

Analysis of the Effect of Leadership Styles on the Promotion Mix of Dairy Products with the Mediating Role of Customer Orientation (Case Study: Moghan Agro-Industrial and Animal Husbandry Company)

Naser Seifollahi^{1*}

¹ Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Article Info

Article type:
Research Full Paper

Article history:
Received: 18.12.2022
Revised: 26.04.2023
Accepted: 27.04.2023

Keywords:
Leadership Styles
Promotion Mix
Customer Orientation
Moghan Agro-Industrial
and Animal Husbandry
Company

ABSTRACT

The promotion mix is the process of persuading a potential customer to buy a product. Gaining a competitive advantage, customer orientation and promotion mixed requires the right conditions and the leadership style of management is one of the effective factors in this field . In this research, the effect of leadership style on the mix promotion of dairy products with the mediating role of customer orientation has been investigated. The current research is a part of applied research in terms of its purpose, and in terms of the nature of the work method, it is of the survey type, and according to the type of analysis, the results are descriptive and correlational. The statistical population includes 1,200 employees, experts and managers of Moghan Agriculture and Animal Husbandry Company, and using the Cochran formula, 291 people were selected as the sample size and stratified sampling method. From the method of structural equation modeling, the relationship between variables has been investigated using SPSS, LISREL software. The findings of the research showed that the leadership style has a positive and significant effect on the mix promotion of dairy products. Also, the research results showed that the customer orientation variable has a mediating role between the leadership style and mix promotion. The findings of this research can be effective in moving organizations towards paying more attention to the mix of promotion.

Cite this article Seifollahi, N. 2023. Analysis of the effect of leadership styles on the promotion mix of dairy products with the mediating role of customer orientation (Case Study: Moghan Agro-Industrial and Animal Husbandry Company). *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 10 (2), 167-184.



© The Author(s). DOI: 10.22069/jead.2023.20887.1680
Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

تحلیل اثر سبک‌های رهبری بر آمیخته ترفیع محصولات لبنی با نقش میانجی مشتری‌مداری (مورد مطالعه: شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان)

ناصر سیف‌اللهی^{*۱}

اگرچه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، رایانامه: naser_seifollahi@yahoo.com

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>آمیخته ترفیع فرآیند متقاعد کردن مشتری بالقوه برای خرید محصول است. کسب مزیت رقابتی، مشتری‌مداری و آمیخته ترفیع به شرایط و بستری مناسب نیاز دارد که سبک رهبری یکی از عوامل مؤثر در این زمینه است. در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سبک رهبری بر آمیخته ترفیع محصولات لبنی با نقش میانجی مشتری‌مداری پرداخته شده است. تحقیق حاضر، از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی بوده و به لحاظ ماهیت روش کار از نوع پیمایشی است و با توجه به نوع تحلیل نتایج، از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری شامل ۱۲۰۰ نفر از کارکنان، کارشناسان و مدیران شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان است و با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی روابط بین متغیرها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، LISREL، پرداخته شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر آمیخته ترفیع محصولات لبنی شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد، متغیر مشتری‌مداری نقش میانجی بین سبک رهبری و آمیخته ترفیع را ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در حرکت سازمان‌ها به سمت توجه بیشتر به آمیخته ترفیع مؤثر واقع شود.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله کامل علمی - پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۷</p> <p>واژه‌های کلیدی: سبک‌های رهبری آمیخته ترفیع مشتری‌مداری کشت و صنعت و دام‌پروری مغان</p>

استاد: سیف‌اللهی، ن. (۱۴۰۲). تحلیل اثر سبک‌های رهبری بر آمیخته ترفیع محصولات لبنی با نقش میانجی مشتری‌مداری (مورد مطالعه: شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان). *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۰ (۲)، ۱۸۴-۱۶۷.

DOI: 10.22069/jead.2023.20887.1680



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

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 بخش‌ها و وظایف کاری کارمندان و مدیران در برابر هم است و مسئله مهم‌تر 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 امکان‌پذیر است که وظیفه اصلی آن‌ها فروش محصولات و برودادهای سازمان است (Lisa et al., 2017). رهبران باید بتوانند ایده‌های خلاقانه تولید کنند و پیروان را درگیر کنند تا با انگیزه بمانند و به‌طور مطلوب کار کنند (Tu et al., 2019). رهبری یک کارکرد مدیریتی است و نقش اساسی در افزایش نوآوری سازمانی دارد (Adeel et al., 2019). در ادبیات، رهبری براساس ویژگی‌ها و رفتارهای شخصی، روابط با پیروان و تعامل با سایر ذینفعان، موقعیت مدیریت یا ادراک دیگران تعریف می‌شود (Alblooshi et al., 2019). رهبری را می‌توان به‌عنوان یک فرآیند مبتنی بر گروه شامل تشویق برای دستیابی به یک هدف خاص، الهام بخشیدن و تشویق تفکر خلاق تعریف کرد (Kwon and Cho, 2016). هر تغییر فرآیند در سازمان‌ها عمدتاً توسط رهبران آن‌ها هدایت می‌شود که باید متعهد به ایجاد و حمایت از تغییرات لازم و منابع لازم باشند (Alblooshi et al., 2021). بازارگرایی و ابعاد هماهنگی بین بخشی، رقابت‌گرایی و مشتری‌مداری در عملکرد مالی سازمان‌ها تأثیر مهم دارند (سیف‌اللهی، ۱۳۹۸).

سازمان‌ها از ۱۹۵۰ به بعد متوجه شدند، به‌جای قانع کردن مردم جهت خرید آنچه آن‌ها تولید می‌کنند، مجبورند آنچه را که مردم می‌خواهند تولید کنند که این امر به پیدایش گرایش بازاریابی منتج شد (Bose, 2002). قبل از سال ۱۹۹۰ عمده توجه بسیاری از شرکت‌ها بر انجام مبادلات تجاری با مشتریان متمرکز بود. اما بعد از سال ۱۹۹۰ بسیاری از شرکت‌ها توجهشان را به جنبه‌هایی مانند چگونگی حفظ روابط مثبت با مشتریان، چگونگی افزایش وفاداری مشتری و چگونگی تغییر ارزش طول عمری مشتری متمرکز کردند. تمام تلاش‌های کارکنان بازاریابی بر فروش متمرکز دارد. آن‌ها تمام ابزارها مانند فروش شخصی و ارتقاء فروش را برای افزایش فروش به کار می‌گیرند. هدف نهایی کل فعالیت‌های بازاریابی، کسب سود از طریق حداکثر کردن فروش است (Yong Ahn, 2003).

آمیخته ترفیع^۱ یک شرکت، هم‌چنین آمیخته ارتباطات بازاریابی شرکت نیز نامیده می‌شود که شامل ترکیبی خاص از تبلیغات، روابط عمومی، فروش شخصی، پیشبرد فروش و ابزارهای بازاریابی مستقیم است که شرکت برای جلب توجه مصرف‌کنندگان، انتقال ارزش به مشتری به‌طور قانع‌کننده و ایجاد ارزش ارتباط با مشتری استفاده می‌کند (Kotler, 2016).

پنج ابزار اصلی آمیخته ترفیع به شرح زیر تعریف می‌شود:

تبلیغات: ایجاد هرگونه ارائه و ترویج غیرشخصی ایده‌ها، کالا و خدمات توسط یک حامی مالی مشخص شده.

پیشبرد فروش: مشوق‌های کوتاه‌مدت برای ترغیب به خرید یا فروش محصول.

