

## بررسی تأثیر کیفیت تبادل رهبر-عضو بر توسعه رابطه برند یک کارمند خط مقدم: عوامل زمینه ای، دانش برند مدیر و میزان انتشار اطلاعات استراتژیک در بین کارکنان

مهدی جلوداری<sup>۱</sup>، منوچهر نیکنام<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه دانش البرز (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی غزالی

### چکیده

**هدف:** مدیران خرده‌فروشی با توجه به نقش کلیدی آنها در اجرای استراتژی خرده‌فروشی از طریق رفتارها و نگرش‌هایی که در کارکنان خط مقدم القا می‌شود، برای عملکرد مؤثر یک شرکت بسیار مهم هستند. با این حال، تحقیقات کمی تلاش کرده است که دیدگاه‌ها مشتریان در ارتباط با مدیر فروشگاه و کارمند خط مقدم در نظر بر بگیرد. تحقیق حاضر برای اولین بار به بررسی تأثیر ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده و برند و تأثیر آن بر عملکرد خدمات فروشنده، ارزش ویژه برند و وفاداری مشتریان می‌پردازد. **روش:** از جهت هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری مشتریان فروشگاه زنجیره ای جانبو در کرج حجم نمونه ۳۸۴ نفر از بین آن‌ها انتخاب و با پرسشنامه اقتباسی که روایی و پایایی آن تأیید شده مورد سنجش قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها جمعیت شناختی و استخراج شاخص‌های مرکزی از آمار توصیفی و نرم‌افزار SPSS و برای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری و از نرم‌افزار PLS2 Smart استفاده شده است. **یافته‌ها:** ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده بر عملکرد خدمات فروشنده تأثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین رابطه فروشنده بر عملکرد خدمات فروشنده بر ارزش ویژه برند و وفاداری مشتری تأثیر قوی دارد. و بیشتر اینکه دانش برند مدیر و اشاعه دانش استراتژیک نقش تعدیلی مثبتی بر تأثیر رابطه فروشنده و عملکرد خدمات فروشنده ایفا می‌کنند. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نقش مهمی که مدیران فروشگاه جانبو در توسعه پرسنل خط مقدم دارند، شرکت‌ها باید بر توسعه مدیریت فروشگاه مؤثر در رابطه با متغیرهای کلیدی که در تحقیق حاضر برجسته شده اند تمرکز کنند.

**واژه‌های کلیدی:** ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو، رابطه فروشنده و برند، عملکرد خدمات فروشنده، ارزش ویژه برند، وفاداری مشتری، دانش برند مدیر، اشاعه دانش استراتژیک

## مقدمه

امروزه مدیران خرده‌فروشی با توجه به نقش کلیدی آنها در اجرای استراتژی خرده‌فروشی از طریق رفتارها و نگرش‌هایی که در کارکنان خط مقدم القا می‌شود، برای عملکرد مؤثر یک شرکت بسیار مهم هستند. (Gammoh et al. 2018)، با این حال، کارهای تحقیقی در خرده‌فروشی به ندرت تلاش می‌کنند دیدگاه‌های مدیر فروشگاه و کارمند خط مقدم و همچنین ادغام نتایج متمرکز بر مشتری را در بر بگیرد. در این مطالعه، بر اساس پیش‌بینی‌های تئوری تبادل اجتماعی، نتایج تجربی ارائه می‌شود که یک دیدگاه یکپارچه از چگونگی تأثیر کیفیت تبادل رهبر-عضو بر توسعه رابطه برند یک کارمند خط مقدم، که در نهایت بر عملکرد کارکنان خرده‌فروشی و وفاداری مشتری/ ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارد، ارائه می‌کند. عوامل زمینه‌ای، از جمله دانش برند مدیر و میزان انتشار اطلاعات استراتژیک در بین کارکنان. هر دو پیامدهای نظری و مدیریتی مورد بحث قرار می‌گیرند در مطالعات نشان می‌دهد که اهمیت مدیران برای عملکرد مؤثر کارکنان صفی (خط مقدم) سازمانی بدون تردید حیاتی است.

