

## رهبری مشتری‌مدار: شناسایی مؤلفه‌ها و تأثیر آن بر نتایج سازمان

سعید رضایی<sup>۱\*</sup>، سیدرضا سیدجوادی<sup>۲</sup>، اسداله گنجعلی<sup>۳</sup>

۱- دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲- استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۱۳

دریافت: ۱۳۹۵/۶/۳

### چکیده

علی‌رغم اینکه مشتری‌مداری به عنوان یکی از جهت‌گیری‌های راهبردی نقش چشمگیری در بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند، تاکنون نقش رهبری مشتری‌مدار در این زمینه مورد بررسی قرار نگرفته است. علاوه بر این، مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار و فرایند تأثیرگذاری آن بر نتایج سازمان نیز شناخته شده نیست. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار و فرایند تأثیرگذاری آن بر نتایج سازمان انجام شده است. این پژوهش از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود که به روش ترکیبی انجام پذیرفت. بخش کیفی به روش تحلیل مضمون و بخش کمی به روش توصیفی - همبستگی انجام شد. مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدی برتر کشور به عنوان جامعه آماری بخش کمی پژوهش انتخاب شدند. نمونه‌گیری نیز به روش تصادفی ساده انجام پذیرفت و ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های بخش کمی توسط پرسشنامه گردآوری و با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس و پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از بخش کیفی نشان می‌دهد رهبری مشتری‌مدار دارای پنج مؤلفه نگرش رهبر، رفتار مشتری‌مدار رهبر، اصول اخلاقی رهبر، رفتار



کارمندمدار رهبر و شایستگی رهبر است. نتایج تحلیل داده‌های بخش کمی نشان می‌دهد الگوی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است. نتایج همچنین نشان می‌دهد رهبری مشتری‌مدار هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم از طریق نتایج کارکنان بر نتایج مشتریان تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان و مشتریان بر نتایج سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری مشتری‌مدار، جهت‌گیری راهبردی، تحلیل مضمون.

## ۱- مقدمه

امروزه به علت جهانی شدن، افزایش رقابت، پیشرفت‌های روزافزون تکنولوژی و افزایش انتظارهای مشتریان، مشتری‌مداری بیش از گذشته برای سازمان‌ها اهمیت دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های مشتری‌مدار علاوه بر جلب رضایت مشتریان می‌توانند در درازمدت سودآوری بیشتری نسبت به رقبای داشته باشند [۱؛ ۲] چون مشتریان راضی تمایل بیشتری به خریدهای مجدد و همچنین ارائه توصیه‌های دهان به دهان مثبت به دوستان و اطرافیان خود دارند. توصیه‌های دهان به دهان نیز به نوبه خود باعث فروش بیشتر محصولات شرکت می‌شود [۳]. مشتری‌مداری از طریق حفظ مشتریان فعلی موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی نیز می‌شود چون هزینه جذب مشتریان جدید تقریباً پنج برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است [۴]. علاوه بر این، جلب رضایت مشتریان عامل بسیار مهمی جهت تقویت شهرت سازمانی می‌باشد که این شهرت نه تنها موجب جذب مشتریان بلکه در جذب و حفظ نیروی کار مستعد نیز ضروری است [۵].

اگرچه سازمان‌های زیادی تلاش کردند مشتری‌مداری را پیاده کنند اما تعداد سازمان‌هایی که به طور عملی توانستند در این مسیر موفق شوند، بسیار اندک است [۶]. نتایج پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد حتی در برخی شرکت‌های تولیدی بزرگ و با سابقه، میزان رضایت مشتریان در سطح نامطلوبی قرار دارد به طوری که مشتری‌مداری فقط در حد یک شعار باقی مانده است [۷؛ ۸]. یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری نامناسب و عدم همسویی سبک رهبری مدیران



با جهت‌گیری راهبردی سازمان، یکی از عوامل مهم شکست سازمان‌ها و عدم تحقق مشتری‌مداری است [۶؛ ۹]. علی‌رغم نقش چشمگیر رهبران سازمان در تحقق مشتری‌مداری، هنوز مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار شناخته شده نیست. اگر چه پیشینه پژوهش نشان‌دهنده تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین، رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار و غیره بر رضایت کارکنان و مشتریان است [۱۰] اما این نوع سبک‌های رهبری به صورت عام و فاقد جهت‌گیری راهبردی هستند. بنابراین برای سازمان‌های مشتری‌مدار به اندازه کافی مطلوبیت ندارند [۱۱]. رهبری سازمان باید با جهت‌گیری و اهداف راهبردی سازمان همسو باشد تا بهترین نتایج حاصل شود. پژوهش حاضر در صدد است تا به سؤال‌های زیر پاسخ دهد:

۱- مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار کدامند؟

۲- فرایند تأثیرگذاری رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان چگونه است؟

این پژوهش از دو جنبه دارای نوآوری است. اولین نوآوری پژوهش حاضر آن است که سعی دارد برای نخستین بار مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار را شناسایی کند و نشان دهد که رهبری مشتری‌مدار با سایر سبک‌های رهبری متفاوت است. دومین نوآوری پژوهش حاضر آن است که سعی دارد فرایند تأثیرگذاری رهبری مشتری‌مدار بر عملکرد سازمان را بررسی کند. این موضوع در پژوهش‌های گذشته بررسی نشده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مشتری‌مداری یکی از گرایش‌های راهبردی است که سازمان‌ها با توجه به مقتضیات خود جهت دستیابی به عملکرد برتر اتخاذ می‌کنند. گرایش راهبردی بیانگر فلسفه سازمان است که از طریق یک سری باورها و ارزش‌ها بر نحوه اداره یک سازمان و فعالیت‌های آن تأثیر می‌گذارد [۱۲]، به عنوان مثال شرکت‌هایی که گرایش فروش دارند بر این باور هستند که محصول به فروش نمی‌رسد مگر اینکه تبلیغات و فعالیت‌های ترفیعی گسترده صورت گیرد. شرکت‌هایی که از گرایش تولید پیروی می‌کنند بر این باور هستند که مدیریت باید بر بهبود کارایی تولید و توزیع متمرکز شود چون مشتریان خواهان محصولات هستند که در دسترس بوده و قدرت خرید آن را داشته باشند [۱۳، صص ۲۲-۲۵]. موفقیت در پیاده‌سازی هر گرایش