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 تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت داشته باشند (Adam et al., 2015). شناسایی بازار، شناسایی نیازهای متنوع آن، شناسایی مشتریان، تسلط بر شرایط اقتصادی، سیاسی و قانونی در کشور بر عملکرد رو به رشد فروش مؤثر هستند (سیف‌اللهی، ۱۴۰۱).

سازمان‌های بزرگ، همچون شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان با حدود ۱۲۰۰ کارمند و تولیدکننده انواع محصولات باغی، زارعی، لبنی و دامی و غیره همواره با دغدغه فروش و ترویج محصولات تولیدی خود در بازارهای مصرف روبه‌رو بوده‌اند. این مجموعه به‌عنوان قطب تولید محصولات کشاورزی و صنایع تبدیلی نیازمند توجه جدی به بخش‌های مدیریتی و نیز رابطه خود با بازار مصرف است. بخش عمده‌ای از بازار مصرف این شرکت را مصرف‌کنندگان داخلی در استان اردبیل تشکیل می‌دهند. افزایش سهم شرکت در میان رقبا در این بازار استانی می‌تواند بخش عمده‌ای از دغدغه‌های این شرکت در زمینه بازاریابی را تأمین نماید. بر این اساس سبک رهبری و مدیریت این مجموعه و نیز توجه به ارتقای فروش و مشتری‌مداری می‌تواند دریچه‌ای جدید بر روی این شرکت باز نماید. علی‌رغم دارا بودن شرایط بسیار مناسب، شرکت کشت صنعت مغان برای توسعه بازار و افزایش سهم بازار خود در بین رقبای اصلی، این شرکت همچنان سهم بسیار ناچیز از بازار محصولات لبنی ایران را در اختیار دارد. فرآورده‌های لبنی شرکت با برند مغانه روانه بازار می‌شود. هدف اصلی این تحقیق این است که مشخص نماید، سبک رهبری با توجه به نقش میانجی مشتری‌مداری چه تأثیری بر ارتقای فروش

فروش شخصی: عوامل فردی مربوط به عاملان فروش و بازاریابان و عوامل مربوط به تشکیلات عاملان فروش، ویژگی‌های منابع انسانی و ساختار بازاریابی، نقش مؤثر و بسیار مهمی در فروش شخصی دارند (سیف‌اللهی و آذربایجانی، ۱۴۰۱).

روابط عمومی: ایجاد روابط خوب با افراد مختلف شرکت با هدف ایجاد تبلیغات مطلوب، افزایش وجهه شرکت و مدیریت و جلوگیری از شایعات، داستان‌ها و رویدادهای نامطلوب انجام می‌شود.

بازاریابی مستقیم و دیجیتال: از طریق پیوند و تعامل مستقیم، دقیق و هدفمند با هر یک از مصرف‌کنندگان که با هدف واکنش سریع و ایجاد روابط مستمر انجام می‌گیرد (Armstrong et al., 2017).

در هر سازمانی، وظیفه بخش فروش، صرف فروش محصول یا خدمات نیست و عملکرد نیروی فروش در تمام ابعاد سازمان شاخص حیاتی و به‌منزله نبض کلیدی در سازمان است. نیروهای فروش ارتباطی مستمر و بلندمدت را با مشتریان بالفعل دارند و دائم در جستجوی مشتریان بالقوه برای سازمان هستند تا بتوان نیازهای آن‌ها را ارزیابی کنند و ارزش و منافع محصول را برای مشتری بیان کنند؛ زیرا فروش، رابط میان مشتریان و سازمان است (Sabine et al., 2016). سبک رهبری یک مدیر فروش و تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای فروشندگان، از موضوعات مهم برای هم‌دانشگامان و هم افراد حرفه‌ای در بلندمدت است. مدیران فروش نقش اساسی در تأثیرگذاری بر فروش فروشندگان ایفا می‌کنند تا در فروش موفق شوند (Ingram et al., 2005).

همه رهبران فروش بر برنامه‌ریزی و اجرای عناصر کلیدی فعالیت‌های عملیاتی و راهبردی تمرکز داشتند. با این وجود، به دلیل این‌که آن‌ها به‌عنوان رابط بین نیروی فروش به‌طور مستقیم درآمد ایجاد می‌کنند و

محصولات کشاورزی کشت و صنعت و دام‌پروری
مغان دارد؟

در پژوهش‌های قبلی انجام شده توسط محققان به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر آمیخته ترفیع و مشتری‌مداری پرداخته نشده است. برای پر کردن این شکاف در این پژوهش به تحلیل هم‌زمان تأثیر سبک‌های رهبری بر آمیخته ترفیع با نقش میانجی مشتری‌مداری پرداخته شده است که می‌تواند نوآوری پژوهش نیز تلقی گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بر اساس مطالعات انجام شده یکی از مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در تحقق اهداف هر سازمانی سبک رهبری^۲ است. سبک یک رهبر می‌تواند پیروان خود را به انجام رفتارهای مختلف برانگیزد (Bass and Bass, 2008). امروزه برای سازمان‌ها مشخص شده است که رهبری فراتر از امور اجرایی است، بنابراین، سازمان‌ها به افرادی با مهارت‌های رهبری مناسب نیاز دارند تا علاوه بر الهام‌بخشی بر کارکنان در گروه‌های کوچک، گروه‌های کاری و همه واحدهای سطح سازمانی، بر آن‌ها نفوذ کنند (DuBrin, 2013). 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 عملکرد فروشندگان صورت می‌پذیرد، می‌تواند به مدیران فروش در شناخت بهتری از درجه رضایت و اعتماد فروشندگانشان و رفتارهای مشتری‌گرایه آن‌ها کمک

کند و مدیران را در تنظیم اهداف عملکردی فروش، بر اساس استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها فروشندگان را یاری کند (عسگرنژاد نوری و همکاران، ۱۴۰۱).

از آنجاکه رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان، وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح دارد. رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در راستای رسیدن به اهداف سازمانی است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل، نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مهم شکل می‌گیرد و بیانگر چگونگی تعامل مدیران با کارکنان تحت سرپرستی است (Perra, 2000). سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نیست. در نتیجه، مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوت را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان برگزیند.

رهبری فرایند ایجاد انگیزش، اثرگذاری و هدایت دیگران برای دستیابی به اهداف سازمان همراه با بهره‌وری است (Yukl and Lepsinger, 2005). مدیران بزرگ این توانایی را دارند که از طریق افراد دیگر تغییرات و دگرگونی‌های شگرف در عملکرد سازمان ایجاد کنند. مدیریت^۳ فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده به شیوه‌ای کارآ و اثربخش است (سیف‌اللهی، ۱۳۹۶).

رهبری خوب چقدر در عملکرد یک سازمان مهم است؟ در یکی از تحقیقات که به بررسی تأثیر جانشینی مدیرعامل بر عملکرد شرکت پرداخته شده

یکسان رفتار می‌کند. رهبری حمایت‌گرا شبیه رهبری کارمند مدار است. سبک سوم رهبری به نام رهبری مشارکتی معروف است، که در آن رهبر با زیردستان خود مشورت می‌کند و پیش از تصمیم‌گیری نظریات آن‌ها را جویا می‌شود. رهبر مشارکت‌گرا پیروان را تشویق می‌کند، پیشنهاد دهند و در روند تصمیم‌گیری مشارکت و اظهار نظر کنند. آخرین سبک رهبری به نام رهبری موفقیت مدار است، وقتی که رهبر اهداف بالایی برای پیروان تعیین می‌کند، انتظارات بالایی از عملکرد آن‌ها دارد و اعتماد را به پیروان نشان می‌دهد و آن‌ها را تشویق کرده و به آن‌ها کمک می‌کند که مسئولیت‌های بزرگ‌تری به عهده بگیرند. دو عامل موقعیتی بر چگونگی رابطه رفتار با رضایت پیروان اثر می‌گذارد: ویژگی‌های فردی پیروان و ماهیت محیط کار. ویژگی‌های شخصی پیروان شامل عواملی همچون توانایی، مهارت، نیازها و انگیزه‌های کارکنان است. ماهیت محیط کار به ساخت وظیفه، پویای گروه یا تیم کاری و قدرت رسمی در سازمان اطلاق می‌شود (Hill and Steven, 2008). رهبری عبارت است از زیربنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در شرایط و موقعیت‌های مختلف بر می‌انگیزاند (Fiedler, 1977).

