
					۰/۷۷	۱. من در حفظ روابط خوب مشتری بسیار مؤثر هستم.	عملکرد نیروی فروش														
					۰/۸۶	۲. من در ارائه اطلاعات دقیق به مشتریان و سایر افراد در شرکت بسیار مؤثر هستم.															
					۰/۸۴	۳. من در تهیه مدارک دقیق و کامل بسیار مؤثر هستم.															
					۰/۸۰	۴. من در کسب دانش لازم درباره محصولات، محصولات رقبا و نیازهای مشتریان خود															
					۰/۹۳۶	۰/۴۲۳	۰/۵۱۹	۰/۹۳۸	۰/۶۲۸	۰/۹۱	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۵	۰/۷۹	۰/۸۹	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۸۰



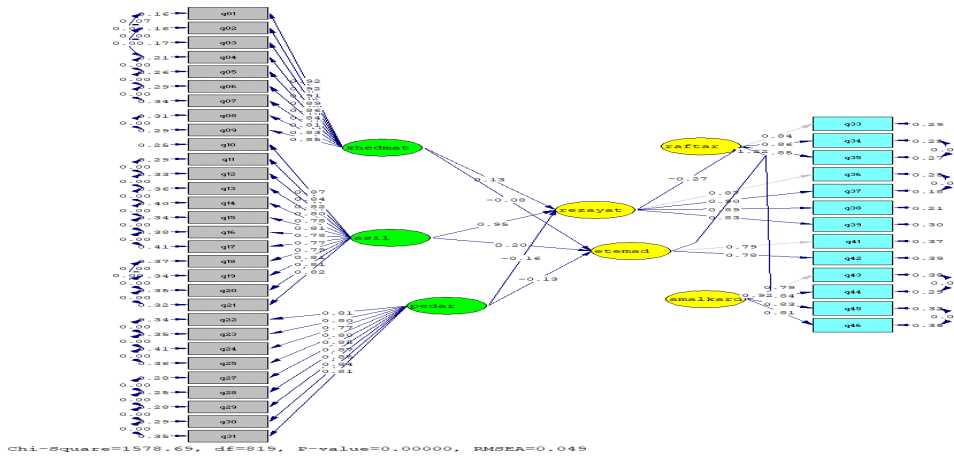
						بسیار مؤثر هستم.	
--	--	--	--	--	--	------------------	--

روایی همگرا و پایایی برای تمام متغیرها وجود دارد و در مجموع، مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارند. همچنین، چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کنند، پایین باشد، آزمون‌ها اعتبار تشخیصی یا واگرا دارند. براین اساس، لازم است که روابط  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$  برقرار باشد؛ بنابراین، باتوجه به نتایج جدول ۲، مشاهده می‌شود که روابط فوق برقرار هستند و براین اساس، می‌توان بیان کرد که روایی واگرا یا تشخیصی در بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

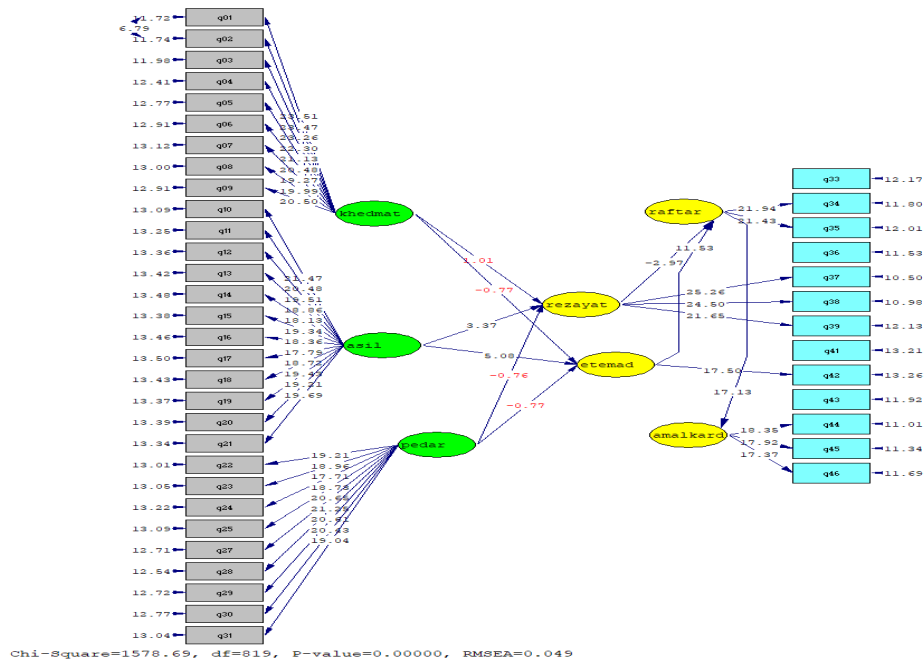
### ۳-۴- آزمون مدل مفهومی پژوهش

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با به کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که در طی همه مراحل تحلیل، ماتریس کواریانس مبنای کار قرار گرفت. شکل ۱، روابط ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد و شکل ۲، مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب معناداری را نشان می‌دهد.

دو مقدار ۰/۴ و ۰/۵ برای پذیرش بار عاملی در نظر گرفته شده است. در این پژوهش، مقدار استاندارد برای بار عاملی برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شد. نتایج جدول ۲، نشان می‌دهد در تمام گویه‌ها، مقادیر بارهای عاملی از سطح استاندارد ۰/۵ بزرگ‌تر است. باتوجه به مقادیر گزارش شده می‌توان ادعا کرد که سؤال‌های پرسشنامه از روایی سازه برخوردار هستند. روایی تشخیصی در صورتی برقرار خواهد بود که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۰/۵ باشد. همچنین، سه شرط لازم برای تحقق روایی همگرا وجود دارد که به این شرح است: ۱. مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد؛ ۲. مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد؛ و ۳. مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده باشد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالاتر از ۰/۷ باشد، نشان‌دهنده پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است و مقدار ۰/۶ نیز بر نبود پایایی دلالت دارد. در نهایت، صاحب‌نظران مقدار استاندارد برای ضریب آلفای کرونباخ را برابر با ۰/۷ در نظر گرفته‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵)؛ بنابراین، باتوجه به جدول ۲ و مقادیر استاندارد برای شاخص‌های موردنظر می‌توان نتیجه گرفت که روایی تشخیصی،



شکل ۱: مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲: مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

#### ۴-۴- بررسی فرضیه‌های پژوهش

باتوجه به مدل‌های پژوهش، نتایج بررسی فرضیه‌های

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب استاندارد	آماره تی	نتیجه فرضیه
رهبری خدمت‌گزار ← رضایت از مدیر فروش	۰/۱۳	۱/۱	عدم تأیید
رهبری خدمت‌گزار ← اعتماد به مدیر فروش	-۰/۸	-۰/۷۷	عدم تأیید
رهبری اصیل ← رضایت از مدیر فروش	۰/۹۵	۳/۳۷	تأیید
رهبری اصیل ← اعتماد به مدیر فروش	۰/۲۰	۵/۸	تأیید
رهبری پدرسالارانه ← رضایت از مدیر فروش	-۰/۱۳	-۰/۷۶	عدم تأیید

رهبری پدرسالارانه ← اعتماد به مدیر فروش	-۰/۱۳	-۰/۷۷	عدم تأیید
رضایت نسبت به مدیر فروش ← رفتار مشتری گرا	-۰/۲۷	-۲/۹۷	تأیید
اعتماد نسبت به مدیر فروش ← رفتار مشتری گرا	۰/۲۲	۱۱/۵۳	تأیید
رفتار مشتری گرا ← عملکرد نیروی فروش	۰/۹۲	۱۷/۱۳	تأیید

در این مرحله به منظور بررسی معناداری هر کدام از پارامترهای الگو، از آماره  $t$  استفاده می‌شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر به دست می‌آید که باید در آزمون  $t$  بزرگ‌تر از  $۱/۹۶$  باشد تا این تخمین‌ها از لحاظ آماری معنادار شود. همچنین، به منظور سنجش روابط داخل مدل، از ضرایب رگرسیونی استاندارد شده استفاده می‌شود.