راهبردی نیازمند همسویی تمامی جنبه‌های سازمان با آن گرایش است. مشتری‌مداری یک گرایش سازمانی است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل موجب شکل‌گیری رفتارهای مطلوب جهت ارائه ارزش‌های برتر به مشتریان می‌شود [۱۴].

به اعتقاد بارتلی و همکاران [۱۵]، تحقق مشتری‌مداری به شدت تحت تأثیر سبک رهبری مدیران سازمان قرار دارد. زیردستان مدیران را به عنوان الگوی خود می‌دانند. به همین دلیل آنچه که رهبران به آن فکر می‌کنند، باور دارند، به زبان می‌آورند و انجام می‌دهند تأثیر قابل توجهی روی زیردستان می‌گذارد، به عبارتی دیگر نتایج سازمانی بازتابی از نگرش، باورها، ارزش‌ها و رفتار گردانندگان اصلی آن، یعنی مدیران ارشد است. از نظر کارکنان، رفتار مدیران منعکس‌کننده تعهد سطوح ارشد سازمان نسبت به مشتریان است. اگر رفتار مدیر سازمان و مدیر مستقیم فرد در برابر کارکنان و مشتریان مناسب نباشد، زیردستان هم همان‌گونه الگوبرداری کرده و رفتار نامناسبی با همکاران و مشتریان سازمان خواهند داشت [۱۶، ص ۹۸]. خلق ارزش برتر برای مشتریان به این بستگی دارد که مدیران بدانند مشتریان مهم‌ترین دارایی سازمان هستند و سازمان به آنها وابسته است. مشتری‌مدار شدن نیازمند تغییر در طرز تفکر مدیران است به طوری که به جای ارزش قائل شدن برای سرآمدی فنی باید برای مشتریان ارزش قائل شوند و آنها را مهم تلقی کنند [۱۷]. برای تحقق مشتری‌مداری، مدیران باید از نظر تعهد به مشتریان الگوی کارکنان باشند. مدیران حتی زمانی که برای کاهش هزینه تحت فشار هستند باید برای بهبود ارزش موردنظر مشتریان سرمایه‌گذاری کنند. از یک طرف مدیران بگویند که مشتریان مهم‌ترین اولویت سازمان هستند و از طرفی دیگر تعداد کارکنان خدماتی را کم کنند، سبب می‌شود پیام‌های متناقض به کارکنان ارسال شود که این امر بر انگیزش، درگیر شدن شغلی و روحیه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد [۱۸].

براساس اصول بازاریابی داخلی برای جلب رضایت مشتریان باید با کارکنان همانند مشتریان داخلی رفتار کرد و به نیازهای آنها توجه کرد [۱۹]. مدیران برای خلق ارزش برتر برای مشتریان، علاوه بر گرایش به مشتریان بیرونی باید گرایش به مشتریان داخلی هم داشته باشند [۲۰]. منطق توجه به کارکنان به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان این است که اگر مدیر از کارکنان می‌خواهد کار بزرگی برای مشتریان انجام دهند باید خودش را آماده کند که کار بزرگی برای کارکنان انجام دهد [۲۱]. مدیران باید بدانند که مشتری‌مداری به طور خودکار



منجر به افزایش رضایت مشتریان نمی‌شود بلکه کارکنان به عنوان بازیگران اصلی در تحقق مشتری‌مداری محسوب می‌شوند. کارکنان زمانی درگیری رفتارهای مشتری‌مدار شده و به نیازهای مشتریان توجه می‌کنند که دریابند سازمان هم برای آنها ارزش و احترام قائل است و به نیازهایشان توجه می‌کند [۲۲؛ ۱].

یکی دیگر از روش‌های خلق ارزش برای مشتریان، ایجاد رابطه دوستانه و بلندمدت با آنهاست که این امر از طریق بازاریابی رابطه‌مند میسر خواهد شد. براساس اصول بازاریابی رابطه‌مند باید ارتباطات دوستانه و بلندمدت با مشتریان برقرار کرد تا هم خدمات باکیفیتی برای مشتریان فراهم شود و هم نیازهای مشتریان شناسایی شود [۲۳، ص ۱۹۷]. کارکنان زمانی با مشتریان ارتباط دوستانه و باکیفیت برقرار خواهند کرد که مدیران هم با کارکنان رفتار دوستانه داشته و به اصول اخلاقی پایبند باشند [۲۴]. همچنین با توجه به اینکه مدیران الگوی زیردستان محسوب می‌شوند، خودشان هم باید در برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان سرآمد باشند. برقراری ارتباط با مشتریان چیزی نیست که هر سال یک بار اتفاق بیفتد بلکه باید یک عادت برای مدیران و بخشی از کسب‌وکار باشد. بسیار مهم است که رهبران سازمان به طور مستمر انرژی و زمان خود را صرف بهبود ارتباط با مشتریان کنند. آنها باید به طور شخصی به برخی ایمیل‌ها و تماس تلفنی مشتریان پاسخ دهند و به صورت حضوری با مشتریان ارتباط برقرار کنند [۲۵] [۲۶].