آمیخته ترفیع: بر اساس پژوهش‌های انجام گرفته بیشتر واریانس در نگرش و رفتار یک فروشنده را می‌توان با اقدامات سازمانی قابل کنترل مانند نظارت نزدیک، وضوح اهداف، آموزش و بازخورد توضیح داد (Rigopoulou et al., 2012).

ترفیع عبارت است از ایجاد ارتباط با مشتری جهت مطلع کردن و تأثیرگذاری بر نگرش و رفتار وی است. ترفیع هرگونه ارائه و عرضه ایده‌ها، کالاها یا خدمات که یک واحد تبلیغاتی، فرد یا موسسه ارائه مشخص عرضه می‌نماید که مستلزم پرداخت هزینه است (محمدی، ۱۳۸۲). آمیخته ترفیع

است؛ نتیجه‌گیری شده است که اگر رهبری مهم باشد، تغییر مدیران عامل باید برخی از تفاوت‌های بعدی در سودآوری شرکت را توضیح دهند. رهبران خوب عملکرد سازمان را افزایش می‌دهند (Wasserman et al., 2001).

سبک‌های رهبری: از نظر Lewin (1939)، سبک‌های رهبری مختلف در جامعه را می‌توان در سه نوع سبک رهبری تقسیم کرد:

رهبری خودکامه یا استبدادی؛ در این سبک رهبری، رهبر تا حد زیادی خود را به کارمندان تحمیل می‌کند به گونه‌ای که می‌خواهند روش‌ها، اهداف و برداشت آن‌ها در جهتی که می‌خواهند پیشرفت کند، صحبت می‌کند. دومین سبک رهبری، عدم‌مداخله است، جایی که رهبر به افراد خود استقلال کامل می‌دهد تا کارهایی را که می‌خواهند انجام دهد. در اینجا، برخلاف سبک استبدادی، رهبر به زیردستان خود استقلال کامل می‌دهد تا همه کارهایی را که باید انجام دهند، به سبک و روشی که خودشان انتخاب می‌کنند، انجام دهند. آخرین سبکی که او پیشنهاد کرد، سیستم رهبری مشارکتی، دموکراتیک یا مختلط بود. این سیستم را می‌توان تا حدودی ترکیبی از هر دو سبک در نظر گرفت، زیرا رهبر برای زیردستان خود استقلال می‌دهد، با این وجود، هر زمان که لازم باشد برای بررسی کارهایی که در سازمان انجام می‌شود مداخله می‌کند. این تا حد زیادی مؤثرترین سبک رهبری است که می‌توان استفاده کرد.

در سبک هدایتی رهبران به پیروان دقیقاً درباره‌ی آنچه قرار است انجام دهند، توضیح می‌دهند، اهداف و وظایف خاص برای انجام وظایف در اختیار آن‌ها می‌گذارند. رهبری هدایت‌گرا همان رهبری وظیفه‌مدار است (House, 1996). سبک رهبری دوم رهبری حمایتی است که در آن رهبر قابل‌دسترس و مهربان است، به رفاه پیروان اهمیت می‌دهد و با آن‌ها برابر و

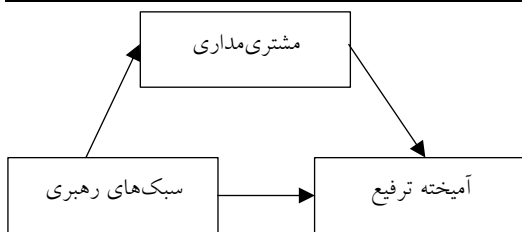
را جزئی از کارکنان سازمان در نظر می‌گیرند (Gong and Yi, 2021). تعهد مصرف‌کننده برای خرید محصول/خدمت از همان برند علی‌رغم تلاش‌های بازاریابی، تأثیرات موقعیتی و درجه توصیه‌های دیگران تلقی می‌شود (Kumar and Kumar, 2020). مشتری-مداری باید بر استراتژی مبتنی بر دانش بازاریابی به‌عنوان منبع مزیت رقابتی تمرکز کند. یک برند خصوصی مشتریان خود را بهتر می‌شناسد و می‌تواند خدمات و تجربه با کیفیت‌تری را با ریسک کم‌تر ارائه دهد (Zhang et al., 2017). ایجاد و خلق ارزش برای مشتریان باید به‌عنوان یک راهبرد اصلی مدنظر مدیران باشد (سیف‌اللهی، ۱۴۰۱). خیری (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان رابطه مشتری‌مداری و ارزش ویژه برند آنا‌تا نشان داد که بین مشتری‌مداری با ارزش ویژه‌ی برند، آگاهی برند و کیفیت درک شده برند رابطه‌ی معنا‌داری وجود دارد. 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.

رابطه بین سبک رهبری و آمیخته ترفیع: رهبران عصر نوین کسانی خواهند بود که به گروه یا سازمان کمک می‌کنند که نیازها و توانایی‌های بالقوه‌ی خویش را دریابند، بصیرت‌های گروه را جمع ببندند و تلفیق کنند و به‌مثابه محرک برای گروه عمل کنند (پورعزت، ۱۳۹۰). از میان سبک‌های رهبری که در گذشته به کار گرفته می‌شد، از جمله سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مشارکتی و بوروکراتیک، 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

شامل محرک‌های کوتاه‌مدتی است که برای تشویق خریداران به خرید یا فروش کالا یا خدمات استفاده می‌شود. از طرف دیگر اشباع بازارها، تشدید رقابت، تغییر در سلیقه‌ها و نیازهای مشتریان، شرکت‌ها را با چالش‌های متعددی در فعالیتهای کسب‌وکار مواجه کرده است. مشتری‌مداری بر روی کشف و برآوردن نیازهای خرید مشتری، درحالی‌که بهترین منافع در ذهن آن‌ها حفظ می‌شود، تمرکز دارد. نیروی فروش که فروش‌محور هستند موفقیت کوتاه‌مدت مثل فروش را بر دست‌یابی نتایج بلندمدت مثل وفاداری مقدم دانسته‌اند. رهبری می‌تواند اثر مثبت (با دادن هدایای ویژه به فروشندگان، مشارکت در تصمیمات و غیره) و یا اثر منفی بر مشتری‌مداری فروشندگان داشته باشد (Kelly, 1992).

مشتری‌مداری: مشتری‌مداری عبارت است از جمع‌آوری، تسهیم و استفاده از اطلاعات درباره مشتریان در سطح سازمان و اقدامات هماهنگ بر مبنای این اطلاعات (Rapp et al., 2010). مشتری‌مداری مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیتهای چند کارکردی است برای جلب رضایت مشتری از طریق ارزیابی مستمر نیازها (Hajjat, 2002). مشتری‌مداری بیانگر تلقی مشتری از برآورده شدن خواسته‌هایش است (Kim et al., 2004). مشتری‌مداری به‌عنوان یکی از جهت‌گیری‌های راهبردی نقش چشم‌گیری در بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶).