ضرایب استاندارد شده، عددی بین  $-۱$  تا  $+۱$  است که چنانچه ضریب استاندارد به عدد صفر نزدیک باشد، یعنی تأثیر گذاری متغیر ناچیز است. اگر ضریب استاندارد به عدد  $۱$  نزدیک باشد، یعنی تأثیر گذاری متغیر مثبت و هم‌جهت با متغیر وابسته است و اگر ضریب استاندارد به عدد  $-۱$  نزدیک باشد، یعنی تأثیر گذاری متغیر منفی و معکوس با متغیر وابسته است.

#### شاخص‌های برازش

جدول ۴: شاخص برازش مدل اندازه‌گیری

نام شاخص	برازش مناسب	مقدار اولیه	تأیید
شاخص‌های برازش مقصد	نسبت مجذور خی به درجه آزادی $(\chi^2/df)$	$3 < (\chi^2/df)$	تأیید
	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	$RMSEA < .08$	تأیید
شاخص‌های برازش مطلق	شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)	$PNFI > .50$	تأیید
	شاخص نیکویی برازش (GFI)	$GFI > .80$	تأیید
	شاخص خوبی برازندگی تعدیل شده (AGFI)	$AGFI > .80$	تأیید
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	$NFI > .90$	تأیید
	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	$NNFI > .90$	تأیید
	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	$CFI > .90$	تأیید
	شاخص برازش نسبی (RFI)	$RFI > .90$	تأیید
	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	$IFI > .90$	تأیید

بر اساس جدول بالا، شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری در هر ۳ بخش شاخص‌های اقتصادی، شاخص مطلق و شاخص مقایسه‌ای به حد نیکویی برازش رسیده است.

خدمت‌گزار بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد». بر اساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد  $۰/۱۳$  و آماره  $t$ ،  $۱/۱$  برآورد شده است که بر این اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان  $۹۵\%$  سبک رهبری خدمت‌گزار بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر مثبت و معناداری ندارد؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش معنادار نیست و تأیید نمی‌شود. نتایج این

۵- بحث و بررسی

فرضیه اول بیان می‌کند که: «سبک رهبری

فرضیه با نتایج پژوهش چارلز (۲۰۱۵) همخوانی ندارد. در واقع، نکته مهمی که می‌توان باتوجه به نتیجه حاصل از این فرضیه به آن اشاره کرد، این است که باید مدیران فروش سبک رهبری خود را با محیط رقابتی که در آن فعالیت می‌کنند، تطبیق و هماهنگ کنند؛ بنابراین، اگرچه سبک رهبری خدمت‌گزار یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری نوظهور به شمار می‌رود؛ اما باید اذعان کرد که همیشه و در هر محیطی نمی‌تواند مؤثر باشد. امروزه شرکت‌ها در محیط‌های متغیر و بسیار پویا فعالیت می‌کنند که لازمه ماندن و رشد در چنین محیط‌هایی، به کارگیری راهبردهای صحیح برای مواجهه با گوناگونی‌ها و تحولات محیط بیرونی است. این مهم می‌طلبد که باوجود تأثیرگذاری بالای سبک‌های رهبری نوظهور، به‌خصوص سبک رهبری خدمت‌گزار که در پژوهش‌های سایر پژوهشگران نیز این موضوع بارها تأیید شده است، باید بیان کرد که هر کدام از این سبک‌ها در حوزه خاصی راهگشا هستند که سبک رهبری خدمت‌گزار نیز از این قاعده مستثنا نیست.

فرضیه دوم بیان می‌کند که: «سبک رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد». براساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۸- و آماره  $t$ ، ۷۷-۰ برآورد شده است که براین اساس می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد نیروی فروش از سرپرست تأثیر مثبت و معناداری ندارد؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش معنادار نیست و تأیید نمی‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لگود و همکاران (۲۰۲۱) و ستیانگروم و همکاران (۲۰۲۰) هم‌سو نیست. برخی پژوهشگران نیز براساس نتایج خود این‌گونه استدلال می‌کنند که کاربرد برخی از سبک‌های رهبری بر اعتمادسازی اثر منفی دارد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). براین اساس،

هریک از این سبک‌های رهبری نوظهور در فرهنگ‌های خاصی تأثیرگذاری بالایی دارد که براین اساس، باید به فرهنگ‌های سازمانی توجه شود. باتوجه به نتایج این فرضیه، شاید بتوان این‌طور استنباط کرد که سبک رهبری خدمت‌گزار در بین نیروهای فروش حداقل در پژوهش حاضر، نمی‌تواند به ایجاد اعتماد بالایی در آنان منجر شود که باتوجه به توضیحات بالا، شاید یکی از دلایل این امر ناهماهنگی این سبک رهبری با فرهنگ حاکم بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای است؛ بنابراین، در به‌کارگیری سبک مناسب باید به نگرش‌ها و انگیزه‌های نیروهای فروش توجه شود و براین اساس، بتوان سبک رهبری مناسب را برای برقراری ارتباط دوطرفه با آنان اتخاذ کرد که این امر نیز بتواند به هدایت کارکنان برای تعقیب اهداف سازمان به‌صورت مؤثر منجر شود.

فرضیه سوم بیان می‌کند که: «سبک رهبری اصیل بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد». براساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۹۵ و آماره  $t$ ، ۳۷/۳ برآورد شده است که براین اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری اصیل بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه سوم پژوهش معنادار است و تأیید می‌شود. رهبری اصیل شکلی از رفتارهای مثبت و حمایتی رهبر است که با ظرفیت روانی مثبت و ارزش‌های اخلاقی برای تقویت رشد فردی کارکنان مشخص می‌شود (نیسواتی و همکاران، ۲۰۲۱)؛ بنابراین، باتوجه به حمایت از جانب رهبران اصیل، می‌توان انتظار درجه بالایی از رضایت را در کارکنان داشت؛ چراکه آنها اطمینان دارند که مدیرشان در هر شرایطی از آنها حمایت و پشتیبانی خواهد کرد. مدیرانی که سبک رهبری اصیل را به کار می‌گیرند، با کارکنان خود تعاملات مثبت و مستمری دارند که این‌گونه رفتارها

موجب می‌شود که کارکنان حس‌خشنودی و رضایت بالایی را از مدیران خود تجربه کنند. تعاملات با کارکنان، به‌خصوص با نیروهای فروش، بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که کارکنان بخش فروش از بازخورد های مدیرشان اطلاع پیدا می‌کنند و این بازخوردها را به عنوان مبنایی برای پیشرفت خودشان تلقی می‌کنند که این ادراکات مثبت سبب می‌شود تا آنها از مدیران خود رضایت بالایی را داشته باشند. همچنین، یکی دیگر از ویژگی‌های بسیار مهم رهبران اصیل، انعطاف‌پذیری است. این ویژگی در کارکنان این نگرش را ایجاد خواهد کرد که آنها مدیرانی منعطف دارند که در شرایط مختلف پیشنهادها و حتی انتقادهای آنها را می‌شنود و در صورت لزوم، آنها را به کار خواهند گرفت که این امر باعث می‌شود که کارکنان بدون واگم از تنبیه و یا تویخ به ارائه نظرات و پیشنهاد های خود اقدام کنند که این هم به شکل‌گیری رضایت کارکنان از مدیران منجر خواهد شد؛ چرا که این احساس را دارند که در سازمان دیده می‌شوند و مدیرشان برای آنها ارزش خاصی قائل است.