رهبران برای خلق ارزش برتر باید از شایستگی‌های لازم نیز برخوردار باشند، برای مثال آنها باید از مهارت لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان برخوردار باشند [۹، ص ۴۰]. رهبری مشتری‌مدار باید در کارکنان انگیزه ایجاد کند تا کارکنان به جای اینکه صرفاً به وظایف خود عمل کنند، وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند چون همین تمایل آنها برای بهتر عمل کردن سبب خلق ارزش برتر و بهبود تجربه مشتریان می‌شود [۲۳، ص ۱۹۸]. همچنین استرانگ [۲۷] معتقد است رهبران سازمان‌ها برای تقویت رفتارهای مشتری‌مدار کارکنان، علاوه بر داشتن شایستگی‌های لازم باید باورها و نگرش مشتری‌مدار هم داشته باشند.

اگرچه برخی سبک‌های رهبری مانند رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار و رهبری تحول آفرین می‌توانند بر رضایت مشتریان تأثیر مثبت داشته باشند اما دارای جهت‌گیری مشتری‌مدار نیستند بنابراین قادر نخواهند بود امکان خلق ارزش برتر برای مشتریان و دستیابی به عملکرد



برتر را برای سازمان فراهم کنند. طبق یافته‌های هنگ و همکاران [۱۱]، رهبری سازمان زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که با جهت‌گیری راهبردی و اهداف سازمان همسو باشد. با توجه به مبانی نظری و ادبیات پژوهش، رهبری مشتری‌مدار را اینگونه تعریف می‌کنیم: "رهبری که نگرش، گفتار و رفتارشان بیانگر اهمیت مشتریان است و به طور خالصانه تلاش می‌کند رفتارهای لازم جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان را تقویت کند تا امکان دستیابی سازمان به عملکرد برتر در بلندمدت فراهم شود".

لیندبلوم و همکاران [۲۴] دریافتند رهبرانی که دارای صفات اخلاقی پسندیده مانند انصاف، صداقت و تواضع بر رفتارهای اخلاق‌مدار کارکنان تأثیر مثبت گذاشته و موجب افزایش رضایت مشتریان می‌شوند. چن و همکاران [۲۸] دریافتند رهبرانی که برای رفع نیازهای زیردستان، رفتار منصفانه و توسعه شایستگی‌های زیردستان اهمیت قائل هستند نه تنها بر کیفیت خدمات بلکه بر رفتارهای شهروندی مشتری‌مدار نیز تأثیر می‌گذارند. باباکوس و همکاران [۲۹] نیز دریافتند رهبری خدمتگزار با پایبندی به اصول اخلاقی، عمل کردن به آنچه که می‌گوید و توجه کردن به نیازهای تک‌تک کارکنان موجب تقویت جو مشتری‌مداری می‌شود. براساس نظریه مبادلات اجتماعی<sup>۱</sup> وقتی رهبران سازمان به نیازها و رفاه کارکنان توجه نشان دهند و نسبت به آنها متعهد باشند، کارکنان هم در صدد جبران متقابل بر می‌آیند و با افزایش انگیزه، انرژی، توان و تعهد خود سعی می‌کنند اهداف فردی و سازمانی را محقق سازند؛ یعنی رضایت مشتریان را جلب کرده و آنها را به سازمان وفادار سازند [۲۲]. جلب رضایت مشتریان بر توصیه‌های دهان به دهان مثبت و شهرت سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد [۵]. علاوه بر این توجه به نیازها و رفاه کارکنان بر رفتارهای شهروندی و وفاداری آنها به سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد [۲۴]. رفتار شهروندی به نوبه خود بر بهره‌وری و عملکرد سازمان تأثیر چشمگیر دارد [۲۵]. وفاداری کارکنان نیز سبب کاهش هزینه‌های ناشی از خروج کارکنان مانند هزینه جذب نیروی جدید، هزینه آموزش کارکنان جدید و هزینه سرمایه صرف شده برای توسعه کارکنان خارج شده می‌شود و سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

---

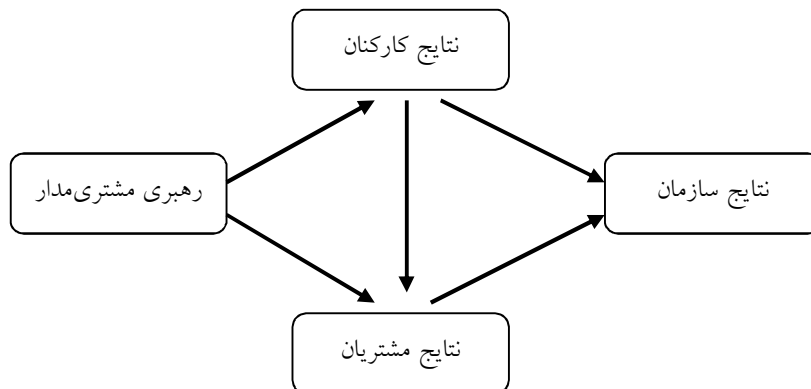
#### 1. Social Exchange Theory



### ۳- الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و ادبیات پژوهش پیش‌بینی می‌شود که رهبری مشتری‌مدار بر نتایج کارکنان، مشتریان و سازمان تأثیر معنادار داشته باشد، بنابراین طبق شکل ۱:

- فرضیه ۱: رهبری مشتری‌مدار به طور مستقیم بر نتایج کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۲: رهبری مشتری‌مدار به طور مستقیم بر نتایج مشتریان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۳: رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان بر نتایج مشتریان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۴: رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان بر نتایج سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۵: رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج مشتریان بر نتایج سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.



شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش

### ۴- روش شناسایی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود که به روش ترکیبی (کیفی- کمی) انجام شد. بخش کیفی این پژوهش با روش تحلیل مضمون و بخش کمی با روش توصیفی- همبستگی انجام شد. تحلیل مضمون روش منعطفی است که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون محقق هم می‌تواند



معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات‌ها و جملات را استخراج کند. مضمون بیانگر چیز مهمی درباره داده‌ها در ارتباط با سؤال‌های پژوهش است و سطحی از معنی یا مفهوم موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را ارائه می‌دهد [۳۰]. پس از جستجوی پایگاه‌های اطلاعاتی ۱۹۶ منبع اعم از کتاب و مقاله مرتبط با مشتری‌مداری شناسایی و دانلود شدند که از این تعداد ۶۷ منبع حاوی کدهای مرتبط بودند. مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدی برتر کشور در سال ۱۳۹۳ به عنوان جامعه آماری بخش کمی پژوهش هستند. هر ساله اسامی پانصد شرکت برتر کشور به وسیله سازمان مدیریت صنعتی کشور اعلام می‌شود. از آن جایی که تعداد شرکت‌های تولیدی برتر ۲۶۰ می‌باشد، حجم نمونه براساس جدول مورگان تقریباً ۱۵۵ نفر است. برای انتخاب اعضای نمونه از روش تصادفی ساده استفاده گردید. پرسشنامه با طیف هفت امتیازی لیکرت از کاملاً مخالفم (امتیاز ۱) تا کاملاً موافقم (امتیاز ۷) طراحی شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط پنج نفر از خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. ادراک از عدالت سازمانی، انگیزه شغلی، رضایت شغلی، درگیر شدن در شغل، تعهد سازمانی، وفاداری به سازمان و رفتار شهروندی سازمانی جزء نتایج ادراکی، نگرشی و رفتاری مرتبط با کارکنان بودند که سنجیده شدند. همچنین ادراک از کیفیت محصول، رضایت مشتریان، وفاداری مشتریان به سازمان و توصیه‌های دهان به دهان مثبت جزء نتایج ادراکی، نگرشی و رفتاری مرتبط با مشتریان بودند که سنجیده شدند. پرسشنامه از طریق ایمیل و به وسیله انجمن مدیریت منابع انسانی کشور برای اعضای نمونه ارسال شد. پس از پیگیری‌های مستمر، ۸۶ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد و مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزارهای اسپاس نسخه شانزده و اسمارت پی‌ال‌اس نسخه دو استفاده شد.

## ۵- یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل داده‌های کیفی که در جدول ۱ آمده است، نشان می‌دهد مضمون فراگیر رهبری مشتری‌مدار از ۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۸ مضمون پایه تشکیل شده است.



