

## **A Framework of Factors for Promotion of Sales Manager's Trust in Salesperson**

**Bahareh Mohammadi Gavandareh<sup>1</sup>, Hossein Moeini<sup>2\*</sup>, Rasoul Abbasi<sup>2</sup>**

- 1. MA in Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran*
- 2. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran*

(Received: February 7, 2020; Accepted: May 11, 2020)

### **Abstract**

From the perspective of organizational social capital, one of the reasons organizations do not achieve competitive advantage is weak trust between managers and employees in different parts of the organization. Especially in sales department, force sales management includes interpersonal relationships between sales manager and salesperson. Trust in this department is very important. For this purpose, the main purpose of the present research is to provide an appropriate framework for the sales manager trust in the salesperson. The present research is applied research in terms of purpose and is descriptive-survey in terms of collecting data. The statistical population of the research is sales managers of the furniture industry in Imam Reza's furniture market in Tehran. The research sampling method is convenient, and the sample size is 86 according to Morgan's table. A questionnaire was used to collect data. After confirming the normality of the variables, the T-test was used to confirm or reject the indicators and components and the Friedman test has been used to rank them. The results of the research indicate that the appropriate framework for the sales manager trust to salesperson respectively, includes salesperson job capabilities, salesperson personality characteristics, sales manager power of guidance, quality of communicational alignment between sales manager and salesperson, uncertainty in the sales environment and the degree of dependency of sales manager to salesperson. The present research is in the category of the few researches in the field of the sales manager trust in salesperson.

### **Keywords**

Trust, Organizational trust, Social capital, Hierarchical trust, Sales manager trust in salesperson.

---

\* **Corresponding Author, Email:** moeini61@yahoo.com

## چارچوب عوامل ارتقای اعتماد مدیر فروش به فروشنده

بهاره محمدی گوندره<sup>۱</sup>، حسین معینی<sup>۲\*</sup>، رسول عباسی<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۲۲)

### چکیده

از منظر سرمایه اجتماعی سازمانی، یکی از دلایل عدم دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی ضعف اعتماد بین مدیران و کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان است. به صورت خاص، در بخش فروش، مدیریت نیروی فروش شامل روابط بین فردی میان مدیر فروش و فروشنده است. اعتماد در این بخش نیز اهمیتی بسزا دارد. ازین‌رو، هدف اصلی از پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده در قالب چارچوبی مفهومی بود. پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جهت طراحی چارچوب اعتماد از مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش استفاده شد. جامعه آماری پژوهش مدیران فروش صنعت مبلمان در بازار میل امام رضا (ع) در شهر تهران بودند. روش نمونه‌گیری پژوهش در دسترس و تعداد نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۸۶ نفر بود. از پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. بعد از تأیید نرمال بودن داده‌ها، از آزمون تی جهت تأیید یا رد شاخص‌ها و مؤلفه‌ها استفاده شد و برای رتبه‌بندی آن‌ها آزمون فریدمن ملاک عمل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که توانمندی‌های شغلی فروشنده، ویژگی‌های شخصیتی فروشنده، توان هدایتگری مدیر فروش، کیفیت هم‌سویی ارتباطی بین مدیر فروش و فروشنده، عدم اطمینان در محیط فروش، و میزان وابستگی مدیر فروش به فروشنده مؤلفه‌های چارچوب اعتماد مدیر فروش به فروشنده را شکل می‌دهند. پژوهش حاضر در زمره معدود تحقیقاتی است که در حوزه اعتماد مدیر فروش به فروشنده صورت پذیرفته است.

### کلیدواژگان

اعتماد، اعتماد سازمانی، اعتماد سلسله‌مراتبی، اعتماد مدیر فروش به فروشنده، سرمایه اجتماعی.

\* رایانامه نویسنده مسئول: moeini61@yahoo.com

## مقدمه

اعتماد یکی از جنبه‌های مهم روابط انسانی (کوهی نصرآبادی و همکاران ۱۳۹۵) و جزء کلیدی روابط سازمانی (Tzafirir 2005) و رکن اصلی سرمایه اجتماعی است (توکلی و همکاران ۱۳۹۵). اعتماد پدیده‌ای است که به استحکام روابط بین‌فردی، روابط درون‌سازمانی، و اعتماد بین‌سازمانی کمک می‌کند (Rehman et al 2017). عده‌ای بر آن‌اند که افزایش چشمگیر پژوهش در زمینه اعتماد را می‌توان با این واقعیت مرتبط دانست که سازمان‌ها از کمبود اعتماد بین مدیران و کارکنان دچار آسیب شده‌اند (مردانی و همکاران ۱۳۹۶). بنابراین، باید راه‌حلهایی به منظور رفع این مشکل یافت (Mollering et al 2004). موضوع اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران (مردانی و همکاران ۱۳۹۶) و نقش اعتماد در روابط بین مدیر فروش و فروشنده در بخش فروش اهمیت خاصی دارد (Brashear et al 2003; Lagace 1991; McNeilly & Lawson 1999; Strutton & James 1993).