فرضیه چهارم بیان می‌کند که: «سبک رهبری اصیل بر اعتماد نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد». براساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۲۰ و آماره  $t$ ، ۵/۸ برآورد شده است که براین اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری اصیل بر اعتماد نیروی فروش از سرپرست تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش معنادار است و تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعات کلینهناس و همکاران (۲۰۲۱)، کیو و همکاران (۲۰۱۹)، لوسک کوت و همکاران (۲۰۱۸)، حسن و احمد (۲۰۱۱) و روکس (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. سبک رهبری اصیل با بهره‌گیری از اصول چهارگانه خودآگاهی، پردازش

متوازن، رویکردهای اخلاقی و شفافیت رابطه در سازمان‌ها، اثربخشی بالایی را در ایجاد اعتماد به رهبر به همراه دارد. رهبرانی که از شفافیت و مثبت‌گرایی بیشتری برخوردار باشند، احتمالاً پیروانی خواهند داشت که به آنها اعتماد می‌کنند و آنها را به‌عنوان رهبرانی اثربخش ارزیابی می‌کنند. از سوی دیگر، وقتی کارمندان سرپرستان خود را بین حرف و عمل سازگار می‌دانند، بیشتر به آنها اعتماد خواهند کرد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). براساس بُعد اخلاق‌مداری، می‌توان بیان کرد که داشتن آداب معاشرت با کارکنان، گوش دادن به آنها، صادق بودن، حسن خلق و... به ایجاد اعتماد بالایی به مدیران منجر خواهد شد. مطمئناً مدیرانی که در روابط خود با کارکنان، اخلاقیات را رعایت می‌کنند، در ایجاد اعتماد در آنان بسیار موفق هستند؛ چرا که کارکنان این‌طور برداشت می‌کنند که مدیرانشان هیچ‌وقت قصد سوءاستفاده از آنها را ندارند و همیشه ارزش بالایی را برایشان قائل است. در پژوهش‌های صورت گرفته، تأکید بسیاری به نیروهای انسانی شده است و اثبات شده است که بدون وجود کارکنان، به‌خصوص کارکنانی که از دانش و تجربیات بالایی برخوردار هستند، پیگیری و تعقیب اهداف سازمان میسر نخواهد بود. براین اساس، داشتن رفتارهای اخلاقی درست با ایشان بسیار مهم و حیاتی است که این رفتار در سبک رهبری اصیل مشاهده می‌شود که موجب ایجاد اعتماد بالایی به مدیران خواهد شد.

فرضیه پنجم بیان می‌کند که: «سبک رهبری پدرسالارانه بر رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر دارد». براساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۱۳- و آماره  $t$ ، ۷/۶- برآورد شده است که براین اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری پدرسالارانه بر رضایت نیروی فروش از

در این زمینه تجدیدنظر کنند و مقداری این بُعد را تعدیل کنند که به دنبال آن، رضایت کارکنان حاصل شود.

فرضیه ششم بیان می‌کند که: «سبک رهبری پدرسالارانه بر اعتماد نیروی فروش به سرپرست تأثیر دارد». بر اساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۱۳- و آماره  $t$ ، ۰/۷۷- برآورد شده است که بر این اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری پدرسالارانه بر اعتماد نیروی فروش به سرپرست تأثیر مثبت و معناداری ندارد؛ بنابراین، فرضیه ششم پژوهش معنادار نیست و تأیید نمی‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش ساهر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد و با نتایج پژوهش‌های طیبی و همکاران (۱۴۰۰) و گونکو و همکاران (۲۰۱۴) هم‌خوانی ندارد. سبک رهبری پدرسالارانه سه بُعد مستبدانه یا اقتدارگرایانه، خیرخواهانه و اخلاقی دارد. بُعد مستبدانه به اعمال اختیار و کنترل قوی بر زیردستان و همچنین، دریافت اطلاعات بی‌چون و چرا از سوی آنها اشاره دارد. شاید یکی از دلایل اینکه در پژوهش حاضر سبک رهبری پدرسالارانه نتوانسته است بر اعتماد کارکنان به مدیر تأثیرگذار باشد، مربوط به همین بُعد باشد که افراد بیشتر تحت تأثیر بُعد مستبدانه نسبت به دو بُعد دیگر (خیرخواهانه و اخلاقی) قرار گرفته‌اند و می‌توان این موضوع را با پژوهش کانسوی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) مقایسه کرد که در پژوهش آنها نیز رابطه بین ابعاد خیرخواهانه و اخلاقی سبک رهبری پدرسالارانه با اعتماد به رهبر مثبت و معنادار بود؛ اما رابطه بین بُعد مستبدانه سبک رهبری پدرسالارانه با اعتماد به رهبر تأیید نشده بود. بر این اساس، می‌توان بیان کرد که سبک رهبری مدیران در ایجاد اعتماد در پیروان، تأثیرگذار

سرپرست تأثیر مثبت و معناداری ندارد؛ بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش معنادار نیست و تأیید نمی‌شود. در واقع، سبک‌های رهبری بسیاری وجود دارد که با انواع مختلف کسب‌وکار و انواع سازمان‌ها متناسب است. زیردستان به طرق مختلف یاد می‌گیرند و برانگیخته می‌شوند؛ بنابراین، رهبران مؤثر باید بدانند که کدام سبک‌ها در هر موقعیت و سازمانی بهتر کار می‌کند (تانگ، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، مدیران سازمان باید این مطلب را در نظر داشته باشند که کاربرد کدام سبک از اثربخشی بیشتری در ایجاد رضایت برخوردار است. در سبک رهبری پدرسالارانه، تصمیمات را مدیر به صورت متمرکز اتخاذ می‌کند و کارکنان بدون چون و چرا از این تصمیمات تبعیت می‌کنند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که این سبک رهبری احتمالاً نتواند تأثیر زیادی را در ایجاد رضایت از سرپرست در محیط‌های فروش (فروشگاه‌های زنجیره‌ای) ایجاد کند؛ چرا که در این گونه محیط‌ها، کارکنان، به خصوص کارکنان بخش فروش، تمایل دارند که در برخی موقعیت‌ها به اقتضای شرایط، خود قدرت تصمیم‌گیری داشته باشند، از استقلال کافی برخوردار باشند و بدون ترس و اضطراب بتوانند در موقعیت‌های مقتضی، تصمیم‌های بهینه‌ای را اتخاذ کنند. در واقع، بُعد مستبدانه در سبک رهبری پدرسالارانه به کنترل قوی بر زیردستان اشاره دارد که این امر به احتمال زیاد برای نیروهای فروش ناخوشایند است. آنها دوست دارند که از آزادی عمل بیشتری برخوردار باشند و در موقع نیاز، خود تصمیم‌گیری‌های مقتضی را بگیرند که انجام این کار (تصمیم‌گیری کارکنان) با این بُعد از سبک رهبری پدرسالارانه هم‌خوانی ندارد یا به عبارتی، لازم است که مدیران

3. Cansoy et al.

1. Tang

2. Saher et al.

خواهد بود؛ بنابراین، اتخاذ سبک رهبری مناسب از سوی مدیران برای ایجاد اعتماد در کارکنان می‌تواند بسیار مهم باشد.