بر اساس مطالعات (Gammoh et al. 2018)، مدیران خرده‌فروشی، به ویژه، با توجه به نقش اصلی آنها در عملیاتی کردن استراتژی خرده‌فروش از طریق رفتارها و نگرش‌هایی که در پرسنل خط مقدم ایجاد می‌شود، برای عملکرد مؤثر یک شرکت حیاتی هستند. (Jung et al. 2021) با این وجود، همانطور که در تحقیقات (Menguc et al. 2016) ذکر شده، مطالعاتی که شامل چشم‌اندازهای مدیر خرده‌فروشی و کارکنان خط مقدم هستند، به ویژه در مورد نتایج کلیدی فروشگاه، فاقد آن هستند. گرچه (Auh et al. 2019) خواستار تحقیقاتی شدند که نقش مهمی در رهبری را که بیش از یک دهه پیش توسط مدیران خرده‌فروشی بازی می‌کند، بررسی می‌کند، اما مطالعات نسبتاً کمی تأثیر مدیر خرده‌فروشی بر پرسنل خط مقدم و نتایج فروشگاه‌ها را بررسی کرده‌اند. مطالعات حتی کمتر، داده‌هایی را جمع‌آوری کرده‌اند که مدیر فروشگاه، کارمند خط مقدم و دیدگاه‌های مشتری را به صورت منسجم ترکیب می‌کند. (Auh et al. 2019) این مسئله نگران‌کننده است، با توجه به اینکه فروش فیزیکی فروشگاه‌های خرده‌فروشی هنوز هم تقریباً ۹۱ درصد از تقریباً ۳ تریلیون دلار خرده‌فروشی فقط در ایالات متحده را تشکیل می‌دهد و حتی در زمینه‌های فروش خرده‌فروشی آنلاین، مدیر خط مقدم هنوز هم نقشی اساسی دارد. فراتر از حوزه خرده‌فروشی، بررسی تأثیر مدیران خط مقدم بر رفتارها و عملکرد کارمندان، ماهیت مهم تأثیر مدیریت، به ویژه در زمینه فروش را ثابت کرده است، اما هنوز شکافهایی در درک ما باقی مانده است. به عنوان مثال، در حالی که سبک رهبری یک مدیر فروش (به عنوان مثال، رهبری تحول‌گرا و معاملاتی) به وضوح اثبات شده است که بر مواردی از قبیل تعهد نقش کارمند، مشارکت در نقش و اتخاذ کارکنان از رفتارهای کاری با ارزش استراتژیک تأثیر می‌گذارد، درک کارمند از کیفیت (به عنوان مخالفت با نوع) چنین رفتارهای رهبری بررسی نشده است. (Auh et al. 2019) در این راستا، این مطالعه بررسی می‌کند که چگونه یک کارمند خط مقدم خرده‌فروشی زنجیره‌ای جانبی از کیفیت رابطه مدیریت و کارکنان بر قدرت رابطه یک فروشنده با نام تجاری اصلی این فروشگاه تأثیر می‌گذارد. و همچنین سبک مدیریتی چه تأثیر بر نگرش و عملکرد کارکنان دارد؟ و تأثیر کیفیت روابط مدیر با یک کارمند بر نتایج آن چگونه است؟ مطالعات (Hayati et al., 2018) تأثیر تعاملات مدیر فروش / کارمند را بر عملکرد سازمانی فروش کارکنان بررسی کرده‌اند، نتایج مطالعات ایشان نشان می‌دهد که رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری، بر نتایج عملکرد کارکنان فروش تأثیر جدی دارد. درواقع تأثیر رفتار سرپرست فروش در ایجاد رفتارهای خدماتی کارمندان، که برای تولید نتایج مفید برای مشتری حیاتی است.

از این رو، هدف تحقیق حاضر ادغام دیدگاه‌های مدیران خرده‌فروشی، کارکنان خط مقدم و مشتریان فروشگاه در ارائه یک دیدگاه یکپارچه از چگونگی کیفیت روابط تبادل رهبر و عضو بین مدیر فروشگاه و کارمند خط مقدم است که در نهایت این دیدگاه یکپارچه بر نتایج خرده‌فروشی عملکرد خدمات فروشنده خط مقدم و همچنین سطح مشتری از ارزش ویژه و وفاداری مشتری

می تواند تاثیر جدی داشته باشد. بنابراین ما در این تحقیق بر آنیم که به این پرسش اساسی یعنی: نقش دانش برند مدیر و اشاعه دانش استراتژیک در تاثیر ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده و برند در بین مشتریان فروشگاه زنجیره ای در کرج چگونه است؟ پاسخ دهیم

## ادبیات و پیشینه پژوهش

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی معتقد است که رابطه مبادله ای بین دو عضو با "اقدامات داوطلبانه افراد" که ناشی از بازدهی است که انتظار می رود شکل می گیرد و به طور معمول از دیگران به وجود می آید و همچنین در نظریه مبادلات اجتماعی بیان می کند که از طریق هنجار متقابل، رابطه مثبت (یا منفی) به طور ضمنی بین دو طرف مبادله شکل می گیرد. (Mallin et al. 2017)

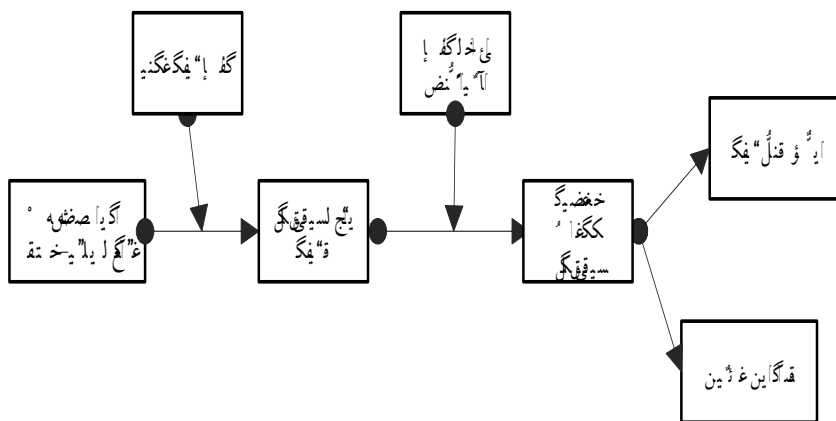
در این راستا، نظریه مبادلات اجتماعی مبانی نظری غالب را برای شکل گیری مبادله رهبر عضو ارائه می دهد، جایی که روابط رهبر و عضو از طریق چنین فرایند متقابل ایجاد می شود. (Mallin et al. 2017) لازم به ذکر است که چنین پیش فرض متقابل مبادله ارزش متقابل است. اگر یکی از طرفین مبادله متوجه شود که سهم مزایای آن متناسب با مشارکت وی در مبادله نیست، در این صورت می توان پیش بینی کرد که هر تعداد نتایج منفی از جمله عدم رضایت از رابطه و حتی انحلال رابطه وجود دارد. چنین عناصر اصلی نظریه تبادل اجتماعی پایه و اساس تعدادی از فرضیه های مختلف در مبادلات اجتماعی را شامل می شود، از جمله: ۱- عدالت توزیعی ۲- نظریه عدالت و همچنین مبادله رهبر و عضو، مطابق با نظریه تبادل اجتماعی، تبادل رهبر و عضو ریشه در نظریه مبادلات اجتماعی دارد و پرداختن به کیفیت روابط تبادل اجتماعی بین کارکنان و مدیران و بررسی انگیزه کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق سطح بالایی از اعتماد و وفاداری متقابل برای سازمان دارد / مدیران اگرچه نظریه اصلی مبادله رهبر - عضو، از دیدگاه های مدیران و کارمندان استفاده می کند، در این تحقیق بطور خاص بر سمت کارمندان شرکتهای زنجیره ای تمرکز می کنیم. (Newman et al. 2017) از آنجا که هدف تحقیق درک این است که چگونه اقدامات مدیریتی بر رشد نگرش کارکنان تأثیر می گذارد؟ این تحقیق از تئوری تبادل رهبر و عضو استفاده می شود تا برداشت کارمند از کیفیت چنین تبادل رابطه ای مورد بررسی قرار گیرد به همین ترتیب، در این تحقیق کیفیت مبادله مدیران را به عنوان درک کارکنان خط مقدم از نمایش موثر مدیر خود از شفافیت، درک و پشتیبانی از کارمند تعریف می شود.