در موضوع فروش، اعتماد وضعیتی تعریف می‌شود که در آن یک طرف (مدیر، خریدار، ...) بر این باور است که فروشنده می‌تواند وظایف و تعهدات خود را انجام دهد (Swan et al 1985). این بدان معناست که مدیر فروش در صورتی به فروشنده اعتماد می‌کند که تعاملات قبلی بین این دو به نتایج مطلوب منجر شده باشد (Mallin et al 2017). تصمیم مدیر در زمینه اعتماد به فروشنده می‌تواند روابطی بسیار سازنده بین مدیر و فروشنده ایجاد کند (Mallin et al 2010) و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد (شیرازی و همکاران ۱۳۹۱). پس، مدیران فروش باید برای ایجاد حداکثر مزیت رقابتی به دنبال ایجاد روابط قابل اعتماد با فروشنده‌گان خود باشند. در این زمینه شناسایی عواملی که منجر به اعتماد می‌شوند لازم و ضروری است. این تحقیق برای مدیران فروش که به دنبال توسعه راهبردهایی برای ایجاد ارتباطات قابل اعتماد با فروشنده‌گان خود هستند و فروشنده‌گانی که به دنبال جلب اعتماد مدیران خود هستند کاربرد عملی دارد. مدیران و فروشنده‌گان می‌توانند از این مطالعه برای درک و شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد استفاده کنند. گردش مالی صنعت مبلمان، بنا بر اظهارات دبیر اتحادیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبلمان (۱۳۹۸)، بیش از سیصد هزار میلیارد ریال برآورد می‌شود. با توجه به حجم گسترده گردش مالی و همچنین وجود رقابت در تولید و عرضه مبلمان، فروش در این صنعت به توانمندی فروشنده‌گان

بسیار وابسته است و وجود اعتماد و تفویض اختیارات بیشتر به فروشندگان از ناحیه مدیران فروش مبلمان ضرورت دارد. بنابراین، پژوهشگران در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی بودند که چارچوب عوامل مؤثر در ایجاد و ارتقای اعتماد مدیر فروش به فروشنده در صنعت مبلمان چگونه است و این عوامل از چه اولویتهایی نسبت به یکدیگر برخوردارند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### اعتماد

اعتماد از پیش شرطهای اساسی برای توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و سیاسی هر جامعه‌ای است (جوهری‌پور و همکاران ۱۳۹۳). اگرچه زمان زیادی طول می‌کشد تا اعتماد ایجاد شود (Rehman et al 2017; Mackenzie 2010)، سلب اعتماد دفعی و لحظه‌ای است (محمدیان و وهاب‌زاده ۱۳۹۱)؛ به‌آسانی از بین می‌رود و اکتساب مجدد آن مشکل است (Mackenzie 2010). اعتماد نه اطمینان است نه جهل؛ در عوض بر اساس دانشی است که باید برای تبدیل به عمل کافی باشد (Frederiksen 2014). پیچیدگی این مفهوم تعاریف بی‌شمار در این زمینه را رقم زده است (زین‌آبادی ۱۳۸۹) که می‌توان آن‌ها را به سه بخش اصلی تقسیم کرد: اعتماد به عنوان یک باور، اعتماد به عنوان یک تصمیم، اعتماد به عنوان یک عمل. اولین نوع اعتماد مجموعه‌ای از باورهای ذهنی و تلفیقی و مطمئن فردی درباره فردی دیگر و روابط با اوست که منجر به این می‌شود که فرد فرض کند اقدامات احتمالی طرف دیگر نتایج مثبتی برایش خواهد داشت. دومین نوع اعتماد تصمیم واقعی اعتماد به طرف دیگر است. این تصمیم «تمایل به آسیب‌پذیر ساختن خود»<sup>۱</sup> تعریف می‌شود. در تعریف سوم فرد برای اینکه اعتماد خود را به دیگری نشان دهد باید در رفتارهای ریسک‌پذیر اعتماد درگیر شود (Dietz & Hertzog 2006).

#### اعتماد سازمانی

در دو دهه گذشته، در تحقیقات سازمانی به مفهوم اعتماد توجهی فزاینده شده است (Ferrin 2016; Balliet & Van Lange 2013; Kim et al 2013). اعتماد در محیط سازمانی می‌تواند باور و تمایل به وابستگی به طرف دیگر باشد (Fang & Chiu 2010) و «تمایل یک عضو

1. Willingness to render oneself vulnerable

سازمانی به آسیب‌پذیر بودن در برابر طرف دیگر بر اساس این انتظار یا باور که طرف مقابل شایسته، قابل اتکا، باز، و علاقه‌مند است» تعریف می‌شود (Mishra 1996; Ugwu et al 2014). اعتماد سازمانی نفوذ بر اشخاص و گروه‌ها را در عملیات سازمان نشان می‌دهد (Jiang & Chen 2017) و چسب اجتماعی تعریف شده است که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند (Ikonen 2013) و از طریق شدت و کیفیت و دوام تعاملات انسانی تعیین می‌شود (Monji & Ortlepp 2011).

#### اعتماد مدیر فروش به فروشنده

از آنجا که مدیریت نیروی فروش شامل روابط میان‌فردی بین مدیر فروش و فروشنده است (Mallin et al 2010)، نقش اعتماد در روابط بین مدیران فروش و فروشندگان در مدیریت فروش مهم است (Brashear et al 2003). اعتماد بین مدیر فروش و فروشنده «باور مدیر فروش به اینکه فروشنده خاص تعهداتش را انجام خواهد داد» تعریف می‌شود. تصمیم مدیر به اعتماد به فروشنده بر اساس این باور است که او به شیوه قابل پیش‌بینی عمل خواهد کرد (Mallin et al 2010). بنابراین، اعتماد مدیریتی «انتظار و اطمینان مدیر به اینکه فروشنده به اهداف عملکرد آینده خود دست خواهد یافت» تعریف می‌شود (Mallin & Hu 2009).

اعتماد مدیر به فروشنده، علاوه بر تأثیر بر فروشنده، به طور مثبت بر رضایت مدیر از فروشنده، سنجش و ارزیابی فروشنده، کیفیت تبادلات رهبر-عضو (Yakovleva et al 2010) و مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری (Wang et al 2002) تأثیر می‌گذارد. بنابراین، باید پایه و اساسی برای اعتماد مدیر به فروشنده وجود داشته باشد. این پایه و اساس معمولاً از تعاملات و تجربیات قبلی حاصل می‌شود (Mallin et al 2010).