فرضیه هفتم بیان می‌کند که: «رضایت نیروی فروش از سرپرست بر رفتار مشتری گرا تأثیر دارد». براساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۲۷- و آماره t، ۲/۹۷- برآورد شده است که براین اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رضایت نیروی فروش از سرپرست بر رفتار مشتری گرا تأثیر منفی و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه هفتم پژوهش معنادار است و تأیید می‌شود؛ بنابراین، با توجه به یافته‌های حاصل از این فرضیه، می‌توان بیان کرد که الزاماً رضایت بالا از مدیر فروش، به همان نسبت به انجام رفتارهای مشتری گرا از سوی کارکنان منجر نخواهد شد. به عبارتی، فروشندگان هر مقدار که از مدیر خود رضایت بیشتری داشته باشند، امکان دارد که این رضایتمندی خود را در تعقیب سایر اهداف سازمان به کار بگیرند و تلاش کنند که به دلیل رضایت بالایی که از مدیرانشان دارند، در بخش‌های دیگری از سازمان اثربخشی خود را نشان دهند. عوامل مختلفی بر رضایتمندی فروشندگان از مدیران تأثیرگذار هستند؛ بنابراین، ضروری است که مدیران به دنبال این باشند که کدام یک از این عوامل می‌تواند به بروز مشتری گرایی بینجامد. براین اساس، مدیران باید در تعاملات خود با کارکنانشان به نیازها و خواسته‌های گوناگون آنان توجه کنند و به دنبال تأمین نیازها و خواسته‌های آنان باشند که به دنبال آن، بسترهای لازم برای انجام رفتارهای مشتری گرا از سوی کارکنان فراهم شود. در واقع، می‌توان اظهار کرد که وقتی کارکنان روابط خوب و با کیفیتی را با مدیران خود دارند، رضایت آنها از مدیرشان افزایش پیدا می‌کند که این موضوع به انجام رفتارهای متناسب با اهداف سازمان

منجر خواهد شد؛ چرا که آنها از شغل خود و همچنین، از مدیرشان رضایت دارند و این رضایت را با تعقیب اهداف سازمان و پیروی کردن از دستورات مدیرانشان نشان می‌دهند که ضروری است مدیران عوامل مؤثر بر اتخاذ رفتارهای مشتری گرا از جانب کارکنان را به درستی تجزیه و تحلیل کنند.

فرضیه هشتم بیان می‌کند که: «اعتماد نیروی فروش از سرپرست بر رفتار مشتری گرا تأثیر دارد». براساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۲۲ و آماره t، ۱۱/۵۳ برآورد شده است که براین اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اعتماد نیروی فروش از سرپرست بر رفتار مشتری گرا تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه هشتم پژوهش معنادار است و تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش کیو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. اعتماد کارکنان به مدیر فروش، باعث می‌شود که آنها بهتر به نیازها و خواسته‌های مشتریانشان پی ببرند و بهتر بتوانند آنان را به اهدافشان نزدیک کنند و در نتیجه، باعث جذب مشتریان می‌شوند. هنگامی که مدیران با تعامل‌های گسترده و اثرگذار خود بر کارکنان، اعتماد آنان را به خود جلب می‌کنند، کارکنان نیز به اهداف سازمان متعهدتر می‌شوند، اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و برای تحقق آنها با جان و دل تلاش می‌کنند و این باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (منتظری و همکاران، ۱۳۹۶).

فرضیه نهم بیان می‌کند که: «رفتار مشتری گرا بر عملکرد نیروی فروش تأثیر دارد». براساس جدول ۳، مقدار ضریب استاندارد ۰/۹۲ و آماره t، ۱۷/۱۳ برآورد شده است که براین اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رفتار مشتری گرا بر عملکرد نیروی فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه نهم پژوهش معنادار

است و تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های شینگ (۲۰۱۳) و واچنر و همکاران (۲۰۰۹) هم‌سوئی دارد. زمانی که فروشندگان در معاملات و تعاملاتشان با مشتریان علایق و سلاقی آنها را در نظر گرفته باشند و به دنبال تأمین نیازها و خواسته‌های آنها باشند، عملکردشان نیز افزایش می‌یابد.

## ۶- نتیجه‌گیری

طبق نتایج به دست آمده از جنسیت افراد، ۵۵/۸ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۴۴/۲ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین، ۷۷ درصد پاسخ‌دهندگان متأهل و ۲۳ درصد افراد مجرد هستند. در مورد گروه سنی، افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال ۴۳/۲ درصد، بیشترین فراوانی و افراد ۵۰ سال و بالاتر با ۱۲/۳ درصد، کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. در مورد تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به مدرک فوق‌لیسانس با ۲۹/۶ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مدرک دکتری با ۲/۷ درصد است. در نهایت، در بررسی وضعیت تجربه کاری پاسخ‌دهندگان، مشخص شد که افراد بالای ۲۰ سال تجربه، با ۲۹ درصد بیشترین فراوانی و افراد زیر ۵ سال تجربه، با ۱۹ درصد کمترین فراوانی را داشته‌اند.

پژوهش حاضر، به منظور بررسی تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر عملکرد نیروی فروش، با نقش واسطه‌ای رضایت و اعتماد به مدیر فروش انجام شده است. بر این اساس، سبک‌های رهبری خدمت‌گزار، پدرسالارانه و اصیل در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران بررسی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری خدمت‌گزار و پدرسالارانه بر اعتماد و رضایت کارکنان از سرپرست تأثیر ندارد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری اصیل بر اعتماد و رضایت کارکنان از سرپرست، اعتماد و رضایت بر رفتار

مشتری‌گرا و درنهایت، رفتار مشتری‌گرا بر عملکرد نیروی فروش تأثیر دارد. بر این اساس، می‌توان بیان کرد که یکی از راهبردهای اساسی برای پیشبرد اهداف سازمان، بررسی این مهم است که باید چه سبک رهبری را در شرایط و موقعیت‌های مختلف به کار گرفت که با توجه به آن، بیشترین کارایی و اثربخشی حاصل شود. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که با وجود کاربردهای سبک‌های رهبری خدمت‌گزار و پدرسالارانه در سازمان‌ها، این سبک‌ها در فروشگاه‌های مورد مطالعه مناسب تلقی نشده‌اند؛ بنابراین، می‌توان مجموعه‌ای از عوامل را که در اتخاذ سبک رهبری مناسب تأثیرگذار هستند، واکاوی کرد. یکی از این عوامل توجه به نیازها، خواسته‌ها، علایق و نگرش کارکنان است که بیشتر تمایل دارند که مدیر چگونه با آنها رفتار کند. عامل دیگر مربوط به فرهنگ سازمان است. در واقع، در سازمان‌های مختلف فرهنگ‌های متفاوتی وجود دارد که باید برای دستیابی به اهداف سازمان که در پژوهش حاضر مواردی همچون اعتماد و رضایت از سرپرست، مشتری‌گرایی و عملکرد نیروی فروش مطرح است، سبک‌های رهبری متناسبی به کار گرفته شوند. بر این اساس، موضوع مهمی که باید به آن اشاره کرد، تطبیق سبک‌های رهبری با محیط‌های گوناگون و همچنین، بررسی حساسیت‌های فرهنگی است که باید در تدوین یک سبک رهبری مؤثر در بازارهای امروزی در نظر گرفته شوند. همچنین، عامل دیگر، خود سبک‌های بررسی شده هستند که هر کدام مجموعه‌ای از فاکتورهای مشخص را دارند که با توجه به این فاکتورها و ویژگی‌های منحصر به فرد هر کدام از سبک‌های رهبری، باید در موقعیت‌های خاصی که آن ویژگی‌ها می‌تواند موجب بهره‌وری هر چه بیشتر سازمان شود، به کار گرفته شود. به طور کلی، می‌توان گفت که



اعتماد و رضایت کارکنان از مدیران می‌شود و برای رسیدن به این هدف، باید در ابتدا سبک‌های رهبری متناسب را براساس شرایط خاص خود به کار بگیرند و امکان‌سنجی بکنند که چه نوع سبکی می‌تواند آنها را در رسیدن به اهداف خود یاری کند. همچنین، شرکت‌ها به‌خصوص فروشگاه‌های مورد مطالعه در پژوهش حاضر باید به این نکته توجه کنند که کارکنانشان دوست دارند که چگونه و به‌چه‌نحوی با آنها برخورد شود و براین اساس، راهبردهای لازم در جهت اتخاذ سبک رهبری مناسب اتخاذ شود.