طبق نظر (Newman et al. 2017) رهبر و عضو، کیفیت درک شده از روابط اجتماعی با مدیران است که هنجار متقابل به طور ضمنی در کارمندان ایجاد می شود. (Mallin et al. 2017) درک یک کارمند از تبادل رهبر و عضو با کیفیت بالا باعث ایجاد احساس مسئولیت متقابل کارکنان بر اساس اعتماد و احترام می شود، در حالی که تصور از تبادل رهبر و عضو با کیفیت پایین احتمالاً منجر به بی اعتماد و عدم احترام کارمندی شود. مطالعات (Schwepker. 2017) نشان می دهد که، تحقیقات قبلی پیامدهای زیادی از تبادل رهبر و عضو را شناسایی کرده اند، از جمله: رفتار جستجوی بازخورد، رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد به ارزش مشتری، در سطوح فردی. با این حال، اهمیت این تحقیق در آن است که ما عناصر رابطه ای تبادل رهبر و عضو را از منظر کارمند بررسی می کنیم.

در ارتباط با مطالعات نزدیک به موضوع تحقیق می تواند مطالعات، دهدشتی و بهیار (۱۳۹۹) در مقاله ای با عنوان "تاثیر ارزش ویژه برند در تعامل برند در جوامع برند". نتایج این تحقیق نشان داد که ارزش ویژه برند در تعامل برند در جوامع برند تاثیر مثبت و معنی داری دارند. و همچنین تفاوت معنی دار بین تاثیر ارزش ویژه برند در تعامل برند وجود دارد، کریمی و شکرچی (۱۳۹۸) مقاله ای با عنوان "تاثیر تعامل برند بر قصد خرید از طریق شبکه های اجتماعی با نقش میانجی بازاریابی دهان به دهان". نتایج این تحقیق نشان داد که تعامل برند بر قصد خرید از طریق شبکه های اجتماعی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. و همچنین بازاریابی دهان به دهان نقش میانجی در تاثیر گذاری تعامل برند بر قصد خرید از طریق شبکه های اجتماعی ایفا می کند - (Jung et al. 2021)، در مقاله با عنوان "تأثیر مدیر فروشگاه خرده فروشی در ایجاد رابطه نام تجاری

کارکنان خط مقدم، عملکرد خدمات و وفاداری مشتری." در این مطالعه، بر اساس پیش بینی های تئوری مبادلات اجتماعی، نتایج تجربی ارائه می دهد که یک دیدگاه یکپارچه از چگونگی تأثیر کیفیت مبادله رهبر-عضو در توسعه روابط تجاری یک کارمند خط مقدم فراهم می کند، که در نهایت بر عملکرد کارکنان خرده فروشی و وفاداری مشتری / ارزش ویژه برند تأثیر می گذارد. قدرت روابط تجربی مشاهده شده تحت تأثیر عوامل زمینه ای، از جمله دانش برند مدیر و میزان انتشار اطلاعات استراتژیک در بین کارکنان است. (Auh et al. (2019 در مقاله با عنوان "تأثیر برند کارکنان صفی، عملکرد خدمات و وفاداری مشتری." نتایج نشان می دهد که برند کارکنان صفی در عملکرد خدمات و وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معنی داری دارد. و همچنین عملکرد کارکنان خرده فروشی بر وفاداری مشتری / ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معنی دار می گذارد. (Fisher et al. (2019 در مقاله با عنوان "بررسی تأثیر عوامل زمینه ای دانش برند مدیر و میزان انتشار اطلاعات استراتژیک در بین کارکنان." در این تحقیق با تاکید، بر پیش بینی های نظریه مبادلات اجتماعی، نتایج ارائه می شود که یک دیدگاه منسجم از چگونگی تأثیر کیفیت مبادله رهبر-عضو در توسعه روابط تجاری یک کارمند صفی فراهم می کند، که در نهایت بر عملکرد کارکنان خرده فروشی و وفاداری مشتری / ارزش ویژه برند تأثیر می گذارد. همانطور که مشخص است با توجه به چارچوب نظری تحقیق می توان ارتباط میان متغیرهای تحقیق در قالب مدل مفهومی زیر مشاهده نمود. (شکل شماره ۱) با تجزیه و تحلیل و بررسی انواع مدل های ارائه شده در حوزه مبنای نظری تحقیق (Jung et al (2021 بدلیل جامعیت و در برداشتن کلیه متغیرهای تحقیق و نزدیکی به اهداف اصلی تحقیق "بررسی تأثیر ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده و برند و تأثیر آن بر عملکرد خدمات فروشنده، ارزش ویژه برند و وفاداری مشتری با در نظر گرفتن نقش تعدیل کنندگی دانش برند مدیر و اشاعه دانش استراتژیک" از مقاله نامبردگان اقتباس گردید است.