#### عوامل مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده در پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد در پژوهش‌های اندکی به اعتماد مدیر به کارکنان، به‌ویژه اعتماد مدیر فروش به فروشنده، پرداخته شده است؛ همین پژوهش‌ها نیز به صورت مطالعات همبستگی بوده و کمتر به ارائه چارچوبی از عوامل مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده پرداخته شده است. در پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که در آن به مطالعه مقوله اعتماد در حوزه

کارکنان فروش پرداخته شده باشد یافت نشد. اما، در پژوهش‌های خارجی موضوعاتی مانند اثر اعتماد بر ترک خدمت فروشندگان و عملکرد فروشندگان (Mallin & Hu 2009; Brashear et al 2005) و نقش عدم اطمینان و کنترل فروش بر توسعه اعتماد در مدیر فروش (Mallin et al 2007) دیده شد. بر اساس اهداف پژوهش، با مرور جامع پیشینه نظری و پیشینه موجود، چارچوب عوامل موجود اعتماد مدیر فروش به فروشنده استخراج شد که در جدول ۱ می‌آید.

جدول ۱. چارچوب اعتماد مدیر فروش به فروشنده

منابع	شاخص‌ها	ویژگی‌ها	مشخصات
Mallin et al 2010	عملکرد رفتاری گذشته فروشنده	توانمندی‌های شغلی	ویژگی‌های فروشنده
Mallin et al 2010	عملکرد نتیجه‌ای گذشته فروشنده		
Mallin 2010	قدرت ارتباط فروشنده		
Mallin et al 2007	تخصص ویژه فروشنده		
Wells & Kipnis 2001; Nitzl & Hirsch 2016; Brower et al 2000; Wasti et al 2010; Schoorman et al 2016; Knoll & Gill 2011	صلاحیت و توانایی		
Butler 1991	عمل به تعهدات		
Butler 1991	در دسترس بودن		
Tzafirir & Dolan 2004; Schindler & Thomas 1993; Butler 1991	ثبات و قابلیت اتکا		
Schindler & Thomas 1993; Brower et al 2000; Wasti et al 2010; Nitzl & Hirsch 2016; Schoorman et al 2016; Knoll & Gill 2011; Krot & Lewicka 2012	صداقت		
Wells & Kipnis 2001; Mallin et al 2010	انگیزه فروشنده برای پیشرفت		
Butler 1991	قدرت پذیرش	ویژگی‌های شخصیتی	
Schindler & Thomas 1993; Butler & Cantrell 1984	وفاداری		
Schindler & Thomas 1993; Butler & Cantrell 1984	صراحت (به‌اشتراک‌گذاری آزادانه ایده‌ها و اطلاعات)		
Tzafirir & Dolan 2004; Brower et al 2000; Nitzl & Hirsch 2016; Schoorman et al 2016; Knoll & Gill 2011; Tzafirir & Dolan 2004; Krot & Lewicka 2012	توجه و خیرخواهی		
Butler 1991	عدالت و بی‌طرفی		

ادامه جدول ۱. چارچوب اعتماد مدیر فروش به فروشنده

متغیرها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع	
ویژگی‌های مدیر فروش	میزان وابستگی	وابستگی به فروشنده	Wells & Kipnis 2001	
	مدیر	تمایل به اعتماد (تمایل به ارتباط)	Brower et al 2000; Nitzl & Hirsch 2016; Schoorman et al 2016	
	توان هدایتگری	دانش مدیر از فروشنده	Mallin et al 2010; Mallin et al 2010	
		توانایی مدیر در اندازه‌گیری عملکرد	Leonard 2007; Mallin et al 2010	
			مربیگری رهبری	Ladegard & Gjerde 2014
			کنترل فروش	Mallin et al 2007
	سطح عدم	عدم اطمینان در محیط بازار فروش	Dingus 2014	
	اطمینان در	عدم اطمینان در محیط رقابتی	Dingus 2014	
	محیط فروش	عدم اطمینان در تکنولوژی	Dingus 2014	
	کیفیت هم‌سویی ارتباطی	هم‌سویی اهداف فروشنده و مدیر فروش	هم‌سویی اهداف فروشنده و مدیر فروش	Wells & Kipnis 2001; Mallin et al 2007; Mallin et al 2010; Mallin et al 2010
هم‌هنگی فروشنده و مدیر فروش در سیاست‌گذاری‌ها		هم‌هنگی فروشنده و مدیر فروش در سیاست‌گذاری‌ها	Tzafirir & Dolan 2004	
		تعداد فروشنده	Dingus 2014	

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از منظر مسیر و نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است. برای تعیین عوامل موجد و مؤثر بر اعتماد در مدیران فروش صنعت مبلمان، جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۱۰ نفر از مدیران فروش صنعت مبلمان در بازار مبل امام رضا<sup>(ع)</sup> در شهر تهران در نظر گرفته شد. از این تعداد، بر اساس جدول تعیین حجم کرجسی و مورگان، حجم نمونه آماری ۸۶ نفر و روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری در دسترس<sup>۱</sup> بود. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده استفاده شد. به منظور بررسی روایی، ابتدا پرسشنامه در اختیار پنج تن از استادان دانشگاه‌ها قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد میزان موافقت خود را با این شاخص‌ها اعلام یا اصلاحاتی پیشنهاد کنند. آن‌ها نظر و پیشنهاد خود را ابراز کردند و بعد از اعمال اصلاحات لازم