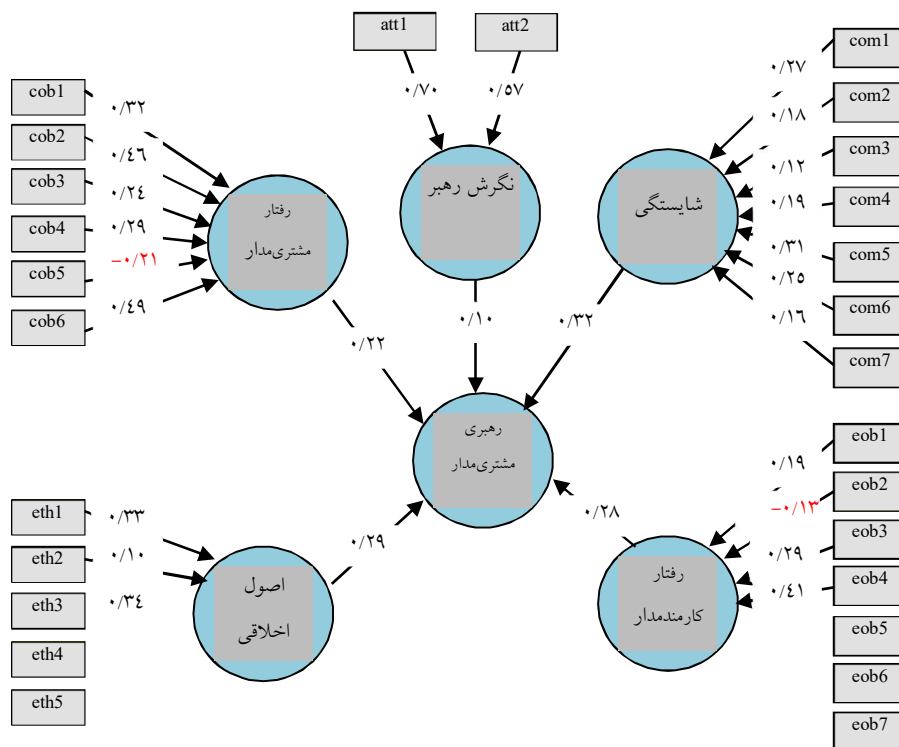


جدول ۱ نتایج تحلیل مضمون به همراه فراوانی کدها

| مضمون فراگیر              | مضامین سازمان‌دهنده   | مضامین پایه                              | فراوانی کد |
|---------------------------|-----------------------|--|------------|
| رهبری مشتری‌مدار          | نگرش رهبر             | نگرش ارزشی رهبر نسبت به مشتریان          | ۱۲         |
|                           |                       | نگرش سرمایه‌ای رهبر نسبت به منابع انسانی | ۳۵         |
|                           | رفتار مشتری‌مدار رهبر | حمایت رهبر از برنامه‌های مشتری‌مدار      | ۱۷         |
|                           |                       | متعهد بودن رهبر به مشتریان               | ۳۵         |
|                           |                       | تأکید مستمر رهبر بر اهمیت مشتریان        | ۱۴         |
|                           |                       | التزام عملی رهبر به ارزش‌های مشتری‌مدار  | ۱۱         |
|                           |                       | رفتار خادمانه رهبر در برابر مشتریان      | ۴          |
|                           |                       | ارتباط مستمر و دوستانه رهبر با مشتریان   | ۲۱         |
|                           |                       | تواضع                                    | ۵          |
|                           | اصول اخلاقی رهبر      | صداقت                                    | ۶          |
|                           |                       | قدرشناسی                                 | ۹          |
|                           |                       | انتقادپذیری                              | ۳          |
|                           |                       | رعایت انصاف                              | ۱۱         |
|                           | رفتار کارمندمدار رهبر | تعهد رهبر نسبت به زیردستان               | ۴۱         |
|                           |                       | مشارکت رهبر در فرآیندهای منابع انسانی    | ۶          |
|                           |                       | اعتماد رهبر به زیردستان                  | ۱۱         |
|                           |                       | احترام رهبر به زیردستان                  | ۱۱         |
|                           |                       | ارتباط دوستانه رهبر با زیردستان          | ۲۵         |
|                           |                       | حمایت رهبر از زیردستان                   | ۲۰         |
|                           |                       | مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها    | ۲۵         |
|                           | شایستگی رهبری         | بینش مشتری‌مدار                          | ۹          |
| تفکر پیشرانه‌ای           |                       | ۳  |            |
| توسعه شایستگی‌های کارکنان |                       | ۶  |            |
| تفکر استراتژیک            |                       | ۸  |            |
| تفکر سیستمی               |                       | ۱۳                                       |            |
| مهارت انگیزشی             |                       | ۱۴                                       |            |
| هوش هیجانی                |                       | ۲  |            |



از آن جایی که سازه رهبری مشتری‌مدار یک سازه سلسله‌مراتبی است، برای ارزیابی الگوی اندازه‌گیری آن از روش دو مرحله‌ای طبق توصیه رینگل و همکاران [۳۱] استفاده شد.

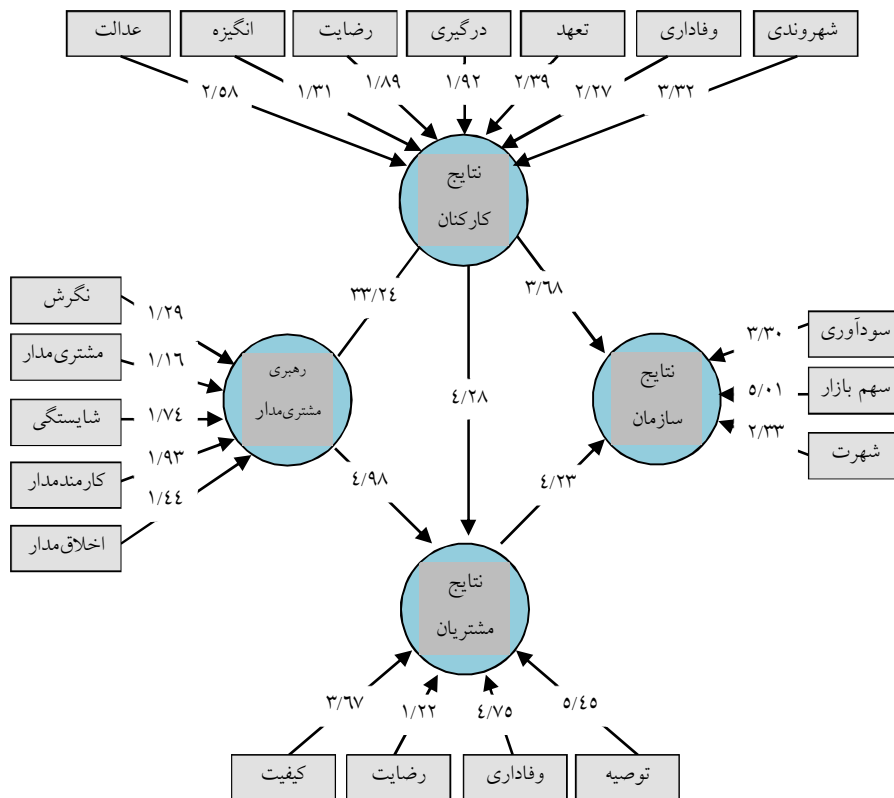


نمودار ۱ وزن‌های بیرونی سازه رهبری مشتری‌مدار

طبق نمودار ۱، علامت وزن بیرونی دو نشانگر «رفتار خادمانه رهبر در برابر مشتریان» و «مشارکت رهبر در فرایندهای منابع انسانی» منفی شد. این دو گویه حذف شدند چون این نتیجه با مبانی نظری همخوانی نداشت. وقتی مدل از نوع سازنده و تعداد متغیرهای آشکار یک سازه بیشتر از پنج باشد، این احتمال وجود دارد که علامت وزن بیرونی یک یا چند متغیر آشکار که ارتباط کمتری (در مقایسه با سایر متغیرهای آشکار) با سازه خود دارند، منفی شود [۳۲، ص ۱۲۴]. از آن جایی که فقط عدد معناداری هشت نشانگر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است بار

عاملی نشانگرهایی که معنادار نشدند، بررسی شد. طبق نتایج، همه نشانگرها بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ دارند و باید در مدل حفظ شوند. از این رو الگوی رهبری مشتری‌مدار دارای برآزش مطلوب است.

در گام بعدی وزن‌های بیرونی و معناداری متغیرهای آشکار سایر سازه‌ها هم بررسی شدند. طبق نمودار ۲، همه نشانگرها علامت مثبت داشته و وزن بیرونی یازده گویه معنادار است. بنابراین به مقادیر بار عاملی و معناداری سایر نشانگرهایی که معنادار نشدند، نگاه می‌کنیم. نتایج نشان می‌دهد بار عاملی همه متغیرهای آشکار بزرگ‌تر از ۰/۷ است و باید در الگو حفظ شوند.