شکل ۱: مدل پیشنهادی تحقیق



فرضیه های تحقیق:

- فرضیه ۱: ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده تأثیر معنی داری دارد.
- فرضیه ۲: رابطه فروشنده و برند بر عملکرد خدمات فروشنده تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه ۳: عملکرد خدمات فروشنده بر ارزش ویژه برند تأثیر معنی داری دارد. فرضیه ۴: عملکرد خدمات فروشنده بر وفاداری مشتری تأثیر معنی داری دارد. فرضیه ۵: دانش برند مدیر نقش تعدیل کنندگی در تأثیر گذاری ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده ایفا می کند. فرضیه ۶: اشاعه دانش استراتژیک نقش تعدیل کنندگی در تأثیر گذاری رابطه فروشنده و برند بر عملکرد خدمات فروشنده ایفا می کند.

## روش تحقیق

با توجه به ویژگی موضوع روش تحقیق از حیث هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌های توصیفی از نوع همبستگی و به دنبال یافتن روابط علی میان متغیرها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) بوده است. جامعه مشتریان فروشگاه زنجیره ای جانبو در کرج خواهد بود اعضای نمونه نیز با توجه به تعداد نامشخص اعضای جامعه بر اساس فرمول کوکران جامعه نامحدود ۳۸۴ نفر برآورد می شود. روش نمونه‌گیری روش غیر تصادفی طبقه‌ای در دسترس بوده است. برای جمع آوری اطلاعات موردنظر، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای: از کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و اینترنت جهت جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در بخش ادبیات نظری پژوهش استفاده شد. روش میدانی: برای گردآوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسشنامه که اقتباس شده از مطالعه Jung et al (2021) استفاده شده است. پرسشنامه‌ای که در این تحقیق به کار گرفته شده است شامل دو بخش است: بخش سؤالات جمعیت شناختی و بخش سؤالات مربوط به متغیرهای ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو، رابطه فروشنده و برند، عملکرد خدمات فروشنده، ارزش ویژه برند، وفاداری مشتری، دانش برند مدیر و اشاعه دانش استراتژیک بوده که شامل ۲۹ سؤال هست:

- ۱- بررسی روایی محتوایی: پرسشنامه تهیه شده به نظر اساتید راهنما، مشاور و ۳ نفر از خبرگان حوزه مطالعه باسابقه ۳ تا ۵ ساله رسید و روایی پرسشنامه پس از انجام اصلاحات لازم به روش محتوایی تأیید گردید.
- ۲- روایی سازه: در نرم‌افزار PLS به دو شکل محاسبه می‌گردد: روایی همگرا و روایی واگرا یا افتراقی که از دو شاخص معیار فورنل و لارکر و آزمون بارهای عرضی استفاده شده است. به منظور بررسی پایایی ضریب آلفای کربناخ، با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 محاسبه شد. بنابراین، پس از توزیع ۳۰ پرسشنامه به عنوان آزمون اولیه، مقدار آلفا با استفاده از نرم‌افزار SPSS به دست آمد. مقادیر آلفای محاسبه شده برای هر متغیر و آلفای کل در جدول ۱-۱ آورده شده است. اگر آلفای کربناخ از ۰.۷ بالاتر باشد، پرسشنامه از قابلیت اطمینان برخوردار است که طبق نتایج در جدول زیر، پرسشنامه پایایی قابل قبولی دارد.