#### 1. Convenient sampling

پرسشنامه نهایی در میان افراد نمونه توزیع شد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول ۲ نشان می‌دهد ضریب آلفای محاسبه شده به کمک نرم‌افزار SPSS جهت متغیرهای مورد مطالعه پژوهش از مقدار استاندارد ۰/۷ بیشتر و پایایی کلی پرسشنامه ۰/۹۵۵ است. بنابراین، پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	تفسیر	تعداد شاخص‌ها
توانمندی‌های شغلی فروشنده	۰/۸۳۱	پایایی بالا	۷
ویژگی‌های شخصیتی فروشنده	۰/۹۰۹	پایایی بالا	۸
میزان وابستگی مدیر فروش	۰/۷۱۲	پایایی قابل قبول	۲
توان هدایتگری مدیر فروش	۰/۸۰۳	پایایی بالا	۴
عدم اطمینان در محیط فروش	۰/۷۱۱	پایایی قابل قبول	۳
کیفیت هم‌سویی ارتباطی	۰/۸۴۹	پایایی بالا	۳

### یافته‌ها

بر اساس آمار متغیرهای جمعیت‌شناختی مدیران فروش مبلمان، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، تحصیلات کارشناسی و کمتر، با میزان سابقه کاری بیشتر از پنج سال بود. در جدول ۳ مشخصات جمعیت‌شناختی مدیران فروش مشاهده می‌شود.

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی مدیران فروش مبلمان

متغیر	فراوانی		متغیر	فراوانی	
	تعداد	درصد		تعداد	درصد
جنسیت	زن	۰	تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	۴۹
	مرد	۸۶		کارشناسی ارشد	۳۷
		۱۰۰		دکتری	۰
سن	زیر ۲۰ سال	۰	میزان سابقه کاری در سمت مدیریت فروش	کمتر از ۲ سال	۱۷
	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۴۳		بین ۲ تا ۵ سال	۲۹
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۲۷		بیشتر از ۵ سال	۴۰
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۱۶			



برای بررسی وضعیت نرمال بودن از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد. اگر سطح معناداری به دست آمده بزرگتر از مقدار خطای ۰/۰۵ باشد، فرض صفر پذیرفته می شود. در غیر این صورت فرض مقابل تأیید می شود. با توجه به جدول ۴، سطح معناداری برای همه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض صفر مبنی بر نرمال بودن متغیرها تأیید می شود.

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	سطح معناداری
توانمندی‌های شغلی فروشنده	عملکرد رفتاری گذشته فروشنده	۰/۴۳۲
	عملکرد نتیجه‌ای گذشته فروشنده	۰/۱۴۵
	قدرت ارتباط فروشنده	۰/۰۸۷
	تخصص ویژه فروشنده	۰/۹۷۶
	صلاحیت و توانایی فروشنده	۰/۲۳۴
	عمل به تعهدات	۰/۱۴۶
	در دسترس بودن فروشنده	۰/۱۲۲
ویژگی‌های شخصیتی فروشنده	ثبات در رفتار و قابل اتکا بودن فروشنده	۰/۰۷۷
	صداقت فروشنده	۰/۱۲۲
	انگیزه فروشنده برای پیشرفت	۰/۰۷۶
	قدرت پذیرش فروشنده	۰/۰۹۸
	وفاداری فروشنده	۰/۱۱۰
	صراحت فروشنده	۰/۱۵۵
	توجه و خیرخواهی فروشنده	۰/۲۴۵
میزان وابستگی مدیر فروش	عدالت و بی طرفی فروشنده	۰/۱۸۷
	وابستگی مدیر به فروشنده	۰/۰۵۶
	تعامل به اعتماد	۰/۰۸۷
توان هدایتگری مدیر فروش	دانش مدیر از فروشنده	۰/۲۳۴
	توانایی مدیر در اندازه‌گیری عملکرد	۰/۲۱۱
	مربیگری رهبری	۰/۰۷۳
	کنترل فروش	۰/۰۹۸
عدم اطمینان در محیط فروش	عدم اطمینان در محیط بازار فروش	۰/۰۷۶
	عدم اطمینان در محیط رقابتی	۰/۰۸۴
	عدم اطمینان در تکنولوژی	۰/۲۳۴
کیفیت هم‌سویی ارتباطی	هم‌سویی اهداف فروشنده و مدیر فروش	۰/۲۴۵
	هماهنگی فروشنده و مدیر فروش در سیاست‌گذاری‌ها	۰/۱۶۷
	تعداد فروشنده	۰/۰۵۴

بنابراین، آزمون سؤالات بر اساس آزمون‌های پارامتریک تی انجام می‌شود. با توجه به جدول ۵، مقدار آماره مشاهده شده از آماره  $T=1/96$  بیشتر است. بنابراین، با احتمال ۹۵ درصد، همه مؤلفه‌ها مورد تأیید مدیران فروش شرکت‌کننده در این پژوهش بودند.

با توجه به جدول ۶، مقدار آماره مشاهده شده از آماره  $T=1/96$  بیشتر است. بنابراین، با احتمال ۹۵ درصد، همه شاخص‌ها مورد تأیید مدیران فروش شرکت‌کننده در این پژوهش بودند.

جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به جدول ۷ مقدار عدد معناداری (sig) از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha = 5\%$ ) کمتر است و فرض H. در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. پس می‌توان گفت بین وضعیت موجود مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده تفاوت معناداری وجود دارد و رتبه‌های یکسانی ندارند. رتبه مؤلفه‌ها، با توجه به تأیید وجود اختلاف در آن‌ها، بر اساس روش میانگین موزون مرتب شدند. بر اساس ارزش و وزن محاسبه شده در روش میانگین موزون، توانمندی‌های شغلی فروشنده با وزن ۰/۱۸۶۹۹ در رتبه اول، ویژگی‌های شخصیتی فروشنده با وزن ۰/۱۸۲۴۷ در رتبه دوم، توان هدایتگری مدیر فروش با وزن ۰/۱۶۸۴۷ در رتبه سوم، کیفیت هم‌سویی ارتباطی بین مدیر فروش و فروشنده با وزن ۰/۱۶۱۶۹ در رتبه چهارم، عدم اطمینان در محیط فروش با وزن ۰/۱۵۱۳۱ در رتبه پنجم، و میزان وابستگی مدیر فروش به فروشنده با وزن ۰/۱۴۹۰۵ در رتبه ششم قرار گرفت.