نمودار ۲ معناداری وزن‌های بیرونی و روابط بین متغیرها



برای ارزیابی هم‌خطی بین متغیرهای آشکار، مقدار تولرانس<sup>۱</sup> و عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> محاسبه شد. نتایج نشان می‌دهد تمامی متغیرهای آشکار سازه رهبری مشتری‌مدار و همچنین سازه‌های مرتبط با نتایج کارکنان، نتایج مشتریان و نتایج سازمان دارای تولرانس بزرگ‌تر از ۰/۲۰ و مقدار عامل تورم واریانس کوچک‌تر از ۵ هستند که بیانگر عدم مشکل هم‌خطی است. پس از اطمینان از معناداری وزن‌های بیرونی و نبود مشکل هم‌خطی، فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. طبق نمودار ۲، ضریب مسیر بین متغیر مستقل و نتایج کارکنان و همچنین ضریب مسیر بین متغیر مستقل و نتایج مشتریان معنادار شده است. بنابراین فرضیه‌های ۱ و ۲ تأیید شدند. برای بررسی نقش‌های میانجی در گام اول باید تأثیر مستقیم متغیر مستقل را بر متغیر وابسته بدون حضور متغیر میانجی بررسی کرد. اگر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته معنادار بود، آن وقت مرحله دوم را انجام می‌دهیم؛ یعنی متغیر میانجی را هم وارد الگوی مسیر می‌کنیم. اگر تأثیر غیرمستقیم معنادار شد، در گام سوم باید قدرت نقش میانجی را بررسی کرد. بدین منظور باید میزان تبیین واریانس را محاسبه کرد. اگر مقدار تبیین واریانس کوچک‌تر از ۰/۲۰ باشد، نقش میانجی رد می‌شود و اگر بزرگ‌تر از ۰/۸۰ باشد، نقش میانجی کامل و اگر بین ۰/۲۰ تا ۰/۸۰ باشد، نقش میانجی جزئی است [۳۲، صص ۲۲۶-۲۲۸].

تأثیر مستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج مشتریان بدون حضور متغیر نتایج کارکنان ۰/۸۶ و عدد معناداری  $t=۳۰/۵۶۵$  بدست آمد. اندازه تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج مشتریان در حضور نتایج کارکنان برابر است با  $(c'=a \times b = ۰/۸۶ \times ۰/۴۳ = ۰/۳۷)$ . از تقسیم تأثیر غیرمستقیم بر خطای استاندارد (۰/۰۹) عدد  $t=۴/۱۱$  حاصل می‌شود که حاکی از معناداری تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج مشتریان از طریق نتایج کارکنان است. مقدار تبیین واریانس مربوط نیز ۰/۷۰ محاسبه شد. از این رو فرضیه سوم تأیید شد.

تأثیر مستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان بدون حضور متغیرهای نتایج کارکنان و نتایج مشتریان ۰/۸۴ و عدد معناداری  $t=۲۵/۱۸۷$  به دست آمد. اندازه تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان در حضور نتایج کارکنان برابر است با  $(c'=a \times b = ۰/۸۶ \times ۰/۴۳ = ۰/۳۷)$ . از تقسیم تأثیر غیرمستقیم بر خطای استاندارد (۰/۱۱) عدد  $t=۳/۳۶$  حاصل می‌شود که

1. Tolerance  
2. Variance Inflation Factor



حاکمی از معنادار بودن تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان از طریق نتایج کارکنان است. مقدار تبیین واریانس نیز  $0/69$  محاسبه شد. بنابراین فرضیه چهارم تأیید شد. همچنین اندازه تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان در حضور نتایج مشتریان برابر است با  $(c' = a \times b = 0/87 \times 0/46 = 0/40)$ . از تقسیم تأثیر غیرمستقیم بر خطای استاندارد ( $0/09$ ) عدد  $t = 4/44$  حاصل می‌شود که بیانگر معناداری تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان از طریق نتایج مشتریان است. مقدار تبیین واریانس مربوط به آن نیز  $0/67$  محاسبه شد. بنابراین فرضیه پنجم هم تأیید شد. طبق نتایج جدول ۲، تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند.

جدول ۲ نتایج مربوط به تأیید یا رد فرضیه‌ها

| ردیف | فرضیه       | ضریب مسیر | عدد معناداری | نتیجه آزمون |
|------|-------------|-----------|--------------|-------------|
| ۱    | فرضیه اول   | ۰/۸۶      | ۳۳/۲۴        | تأیید       |
| ۲    | فرضیه دوم   | ۰/۵۰      | ۴/۹۸         | تأیید       |
| ۳    | فرضیه سوم   | ۰/۳۷      | ۴/۱۱         | تأیید       |
| ۴    | فرضیه چهارم | ۰/۳۷      | ۳/۳۶         | تأیید       |
| ۵    | فرضیه پنجم  | ۰/۴۰      | ۴/۴۴         | تأیید       |

در الگوی ساختاری علاوه بر معناداری روابط بین متغیرها باید ضریب تعیین متغیرهای درونزا را هم بررسی کرد. مقادیر  $0/25$ ،  $0/50$  و  $0/75$  برای  $R^2$  به ترتیب ضعیف، متوسط و زیاد محسوب می‌شود [۳۳]. مقدار ضریب تعیین برای متغیرهای نتایج کارکنان، نتایج مشتریان و نتایج سازمان به ترتیب  $0/73$ ،  $0/81$  و  $0/76$  به دست آمد. بنابراین می‌توان گفت الگوی پیشنهادی از قدرت پیش‌بینی بسیار بالایی برخوردار است.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و پیامدهای رهبری مشتری‌مدار انجام شد. طبق نتایج، رهبری مشتری‌مدار از پنج بُعد نگرش، رفتار مشتری‌مدار، اصول اخلاقی، رفتار