مشتری‌مداری به‌عنوان اولین پیشینه برای خلق ارزش مشتری با تأثیر قوی بر فرآیند تصمیم‌گیری خرید تعریف می‌شود. امروزه روابط شرکت با مشتری دوطرفه تلقی می‌شود؛ درست برخلاف رابطه یک‌طرفه گذشته که بنگاه‌ها ارائه‌دهنده و مشتریان خریدار محصول بودند. مشتریان فعال از هم آفرینان خدمات یک شرکت هستند، بنابراین بسیاری از محققان آن‌ها



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های اصلی پژوهش

- ۱- سبک رهبری بر آمیخته ترفیع محصولات کشاورزی کشت و صنعت و دامپروری مغان تأثیر معناداری دارد.
- ۲- سبک رهبری بر مشتری‌مداری در کشت و صنعت و دامپروری مغان تأثیر معناداری دارد.
- ۳- مشتری‌مداری بین سبک رهبری و آمیخته ترفیع محصولات کشاورزی کشت و صنعت و دامپروری مغان نقش میانجی ایفا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، از نظر هدف در رده پژوهش‌های کاربردی بوده و از نوع پیمایشی است و با توجه به نوع تحلیل نتایج از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان شرکت کشت و صنعت و دامپروری مغان است که تعداد آن‌ها حدود ۱۲۰۰ نفر است. برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران با سطح خطای ۰/۰۵ استفاده شد. با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه مورد مطالعه انتخاب شد. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام گرفت. به‌طوری‌که ۵۰ درصد از نمونه دربرگیرنده مدیران و کارشناسان و ۵۰ درصد دیگر شامل کارکنان است. برای جمع‌آوری

است که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیردست خود قرار می‌دهد. خود خدمتی نباید محرک و انگیزه رهبر باشد؛ بلکه او باید بر قله برنامه انگیزشی بالاتر، یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند (گیوکی، ۱۳۹۸). سبک رهبری تأثیرات قوی‌تری بر ترفیع فروش دارد. این تأثیر در محیط‌های بسیار رقابتی قوی‌تر می‌شود (Eddie, 2018). تحقیقات نشان می‌دهد که سبک‌های رهبران بر آمیخته ترفیع تأثیر می‌گذارند (Lam et al., 2010).

رابطه بین سبک رهبری و مشتری‌مداری: امروزه به علت جهانی‌شدن، افزایش رقابت، پیشرفت‌های روزافزون فناوری و افزایش انتظارات مشتریان، مشتری‌مداری بیش از گذشته برای سازمان‌ها اهمیت دارد. سازمان‌های مشتری‌مدار علاوه بر جلب رضایت مشتریان می‌توانند در درازمدت، سودآوری بیشتری نسبت به رقبای داشته باشند، چون مشتریان راضی تمایل بیشتری به خریدهای مجدد و همچنین ارائه توصیه‌های دهان‌به‌دهان مثبت به دوستان و اطرافیان خود دارند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین، جلب رضایت مشتریان عامل بسیار مهمی جهت تقویت شهرت سازمانی است که این شهرت نه‌تنها موجب جذب مشتریان بلکه در جذب و حفظ کارکنان مستعد نیز ضروری است (Kang and Bartlett., 2013).

مدل پژوهش در قالب مدل مفهومی بررسی تأثیر سبک رهبری بر ارتقای فروش محصولات کشت و صنعت مغان با نقش میانجی مشتری‌مداری طراحی شده است. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

داده‌های تحقیق از سه پرسشنامه استاندارد (جدول ۲)؛ پرسشنامه سبک رهبری با چهار بعد (سبک رهبری موفقیت‌مدار، هدایتی، حمایتی و مشارکتی) شده است (Salzman and Anderkulek, 1982). پرسشنامه آمیخته ترفیع با چهار بعد (آگهی تجاری یا تبلیغات، فروش شخصی، پیشبرد فروش و روابط عمومی) استفاده شده است (پرسشنامه آمیخته ترفیع محقر و همکاران، ۱۳۹۳) و پرسشنامه مشتری‌مداری (متغیر

میانجی) با چهار بعد (نزدیکی با مشتری، رفاه مشتری، شفافیت شرکت و بهبود مداوم) استفاده شده است (Hajjat, 2002). در این پرسشنامه‌ها از طیف لیکرت ۵ درجه برای سنجش میزان موافقت با سؤالات از شماره ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد) استفاده شده است. گویه‌های مورد استفاده برای سنجش این سازه‌ها به تفکیک زیرمجموعه‌های آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- گویه‌های مورد استفاده برای سنجش سازه‌های تحقیق

ردیف	مشتری‌مداری	زیرگروه‌ها
۱	مشتریان نقش مشورتی در فرایند خرید بازی می‌کنند.	نزدیکی با مشتری
۲	به مشتریان بیشتر از آن چیزی وعده داده نمی‌شود که بتوانند ارائه دهند.	
۳	کارمندان می‌دانند که چه ویژگی‌هایی از محصول برای مشتریان باارزش‌تر است.	
۴	به مشتریان اطلاعاتی داده می‌شود که منجر به انتظارات واقع‌بینانه بشود.	
۵	کارمندان برای جلب رضایت مشتریان، فراتر از حد وظیفه‌های خود عمل می‌کنند.	
۶	شرکت سیستمی برای نظارت، تحلیل و حل مشکلات مشتریان در نظر گرفته است.	رفاه مشتری
۷	مشتریان می‌توانند به راحتی شکایت کنند.	
۸	اطلاعات به‌طور منظم از مشتریان جمع‌آوری و دریافت می‌شود.	
۹	سیاست‌ها و فرایندهایی حذف می‌شوند که برای مشتریان ایجاد ارزش نمی‌کنند.	
۱۰	کارمندان از مأموریت و هدف‌های شرکت مطلع‌اند.	
۱۱	نیازهای مشتریان بر نیازهای داخلی شرکت برتری دارد.	شفافیت شرکت
۱۲	منابع و امکانات کافی برای رفع نیازهای مشتریان در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد.	
۱۳	اطلاعات و بازخوردهای دریافتی از مشتریان در فرایند توسعه محصول‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.	
۱۴	شرکت به‌طور مداوم فناوری‌ها، فرایندها و محصول‌های خود را بهبود می‌بخشد.	بهبود مداوم
۱۵	شرکت به‌طور مداوم چرخه‌ی زمانی تحقیق و توسعه را کاهش می‌دهد.	
۱۶	شرکت به‌طور مداوم برای توسعه ایده‌های جدید سرمایه‌گذاری می‌کند.	
۱۷	مدیران نوآوری مداوم را کلیدی برای به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی می‌دانند.	
آمیخته ترفیع		
۱	آگهی بازرگانی تصویر و ذهنیتی مثبت از سازمان ایجاد می‌کند.	آگهی تجاری
۲	آگهی بازرگانی موجب ایجاد بازار فروش برای مارکی مشخص می‌شود	
۳	با اعلان یک حراج از طریق آگهی بازرگانی می‌توان موجب افزایش فروش شد.	
۴	آگهی تجاری امکان حمایت از یک ایده و آرمان برای سازمان را فراهم می‌آورد	
۵	آگهی تجاری وسیله مناسبی برای آگاه کردن خریداران و مخاطبان است.	
۶	آگهی تجاری وسیله مناسبی برای ترغیب، تشویق یا متقاعد کردن خریداران و مخاطبان است.	
۷	حضور نیروی فروش موجب بهبود وجه سازمان می‌شود.	فروش شخصی
۸	حضور نیروی فروش در ترغیب افراد به خرید بیشتر موثر است.	
۹	ارتباط مستقیم با مشتری به اقدام مطلوب از طرف مشتری منجر می‌گردد.	
۱۰	ارتباط حضوری نیروی فروش موجب اطمینان یافتن از رضایت مشتری می‌شود.	
۱۱	مشتری با حضور و تماس فروشندگان احساس اطمینان بیشتر می‌کند.	
۱۲	ارتباط مستقیم با مشتری اطلاعات ذی‌قیمتی را از مشتریان به دست می‌دهد.	
۱۳	محرک‌های کوتاه‌مدت عامل اساسی برای تشویق خرید محصول در بلندمدت است.	پیشبرد فروش
۱۴	یک بسته تشویقی موجب برانگیختن واکنش‌های سریع و موثر در بازار می‌شود.	
۱۵	ارائه نمونه‌های رایگان محصول باعث رشد گرایش به خرید محصول می‌شود.	
۱۶	کوپن‌های تخفیف موجب افزایش فروش محصول می‌شود.	
۱۷	جایزه برای خرید محصول موجب افزایش فروش محصول می‌شود.	
۱۸	روابط عمومی موجب ایجاد علاقه مجدد نسبت به محصولی که فروش آن‌ها کاهش یافته است، می‌شود.	
۱۹	روابط عمومی برای جلب توجه و تغییر یک ذهنیت منفی سازمانی مفید است.	روابط عمومی