جدول ۵. نتایج آزمون تی مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده

متغیرها	مقدار میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان		T بحرانی	عدد معناداری	نتیجه‌گیری
		حد بالا	حد پایین			
توانمندی‌های شغلی فروشنده	۱/۵۸۱	۱/۷۶۵	۱/۳۹۶	۱/۹۶	۰/۰۰۱	تأیید
ویژگی‌های شخصیتی فروشنده	۱/۵۳۴	۱/۷۱۱	۱/۳۵۸	۱/۹۶	۰/۰۰۰	تأیید
میزان وابستگی مدیر فروش به فروشنده	۰/۷۹۰	۰/۸۷۸	۰/۸۳۰	۱/۹۶	۰/۰۰۰	تأیید
توان هدایتگری مدیر فروش	۱/۱۶۲	۱/۳۳۰	۰/۹۹۵	۱/۹۶	۰/۰۰۱	تأیید
عدم اطمینان در محیط فروش	۰/۸۹۵	۰/۹۶۱	۰/۸۳۹	۱/۹۶	۰/۰۰۰	تأیید
کیفیت هم‌سویی ارتباطی بین مدیر فروش و فروشنده	۰/۹۳۰	۱/۱۰۶	۰/۷۵۳	۱/۹۶	۰/۰۰۲	تأیید

جدول ۶. نتایج آزمون شاخص‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده

عدد معناداری	T محاسبه شده	۹۵ درصد فاصله اطمینان		مقدار میانگین	متغیرها
		حد پایین	حد بالا		
۰/۰۰۰	۱۲/۱۳	۰/۸۵۵	۱/۱۹۰	۱/۰۲۳	عملکرد رفتاری گذشته فروشنده
۰/۰۰۱	۱۰/۹۷	۱/۰۴۷	۱/۵۱۰	۱/۲۷۹	عملکرد نتیجه‌ای گذشته فروشنده
۰/۰۰۰	۲۴/۸۱	۰/۹۸۴	۱/۱۵۵	۱/۰۶۹	قدرت ارتباط فروشنده
۰/۰۰۰	۱۰/۹۳	۱/۰۲۷	۱/۴۸۴	۱/۲۵۵	تخصص ویژه فروشنده
۰/۰۰۰	۱۰/۸۵	۰/۸۱۶	۱/۱۸۳	۱/۰۰۰	صلاحیت و توانایی فروشنده
۰/۰۰۵	۱۲/۷۵	۰/۹۶۱	۱/۳۱۷	۱/۱۳۹	عمل به تعهدات
۰/۰۰۰	۱۵/۵۰	۱/۲۵۷	۱/۶۲۶	۱/۴۴۱	در دسترس بودن فروشنده
۰/۰۰۰	۱۷/۲۴	۰/۸۵۳	۱/۰۷۶	۰/۹۶۵	ثبات در رفتار و قابل اتکا بودن فروشنده
۰/۰۰۰	۱۹/۸۱	۱/۴۰۱	۱/۷۱۴	۱/۵۵۸	صداقت فروشنده
۰/۰۰۱	۱۷/۴۵	۰/۸۴۴	۱/۰۶۲	۰/۹۵۳	انگیزه فروشنده برای پیشرفت
۰/۰۰۰	۲۲/۶۲	۱/۵۵۹	۱/۸۵۹	۱/۷۰۹	قدرت پذیرش فروشنده
۰/۰۰۰	۱۵/۱۶	۱/۳۵۳	۱/۷۶۲	۱/۵۵۸	وفاداری فروشنده
۰/۰۰۰	۱۵/۰۲	۰/۶۸۶	۰/۸۹۵	۰/۷۹۰	صراحت فروشنده
۰/۰۰۵	۱۱/۹۲	۱/۱۲۳	۱/۵۷۳	۱/۳۴۸	توجه و خیرخواهی فروشنده
۰/۰۰۰	۲۲/۹۵	۰/۸۰۷	۰/۹۶۰	۰/۸۱۳	عدالت و بی طرفی فروشنده
۰/۰۰۰	۸/۶۲۰	۰/۵۰۹	۰/۸۱۵	۰/۶۶۲	وابستگی مدیر به فروشنده
۰/۰۰۰	۱۰/۶۸	۰/۰۳۱	۱/۵۰۳	۱/۲۶۷	تمایل به اعتماد
۰/۰۰۰	۱۰/۸۹	۰/۸۲۷	۱/۱۹۶	۱/۰۱۱	دانش مدیر از فروشنده
۰/۰۰۰	۱۸/۰۱	۱/۳۴۴	۱/۶۷۸	۱/۵۱۱	توانایی مدیر در اندازه‌گیری عملکرد
۰/۰۰۱	۱۰/۲۳	۰/۶۰۹	۰/۹۰۲	۰/۷۵۵	مربیگری رهبری
۰/۰۰۰	۱۲/۲۹	۱/۲۳۷	۱/۷۱۵	۱/۴۷۶	کنترل فروش
۰/۰۰۰	۲۲/۸۹	۰/۷۸۵	۰/۹۳۵	۰/۸۶۰	عدم اطمینان در محیط بازار فروش
۰/۰۰۰	۱۰/۲۳	۰/۶۰۲	۰/۹۰۲	۰/۷۵۵	عدم اطمینان در محیط رقابتی
۰/۰۰۲	۱۵/۴۳	۱/۰۹۴	۱/۴۱۷	۱/۲۵۵	عدم اطمینان در تکنولوژی
۰/۰۰۰	۱۳/۱۹۶	۰/۸۶۹	۱/۱۷۷	۱/۰۲۳	همسویی اهداف فروشنده و مدیر فروش
۰/۰۰۰	۹/۶۶۵	۰/۷۶۶	۱/۱۶۳	۰/۹۶۵	هماهنگی فروشنده و مدیر فروش در سیاست‌گذاری‌ها
۰/۰۰۱	۱۳/۵۷۹	۰/۶۵۵	۰/۸۷۹	۰/۷۶۷	تعداد فروشنده