کارمندمدار و شایستگی‌ها تشکیل شده است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان و مشتریان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد اساس و ماهیت رهبری مشتری‌مدار به طور صرف جلب رضایت کارکنان جهت جلب رضایت مشتریان نیست. رهبری مشتری‌مدار باید دارای نگرش مطلوب نسبت به کارکنان و مشتریان باشد، رفتار و گفتارش منعکس‌کننده اهمیت مشتریان و زیردستان باشد، به اصول اخلاقی پایبند باشد و از شایستگی‌های لازم برخوردار باشد. براساس نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۱</sup> برای اینکه مدیران روی زیردستان تأثیر بگذارند باید از نظر کارکنان جذاب و معتبر باشند. طبق این نظریه، افراد با سرمشق قرار دادن نگرش، ارزش‌ها و رفتار الگوهای جذاب و معتبر از آنها یاد می‌گیرند [۲۲]. رهبری مشتری‌مدار به دلیل انگیزه بشردوستانه (توجه به رفاه زیردستان و مشتریان)، پایبندی به اصول اخلاقی و برخورداری از شایستگی‌های رهبری قادر است توجه و اعتماد زیردستان را جلب کرده و جذابیت و اعتبار خوبی کسب کند. چنین فردی مورد پذیرش دیگران بوده و به عنوان الگوی آنها خواهد بود. در نتیجه زیردستان همانند الگوی خود با دیگران، یعنی مشتریان و همکاران تعامل خوبی خواهند داشت تا رضایتشان جلب شود.

برای اینکه مدیران بتوانند پیام خود را مبنی بر اهمیت جلب رضایت مشتریان به زیردستان منتقل کنند باید به طور شخصی رفتارهای مشتری‌مدار از خود بروز دهند. مدیران الگوی زیردستان هستند، بنابراین نه تنها باید نگرش ارزشی نسبت به مشتریان داشته باشند بلکه باید از نظر گفتار و رفتار هم سرمشق زیردستان باشند. همچنین تا مادامی که مدیران، مشتری‌مداری را به عنوان هزینه (نه سرمایه‌گذاری) می‌پندارند و تمرکز آنها بر افزایش کارایی است، قادر نخواهند بود رضایت مشتریان را جلب و آنها را به سازمان وفادار سازند. نداشتن نگرش سرمایه‌ای نسبت به منابع انسانی نیز سبب می‌شود مدیران این واقعیت را که باید در حوزه منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند تا رضایت مشتریان و اهداف سازمان محقق شود، نبینند. طبق نظریه مبادلات اجتماعی وقتی رهبران سازمان به نیازها و رفاه کارکنان توجه نشان دهند و نسبت به آنها متعهد باشند، کارکنان



هم در صدد جبران متقابل بر می‌آیند و با افزایش انگیزه، انرژی، توان و تعهد خود سعی می‌کنند اهداف فردی و سازمانی را محقق سازند. مدیران باید به نیازهای زیردستان توجه جدی و خالصانه داشته باشند. بدون رهبرانی که خالصانه به زیردستان خدمت کنند، تکرار شعارهایی نظیر ما روی کارکنان مان سرمایه‌گذاری می‌کنیم و کارکنان سرمایه‌های ما هستند هیچ تأثیری روی رضایت مشتریان و عملکرد سازمان نخواهد گذاشت. سازمان‌هایی که قصد دارند مشتری‌مدار شوند باید در انتخاب مدیران بسیار دقت داشته باشند و صرفاً به دانش و مهارت آنها توجه نکنند. نگرش مدیران هم بسیار حایز اهمیت است چون رفتار انسان تحت تأثیر نگرش وی قرار می‌گیرد. همچنین پایبندی به اصول اخلاقی و برخورداری از شایستگی لازم از دیگر مواردی هستند که در زمان گزینش و انتخاب مدیران باید مورد توجه ویژه قرار گیرند. در برنامه‌های آموزش و بهسازی مدیران هم باید بر تقویت نگرش‌های مطلوب، پایبندی به اصول اخلاقی، شایستگی‌های رهبری، رفتارهای مشتری‌مدار و رفتارهای کارمندمدار تمرکز شود.

پژوهش حاضر علی‌رغم بینش‌های ارزشمندی که ارائه داد، دارای محدودیت‌هایی هم بود. به علت محدود بودن منابع مورد استفاده و همچنین عدم دسترسی به مدیران سازمان‌هایی که به معنای واقعی مشتری‌مدار باشند شاید برخی مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی از منابع دیگر مانند خبرگان حوزه مشتری‌مداری برای گردآوری داده‌ها استفاده شود. محدودیت دوم این است که ارزیابی مدیران منابع انسانی به صورت کلی و قضاوتی می‌باشد. به همین دلیل ممکن است ارزیابی‌ها دارای آریب باشد. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آینده برای سنجش ابعاد و مؤلفه‌های رهبری از مدیران همه واحدهای سازمان برای گردآوری داده‌ها استفاده شود. همچنین برای سنجش نتایج کارکنان از خود کارکنان، برای سنجش نتایج مشتریان از خود مشتریان و برای سنجش نتایج سازمانی از اطلاعات عینی استفاده شود. میزان تفاوت سبک‌های مختلف رهبری مانند رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین، رهبری معنوی و رهبری مشتری‌مدار از نظر میزان تأثیرگذاری‌شان بر جو مشتری‌مداری مورد بررسی قرار نگرفته است. پیشنهاد می‌شود این موضوع در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.