ردیف	مشتری مداری	زیرگروه‌ها
۲۰	استفاده از روابط عمومی تأثیرات بسیار پایدارتری از سایر روش‌ها دارد.	موفقیت مدار
۲۱	روابط عمومی وجه اخلاقی و سیمای سازمان را بهبود می‌بخشد.	
۲۲	روابط عمومی، توان بالقوه سازمان را در ترفیع محصولات به فعلیت تبدیل می‌کند.	
سبک مدیریت		
۱	مدیریت سازمان من احساسات کارکنان را درک می‌کند.	هدایتی
۲	مدیریت سازمان من با اقتدار و اراده محکم سازمان را اداره می‌کند.	
۳	مدیریت سازمان من سعی می‌کند که وظیفه و نقش خود را برای همه توضیح دهد.	
۴	مدیریت سازمان من در صدد است که از حداکثر ظرفیت کارکنان استفاده نماید.	
۵	مدیریت سازمان من برای شنیدن حرف‌های دیگران همیشه وقت دارد.	
۶	مدیریت سازمان من از کارکنان در مقابل خواسته‌های غیرمنطقی مشتریان حمایت می‌نماید.	
۷	مدیریت سازمان من با فراهم کردن امکانات مناسب کار کارکنان را اثربخش می‌کند.	
۸	مدیریت سازمان من فرصت آموزشی لازم را که موجب پیشرفت کارکنان می‌گردد را برنامه‌ریزی می‌کند.	
۹	مدیریت سازمان من به کارکنان به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان احترام می‌گذارد.	
۱۰	مدیریت سازمان من به کارکنان سازمان توجه دارد و به آنان یاری و مساعدت می‌رساند.	
۱۱	مدیریت سازمان من از ایده‌های نو و ابداعی کارکنان استفاده می‌کند.	
۱۲	مدیریت سازمان من نگرش مثبتی نسبت به آینده در کارکنان ایجاد می‌نماید.	
۱۳	مدیریت سازمان من برای انجام کارها و عملکردها ضوابط شخصی را معین می‌کند.	
۱۴	مدیریت سازمان من به کارکنان بازخورد و ارزیابی از کارشان را نشان می‌دهد.	
۱۵	مدیریت سازمان من وظیفه نامعینی را برای هر یک از کارکنان مشخص می‌کند.	حمایتی
۱۶	مدیریت سازمان من در جلب همکاری کارکنان متعهد تلاش می‌کند.	
۱۷	مدیریت سازمان من به روابط غیررسمی و دوستانه کارکنان توجه می‌کند.	
۱۸	مدیریت سازمان من برای ایجاد انگیزه در کارکنان از روش‌های پاداش و تقویت صحیح استفاده می‌کند.	
۱۹	مدیریت سازمان من برای کنترل فضای سازمان از قواعد و مقررات استفاده می‌کند.	
۲۰	مدیریت سازمان من از توضیح اعمال و وظایف خود برای کارکنان خودداری می‌کند.	
۲۱	مدیریت سازمان من اغلب با اقدامات گروهی به تدوین اهداف تلاش برانگیز می‌پردازد.	
۲۲	مدیریت سازمان من در اداره سازمان علاقه‌مند به ایجاد تغییر و تحول می‌باشد.	
۲۳	مدیریت سازمان من به پیشنهادها مفید و سازنده بدون در نظر گرفتن ارائه‌کننده آن توجه دارد.	
۲۴	مدیریت سازمان من از کلیه امکانات موجود برای نیل به هدف‌های سازمان استفاده می‌کند.	
۲۵	مدیریت سازمان من در جلسات تصمیم‌گیری نقش هماهنگ‌کننده را بر عهده دارد.	
۲۶	مدیریت سازمان من بر کار کارکنان و حضور و غیاب آن‌ها دقیقاً نظارت دارد.	
۲۷	مدیریت سازمان من نسبت به وعده‌هایی که به کارکنان می‌دهد وفادار می‌باشد.	
۲۸	مدیریت سازمان من زمینه نزدیک شدن کارکنان به خود را هموار می‌سازد.	مشارکتی
۲۹	مدیریت سازمان من از روش‌های گوناگون و سیستماتیک جهت بهبود کیفیت آموزش کارکنان استفاده می‌کند.	
۳۰	مدیریت سازمان من زمینه نزدیک شدن کارکنان را به خود هموار می‌سازد.	
۳۱	مدیریت سازمان من نسبت به کسب امکاناتی که برای بهبود دانش و مهارت‌های کاری کارکنان مفید است تلاش می‌کند.	
۳۲	مدیریت سازمان من به فعالیت‌های مشترک میان سازمانی اهمیت می‌دهد.	

سؤالات مربوط به سنجش هر عامل قابل محاسبه است. شاخص پایایی ترکیبی نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا است. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ است و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. سازگاری استاندارد برای پایایی ترکیبی (CR) مقدار بالای ۰/۶ است که تمام مقادیر پایایی ترکیبی بیش از ۰/۶ می‌باشند. بنابراین مدل اندازه‌گیری دارای پایایی ترکیبی مناسب نیز است. شاخص آلفای کرونباخ میزان

برای بررسی روایی همگرایی معیار، میانگین واریانس استخراج شده^۴ (AVE) مورد تحلیل قرار گرفت (جدول ۲). زمانی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بیش از ۰/۵ است که نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب پرسشنامه است. پایایی ترکیبی^۵ (مقادیر بالاتر از ۰/۷) یک معیار ارزیابی بیانگر برازش درونی مدل است و بر اساس میزان سازگاری

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Composite Reliability

بارگیری هم‌زمان متغیرهای مکنون یا سازه را در زمان افزایش یک متغیر آشکار اندازه‌گیری می‌کند. مقدار

جدول ۲- خلاصه شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص فورنل و لارکر ($\alpha > 0.7$)	آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$)	پایایی مرکب ($CR > 0.7$)	میانگین واریانس تبیین شده ($AVE > 0.4$)	متغیر
۰/۷۴	۰/۷۸	۰/۸۳	۰/۵۵	سبک‌های رهبری
۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۵۵	آمیخته ترفیع
۰/۷۱	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۶۰	مشتری‌مداری

شاخص حداقل مقدار ۰/۵ در نظر گرفته شده است و این بدان معنا است که متغیر پنهان مورد نظر حداقل نصف واریانس مشاهده پذیره‌های خود را تبیین می‌کند. در جدول ۱ ضریب پایایی کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده، پایایی مرکب و معیار فورنل و لارکر از حداقل مقدارشان بیشتر است و متغیرها پایایی بالایی دارند و بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی بالایی برخوردار است.

میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها با روایی و اگرچه مشخص می‌گردد. طبق شاخص فورنل و لارکر جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای دیگر باشد. روایی و اگرهای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر برای این

جدول ۳- نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف

متغیرها	سطح معناداری
سبک رهبری موفقیت مدار	۰/۰۸۷
سبک رهبری هدایتی	۰/۰۷۸
سبک رهبری حمایتی	۰/۰۷۷
سبک رهبری مشارکتی	۰/۰۹۸
تبلیغات	۰/۱۳۲
فروش شخصی	۰/۰۸۷
پیشبرد فروش	۰/۰۹۸
روابط عمومی	۰/۰۷۱
نزدیکی با مشتری	۰/۰۸۸
رفاه مشتری	۰/۲۱۰
شفافیت شرکت	۰/۰۶۹
بهبود مداوم	۰/۹۷۰
مشتری‌مداری	۰/۱۲۷

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف سطح معناداری برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ است، بنابراین گویه‌های متغیرها مورد نظر دارای توزیع نرمال است (جدول ۲).

بررسی مدل (الگوی) ساختاری پژوهش: تحلیل عامل تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، گویه‌هایی (شاخص‌هایی) که بار عاملی ضعیفی را بر روی سازه‌ها داشته‌اند از ابزار اندازه‌گیری حذف می‌شوند. مقدار بار عاملی قابل قبول در این پژوهش ۰/۴ بود (Hair et al., 2014). نتایج تحلیل عاملی تأییدی سبک رهبری نشان می‌دهد، هم بارهای عاملی بیش از ۰/۴ می‌باشند (نمودار ۱) و هم شاخص‌های برازش مدل در سطح قابل قبولی قرار گرفتند. شاخص‌های استخراج شده از برازش مدل به صورت زیر است:

χ^2/df برابر ۲/۶۸، RMSEA برابر ۰/۰۶۱، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر ۰/۹۶ و نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) برابر ۰/۹۵ است.

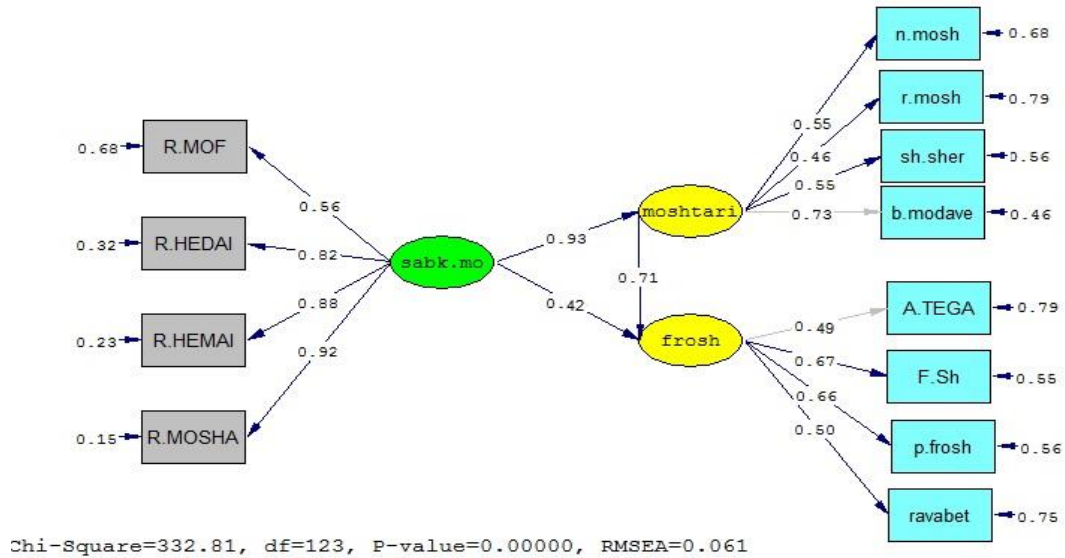
نتایج تحلیل عاملی تأییدی مشتری‌مداری نشان می‌دهد هم بارهای عاملی بیش از ۰/۴ می‌باشند (نمودار ۱) و هم شاخص‌های برازش مدل در سطح قابل قبولی قرار گرفتند. مدل ساختاری آن بخشی از مدل است که نحوه ارتباط هر یک از متغیرهای پنهان را با یکدیگر مشخص می‌کند. هدف مدل ساختاری تعیین این موضوع است که کدامیک از سازه‌های پنهان، مستقیماً یا غیرمستقیم بر مقادیر سایر سازه‌های پنهان در مدل تأثیر می‌گذارد. برای ارزیابی مدل ساختاری، شاخص‌های نیکویی برازش در جهت

پاسخگویی به این سؤال که آیا مدل ساختاری فرض شده با داده‌ها برازش دارد؟ مورد آزمون قرار می‌گیرد. در صورت عدم وجود برازش، لازم است مدل باز تعریف شده تا این‌که به یک مدلی دست یابیم که هم از لحاظ آماری، برازش در سطح موردپذیرش قرار گیرد و هم از لحاظ نظری به‌طور معناداری معرف داده‌های مشاهده شده باشد.

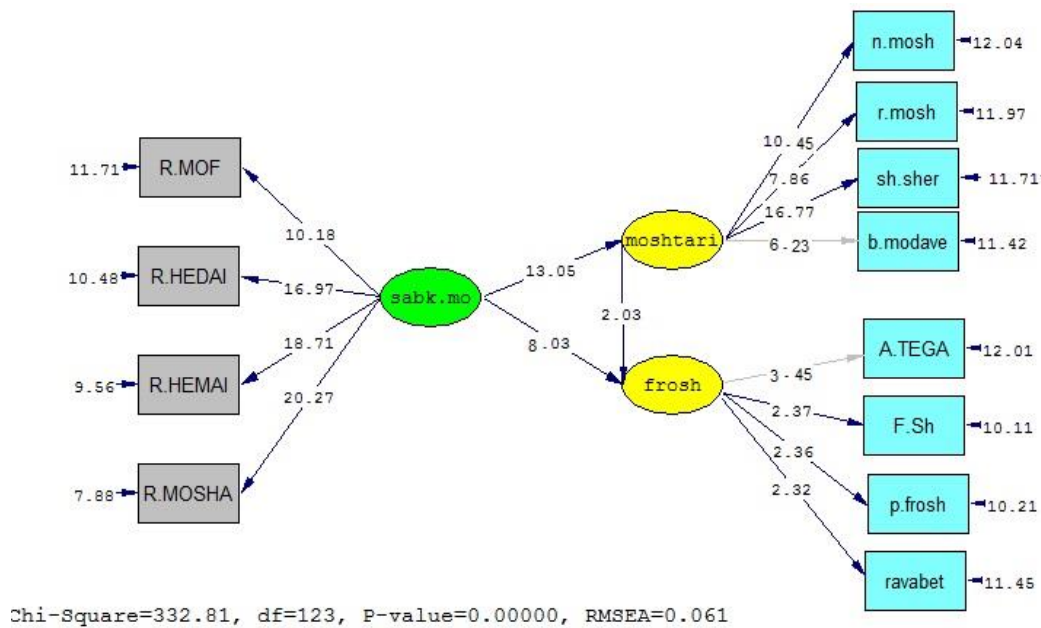
ارزیابی بخش ساختاری مدل همان معناداری آماری پارامترهای برآورد شده به صورت مجزا برای مسیرهای علی مدل است که مقادیر بحرانی بوده و بر اساس تقسیم برآورد پارامترها بر خطاهای معیار مربوطه به دست می‌آیند. این‌ها همان مقادیر t هستند. چنانچه آماره t به دست آمده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، ضرایب مسیر معنادار است و فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. در غیر این صورت فرضیه تحقیق رد می‌شود. با استفاده از روش حداکثر درست‌نمایی، مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. همان‌طور که بیان شد کلیه شاخص‌های برازش در محدوده موردپذیرش واقع شدند و بنابراین نشان‌دهنده برازش مناسب مدل هستند.