#### ۱-۶- پیشنهادهای کاربردی

براساس یافته‌های به‌دست آمده از این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی برای استفاده در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ارائه می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد سبک‌های رهبری خدمت‌گزار و پدرسالارانه بر اعتماد و رضایت نیروی فروش از سرپرست تأثیر ندارند؛ بنابراین، می‌توان بیان کرد که برخلاف تأثیرات فوق‌العاده‌ای که این سبک‌های رهبری می‌توانند بر تعالی کارکنان داشته باشند، براساس یافته‌های حاصل از پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در هر سازمانی با توجه به شرایط حاکم و همچنین نیازها، علایق و جنبه‌های شخصیتی کارکنان، سبک‌های رهبری متناسبی به کار گرفته شود. در واقع، سبک‌های رهبری بسیاری وجود دارد که با انواع مختلف کسب‌وکار و انواع سازمان‌ها متناسب است و کاری را که سازمان‌ها باید انجام دهند، این است که با توجه به هر سازمانی، سبک‌های رهبری‌ای اتخاذ کنند که در آن سازمان می‌تواند بیشترین کارایی و اثربخشی را داشته باشد. زیردستان از راه‌های مختلف یاد می‌گیرند و بنابراین، رهبران مؤثر باید بدانند که کدام سبک‌ها در هر موقعیتی، بیشترین منافع را نصیب سازمان می‌کند؛

ماهیت شغل فروش به‌گونه‌ای است که انعطاف‌پذیری در آن بسیار بالا است و این امر مؤید این موضوع است که باید مدیران سازمان در به‌کارگیری سبک‌های رهبری براساس شرایط و فرهنگ سازمانی خاص خود، نهایت دقت را به کار گیرند. همچنین، یکی از مهم‌ترین راهبردهای هر شرکتی، به‌خصوص شرکت‌های تجاری، مربوط به بحث مشتری‌گرایی و ارائه محصولات و خدمات متناسب با نیازها و سلیقه مشتریان هدف است. براین اساس، کارکنانی که درجه بالایی از رضایت را تجربه می‌کنند، این رضایت بالای خود را با انجام رفتارهای مشتری‌گرایانه از خود نشان می‌دهند که به دنبال آن، بتوانند رضایت مدیران خود را جلب کنند. به‌علاوه، می‌توان بیان کرد که داشتن اعتماد به مدیران فروش، موجب می‌شود که تصمیمات مدیران با حمایت بیشتری از سوی کارکنان دنبال شود که مطمئناً یکی از مهم‌ترین تصمیمات و راهبردهای مهم در سازمان‌های تجاری، مشتری‌مداری است. براین اساس، هر چه اعتماد کارکنان به مدیران بیشتر باشد، به احتمال زیاد، شاهد رفتارهای مشتری‌گرایانه از سوی ایشان خواهیم بود. در نهایت، می‌توان بیان کرد که انجام رفتارهای مشتری‌گرایانه، باعث بهبود عملکرد نیروی فروش خواهد شد. وقتی که کارکنان به مشتریان و نیازهایشان اهمیت دهند و با آنها در زمینه مرتفع کردن نیازهایشان همکاری کنند، به آنها مشورت دهند، به مسئله‌ای که با آن روبه‌رو شده‌اند و می‌خواهند با خرید محصول مورد نظر تنش به‌وجود آمده را برطرف کنند، توجه کنند و راهکارهای متناسب را به آنها پیشنهاد دهند، اصول اخلاقی را رعایت کنند و مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گوی نیازهای مشتریان باشند، عملکردشان نیز افزایش پیدا می‌کند. به‌طور کلی، می‌توان اذعان کرد که شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف باید زمینه‌هایی را کشف کنند که موجب بروز

بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری، به خصوص فروشگاه‌های زنجیره‌ای، در به‌کارگیری سبک‌های رهبری، فاکتورهایی را در نظر بگیرند که در هر کدام از سبک‌های رهبری وجود دارند و موجب ایجاد اعتماد و رضایت از سرپرست می‌شوند که این به‌سهم خود، باعث شکل‌گیری رفتارهای مشتری‌مدارانه از سوی آنان می‌شود و براساس موقعیت و فرهنگ خاصی که در شرکت وجود دارد، اقدام به اتخاذ سبک رهبری مناسب کند. همچنین، باتوجه به یافته‌های به‌دست آمده مبنی بر تأثیر سبک رهبری اصیل بر اعتماد و رضایت کارکنان از سرپرست، می‌توان این‌طور عنوان کرد که رهبران اصیل با داشتن مؤلفه‌هایی همچون خودآگاهی، رویکردهای اخلاقی نهادینه‌شده، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای، می‌توانند تأثیر بسزایی را بر نگرش کارکنان درباره مدیرانشان بگذارند. براین اساس، پیشنهاد می‌شود که فروشگاه‌های زنجیره‌ای به توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با سبک رهبری اصیل بپردازند؛ چرا که باتوجه به نتایج، سبک رهبری اصیل در فروشگاه‌های بررسی شده از مطلوبیت‌های بالایی برخوردار است. به‌علاوه، پیشنهاد می‌شود که رهبران اصیل فضای مشارکتی را در درون سازمان ایجاد کنند و به پیروان اجازه دهند که در بعضی از تصمیم‌گیری‌ها تا حدودی مشارکت و همکاری داشته باشند که این موضوع سبب ایجاد رضایت کارکنان از ایشان خواهد شد. پیشنهاد می‌شود که مدیران دارای سبک رهبری اصیل، در جهت شفاف‌سازی و به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات اقدام کنند؛ چرا که این کار موجب می‌شود کارکنان از اقداماتی که در سازمان صورت می‌پذیرد، آگاهی پیدا کنند که این امر به‌سهم خود باعث شکل‌گیری اعتماد به سرپرست خواهد شد و درنهایت، تعقیب و پیگیری اهداف سازمان