## یافته‌های تحقیق

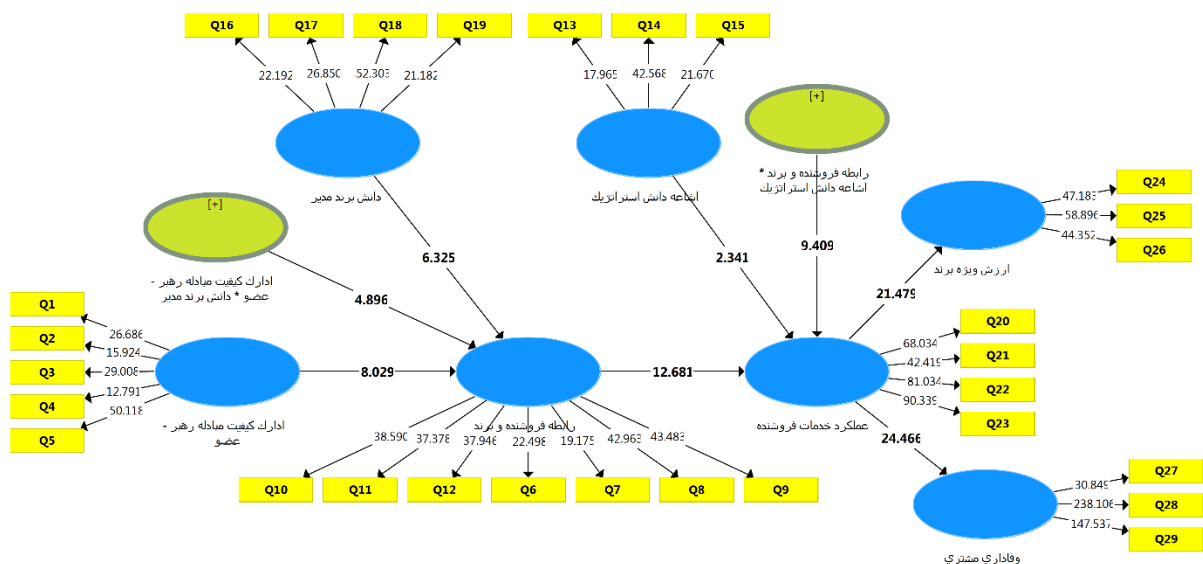
جدول ۱: آمار جمعیت شناختی

ردیف	تجزیه و تحلیل	نوع	تعداد افراد	درصد	نوع	تعداد افراد	درصد
۱	پیشینه	۱۸ تا ۳۰ سال	۱۹۳	۵۰.۳	جنس	مرد	۱۹۳
۲	پیشینه	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۹۱	۴۹.۷	جنس	زن	۱۹۱
۳	پیشینه	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۲۶.۶	پیشینه	۱۸ تا ۳۰ سال	۱۹۳
۴	پیشینه	۵۱ تا ۶۰ سال	۱۳۷	۳۵.۷	پیشینه	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۹۱
۵	پیشینه	بیشتر از ۶۰ سال	۷۸	۲۰.۳	پیشینه	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲
۶	پیشینه	دیپلم و کمتر	۶۷	۱۷.۴	پیشینه	۵۱ تا ۶۰ سال	۷۸
۷	پیشینه	کارشناسی	۴۲	۱۰.۹	پیشینه	بیشتر از ۶۰ سال	۶۷
۸	پیشینه	کارشناسی ارشد	۸۴	۲۱.۹	پیشینه	دیپلم و کمتر	۴۲
۹	پیشینه	دکتری	۱۱۹	۳۱.۴	پیشینه	کارشناسی	۴۲
۱۰	پیشینه	خوبتر	۲۷	۷.۰	پیشینه	کارشناسی ارشد	۸۴
۱۱	پیشینه	متوسط	۲۲	۵.۷	پیشینه	دکتری	۱۱۹
۱۲	پیشینه	بدتر	۱۶۱	۴۱.۱	پیشینه	خوبتر	۲۷
۱۳	پیشینه	۱ تا ۲ بار	۱۵۰	۳۹.۱	پیشینه	متوسط	۲۲
۱۴	پیشینه	۳ تا ۴ بار	۶۲	۱۶.۱	پیشینه	بدتر	۱۶۱
۱۵	پیشینه	۵ تا ۶ بار	۶۱	۱۵.۹	پیشینه	۱ تا ۲ بار	۱۵۰
۱۶	پیشینه	۷ تا ۹ بار	۴۱	۱۰.۵	پیشینه	۳ تا ۴ بار	۶۲
۱۷	پیشینه	بیشتر از ۱۰ بار	۸۰	۲۰.۵	پیشینه	۵ تا ۶ بار	۶۱
۱۸	پیشینه	بیشتر از ۱۱ بار	۴۷	۱۲.۱	پیشینه	۷ تا ۹ بار	۴۱

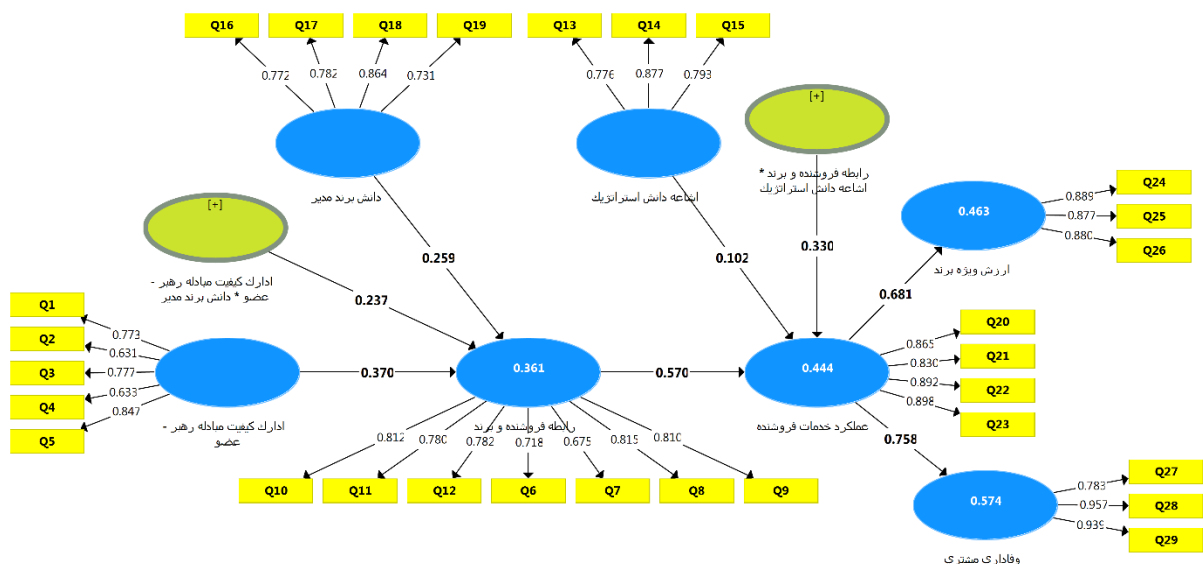
**بررسی نرمالیتی داده‌های متغیرها:** پیش از آنکه آزمونی انجام شود یا اقدام تعمیمی روی داده‌ها اعمال شود، باید نوع توزیع داده‌های متغیرهای مورد مطالعه مشخص گردد تا بر اساس نوع توزیع داده‌های آن روش آماری مناسب و علمی بکار گرفته شود. جهت بررسی نوع توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده

شده است. همانطور که در جدول (پیوست) آمده است، سطح معنی داری آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای همه متغیرها کمتر از سطح خطای ۰.۰۵ بدست آمده است. لذا میتوان اینگونه استنباط نمود که توزیع داده‌های همه متغیرها غیر نرمال بوده و

باید از روشهای متناسب با نوع توزیع داده‌ها استفاده کرد. بررسی مدل‌های اندازه‌گیری: مدل اندازه‌گیری مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون و سوالات (گویه‌ها) را مورد بررسی قرار می‌دهد، به همین دلیل نام دیگر آن مدل بیرونی است. اینک به بررسی آزمون‌های مربوط برای مدل اندازه‌گیری می‌پردازیم. نمودار (۱) مدل در حالت استاندارد شده بارهای عاملی و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. و نمودار (۲) مدل نهایی تحقیق در حالت ضرایب معناداری تی را نشان می‌دهد. شکل ۲: مدل نهایی با ضرایب استاندارد شده بار عاملی و ضرایب مسیر (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