جدول ۷. معناداری آزمون فریدمن برای ابعاد اصلی

مقادیر	شاخص‌های آماری
۸۶	تعداد
۲۷۷/۳۱۷	$\chi^2$
۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰	عدد معناداری (sig)

### بحث و نتیجه

با توجه به نتایج پژوهش، چارچوبی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و ارتقای اعتماد مدیر فروش به فروشنده در شکل ۱ ارائه می‌شود. حوزه توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی فروشنده، وجود هم‌سویی ارتباطی بین فروشنده و مدیر او، میزان وابستگی مدیر به فروشنده، توانایی مدیر فروش در رهبری و هدایت فروشنده‌گان، و عدم اطمینان در محیط فروش از عوامل مؤثر بر بروز اعتمادند. می‌توان ادعا کرد مؤلفه‌های جامع یا چندجانبه‌ای در این پژوهش یافت شده است. این مؤلفه‌ها حوزه‌های مختلف را تحت پوشش قرار داده است؛ از جمله خصوصیات کارکنان فروش، توانمندی مدیر فروش، بستر ارتباطی متقابل بین آن‌ها، و ویژگی‌های زمینه‌ای محیط فروش. نتایج رتبه‌بندی عوامل هم نشان می‌دهد شایستگی و ویژگی‌های مطلوب شخصیتی کارکنان فروش مهم‌ترین عامل ایجاد اعتماد مدیران فروش به آن‌هاست.



شکل ۱. چارچوب عوامل مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد در هیچ پژوهشی کیفیت هم‌سویی ارتباطی به منزله یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده دیده نشده است. ویژگی‌های شخصیتی فروشنده یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده است که با نتایج ولس و کیپنيس (۲۰۰۱) همخوانی دارد. در این پژوهش، میزان وابستگی مدیر فروش یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده است که با نتایج تحقیقات ولس و کیپنيس (۲۰۰۱) همخوانی دارد. توان هدایتگری مدیر فروش یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده است که در هیچ پژوهشی به این مؤلفه پرداخته نشده است. با توجه به نتایج پژوهش، عدم اطمینان در محیط فروش یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده است که با نتایج دینگاس (۲۰۱۴) همخوانی دارد. توانمندی‌های شغلی فروشنده هم یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده است که با نتایج تحقیقات ولس و کیپنيس (۲۰۰۱) همخوانی دارد.

### پیشنهاد

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، توانمندی‌های شغلی فروشنده در واحدهای فروش صنعت مبلمان مهم‌ترین مؤلفه مؤثر بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده است. بنابراین، به مدیران فروش پیشنهاد می‌شود شاخص‌های توانمندی‌های شغلی فروشندگان خود را به‌درستی درک و به کارکنان فروش خود کمک کنند تا یک برنامه دقیق فروش برای گروه‌های مختلف مشتری توسعه دهند و با ارائه آموزش‌های ضمن خدمت تخصص و مهارت این کارکنان را بالا ببرند تا آن‌ها توانایی مورد نیاز برای معرفی و فروش مبلمان را داشته باشند، همیشه آماده و در دسترس باشند، و به تعهدات خود عمل کنند. از آنجا که میزان سابقه کاری فروشنده تحت نظارت یک مدیر فروش نیز بر اعتماد مدیر فروش به فروشنده مؤثر است، به واحدهای فروش پیشنهاد می‌شود از جابه‌جایی فروشندگان تحت نظارت یک مدیر فروش پرهیز کنند. در این پژوهش، ویژگی‌های شخصیتی فروشنده در رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در واحدهای فروش صنعت مبلمان در جایگاه دوم قرار دارد. بنابراین به فروشندگان پیشنهاد می‌شود به صورت قابل اتکا و قابل پیش‌بینی رفتار و اقدام کنند، به اصول قابل قبول مدیر فروش خود پایبند باشند، با انگیزه بیشتری فعالیت کنند، پیشنهادها و دیدگاه‌های مدیر خود را بپذیرند، به مدیر فروش خود وفادار بمانند، اطلاعات خود را به‌راحتی با مدیر خود به اشتراک بگذارند، به‌رغم منافع خود کاری

را انجام دهند که به نفع مدیر است، و انصاف و عدالت را رعایت کنند. به مدیران نیز پیشنهاد می‌شود همیشه با صداقت و صراحت و خیرخواهی با فروشندگان خود رفتار کنند و با طراحی برنامه‌های انگیزشی و پاداش سطح انگیزه شغلی فروشندگان تحت نظر خود را ارتقا دهند. توان هدایتگری مدیر فروش در رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در واحدهای فروش صنعت مبلمان در جایگاه سوم قرار دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران تعاملات و تجربیات بیشتری با فروشندگان خود داشته باشند و دانش بیشتری از آن‌ها به دست آورند. آموزش‌های تخصصی لازم به مدیران در جهت بهبود کارایی مدیریتی و همچنین شیوه صحیح ارزیابی عملکرد فروشندگان ارائه شود. پیشنهاد می‌شود میزان نظارت دقیق و مستقیم مدیران فروش بر فرایند فروش افزایش یابد.