از سوی کارکنان با اشتیاق بیشتری انجام می‌شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود که رفتارهای اخلاق‌مدارانه و استانداردهای اخلاقی از سوی مدیرانی که سبک رهبری اصیل را اتخاذ می‌کنند، با جدیت دنبال شود؛ چرا که وقتی افراد مشاهده می‌کنند که مدیرانشان با آنها صادق، خوش‌اخلاق و خوش‌برخورد هستند و با احترام با آنها رفتار می‌کنند، اعتماد و رضایت بیشتری خواهند داشت. باتوجه به یافته‌های حاصل از پژوهش درخصوص تأثیر رضایت از سرپرست بر رفتارهای مشتری‌گرایانه، پیشنهاد می‌شود که مدیران روابط با کیفیتی را با کارکنان فروش داشته باشند و ارتباطات و تعاملات خود را با ایشان افزایش دهند که این موضوع به رضایت از مدیر منجر می‌شود که درنهایت، وجود رضایت از مدیر موجب می‌شود که تصمیمات آنها با حمایت بیشتری از جانب فروشندگان تعقیب شود و شاهد بروز رفتارهای مشتری‌گرایانه از جانب فروشندگان باشیم. همچنین، پیشنهاد می‌شود که به نیازها و خواسته‌های کارکنان فروش تا حد امکان توجه شود؛ زیرا اهمیت دادن به نیازهای آنان موجب می‌شود که آنها احساس ارزشمندی کنند و وجودشان را در سازمان مهم و حیاتی تلقی کنند. وقتی کارکنان احساس کنند که سازمان و مدیران برای آنها ارزش قائل هستند و آنها را به‌عنوان سرمایه‌های اساسی خود تلقی می‌کنند که بدون وجود ایشان پیگیری اهداف سازمان میسر نخواهد شد، احساس رضایت آنها از سازمان و مدیران بیشتر خواهد شد که این باعث شکل‌گیری مشتری‌گرایی از جانب کارکنان فروش خواهد شد. به‌علاوه، پیشنهاد می‌شود که به اقتضای کارهای مثبت و فرآیندهایی که از جانب فروشندگان انجام می‌شود، پاداش‌های متناسب مادی و غیرمادی داده شود. ارائه پاداش موجب می‌شود که کارکنان درک کنند که تلاش‌های آنها در سازمان دیده

احسن استفاده شود.

## ۶-۲- پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

در این پژوهش، جامعه آماری نیروی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای بودند؛ بنابراین، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های خود کلیه کارکنان را به‌عنوان جامعه آماری در نظر بگیرند. در این پژوهش، تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر عملکرد نیروی فروش بررسی شد؛ بنابراین، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های بعدی از سایر سبک‌های رهبری استفاده کنند. همچنین، به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود که عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش (نقش و تأثیر سامانه پاداش بر عملکرد فروشنده) و اندازه‌گیری عملکرد فروشندگان با توجه به شاخص‌های کمی را بررسی کنند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با اضافه کردن متغیرهای دیگر به مدل همچون راهبردهای فروش، فروش‌گرایی و فروش مبتنی بر ارزش و رفتارهای مبتنی بر ارزش در سطح فروش و سازمان را در نظر گیرند. با توجه به اینکه این پژوهش در مقطع خاصی از زمان و مکان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام شد، نتایج را نمی‌توان با اطمینان کامل به سایر شرایط زمانی و مکانی و دیگر بازارها تعمیم داد؛ بنابراین، برای اینکه نتایج حاصل از این پژوهش از قابلیت تعمیم و روایی بیرونی بالاتری برخوردار باشد، لازم است که در گستره زمانی و مکانی وسیع‌تری انجام شود و پیشنهاد می‌شود که در شرکت‌های صنعتی و خدماتی دیگری این پژوهش بررسی شود. بررسی ارتباط در صورت وجود بین عملکرد نیروی فروش و راهبرد سازمانی، می‌تواند یکی دیگر از بحث‌های جالب‌توجه برای پژوهش برای آینده پژوهان باشد. همچنین، در بسیاری از بازارهای

می‌شود و این مهم، رضایت آنها را افزایش می‌دهد و موجب می‌شود که رفتارهایی را تکرار کنند که با پاداش همراه بوده است. یکی از اساسی‌ترین این رفتارها، انجام رفتارهای مشتری‌گرایانه است. براساس یافته‌های پژوهش حاضر درباره تأثیر اعتماد به سرپرست بر رفتارهای مشتری‌گرایانه، پیشنهاد می‌شود که مدیران تاکتیک‌های مناسبی را اتخاذ کنند که به ایجاد اعتماد کارکنان منجر می‌شود. از جمله این تاکتیک‌ها می‌توان به مواردی همچون برخورد منصفانه با کارکنان، به‌کارگیری اصول اخلاقی، صادق بودن، تفویض اختیار در حد امکان، اجازه تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مقتضی و عدالت سازمانی اشاره کرد. براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر تأثیر رفتار مشتری‌گرایانه بر عملکرد نیروی فروش، پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی در جهت ارتقای مشتری‌گرایی کارکنان برگزار شود و ابهام در نقش برطرف شود؛ چراکه به‌کارگیری صحیح مهارت‌های مرتبط با مشتری‌گرایی موجب ارتقای عملکرد نیروی فروش خواهد شد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها با شفاف‌سازی مسئولیت‌های فروشندگان و تعریف مشخص و روشن از وظایف برای ایشان، سعی نمایند که رفتارهای مشتری‌گرایانه را در کارکنان فروش افزایش دهند و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که جلسات میان مدیران و کارکنان فروش برگزار شود که در این جلسات، خواسته‌های هر دو طرف به‌صورت شفاف مشخص شود که همین برگزاری جلسات با کارکنان فروش باعث می‌شود که ابهامات کارکنان برطرف شود. به‌علاوه، پیشنهاد می‌شود که در این جلسات، تجارب موفق سایر شرکت‌ها در زمینه مشتری‌گرایی به‌صورت مطالعه موردی بررسی شود و از موفقیت‌های شرکت‌هایی که فعالیت‌های مشابهی را دارند، به‌نحو

در حال ظهور، هنوز دوگانگی در باره مدیران زن وجود دارد؛ بنابراین، کشف سبک‌های رهبری مدیران زن و تأثیر آنها بر عملکرد نیروی فروش، رضایت و اعتماد به مدیر فروش جالب خواهد بود. همچنین، بررسی نقش نیروی فروش در اجرای مفهوم ارزش مشتری در بازارهای تجاری نیز به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود. برای به دست آوردن نتایج معتبرتر، پیشنهاد می‌شود علاوه بر پرسشنامه از سایر ابزارها از جمله مصاحبه نیز استفاده شود. پیشنهاد بعدی نیز شناسایی عوامل اقتصادی مؤثر بر ارتقای عملکرد فروشنده خواهد بود. در نهایت، پیشنهاد می‌شود که بررسی راهکارهای مناسب، برای از بین بردن موانع مشتری‌مداری و رفتار مشتری‌گرا در نیروهای فروش نیز بررسی شود.

### ۶-۳- محدودیت‌های پژوهش

پس از ارائه پیشنهادها و اجرای کاربردی در نهایت به محدودیت‌های پژوهشی اشاره می‌شود. مانند بیشتر مطالعات پژوهشی سازمانی، این مطالعه محدودیت‌های مختلفی داشته است. داده‌های جمع‌آوری شده از فروشندگان، ماهیت مقطعی داشتند که توانایی استنباط علی را ممنوع می‌کند و پژوهشگران آینده باید از داده‌های طولی برای بررسی اثرات اجرای سبک‌های رهبری بر عملکرد نیروی فروش در طول زمان و تعیین مطابقت اثرات آنها برای یک دوره طولانی استفاده کنند؛ پس مطالعات آینده باید دامنه نتایج عملکرد نیروی فروش را گسترش دهند. در این پژوهش، از داده‌های خودگزارشی فروشندگان استفاده شد؛ بنابراین، تعصب مطلوبیت اجتماعی می‌تواند بر پاسخ فروشندگان تأثیر بگذارد؛ حتی اگر اقداماتی برای بهینه‌سازی آن انجام شود. محدودیت دیگر مربوط به کمبود منابع علمی داخلی در زمینه عملکرد نیروی

فروش بود.