با توجه به نمودار ۱ و ۲ بر اساس فرضیه اصلی اول تحقیق یعنی سبک رهبری بر آمیخته ترفیع (فروش) محصولات شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان تأثیر مثبت و معناداری دارد (مقدار آماره t که برابر با ۸/۰۳ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است) تأیید می‌گردد.

فرضیه اصلی دوم: مشتری‌مداری بین سبک رهبری و آمیخته ترفیع محصولات تولیدی کشت و صنعت مغان نقش میانجی دارد. به بیان دیگر متغیر مشتری‌مداری به صورت غیرمستقیم بر متغیر آمیخته ترفیع محصولات شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان تأثیرگذار است.



نمودار ۱- نتیجه به دست آمده برای مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب استاندارد



نمودار ۲- نتیجه به دست آمده برای مدل ساختاری در حالت معناداری t

می‌توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود.

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

که در آن:

به‌منظور آزمون فرضیه اصلی دوم تحقیق که در برگرفته متغیر میانجی است، از آزمون سوبل استفاده شد. یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای آزمون متغیر میانجی، آزمون سوبل است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید، در صورتی که مقادیر دست آمده از ۱/۹۶ بیشتر باشد،

با توجه به مقدار Z-value به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است، فرضیه اصلی دوم تحقیق تأیید می‌شود و می‌توان بیان کرد که مشتری‌مداری رابطه میان سبک رهبری و آمیخته ترفیع محصولات کشاورزی را میانجی‌گری می‌کند.

خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها: در جدول ۴ تحلیل مسیر اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است.

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی
b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته
S_a: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی
S_b: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است.

$$z - \text{value} = \frac{0/93 * 0.71}{\sqrt{0.71^2 * 0.11^2 + \sqrt{(0.93^2 * 0.29^2)} + \sqrt{(0.11^2 * 0.29^2)}} = 2.35$$

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۱۳/۰۵	۰/۹۳	سبک‌های رهبری ← آمیخته ترفیع
تأیید	۹/۶۵	۰/۴۲	سبک‌های رهبری ← مشتری‌مداری
تأیید	۲/۳۵	۰/۲۹/۸	نقش میانجی مشتری‌مداری (اثرات غیرمستقیم)

به اهداف فروش ایجاد کنند. فعالیت‌های شرکت‌های لبنیاتی تنها محدود به تولید محصولات خوب و باکیفیت نیست، آن‌ها باید مصرف‌کنندگان را نسبت به منافع و مزایای محصولات خود آگاه سازند برای این منظور آن‌ها باید مهارت کافی در به‌کارگیری ابزارهای آمیخته فروش یا ترفیع یعنی نزدیکی با مشتری، رفاه مشتری، شفافیت شرکت و بهبود مداوم رابطه با مشتریان را دارا باشند.

بر اساس مطالعات صورت گرفته رهبری می‌تواند اثر مثبت (با دادن هدایای ویژه به فروشندگان، مشارکت در تصمیمات و غیره) و یا اثر منفی بر مشتری‌مداری نیروهای فروش داشته باشد. محققان نشانه‌هایی مشخصی را برای مشتری‌مداری فروشندگان مشخص کردند که شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی و انگیزش و مهارت‌های فروش می‌شود. سبک‌های رهبری که بتواند با پیوند عواملی همچون آمیخته ترفیع محصولات در مجموعه کشت و صنعت مغان و نیز

با توجه به مقدار آماره t که از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر است، طبق جدول ۳ سبک رهبری بر آمیخته ترفیع و مشتری‌مداری تأثیر مثبت و معنادار دارد و مشتری‌مداری بین سبک‌های رهبری و آمیخته ترویج نقش میانجی ایفا می‌کند.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش سبک رهبری مشارکتی با ضریب مسیر ۰/۹۳ در بین ابعاد سبک‌های رهبری بیشترین تأثیر را بر فروش و مشتری‌مداری دارد. سبک رهبری اثربخش منجر به ایجاد انگیزش در نیروی فروش و تلاش بیشتر آن‌ها را برای رشد فروش و استفاده بهینه از منابع شرکت می‌شود. رهبری تحت عنوان فرایند انگیزش، تأثیرگذاری و هدایت دیگران برای دستیابی به اهداف سازمان همراه با اثربخشی تعریف می‌شود. مدیران کشت و صنعت به‌منظور هدایت اثربخش سازمان‌ها، باید قادر باشند، در میان نیروی فروش انگیزش لازم در جهت دستیابی

مشتری‌مداری در سطح کلان آن، زمینه را برای رشد و توسعه بیشتر آن آماده سازد، از الزامات مهم این شرکت به شمار می‌رود.

بر اساس یافته‌های پژوهش سبک رهبری بر مشتری‌مداری ($\beta=0/93$) و بر آمیخته ترفیع محصولات کشاورزی ($\beta=0/42$) تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین مشتری‌مداری به صورت غیرمستقیم بر آمیخته ترفیع ($\beta=0/71$) تأثیر مثبت و معنادار دارد. در بین سبک‌های رهبری بیشترین تأثیر را سبک مشارکتی ($\beta=0/93$) بر آمیخته ترفیع دارد.

یکی از استراتژی‌های اساسی شرکت‌ها و ابزار ارزیابی عملکرد شرکت اندازه‌گیری میزان موفقیت شرکت در دستیابی به اهداف فروش و مشتری‌مداری است. از این منظر، یافته این پژوهش می‌تواند در جهت بهبود و ارتقاء سبک رهبری و استراتژی‌های بازاریابی مورداستفاده شرکت‌ها و واحدهای کشاورزی قرار گیرد تا از طریق توجه بیشتر به آمیخته ترفیع محصولات و تولید محصولات مطابق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، در میان رقبای خود از عملکرد مطلوب برخوردار گردند. به شرکت کشت و صنعت مغان توصیه می‌شود با استفاده مطلوب از روش‌های نوین بازاریابی و آمیخته ترفیع به همراه توجه به نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان و مشتری‌مداری، به دنبال هم خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و هم کسب ارزش بیشتر برای شرکت باشد. با توجه به تأیید دو فرضیه اصلی پژوهش، همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت کشت و کشت مغان و سایر واحدهای کشاورزی در کنار موضوعات فنی و تخصصی در زمینه کشاورزی، اهمیت ویژه‌ای هم به سبک رهبری متناسب با توانایی و تمایل کارکنان، تدوین برنامه‌های

استراتژی بازاریابی، مشتری‌مداری و همچنین تحقیقات بازاریابی جهت شناسایی نیازها و خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان داشته باشند. چراکه رمز موفقیت بلندمدت هر کسب‌وکار در توانایی فروش محصولات خود نهفته است.