کیفیت هم‌سویی ارتباطی بین مدیر فروش و فروشنده در رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در واحدهای فروش صنعت مبلمان در جایگاه چهارم قرار دارد. بنابراین به مدیران فروش پیشنهاد می‌شود در اتخاذ اهداف و سیاست‌گذاری‌ها با کارکنان خود نیز مشورت کنند تا هماهنگی و هم‌سویی در اهداف مدیر و فروشنده ایجاد شود. از آنجا که تعداد فروشندگان تحت نظارت یک مدیر فروش بر اعتماد او تأثیر می‌گذارد، به واحدهای فروش مبلمان پیشنهاد می‌شود فروشندگان کمتری را تحت نظارت یک مدیر فروش قرار دهند. عدم اطمینان در محیط فروش در رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در واحدهای فروش صنعت مبلمان در جایگاه پنجم قرار دارد. با توجه به اینکه در صنعت مبلمان نوع مشتریان و سلیقه آن‌ها و تعداد رقبا و نوع فناوری مورد استفاده در تولید مبلمان به سرعت در حال تغییر است و عدم اطمینان در محیط بازار فروش و رقابت و فناوری انکارناپذیر و خارج از کنترل واحدهای فروش است به شرکت‌های مبلمان پیشنهاد می‌شود با ایجاد شرایط حمایتی و انگیزشی لازم برای فروشندگان کمک کنند تا مدیران بتوانند نیروی فروش فعلی خود را، که دانش و تجربه عمیقی در فروش مبلمان به دست آورده‌اند، حفظ کنند. بدین طریق، هزینه‌های ترک خدمت فروشندگان کاهش می‌یابد و همچنین هزینه کارآموزی فروشندگان جدید به شرکت‌ها تحمیل نمی‌شود. میزان وابستگی مدیر فروش به فروشنده در رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در جایگاه ششم قرار دارد. بنابراین به واحدهای فروش صنعت مبلمان پیشنهاد می‌شود اختیارات بیشتری را به کارکنان فروش تفویض کنند و مسئولیت‌های کارکنان فروش در قبال دستیابی به اهداف واحد فروش را شفاف‌تر به اطلاع آن‌ها برسانند.

## منابع

۱. توکلی، عبدالله؛ علی پوربهروزان؛ دانیال محمدیانی (۱۳۹۵). «اعتماد رکن اصلی سرمایه اجتماعی: طراحی الگوی مبتنی بر تعالیم اسلامی (مورد مطالعه: کتاب شریف میزان الحکمه)»، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۳(۳)، ۵۰۱-۵۱۹.
۲. جواهری پور، مهرداد؛ محمد رحیمی؛ رضا مؤمن پور (۱۳۹۳). «شکل گیری اعتماد اجتماعی و فراتحلیل عوامل مؤثر در آن»، مطالعات جامعه‌شناختی ایران، ۴(۱۴): صص ۷۵ - ۹۷.
۳. زین آبادی، حسن رضا (۱۳۸۹). «الگوی تأثیر سبک رهبری تحولی بر اعتماد پیروان به مدیران: آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم»، مشاوره شغلی و سازمانی، ۲(۵): صص ۱۳۹ - ۱۵۸.
۴. شیرازی، علی؛ الهام خداوردیان؛ محمد نعیمی (۱۳۹۱). «تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)»، مدیریت تحول، ۴(۱): صص ۱۳۳ - ۱۵۴.
۵. کوهی نصرآبادی، محسن؛ عطیه حمامی؛ نسرین عبیدی (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر اعتماد شهروندان نسبت به سازمانهای شهری مورد مطالعه: شهرداری کاشان». مدیریت سرمایه اجتماعی، ۳(۳): ۳۶۹-۳۸۹.
۶. مردانی، محمدرضا؛ صدیقه طوطیان اصفهانی؛ حسین علی بوشهریان (۱۳۹۶). «شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران»، مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱): صص ۱۷۷ - ۱۹۹.

## References

1. Balliet, D. & Van Lange, P. A. (2013). "Trust, punishment, and cooperation across 18 societies: A meta-analysis", *Perspective on Psychological Science*, 8(4): pp. 363-379.
2. Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). "An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2): pp. 189-200.
3. Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). "The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover", *Journal of Business Research*, 58(3): pp. 241-249.
4. Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). "A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange", *The Leadership Quarterly*, 11(2): pp. 227-250.
5. Butler, J. K. (1991). "Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of conditions of trust inventory", *Journal of Management*, 17(3): pp. 643-663.

6. Butler, J. K. & Cantrell, R. S. (1984). "A behavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates", *Psychological Reports*, 55(1): pp. 19-28.
7. Dingus, R. (2014). "Recognizing uncertainty and management appropriately: how should sales managers do it?", *Ph.D. dissertation*. College of Business Administration, Kent State University.
8. Dietz, G. & Hertzog, D. N. (2006). "Measuring trust inside organizations", *Personnel Review*, 35(5): pp. 557-588.
9. Fang, Y. & Chiu, C. (2010). "In justice we trust: Exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice", *Computers in Human Behavior*, 26(2): pp. 235-246.
10. Ferrin, D. L. (2013). "On the institutionalisation of trust research and practice: Heaven awaits!", *Journal of Trust Research*, 3(2): pp. 146-154.
11. Frederiksen, M. (2014). "Trust in the face of uncertainty: a qualitative study of intersubjective trust and risk", *International Review of Sociology*, 24(1): pp. 130-144.
12. Ikonen, M. (2013). "Trust development and dynamics at dyadic level. A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships", *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*. University of Eastern Finland.
13. Javaheripour, M., Rahimi, M., & Moemenpour, R. (2014). "Formation of social trust and meta-analysis of its effective factors", *Quarterly of Iran Sociological Studies*, 4(14): pp. 75-97. (in Persian)
14. Jiang, Y. & Chen, W. K. (2017). "Effects of organizational trust on organizational learning and creativity", *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6): pp. 2057-2068.
15. Kim, T., Wang, J., & Chen, J. (2016). "Mutual Trust between Leader and Subordinate and Employee Outcomes", *Journal of Business Ethics*, 149(4): pp. 945-958.
16. Koochi Nasrabadi, M., Hamami, A. & Abidi, N. (2016). "Social Factors Affecting the Trust of Citizens to the Municipal Organizations (Case Study: Municipality of Kashan)", *Social Capital Management*, 3(3): pp. 369-389. (in Persian)
17. Knoll, D. L. & Gill, H. (2011). "Antecedents of trust in supervisors, subordinates and peers", *Journal of Managerial Psychology*, 26(4): pp. 313-330.
18. Krot, K. & Lewicka, D. (2012). "The Importance of Trust in Manager Employee Relationships", *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3): pp. 224-233.
19. Ladegard, G. & Gjerde, S. (2014). "Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool", *The Leadership Quarterly*, 25(4): pp. 631-646.
20. Lagace, R. R. (1991). "An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(2): pp. 49-58.
21. Leonard, K. (2007). "Trust and the manager-subordinate dyad: Virtual work as a unique context", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(3): pp. 197-201.