باتوجه به نتایج به دست آمده، می‌توان به ارائه چند مورد از کاربردهای مدیریتی پژوهش حاضر اشاره کرد. در ابتدا، می‌توان بیان کرد که ضروری است مدیران بر اساس نوع شرکت، راهبردها و اهداف خاصی که دارند، اقدام به اتخاذ سبک رهبری مناسب کنند و صرفاً پیش‌فرض‌های خود را برای به کارگیری یک نوع خاصی از سبک‌های رهبری به کار نگیرند؛ چراکه هر شرکتی بر اساس شرایط محیطی ویژه‌ای که دارد، به سبک رهبری مقتضی و متناسبی برای پیشبرد اهداف سازمان و رسیدن به موفقیت نیاز دارد. بحث دیگری که می‌توان مطرح کرد این است که کارکنان هر سازمانی، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین عوامل موفقیت آن سازمان به شمار می‌روند و بنابراین، ضروری است که باتوجه به ویژگی‌ها و خصوصیات آنها، سبک‌های رهبری و مدیریتی خاصی به کار گرفته شود؛ چون بی‌توجهی به این موضوع، می‌تواند تبعات منفی زیادی را برای سازمان به بار آورد؛ بنابراین، باید در شناسایی ویژگی‌ها و نیازهای کارکنان، دقت ویژه‌ای لحاظ شود و باتوجه به این فاکتورها، سبک رهبری مناسب اتخاذ شود. نکته دیگر این است که یکی از مهم‌ترین راهکارهای ایجاد اعتماد در کارکنان به مدیران، به نحوه برخورد مدیران با کارکنان مربوط می‌شود که آن نیز به اتخاذ سبک رهبری مناسب بستگی دارد که با خواسته‌ها، نیازها، علایق و ویژگی‌های کارکنان هم‌سو باشد؛ بنابراین، لازم است که مدیران در تعاملات خویش با کارکنان به نحو درست و متناسب عمل کنند و زمینه‌های ایجاد اعتماد را در آنان به وجود آورند. همچنین، برای ایجاد و ارتقای رضایت کارکنان از مدیران نیز راهکارهای متنوعی وجود دارد. یکی از راهکارهای مناسب در این زمینه، اخلاق‌مداری است که

- دانشگاهی.
۵. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت. مؤسسه کتاب مهربان نشر.
  ۶. شیرخدایی، میثم؛ مدهوشی، مهرداد و حاتمی، کیوان (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش: نقش میانجی رضایت شغلی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۱(۱۲)، ۱۴۹-۱۶۹.
  ۷. صفربورد هکردی، سپیده؛ جعفری، پریش و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۷). نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمت‌گزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۱)، ۹۹-۱۱۳.
  ۸. طیبی، سعید؛ شجاعی، سامره و چراغعلی، محمودرضا (۱۴۰۰). طراحی الگوی ساختاری جو اخلاقی مبتنی بر رهبری پدرسالارانه در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴(۱)، ۲۱۲-۱۸۹.
  ۹. عقابایی، بنفشه و علی‌پور، لطف‌الله (۱۳۹۴). بررسی نقش اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، مؤسسه پژوهشی البرز.
  ۱۰. کریمی، رضا؛ بشلیدیه، کیومرث و هاشمی، سیداسماعیل (۱۳۹۸). اثر رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی با میانجی‌گری حیطه‌های زندگی کاری و خودکارآمدی مقابله شغلی. مجله روان‌شناسی، ۲۳(۲)، ۱۶۶-۱۸۰.
  ۱۱. کریمی، مریم و شجاعی، سامره (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان

براین اساس، احترام‌قائل شدن برای کارکنان و رفتارهای صادقانه مدیران، می‌تواند در افزایش رضایتمندی کارکنان از مدیران بسیار مؤثر واقع شود. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، می‌تواند به مدیران شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های خصوصی که یکی از مهم‌ترین اهداف آن‌ها، رسیدن به سودآوری بالاست و می‌خواهند نسبت به رقبای سهم بازار بیشتری را داشته باشند و در جایگاه‌های بالاتری قرار بگیرند، راهکارهای مناسبی را در جهت به‌کارگیری سبک‌های رهبری مناسب به‌ویژه سبک‌های رهبری نوظهور ارائه می‌دهد و به آنها کمک می‌کند که بینش‌های درستی را در اتخاذ سبک رهبری مناسب به کار بگیرند. به‌طور کلی، به‌کاربردن نتایج مثبت به‌دست‌آمده، عملکرد نیروی فروش و رضایت مشتری را تضمین خواهد کرد و مدیران می‌توانند با اصلاح شیوه‌های رهبری خود، نهایت بهره‌وری را از سازمان داشته باشند.

## منابع

۱. پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹)، مبانی دانش اداره دولت و حکومت، تهران: سمت
۲. حسن‌پور، اکبر؛ و کیلی، یوسف؛ جعفری‌نیا، سعید و خرم، اسماعیل (۱۳۹۹). اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۸)، ۱۷۲-۱۳۹.
۳. حیدریان، جواد؛ چناری، علیرضا و پارسامعین، کوروش (۱۳۹۸). ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمت‌گزار براساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۳(۳)، ۷۷-۹۴.
۴. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. انتشارات جهاد

- leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30, 10.1016/j.leaqua.2019.04.001.
19. Anderson, K. P. (2005). A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization. Phd thesis, University of Phoenix.
20. Ayça, B. (2019). *The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises*. 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE). 158, 790-801. Procedia Computer Science.
21. Azanza, G., Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Molero, F. (2018). Influencing Salespeople's Work Outcomes through Authentic Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 926-944. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0113>
22. Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1-11.
23. Cansoy, R., Polatcan, M., & Parlar, H. (2020). Paternalistic school principal behaviours and teachers' participation in decision making: The intermediary role of teachers' trust in principals. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5(2), 553-584. DOI: 10.30828/real/2020.2.8
24. Charles, D. (2015). Effects of servant leadership on satisfaction with leaders: Inclusion of situational variables. *Emerging Leadership Journeys*, 8(1), 46-62.
25. Charles, H., & Schwepker, R. (2019). Using ethical leadership to improve business-to-business salesperson performance: The mediating roles of trust in manager and ethical ambiguity. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 141-158.
26. Chen, X., Eberly, M., Chiang, T., & Farh, J. (2014). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
27. Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2018). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- شعب بانک صادرات استان گلستان. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۲)، ۲۱-۴۰.
۱۲. منتظری، محمد؛ فتحی‌زاده، علیرضا و صادقی، جواد (۱۳۹۶). تأثیرات اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۴)، ۸۱-۱۰۵.
۱۳. مهدی‌زاده، مهران؛ اسدزاده‌منجیلی، سحر و طالقانی، محمد (۱۳۹۸). تبیین اثرات به کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛ مبتنی بر مقایسه تطبیقی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۲(۲)، ۱۲۷-۱۴۴.
۱۴. مهرافروز، مصطفی؛ مرتضوی، سعید و کفاش‌پور، آذر (۱۳۹۲). نقش تعدیل‌گری مهارت‌های فروش در تأثیر فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش نمایندگی‌های شرکت بیمه. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۳(۲)، ۸۵-۱۰۶.
۱۵. ناصری‌کوچه‌بیوک، محمدعلی؛ رضاییان، علی؛ گودرزی، غلام‌رضا و امیرکیبیری، علیرضا (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی روانشناختی با نقش میانجی عدالت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سیمان صوفیان). *مدیریت کسب‌وکار*، ۱۳(۴۹)، ۵۰۸-۵۲۹.
16. Adam, R., Jessica, O., & Daniel, G. (2015). Sales leadership icons and models: How comic book superheroes would make great sales leaders. *Bushor*, 1-14.
17. Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.
18. Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic

- from <http://www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx>.
39. Gkorezis, P. & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness Trust in leader as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 882-898.
  40. Gill, D., Williams, L., & Reifsteck, E. (2017). Psychological dynamics of sport and exercise. *Human Kinetics*.
  41. Giooki, E., Manzari Tavakoli, A., Salajeqeh, S., Sheikhi, A. (2019). Explaining Organizational Strategy with Meritocracy and Servant Leadership. *Strategic Management Studies*, 10(37), 201-222. (in Persian)
  42. Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: A meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301.
  43. Gocen, A., & Sen, S. A. (2021). Validation of servant leadership scale on multinational sample. *Psychological Reports*, 124(2), 752-770.
  44. Göncü, A., & Aycan, Z., & Russell, E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower Outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-57.
  45. Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6(3).
  46. Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41, 847-864. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>
  47. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2005). New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137-154.
  48. Jaiswal, N. K., & Dhar, RL. (2017). The influence of servant leadership, trust in
  28. Cheng, B. S. (1995). Paternalistic authority and leadership: a case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academic Sinica*, 79, 119-173.
  29. Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.
  30. Ciftci, E. G. (2020). Authentic leadership, in O. Demirtas & M. Karaca (Eds.), *A handbook of leadership styles*, Cambridge Scholars, Newcastle upon Tyne, pp. 211-230.
  31. Connelly, S.; & Zaccaro, S. J. (2017). Chapter 19: Leadership and creativity in military contexts. *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, 401.
  32. Corriveau, A. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 1 -10.
  33. Dickson, Morningstar, "Building a Leaders Identity on Social Media" (2021). University Honors Theses. Paper 1072. <https://doi.org/10.15760/honors.1098>.
  34. *Edelman Trust Barometer*. (2012). Edelman trust barometerexecutivesummary.Retrievedfrom:[http://www.scribd.com/fullscreen/79026497?access\\_keykey1ibvk7gl801xh1x2m2dl](http://www.scribd.com/fullscreen/79026497?access_keykey1ibvk7gl801xh1x2m2dl)
  35. Eminoglu, G. M., & Elci, M. (2019). *The effect of servant leadership on trust in leader*. 9th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management: Leadership, Innovation, Media and Communication.
  36. Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., Ud Din, M. N. (2020). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors: The mediating role of affective-and cognitive-based trust. *Front. Psychol*, 11, 1975. [10.3389/fpsyg.2020.01975](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01975)
  37. Furmanczyk, J. (2010). The cross\_cultural leadership aspect. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 67-82.
  38. Gallup. (2012). Gallup poll on honesty/ethics of professions. Retrieved



58. Ling, Q., Liu, F., & X, W. (2016). Servant versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
59. Lisa, B., Alex, Z., Wesley, J. (2017). How critical events shape the evolution of sales organizations: A case study of a business-to-business services firm. *Journal of Business Research*, 74, 66-76.
60. Luu, T. T. (2019). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84, 89-104.
61. Mbandi, J. (2020). The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior, job satisfaction, and service climate. Trevecca Nazarene University.
62. Mburu, L. (2020). Significance of authenticity in developing a successful leadership practice. *African Research Journal of Education and Social Sciences*, 7(1), 108-116.
63. Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2019). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology*, 38(2), 517-532.
64. Nathan, E., Mulyadi, R., Senm, S. & Dirk van Dierendonck, R. C. L. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1). 111-132.
65. Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: Evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992.
66. Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Nuraeni Setiana, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
67. Pousa, C., Hardie, T., & Zhang, X. (2018). Promoting frontline employee customer orientation in China: A replication and a comparison. *International Journal of Bank Marketing*, leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
49. Jay, P., Mulikia, b., Barbara, C., & Githa, S. (2014). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: The influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35, 13-22.
50. Jenifer, S., Amit, S., Scott, B. (2016). The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover. *Journal of Business Research*, 69(12), 5917-5924.
51. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2021). Authentic leadership and follower trust in the leader: The effect of precariousness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47.
52. Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A metaanalytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 1-44.
53. Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *Eur. J. Work Organ. Psychol*, 30, 1-22. doi: 10.1080/1359432x.2020.1819241
54. Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611-628.
55. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
56. Lin, C., Meizhen, L. & Li, Y. (2015). An empirical study on the effect of paternalistic leadership on employees' voice behaviors; the intermediary role of psychological empowerment. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18(6), 789-810.
57. Lin, C-H. V., & Sun, J-M. J. (2018). Chinese Employees' Leadership Preferences and the Relationship with Power Distance Orientation and Core Self-Evaluation. *Frontiers of Business Research in China*, 12(6), 1-22.



76. Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
77. Setyaningrum, R. P., & Avinash, P. (2020). Quality work life and employee engagement: Does servant leadership influence employee Performance? *Solid State Technology*, 63, 5134-41.
78. Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., Surachman & Irawanto, D. W. (2020). Servant leadership characteristics, organisational commitment, followers' trust, employees' performance outcomes: A literature review. *European Research Studies Journal*, 23(4), 902-911.
79. Shingh, R. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 554-564.
80. Sosik, J. J., & Jung, D. (2018). Full Range Leadership Development Pathways for People, Profit, and Planet (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.
81. Tang, K. N. (2019). Leadership styles and organizational effectiveness. *Leadership and Change Management, Springer Briefs in Business*, 11-25.
82. Tang, R., Cai, Y., & Zhang, H. (2021). Paternalistic leadership and subordinates' trust in supervisors: Mediating effects of basic psychological needs satisfaction. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2021.722620.
83. Tomaževic, N., & Aristovnik, A. (2019). Factors of trust in immediate leaders: an empirical study in police service environment. *International Journal of Environmental and Public Health*. 16(14), 2-17.
84. Toor, S. R., & Ofori, G. (2018). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
85. van der Werff, L., Legood, A., Buckley, F., Weibel, A., & de Cremer, D. (2019). Trust motivation: The self-regulatory processes underlying trust decisions. *Organ. Psychol.*
68. Qian, L., Fang, L., & Xiaoyi, W. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
69. Qiu, S., Alizadeha, A., Dooleya, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
70. Ragnarsson, S., Kristjánisdóttir, E. S., Gunnarsdóttir, S. (2018). To be accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. *SAGE Open*, 8(3).
71. Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14, 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
72. Roux. (2010). The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: an exploratory study. (Master dissertation). Stellenbosch University.
73. Ruzic, E., Benazic, D., & Tezzele, R. B. (2018). The influence of sales management control, sales management support and satisfaction with manager on salespeople's job satisfaction. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic*, 31(1), 111-123.
74. Sabine, K., Christian, H., & Andreas, H. (2016). The catbird seat of the sales force: How sales force integration leads to new product success. *International Journal of Research in Marketing*.
75. Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R., & kausar, S. (2013). Does paternalistic leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 443-455.

- Rev. 9, 99–123. doi: 10.1177/2041386619873616
86. Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014) Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
87. Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
88. Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.
89. Wahyuni, R., & Rahyuda, A. G. (2021). The effect of authentic leadership on organizational citizenship behaviors mediated by trust in leaders. *Indonesian Journal of Economics, Social, and Humanities*, 3(2), 105-116.
90. Walumbwa, F. O., Ayalio, B. J., & Gardner, W. L. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
91. Wong, Y. T. (2017). Trust, job security and subordinate-supervisor guanxi: Chinese employees in joint ventures and state-owned enterprise. *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 1-18.
92. Zargara, P., Sousana, A., & Farmanesh, P. (2019). Does trust in leader mediate the servant leadership style-job satisfaction relationship? *Management Science Letters*, 9, 2253-2268.
93. Zhang, N., Liu, S., Pan, B., & Guo, M. (2021). Paternalistic leadership and safety participation of high-speed railway drivers in china: the mediating role of leader-member exchange. *Front Psychol*, 12, 1-10.