شکل ۳ مدل نهایی با ضرایب t-Values (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



آزمون فرضیه‌های پژوهش: پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری و کلی باید به تفسیر فرضیات پرداخته شود. جدول ۲: جدول نهایی نتایج آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه	سطح معناداری	$T\_value$	$\beta$	مسیر: متغیر مستقل ← متغیر وابسته
تائید	۰,۰۰	۸,۰۲۹	۰,۳۷۰	ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو ← رابطه فروشنده و برند
تائید	۰,۰۰	۶,۳۲۵	۰,۲۵۹	دانش برند مدیر ← رابطه فروشنده و برند
تائید	۰,۰۰	۴,۸۹۶	۰,۲۳۷	ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو × دانش برند مدیر ← رابطه فروشنده و برند
تائید	۰,۰۰	۱۲,۶۸۱	۰,۵۷۰	رابطه فروشنده و برند ← عملکرد خدمات فروشنده
تائید	۰,۰۲	۲,۳۴۱	۰,۱۰۲	اشاعه دانش استراتژیک ← عملکرد خدمات فروشنده
تائید	۰,۰۰	۹,۴۰۹	۰,۳۳۰	رابطه فروشنده و برند × اشاعه دانش استراتژیک ← عملکرد خدمات فروشنده
-	۰,۰۰	۲۱,۴۷۹	۰,۶۸۱	عملکرد خدمات فروشنده ← ارزش ویژه برند
-	۰,۰۰	۲۴,۴۶۶	۰,۷۵۸	عملکرد خدمات فروشنده ← وفاداری مشتری

نتایج حاصل از فرضیه اول مبنی بر ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده تاثیر معنی داری دارد. بر اساس جدول (۲) با توجه به اینکه مقدار آماره تی و ضریب مسیر مربوطه به ترتیب برابر ۸,۰۲۹ و ۰,۳۷۰ برآورد شده است. لذا با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰) کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه اول تحقیق با احتمال ۹۵ درصد تایید می شود.

نتایج حاصل از فرضیه دوم مبنی بر رابطه فروشنده و برند بر عملکرد خدمات فروشنده تاثیر معنی داری دارد. بر اساس جدول (۲) مقدار آماره تی و ضریب مسیر مربوطه به ترتیب برابر ۱۲,۶۸۱ و ۰,۵۷۰ برآورد شده است. لذا با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰) کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه دوم تحقیق با احتمال ۹۵ درصد تایید می شود.

نتایج حاصل از فرضیه سوم مبنی بر عملکرد خدمات فروشنده بر ارزش ویژه برند تاثیر معنی داری دارد. بر اساس جدول (۳) با توجه به مقدار آماره تی و ضریب مسیر مربوطه به ترتیب برابر ۲۱,۴۷۹ و ۰,۶۸۱ برآورد شده است. لذا با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰) کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه سوم تحقیق با احتمال ۹۵ درصد تایید می شود.

**نتایج حاصل از فرضیه چهارم مبنی عملکرد خدمات فروشنده بر وفاداری مشتری تاثیر معنی داری دارد.** بر مبنای جدول (۴)، است مقدار آماره تی و ضریب مسیر مربوطه به ترتیب برابر ۲۴,۴۶۶ و ۰,۷۵۸ برآورد شده است. لذا با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰۵) کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه چهارم تحقیق با احتمال ۹۵ درصد تایید می شود.

**نتایج حاصل از فرضیه پنجم مبنی دانش برند مدیر نقش تعدیل کنندگی در تاثیر گذاری ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده ایفا می کند.** بر مبنای جدول (۲)، است مقدار آماره تی و ضریب مسیر استاندارد شده بین جمله تعاملی (ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو × دانش برند مدیر) و متغیر وابسته رابطه فروشنده و برند بترتیب برابر با ۴,۸۹۶ و ۰,۲۳۷ محاسبه شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره تی محاسبه شده بیشتر از حد مرزی ۱.۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰۵) کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ بدست آمده، اینگونه استنباط می گردد که فرضیه پنجم تحقیق تایید می شود. عبارتی دیگر نقش تعدیلگری دانش برند مدیر در ارتباط بین ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو و رابطه فروشنده و برند تایید می شود. بنابراین فرضیه پنجم تحقیق تایید می شود.

**نتایج حاصل از فرضیه ششم مبنی اشاعه دانش استراتژیک نقش تعدیل کنندگی در تاثیر گذاری رابطه فروشنده و برند بر عملکرد خدمات فروشنده ایفا می کند.** بر مبنای جدول (۲)، است مقدار آماره تی و ضریب مسیر استاندارد شده بین جمله تعاملی (رابطه فروشنده و برند × اشاعه دانش استراتژیک) و متغیر وابسته عملکرد خدمات فروشنده بترتیب برابر با ۹,۴۰۹ و ۰,۳۳۰ محاسبه شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره تی محاسبه شده بیشتر از حد مرزی ۱.۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰۵) کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ بدست آمده، اینگونه استنباط می گردد که فرضیه ششم تحقیق تایید می شود. عبارتی دیگر نقش تعدیلگری اشاعه دانش استراتژیک در ارتباط بین رابطه فروشنده و برند و عملکرد خدمات فروشنده تایید می شود. بنابراین فرضیه ششم تحقیق تایید می شود.

### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با بررسی تاثیر ادراک کیفیت مبادله رهبر-عضو بر رابطه فروشنده و برند، عملکرد خدمات فروشنده، ارزش ویژه برند و وفاداری مشتری با در نظر گرفتن نقش تعدیل کنندگی دانش برند مدیر و اشاعه دانش استراتژیک انجام شده است. نتایج این تحقیق شواهد قانع کننده ای از اهمیت ایجاد روابط قوی بین مدیران فروشگاه و خط مقدم ارائه می دهد. کارکنان، و همچنین برجسته کردن مؤلفه های اصلی برای ایجاد چنین رابطه ای، و در نهایت پیوند دادن فرآیند به نتایج مهم مشتری مهم ارزیابی شده است. نتایج این مطالعه به ادبیات مربوط به برندسازی در کارکنان می افزاید، در حالی که بررسی تأثیر روابط برند کارمند بر مشتریانی که به آنها خدمات ارائه می شود را نیز اضافه می کند. از آنجایی که مدیران فروشگاه اغلب مجرای اجرای استراتژی شرکت را نشان می دهند، درک نحوه استفاده مؤثر از مدیران فروشگاه در تسهیل توسعه پرسنل خط مقدم بسیار مهم است. علاوه بر این، اهمیت تأثیرات متنی بر توسعه و تأثیر روابط مدیر فروشگاه و کارکنان قبلاً در رابطه با توسعه عملکرد خدمات مؤثر در میان پرسنل خط مقدم بررسی نشده است. به طور خلاصه، دانش برند یک مدیر نشان داده شده است که به طور قابل توجهی و مثبت بر نتایج مربوط به یک رابطه بین فردی قوی بین مدیر فروشگاه و کارمند خط مقدم تأثیر می گذارد. کارکنانی که می توانند جایگاه و معنای یک برند را از طریق مدیر آگاه خود بیاموزند که رابطه قوی با آنها درک می کنند، در موقعیت بهتری برای توسعه رابطه قوی خود با یک برند و همچنین ارائه خدمات استثنایی هستند.

به طور خلاصه، دانش برند یک مدیر نشان داده شده است که به طور قابل توجهی و مثبت بر نتایج مربوط به یک رابطه بین فردی قوی بین مدیر فروشگاه و کارمند خط مقدم تأثیر می گذارد. کارکنانی که می توانند جایگاه و معنای یک برند را از طریق مدیر آگاه خود بیاموزند که رابطه قوی با آنها درک می کنند، در موقعیت بهتری برای توسعه رابطه قوی خود با یک برند و همچنین ارائه خدمات استثنایی هستند. به مشتریان. علاوه بر برجسته کردن ماهیت حیاتی یک مدیر فروشگاه که برند خود را



به روشی دقیق می شناسد، همچنین اهمیت نگه داشتن چنین مدیرانی را در جای خود و تلاش برای به حداقل رساندن گردش مالی مدیریتی نشان می دهد، جایی که مدیران بی تجربه با درک محدودی از برند شاخص ممکن است پر کنند. بنابراین نتایج یافته های تحقیق نشان می دهد که با توجه به نقش مهمی که مدیران فروشگاه جانبو در توسعه پرسنل خط مقدم دارند، شرکت ها باید بر توسعه مدیریت فروشگاه موثر در رابطه با متغیرهای کلیدی که در تحقیق حاضر برجسته شده اند تمرکز کنند. به طور خاص، تأکید به مدیران بر اهمیت درک برندی که آنها نمایندگی می کنند، و همچنین القای آگاهی از اهمیت تسهیل گفتگوی معنادار بین پرسنل (و مدیریت) فروشگاه نباید نادیده گرفته شود. آموزش برای مدیران باید بر توسعه بینش های کلیدی برند و همچنین ایجاد ساختاری برای اطمینان از اینکه بینش های استراتژیک کلیدی برند/شرکت به موقع در اختیار مدیران قرار می گیرد، تمرکز کند.

پیشنهادی که بر اساس یافته های تحقیق به مدیریت فروشگاه زنجیره ای جانبو باید مشکلات کار و نیازهای مشتریان را درک و توانایی تشخیص نیاز مشتریان داشته باشد و همچنین از قدرت خود برای حل مشکلات مشتریان استفاده کند و باید جایگاهی برای خود در ذهن مشتریان ترسیم کرده باشد که آنها روی مدیر حساب کنند، که وقتی مشتریان واقعا به آن احتیاج دارد آنها ران نجات دهد.

مطالعه آینده باید ناهمگونی تحقیقات آینده می تواند کانال هایی را که برای انتشار اطلاعات استراتژیک استفاده می شوند (به عنوان مثال، رسمی در مقابل غیررسمی)، و اینکه چه اشکالی از این اطلاعات در کانال های مختلف مؤثرتر از سایرین است، بررسی کند. اگرچه این مطالعه بر درک کیفیت مبادله رهبر-عضو از دیدگاه کارمند متمرکز است، مطالعه آینده برای در نظر گرفتن رابطه تبادل رهبر-عضو از دیدگاه مدیران و کارکنان بطور همزمان استفاده کرد. در مطالعات آیند می توانند با این عنوان تاثیر اشتراک گذاری اقدامات رقیب و موقعیت یابی بر توانایی یک کارمند خط مقدم برای توسعه استراتژی فروش بررسی شود.

## منابع

- [۹] دهدشتی شاهرخ، زهره، و پدرام بهیار. ۱۳۹۹. "تاثیر ارزش ویژه برند در تعامل برند در جوامع برند". دومین کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی. تهران
- [۱۰] کریمی، مهسا، و احمدرضا شکرچی زاده. ۱۳۹۸. "مروری بر ادبیات تعامل مشتری از طریق شبکه های اجتماعی و تاثیر آن بر بهبود بازاریابی دهان به دهان". دهمین کنفرانس بین المللی اقتصاد و مدیریت. رشت ۱۰۱۱
- [1] Gammoh, B. S., Mallin, M. L., Pullins, E. B., and Johnson, C. M. 2018. "The role of salesperson brand selling confidence in enhancing important sales management outcomes: A social identity approach. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33 (3): 277–290
- [2] Jung, J. H., J. J. Yoo., and T. Arnold. 2021. "The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty." *Journal of Business Research* 122 (11):362-372.
- [3] Mengüç, B., Auh, S., Katsikeas, C. S., and Jung, Y. S. 2016. "When does (mis) fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance?" *Journal of Marketing*, 80(1): 65–8۳. *دوره ۸۰، شماره ۱، زمستان ۲۰۱۶، صفحات ۶۵ تا ۸۳*
- [4] Auh, S., Mengüç, B., Imer, P., and Uslu, A. 2019. "Frontline employee feedback-seeking behavior: How is it formed and when does it matter?" *Journal of Service Research*, 22 (1): ۴۴–۵۹

- [5] Hayati, B., Atefi, Y., and Ahearne, M. 2018. "Sales force leadership during strategy implementation: A social network perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4): 612–631
- [6] Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., and Johnson, C. M. 2017. "A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: The mediating role of salesperson-brand identification." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4): 357–374.
- [7] Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., and Sendjaya, S. 2017. "How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality." *Journal of Business Ethics*, 145(1): 49–62
- [8] Schwepker, C. H., J. .2017. "Psychological ethical climate, leader–member exchange and commitment to superior customer value: Influencing salespeople's unethical intent and sales performance." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(1): 72–87

پیوست ۱: نرمالیتی داده‌ها

نتیجه آزمون	آزمون k-s		متغیرها
	سطح معنی داری	مقدار آماره	
غیر نرمال	۰,۰۰	۰,۰۹۹	ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو
غیر نرمال	۰,۰۰	۰,۱۰۷	رابطه فروشنده و برند
غیر نرمال	۰,۰۰	۰,۱۶۹	عملکرد خدمات فروشنده
غیر نرمال	۰,۰۰	۰,۱۸۸	ارزش ویژه برند
غیر نرمال	۰,۰۰	۰,۱۷۶	وفاداری مشتری
غیر نرمال	۰,۰۰	۰,۱۴۶	دانش برند مدیر
غیر نرمال	۰,۰۰	۰,۱۲۲	اشاعه دانش استراتژیک

پیوست ۲: ضرایب همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه تحقیق

متغیرهای تحقیق		ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو	رابطه فروشنده و برند	عملکرد خدمات فروشنده	ارزش ویژه برند	وفاداری مشتری	دانش برند مدیر	اشاعه دانش استراتژیک
ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو	مقدار همبستگی	۱.۰۰۰						
	سطح معناداری	.						
رابطه فروشنده و برند	مقدار همبستگی	.۵۰۷	۱.۰۰۰					
	سطح معناداری	.۰۰۰	.					
عملکرد خدمات فروشنده	مقدار همبستگی	.۴۹۳	.۶۵۲	۱.۰۰۰				
	سطح معناداری	.۰۰۰	.۰۰۰	.				
ارزش ویژه برند	مقدار همبستگی	.۳۵۹	.۴۳۱	.۶۹۰	۱.۰۰۰			
	سطح معناداری	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.			
وفاداری مشتری	مقدار همبستگی	.۴۰۳	.۴۱۸	.۷۴۹	.۵۸۳	۱.۰۰۰		
	سطح معناداری	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.		
دانش برند مدیر	مقدار همبستگی	.۲۵۰	.۳۷۳	.۳۳۹	.۲۵۲	.۳۰۳	۱.۰۰۰	
	سطح معناداری	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.	
اشاعه دانش استراتژیک	مقدار همبستگی	.۲۳۶	.۳۵۸	.۲۸۷	.۱۹۴	.۲۶۱	.۴۸۵	۱.۰۰۰
	سطح معناداری	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.

پیوست ۳: شاخصهای برازش مدل‌های ساختاری

مسیر: متغیر مستقل ← متغیر وابسته	$\beta$	$T\_value$	سطح معناداری	$R^2$ متغیر وابسته	$Q^2$ متغیر وابسته	VIF	$f^2$
ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو ← رابطه فروشنده و برند	۰,۳۷۰	۸,۰۲۹	۰,۰۰	۰,۳۶۱	۰,۲۰۹	۱,۱۱۴	۰,۱۹۳
دانش برند مدیر ← رابطه فروشنده و برند	۰,۲۵۹	۶,۳۲۵	۰,۰۰	۰,۳۶۱	۰,۲۰۹	۱,۰۷۵	۰,۰۹۸
ادراک کیفیت مبادله رهبر - عضو × دانش برند مدیر ← رابطه فروشنده و برند	۰,۲۳۷	۴,۸۹۶	۰,۰۰	۰,۳۶۱	۰,۲۰۹	۱,۰۸۲	۰,۰۷۲
رابطه فروشنده و برند ← عملکرد خدمات فروشنده	۰,۵۷۰	۱۲,۶۸۱	۰,۰۰	۰,۴۴۴	۰,۳۲۳	۱,۱۶۴	۰,۵۰۲
اشاعه دانش استراتژیک ← عملکرد خدمات فروشنده	۰,۱۰۲	۲,۳۴۱	۰,۰۲	۰,۴۴۴	۰,۳۲۳	۱,۱۶۳	۰,۰۱۶
رابطه فروشنده و برند × اشاعه دانش استراتژیک ← عملکرد خدمات فروشنده	۰,۳۳۰	۹,۴۰۹	۰,۰۰	۰,۴۴	۰,۳۲۳	۱,۰۱۲	۰,۱۸۷
عملکرد خدمات فروشنده ← ارزش ویژه برند	۰,۶۸۱	۲۱,۴۷۹	۰,۰۰	۰,۴۶۳	۰,۳۵۶	-	-
عملکرد خدمات فروشنده ← وفاداری مشتری	۰,۷۵۸	۲۴,۴۶۶	۰,۰۰	۰,۵۷۴	۰,۴۵۸	-	-