22. Mackenzie, M. L. (2010). "Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world", *International Journal of Information Management*, 30(6): pp. 529-541.
23. Mallin, M. L., Asree, S., Koh, A. C., & Hu, M. Y. (2010). "Antecedents to managerial trust and sales control in Malaysian salesforce", *International Business review*, 19(3): pp. 292-305.
24. Mallin, M. L. & Hu, M. (2009). "The impact of managerial trust and control on salesperson performance", *Journal of Selling & Major Account Management*, 6(2): pp. 6-18.
25. Mallin, M. L., O'Donnell, E., & Hu, M. Y. (2007). "How Do I Trust Thee? Let me Control the Way: The Role of Sales Control in the Development of Sales Manager Trust", *Journal of Selling and Major Account Management*, 7(4): pp. 8-27.
26. Mallin, M. L., O'Donnell E., & Hu, M. Y. (2010). "The role of uncertainty and sales control in the development of sales manager trust", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1): pp. 30-42.
27. Mardani, M. R., Tootian Isfahani, S., & Boushehrian, H. A. (2017). "Identifying and Ranking the Factors Affecting Trust between Employees and Managers", *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6(1): pp. 177-199. (in Persian)
28. McNeilly, K. L. & Lawson, M. B. (1999). "Navigating Through Rough Waters: The Importance of Trust in Managing Sales Representatives in Times of Change", *Industrial Marketing Management*, 28(1): pp. 37-49.
29. Mishra, A. K. (1996). "Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.)", *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
30. Mollering, G., Bachman, R., & Lee, H. S. (2004). "Understanding organizational trust: Foundation, constellation and issue of operationalisation", *Managerial Psychology*, 19(6): pp. 556-570.
31. Monji, L. & Ortlepp, K. (2011). The relationship between organizational trust, job satisfaction and intention to leave: An exploratory study. *Alternation*, 18(1): pp. 192-214.
32. Nitzl, C. & Hirsch, B. (2016). "The drivers of a superior's trust formation in his subordinate: the manager-management accountant example", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4): pp. 472-503.
33. Rehman, S. U., Qingren, C., & Weiming, G. (2017). "Rise in level of trust and trustworthiness with trust building measures: A mathematical model", *Journal of Modeling in Management*, 12(3): pp. 349-363.
34. Shirazi, A., Khodaverdian, E., & Naeemi, N. (2017). "The effect of organizational trust on organizational citizenship behaviors (Case of: North Khorasan Gas Company)", *Transformation Management Journal*, 4(1): pp. 133-154. (in Persian)
35. Swan, J. E., Trawick, I. F., & Silva, D. W. (1985). "How industrial salespeople gain customer trust", *Industrial Marketing Management*, 41(3): pp. 203-211.
36. Schindler, P. L. & Thomas, C. C. (1993). "The structure of interpersonal trust in the workplace", *Psychological Reports*, 73(2): pp. 563-573.

37. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2016). "Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation", *Journal of Trust Research*, 6(1): pp. 76-90.
38. Strutton, D. & James R. L. (1993). "The Relationship Between Optimism and Coping Styles of Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (2): pp. 71-82.
39. Tavakoli, A., Poorbehroozan, A. & Mohammadyani, D. (2017). "Trust as building block of social capital: Presentation a pattern based on Islamic teachings (case study: the Mizan Al-Hekmah)", *Social Capital Management*, 3(4): pp. 501-519. (in Persian)
40. Tzafrir, S. S. (2005). "The relationship between trust, HRM practices and firm performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9): pp. 1600-1622.
41. Tzafrir, S. S. & Dolan, S. L. (2004). "Trust Me: A Scale for Measuring Manager-Employee Trust. Management Research", *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2): pp. 115-132.
42. Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). "Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment", *Personnel Review*, 43(3): pp. 377-400.
43. Wang, K. Y. & Clegg, S. (2002). "Trust and decision making: are managers different in the People's Republic of China and in Australia?", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 9(1): pp. 30-45.
44. Wasti, A. S., Tan, H. H., & Erdil, S. E. (2010). "Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China", *Management and Organization Review*, 7(2): pp. 279-302.
45. Wells, C. V. & Kipnis, D. (2001). "Trust, Dependency, and Control in the Contemporary Organization", *Journal of Business and Psychology*, 15(4): pp. 593-603.
46. Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010). "Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 95(1): pp. 79-9.
47. Zein Abadi, H. R. (2010). "Pattern of impact of transformational leadership style on followers' trust to managers: Test of direct and indirect effects", *Career and Organizational Counseling*, 2(5): pp. 139-158. (in Persian)