همچنین توصیه می‌شود الگوی پیشنهادی رهبری مشتری‌مدار در صنایع خدماتی هم مورد آزمون قرار گیرد.

#### ۷- منابع

- [1] Lin C.H., Sanders K., Sun J.M., Shipton H. Mooi E.A. (2016) "From customer-oriented strategy to organizational financial performance: the role of human resource management and customer-linking capability", *British Journal of Management*, 27(1): 21-37.
- [2] Pena A.I.P., Jamilena D.M.F., Molina M.A.R. (2016) "The effect of customer orientation on smaller sized service firms and on the market: A multilevel application embracing firms and customers", *Journal of Small Business Management*, 54(2): 566-581.
- [3] Casielles R.V., Alvarez L.S., Rio-Lanza A.B.D. (2013) "The word of mouth dynamic: how positive (and negative) WOM drives purchase probability an analysis of interpersonal and non-interpersonal factors", *Journal of Advertising Research*, 53(1): 43-60.
- [4] Battor M., Battor M. (2010) "The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model", *Journal of Marketing Management*, 26(9-10): 842-857.
- [5] Kang D. S., Bartlett K. R. (2013) "The role of perceived external prestige in predicting customer-oriented citizenship behaviors", *Human Resource Development Quarterly*, 24(3): 285-312.
- [6] Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S. (2006). "The path to customer centricity", *Journal of Service Research*, 9(2): 113-124.

[۷] شرح شریفی آزیتا (۱۳۹۰) «بررسی رابطه بین خدمات پس از فروش شرکت‌های خودروسازی (سایپا و ایران‌خودرو) و رضایت مشتریان»، فصلنامه مدیریت، سال هشتم، ویژه نامه، صص ۹-۱۸.





- [۸] وزیر زنجان‌ی حمیدرضا، مؤتمنی علی‌رضا، موسوی دلازیانی حسین (۱۳۸۹) «سنجش رضایت مشتریان نسبت به عناصر آمیخته بازاریابی خدمات پس از فروش در صنعت خودروهایی سنگین»، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۰، صص ۷۰-۸۵.
- [9] Cook S. (2014) *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*, 6<sup>th</sup> Edition, London, Kogan Page.
- [10] Pantouvakis A., Patsiouras C. (2016) "Exploring the role of leadership style on the service quality-customer satisfaction link: Evidence from a B2B environment", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1): 88 - 101
- [11] Hong Y., Liao H., Hu J., Jiang K. (2013) "Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate", *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 237-267.
- [12] Theodosiou M., Kehagias J., Katsikea E. (2012) "Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations", *Industrial Marketing Management*, 41: 1058-1070.
- [۱۳] روستا احمد، ونوس داور، ابراهیمی عبدالحمید (۱۳۹۲) مدیریت بازاریابی، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفدهم.
- [14] Arndt A. D., Karande K. (2012) "Is it better for salespeople to save the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer orientation? findings from automobile dealerships", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3): 353-359.
- [15] Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. (2007) "Best practices in achieving a customer-focused culture", *Benchmarking: An International Journal*, 14(4): 482-496.
- [16] Melton D., McIntyre T. (2009) *Hire the American dream: how to build your minimum wage workforce into a high-performance, customer-focused team*, First Edition, New York, John Wiley and Sons.

- [17] Narayanan V. K. (2015) "Customer-focused IT: A process of continuous value innovation", *Strategy & Leadership*, 43(4): 11-17.
- [18] Parsons B. (2014) *Is your culture really customer focused?*, Senn-Delaney Leadership Consulting Group, Retrieved from [www.sennadelaney.com](http://www.sennadelaney.com).
- [19] Kim B., Lee J. (2016) "Relationships between personal traits, emotional intelligence, internal marketing, service management, and customer orientation in Korean outpatient department nurses", *Asian Nursing Research*, 10(1): 18-24.
- [20] Conduit J., Matanda M. J., Mavondo F. T. (2014) "Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation", *Journal of Marketing Management*, 30:13-14.
- [21] Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M. (2008) "How critical is employee orientation for customer relationship management? insights from a case study", *Journal of Management Studies*, 45(2): 268-293.
- [22] Lindblom A., Kajalo S. Mitronen L. (2015) "Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing", *Management Decision*, 53(7): 1-23.
- [23] Armstrong M. (2009) *Armstrong's handbook of management and leadership: A Guide to Managing for Results*, 2<sup>nd</sup> Edition, London, Kogan Page.
- [24] Kopelman R.E., Chiou A.Y., Lipani, L.J., Zhu Z. (2012) "Interpreting the success of zappos.com, four seasons, and Nordstrom: Customer centricity is but one-third of the job", *Global Business and Organizational Excellence*, September/October, pp. 63-78.
- [25] Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D. (2009) "Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122-141.
- [26] Quelch J. A., McGovern G. (2005) "Does the customer come first in your boardroom?", *Executive Forum*, Winter, pp. 28-32.



- [27] Strong C.A. (2006) "Is managerial behavior a key to effective customer orientation?", *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1): 97-115.
- [28] Chen Z., Zhu J., Zhou M. (2015) "How does a servant leader fuel the service fire? a multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance", *Journal of Applied Psychology*, 100(2): 511-521.
- [29] Babakus E., Yavas U., Ashill N. J. (2010) "Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation", *Services Marketing Quarterly*, 32(1):17-31.
- [30] Braun V., Clarke V. (2006) "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
- [31] Ringle C. M., Sarstedt M., Straub D. W. (2012) "A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly", *MIS Quarterly*, 36(1): iii-xiv.
- [32] Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M. (2014) *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.
- [33] Henseler J., Ringle C. M., Sinkovics R. R. (2009) "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing*, 20: 277-320.