به‌ویژه زمانی که شرکت‌ها تصمیم به گسترش دامنه فعالیت خود و گرایش به سمت صادرات محصولات خود پیدا می‌کنند و همچنین زمانی که با فزونی عرضه نسبت به تقاضا در بازار مواجه می‌شوند، در این شرایط شرکت‌های که دارای سبک رهبری متناسب با توانایی و تمایل کارکنان هستند و به مقوله بازاریابی و مشتری‌مداری توجه خاص دارند، نسبت به سایر شرکت‌ها که به صورت سنتی مدیریت می‌شوند، در جلب رضایت مشتریان و مسرور کردن آن‌ها و استفاده بهینه از ابزارهای آمیخته ترفیع در معرفی و ارتقاء جایگاه برند خود موفق‌تر عمل می‌کنند.

در چشم‌انداز گسترده‌تر موضوعات آمیخته ترفیع مرتبط با عصر جدید در مدیریت فروش توجه به سه عامل (۱) نوآوری- تمایل به اندیشیدن به صورت متفاوت، انجام کارها با رویکردی متمایز و استقبال از تغییر و دگرگونی؛ (۲) فناوری- طیف گسترده‌ای از ابزارهای که اکنون در دسترس مدیران فروش و سازمان‌های فروش است و (۳) رهبری- توانایی ایجاد کارها و چیزهایی که به نفع سازمان فروش و مشتریان آن باشد، مهم ارزیابی می‌شود. همچنین، با توجه به تأیید فرضیه فرعی پژوهش، پیشنهاد می‌شود شرکت کشت و صنعت و دام‌پروری مغان از بین چهار سبک رهبری بر سبک رهبری مشارکتی که بیشترین تأثیر را بر آمیخته ترفیع دارد، تمرکز بیشتری نماید.

- synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2): 338-370.
11. Armstrong, G. 2009. *Marketing: an introduction*. Pearson education.
 12. Bass, B.M., and Bass, R. 2009. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
 13. Benjamin, L. and Flynn, F.J. 2006. Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2): 216-230.
 14. Bose, R. 2002. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial management & Data Systems*, 102(2): 89-97.
 15. Bowen, F.E., Rostami, M., and Steel, P. 2010. Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11): 1179-1185.
 16. Chan, C.C., and Scott, Ladd, B. 2004. Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners. *Asia Pacific journal of human resources*, 42(3): 336-347.
 17. Fiedler, F. 1977. *The variables of leadership*, Glenview, IL: Scott foresman.
 18. Hajjat, M.M. 2002. Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 20:428-441.
 19. Hallinger, P. 2009. *Leadership for the 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning*. Hong Kong, Institute of Education.
 20. Hancott, D.E. 2005. *The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*. Capella University.
 21. Hill, C.W., and McShane, S.L. 2008. *Principles of management* (pp. 404-20). New York: McGraw-Hill/Irwin.
 22. House, R.J. 1997. *A theory of charismatic leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- منابع**
۱. خیری، س. ۱۳۹۵. رابطه‌ی مشتری‌مداری و ارزش ویژه برند آتاتا. دو فصلنامه مدیریت زنجیره ارزش، (۱) ۳: ۱۵-۴۲.
 ۲. رضایی، س؛ سیدجوادین، س.ر؛ گنجی، ا. (۱۳۹۶). رهبری مشتری‌مدار: شناسایی مؤلفه‌های و تأثیر آن بر نتایج سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲) ۳۷، ۷۹-۶۰.
 ۳. سیفاللهی، ن. ۱۳۹۶. اصول مدیریت. انتشارات آراد کتاب. تهران.
 ۴. سیفاللهی، ن. ۱۳۹۶. بررسی تأثیر بازارگرایی و ثبات مدیریتی بر عملکرد مالی شرکت‌ها. اقتصاد مالی، (۱۳) ۴۸، ۲۷۶-۲۶۱.
 ۵. سیفاللهی، ن، آذربایجانی، م. ۱۴۰۱. طراحی مدلی برای تبیین عملکرد فروش در صنعت لاستیک ایران. مجله صنعت لاستیک، (۱۰۶) ۲۶: ۳۹-۴۷.
 ۶. عسگرزاد نوری، ن، زارعی، ق، پور قدیمی، س، موحد، م. ر. ۱۴۰۱. تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر عملکرد نیروی فروش، با نقش واسطه‌ای رضایت و اعتماد به مدیر، (۱۲) ۲: ۱۴۴-۱۰۹.
 ۷. گیوکی، ا، منظری توکلی، ع، سالجقه، س، شیخی، ا. ۱۳۹۸. تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار، مطالعات مدیریت راهبردی، (۳۷) ۱۰، ۲۰۱-۲۲۲.
 ۸. محمدیان، م. ۱۳۸۲. مدیریت آگهی‌های تجاری، انتشارات حروفیه، تهران.
 9. Ahmed, A., Arshad, M.A., Mahmood, A., and Akhtar, S. 2019. The influence of spiritual values on employee's helping behavior: the moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3): 235-263.
 10. Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. and Haridy, S. 2021. The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative

- Concepts and methods. *American journal of sociology*, 44(6): 868-896.
33. Mohr, J.J., and Sarin, S. 2009. Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37: 85-96.
 34. Perra, B. M. 2000. Leadership: the key to quality outcomes. *Nursing Administration Quarterly*, 24(2): 56-61.
 35. Rapp, A., Trainor, K.J and Agnihotri, R. 2010. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63: 1229-1236.
 36. Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., and Guo, W. 2019. Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159: 551-565.
 37. Wasserman, N., Anand, B., and Nohria, N. 2010. When does leadership matter. *Handbook of leadership theory and practice*, 27-63.
 38. Yong Ahn, J., Ki Kim, S., and Soo Han, K. 2003. On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems*, 103(5): 324-331.
 39. Yukl, G., and Lepsinger, R. 2005. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4): 361-375.
 40. Zhang, C., Zhuang, G., Yang, Z., and Zhang, Y. 2017. Brand loyalty versus store loyalty: Consumers' role in determining dependence structure of supplier-retailer dyads. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2): 139-160.
 23. Inyang, A. E., Agnihotri, R., and Munoz, L. 2018. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3): 1074-1086.
 24. Kang, D. S., and Bartlett, K. R. 2013. The role of perceived external prestige in predicting customer-oriented citizenship behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 24(3): 285-312.
 25. Kaur, N., and Khunteta, R. 2021. Principles and Practices of Management. Think Tanks Biyani Group of Colleges.
 26. Kelley, S. W. 1992. Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1): 27-36.
 27. Koontz, H. Wehrich H. 2008. Essentials of Management: An International Perspective. Tata McGraw Hill.
 28. Kotler, P., and Armstrong, G. M. 2010. Principles of marketing. Pearson Education India.
 29. Kumar, J., and Kumar, V. 2020. Drivers of brand community engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54: 101949.
 30. Kwon, K., and Cho, D. 2016. How transactive memory systems relate to organizational innovation: the mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*, 20(5): 1025-1044.
 31. Lam, S. K., Kraus, F., and Ahearne, M. 2010. The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5): 61-79.
 32. Lewin, K. 1939. Field theory and experiment in social psychology: