

## تأثیر مهارت‌های فروش بر عملکرد فروش کاربران باجه بانک

شهریار عزیزی<sup>۱\*</sup>، ویدا خراسانی<sup>۲</sup>

۱- دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۲- کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی (بازرگانی بین‌الملل)، دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

عملکرد، یکی از مهمترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و مهمترین معیار سنجش موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید. صنعت بانکداری بخش مهمی از صنعت خدمات است و خدمت نیز از ارائه‌کننده خود جدا نشدنی است، بنابراین عملکرد فروش کارکنان باجه بانک که جزو کارکنان خط مقدم ارتباط با مشتریان هستند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این مقاله به یکی از عوامل مهم اثرگذار بر عملکرد فروش، یعنی مهارت‌های فروش پرداخته شده است. تأثیر مستقیم و تعدیل‌گر رقابت درونی و بیرونی نیز به عنوان ویژگی‌های مهم فردی و محیطی، بر عملکرد فروش کاربران باجه سنجیده شده است. جامعه آماری این پژوهش، کاربران باجه تمامی شعب بانک کشاورزی در شهر تهران است. داده‌های لازم برای سنجش متغیرهای الگوی پژوهش، به روش سرشماری و از طریق پرسشنامه‌ای ۳۴ سؤالی از ۴۸۸ نفر گردآوری شد. جهت آزمون مدل، از تحلیل مسیر به کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد مهارت فنی، مهارت فروشندگی، جو رقابتی و رقابت‌جویی دارای اثر مثبت بر عملکرد فروش هستند. اثر تعدیل‌گر جو رقابتی و رقابت‌جویی بر رابطه مهارت فروشندگی با عملکرد فروش نیز تأیید شد. علاوه بر این مشخص شد که مهارت بین فردی اثر معناداری بر عملکرد فروش ندارد و جو رقابتی و رقابت‌جویی رابطه مهارت‌های بین فردی و فنی با عملکرد فروش را تعدیل نمی‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد فروش، مهارت فروش، جو رقابتی، رقابت‌جویی، کاربران باجه بانک.

### مقدمه

سرمایه‌گذاری خرد و کلان نقش به‌سزایی در توسعه و رشد اقتصادی دارند. با توجه به این اهمیت، لازم است بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، راهبردهای خود را

بانک‌ها با جذب منابع ریز و درشت پولی در جامعه و به‌کارگیری آن‌ها در تأمین مالی طرح‌های

مطابق با شرایط بازار و انتظارات مشتریان به اجرا درآوردند تا بتوانند در سه بعد کلیدی بانکداری یعنی: الف- تجهیز منابع، ب- تخصیص منابع و ج- ارائه خدمات موفق باشند. با بررسی تاریخی نظام بانکداری ایران از سال ۱۳۵۷ تا سال ۱۳۸۰ مشخص می‌شود که هیچ بانک خصوصی در این بازه زمانی به بازار وارد نشده است و در واقع بانک‌های قدیمی زیر چتر حمایت قانون قرار داشتند و با توجه به عدم امکان ورود بانک‌های جدید، از موقعیت انحصاری برخوردار بوده‌اند. بنابر عملکرد ضعیف نظام بانکداری و پایین بودن سطح کارایی بانک‌ها در این بازه زمانی، دولت مجوز فعالیت بانکی را به بخش خصوصی اعطا کرد و موقعیت انحصاری بانک‌های دولتی را تهدد نمود. در طی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۱، ۲۱ بانک خصوصی به صنعت بانکداری کشور وارد شدند و یا از دولتی به خصوصی تغییر پیدا کردند. در نتیجه از آغاز دهه ۸۰ تا کنون، در کشورمان تغییر و تحولات عمده‌ای در زمینه خدمات مالی و بانکی تجربه شده است که قسمت عمده آن ناشی از تغییر ساختار این صنعت است. بخشی از این تغییرات عبارت‌اند از: توسعه خدمات الکترونیکی، بهبود سرعت و کیفیت ارائه خدمات، ایجاد شعب ۲۴ ساعته و متنوع شدن خدمات. با ورود بانک‌های خصوصی و همچنین مؤسسات مالی و اعتباری و صندوق‌های قرض‌الحسنه، خصوصی‌سازی بانک‌های دولتی بزرگ سابق مانند ملت، صادرات و تجارت و از طرفی دیگر توسعه خدمات جدید و پاسخگویی مناسب‌تر برخی از بانک‌های خصوصی در جهت جذب مشتریان بیشتر، رقابت میان بانک‌های دولتی و خصوصی بر سر جذب منابع از بازار پولی کشور شدت یافته است (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۷؛ عزیزی و اثنا عشری، ۱۳۹۲). عوامل فوق قدرت چانه‌زنی

مشتریان را بالا می‌برند و لازم است بانک‌ها با انواع روش‌های گوناگون سعی در جذب و راضی نگه داشتن مشتریان داشته باشند. لذا با تشدید رقابت، اهمیت عملکرد فروش کاربران باجه افزایش بسیاری یافته است. تعیین و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد کاربران باجه موجب برنامه‌ریزی و مدیریت بهتر آن‌ها می‌شود. اگرچه عوامل مختلفی بر عملکرد فروش تأثیر گذارند، اما پژوهشگران این عوامل را در پنج طبقه قرار داده‌اند: انگیزش، استعداد ذاتی فروش، مهارت‌های فروش<sup>۱</sup>، وضوح نقش و متغیرهای فردی، سازمانی و محیطی. نتایج پژوهش‌ها نشان داد که مهارت‌های فروش دومین متغیر مهم در میان این پنج متغیر اثرگذار بر عملکرد فروش است (رنتز و همکاران، ۲۰۰۲)<sup>۲</sup>. تعاملات رو در روی کارکنان در سطح شعب با مشتریان مختلف، فرصتی طلایی برای جذب مشتریان و فروش محصولات و خدمات بانکی موجود یا جدید به آن‌هاست. این الزام و خلأ موجود در ادبیات مفهوم مهارت و عملکرد فروش در حوزه بانکداری، بستر مناسبی برای انجام مطالعه حاضر فراهم آورده است. لذا هدف این مقاله شناسایی تأثیر مهارت‌های فروش بر عملکرد فروش کاربران باجه کلیه شعب بانک کشاورزی در شهر تهران است. رقابت جویی فرد و جو رقابتی شعبه نیز از جمله متغیرهای فردی و سازمانی هستند که در این پژوهش تأثیر مستقیم و تعدیل‌گرشان بر عملکرد فروش کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. به این منظور کاربران باجه تمامی شعب بانک کشاورزی در شهر تهران به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که به روش سرشماری و از طریق پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفتند.

## مبانی نظری پژوهش

**مفهوم و ابعاد مهارت‌های فروش.** مهارت به استادی، زبردستی و ماهر بودن در هر کاری اطلاق می‌شود و مهارت کارکنان فروش بیان‌گر توانایی‌های آنها در ارائه فروش، تشخیص نیاز مشتری، پیشنهاد فروش<sup>۱</sup>، دانش در مورد کالا، مدیریت یا تخصیص مناسب زمان و تمایل به حمایت و کمک به مشتری است (پتیجان و همکاران، ۲۰۰۲)<sup>۲</sup>. تقسیم‌بندی‌های مختلفی در مورد ابعاد مهارت‌های فروش صورت گرفته است که در ادامه شرح داده می‌شوند. رنتز و همکاران مهارت فروش را شامل سه بعد: مهارت بین فردی، مهارت فروشندگی و مهارت فنی می‌دانند. مهارت بین فردی، به چگونگی تعامل با دیگران اشاره دارد که بیان‌کننده توانایی فرد برای برقراری ارتباط موفقیت‌آمیز با دیگران و توسعه روابط مثبت بین فردی است. مهارت فروشندگی شامل ارزیابی مشتریان بالقوه، اختصاص حساب کاربری به مشتری<sup>۳</sup>، سنجش ارزش مشتریان بالقوه، ارائه پیام فروش به مشتریان، به سرانجام رساندن فرایند فروش و خدمت‌رسانی به مشتریان می‌شود. مهارت فنی شامل داشتن دانش از کالا و مزایای آن، مهارت‌های مهندسی و آشنایی با رویه‌های مورد نیاز مطابق با سیاست‌های شرکت بوده و باعث بهبود عملکرد کارکنان فروش می‌شود (رنتز و همکاران، ۲۰۰۲)<sup>۴</sup>. آهرن و شیلورت ضمن معرفی ابعاد مهارت فروش برخی از این ابعاد را به عنوان اجزای عملکرد رفتاری دانستند. آن‌ها مهارت فروش را شامل چهار بعد: دانش بازار، دانش فنی، مهارت ارائه فروش و مهارت هدف‌گذاری معرفی نمودند. مهارت ارائه

فروش<sup>۵</sup> به تعامل بین مشتری و فروشنده مربوط است. این مهارت، ارائه شفاف و جذاب محصول یا خدمت، جهت فروش و همچنین پاسخ به مشتریان را توصیف می‌کند. مهارت فنی و مهارت ارائه فروش (ابعادی از مهارت فروش) ابعادی از عملکرد رفتاری هستند. مهارت هدف‌گذاری به صورت توانایی نیروی فروش در جهت شناسایی، انتخاب و تماس با مشتری مناسب تعریف می‌شود. اهمیت شناسایی و انتخاب مشتریان بالقوه، به عنوان پیش‌شرط فروش موفقیت‌آمیز در بازاریابی مستقیم و فروش شخصی در نظر گرفته می‌شود (آهرن و شیلورت، ۲۰۰۱)<sup>۶</sup>. احمد و همکاران از طریق تعدیل شاخص‌های مربوط به مطالعه رنتز و همکاران و ترکیب آن با مطالعات آهرن و شیلورت چهار بعد مهارت فروش را شامل: فروشندگی، بازاریابی، فنی و بین فردی می‌دانند. ابعاد مهارت‌های بین فردی شامل مهارت شنود مؤثر، همدردی، خوش بینی و مهارت‌های دیداری است. مهارت فروشندگی شامل پنج بعد مهارت انطباقی، مهارت فروش مشاوره‌ای، مهارت مذاکره کردن و سؤال پرسیدن، مهارت ایماء و اشاره و مهارت‌های عمومی ارتباطی است. مهارت فنی عبارت است از مهارت فروشنده در ارائه اطلاعات مربوط به طراحی، ویژگی و کاربرد محصولات و خدمات. مهارت بازاریابی به دانش کارکنان فروش در مورد صنعت و روندهای آن مانند دانش بازار و محصولات، خدمات و سیاست‌های فروش رقبا و واکنش‌های مشتریان، گفته می‌شود (احمد و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۷</sup>.

### عملکرد فروش.

فعالیت‌های یک کارمند در راستای اهداف سازمانی

5. Sales Presentation Skill  
6. Ahearne and Schillewaert  
7. Ahmad et al.

1. Suggestive Selling  
2. Pettijohn et al.  
3. Opening the Account  
4. Rentz et al.

تعریف شده است. عملکرد نیروی فروش عبارت است از ارزیابی نیروی فروش در کمک به سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی. در برخی پژوهش‌ها عملکرد نیروی فروش تقسیم‌بندی شده و در برخی دیگر به صورت کلی مطرح شده است. یکی از تحقیقات پر استناد در این زمینه توسط بهرام و پرولوت انجام شده است که همچنان توسط بسیاری از محققان مورد بررسی قرار می‌گیرد (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۷). عملکرد نیروی فروش از نظر مفهومی دو بعد دارد؛ بعد اول رفتارهای انجام‌شده توسط نیروی فروش و بعد دوم نتایج حاصل از تلاش‌های نیروی فروش را نشان می‌دهد. بنابراین عملکرد نیروی فروش قابل تقسیم به دو بعد است: عملکرد رفتاری و عملکرد نتیجه‌ای (عزیزی، ۱۳۸۸). عملکرد رفتاری، ارزیابی فعالیت‌ها و راهبردهای کارکنان واحد فروش در مأموریت‌های شغلی و مسئولیت‌ها است. در سنجش عملکرد رفتاری تمرکز روی چگونگی انجام فعالیت‌های کارکنان واحد فروش است. فعالیت‌های شغلی هدایت‌کننده کارکنان واحد فروش شامل فروش انطباقی، کار گروهی، ارائه فروش، برنامه‌ریزی فروش و حمایت فروش هستند. عملکرد نتیجه‌ای شامل سهم کارکنان واحد فروش از نتایج و اهداف سازمانی است. عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش به عنوان پیامدی از تلاش‌ها و توانایی‌های فروش و جذب مشتری جدید در نظر گرفته می‌شود. بعد نتیجه‌ای عملکرد کارکنان واحد فروش بر اساس نتایج قابل استناد مانند مقیاس‌های سنتی فروش، سهم بازار، مشتریان جدید و دیگر نتایج حاصل شده ساخته می‌شود (قره‌چه و وهابی کاشی، ۱۳۸۹).

### جو رقابتی. رقابت برای پاداش‌های سازمانی و

کسب وجهه و اعتبار، ابزاری است که از سوی مدیران فروش برای تحریک انگیزه نیروی فروش و برانگیختن

تلاش و عملکرد آنها استفاده می‌شود (عزیزی و روستا، ۱۳۸۹). یک بعد مهم رقابت، جو روانی آن است، چرا که توجه کارکنان را بر معیار عملکرد که به عنوان استاندارد مقایسه همکاران قرار می‌گیرد، متمرکز نموده و باعث می‌شود تا کارکنان تلاش‌های خود را بر فعالیت‌های مرتبط با هدف متمرکز کنند. افراد متفاوتی ممکن است یک محیط یکسان را به صورت متفاوتی درک کنند و این امر به نوبه خود موجب تغییرپذیری در واکنش‌های رفتاری آنان می‌شود. جو رقابتی عبارت است از ادراک کارکنان از اینکه دستاوردهای سازمانی به مقایسه عملکرد آن‌ها در برابر همکارانشان مربوط است. عواملی که به ایجاد جو رقابتی در سازمان کمک می‌کنند شامل ادراک کارکنان از نحوه توزیع پاداش‌ها، نحوه عملکرد کارکنان در مقایسه با همکارانشان، ادراک رفتار رقابتی از همکاران و مقایسه‌های مکرر عملکرد افراد با یکدیگر می‌شود (براون و همکاران، ۱۹۹۸).<sup>۱</sup>

**رقابت جویی.** ویژگی‌های مرتبط با انگیزش موفقیت نسبت به سایر ویژگی‌های شخصیتی همبستگی قوی‌تری با عملکرد فروش نشان می‌دهند. یکی از متغیرهای شخصیتی که انتظار می‌رود ویژگی کارکنان با عملکرد فروش بالا باشد، رقابت‌جویی است. رقابت‌جویی یکی از ابعاد برانگیزاننده موفقیت است و به لذت بردن از رقابت بین فردی و تمایل به برتر بودن نسبت به سایرین برمی‌گردد (وانگ و نت میر، ۲۰۰۹).<sup>۲</sup>

### توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

احمد و همکاران با هدف بررسی تأثیر مهارت‌های فروش بر عملکرد فروش، با در نظر گرفتن نقش

میان مهارت فروش و عملکرد فروش مثبت و معنادار است و در خصوص کارکنان بی‌تجربه رابطه‌ای معناداری میان آن‌ها وجود ندارد (شیرخدایی و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به مرور پژوهش‌های پیشین فرضیه‌های زیر توسعه پیدا می‌کنند:

**H1:** مهارت بین فردی کاربران باجه بر عملکرد فروش آنان اثر مثبت دارد.

**H2:** مهارت فروشندگی کاربران باجه بر عملکرد فروش آنان اثر مثبت دارد.

**H3:** مهارت فنی کاربران باجه بر عملکرد فروش آنان اثر مثبت دارد.

قاسمی و همکاران با مطالعه بر روی شرکت مخابرات شهرستان شوشتر دریافتند که بین رقابت‌جویی کارکنان و عملکرد آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد (قاسمی نامقی و همکاران، ۱۳۸۹). روبی و همکاران در یک شرکت بیمه در کانادا و آمریکا اقدام به انجام پژوهش کردند. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که رقابت‌جویی اثری مثبت بر عملکرد نتیجه‌ای فروش دارد و فروشندگانی که از سطح پایینی از رقابت‌جویی برخوردارند عملکرد خوبی ندارند (روبی و همکاران، ۲۰۰۵). وب و همکاران در دو مطالعه بر روی نمایندگی‌های فروش املاک و مستغلات در آمریکا با فاصله یک هفته به این نتیجه دست یافتند که بین رقابت‌جویی و عملکرد فروش همبستگی مثبت وجود دارد (وب و همکاران، ۲۰۱۲). وانگ و نت‌مایر طی دو مطالعه بر روی گروهی از نمایندگی‌های فروش املاک و مستغلات در آمریکا با فاصله یک هفته پی بردند که در مطالعه اول رابطه رقابت‌جویی با عملکرد فروش مثبت و معنادار است؛ اما در مطالعه دوم این رابطه

تعدیل‌گر تعهد سازمانی در یک شرکت ارتباط از راه دور در کشور مالزی به این نتیجه دست یافتند که رابطه‌ای مثبت بین مهارت بین فردی و عملکرد فروش کارکنان وجود دارد و در واقع در میان دیگر ابعاد مهارت فروش در مطالعه آن‌ها (مهارت فروشندگی، مهارت فنی و مهارت بازاریابی) تنها رابطه میان این بعد با عملکرد فروش تأیید شد (احمد و همکاران، ۲۰۱۰).<sup>۱</sup> آهرن و شیلورت دریافتند که مهارت هدف‌گذاری و دانش بازار اثر معناداری بر عملکرد فروش دارند؛ درحالی‌که دانش فنی و مهارت ارائه فروش رابطه معناداری با عملکرد ندارند (آهرن و شیلورت، ۲۰۰۱).<sup>۲</sup> واپنر و همکاران به این نتیجه دست یافتند که مهارت‌های فروش به صورت مثبت و مستقیم بر عملکرد نیروی فروش مؤثرند. در پژوهش آن‌ها مهارت فروش مهمترین عامل پیش‌بینی‌کننده عملکرد فروش شناسایی شد و تأثیر آن بسیار بیشتر از متغیرهای دیگر مورد آزمون، یعنی مشتری‌محوری و فروش‌محوری بود (واپنر و همکاران، ۲۰۰۹).<sup>۳</sup> منگوک و بارکر به این نتیجه دست یافتند که مهارت‌های فروش به تنهایی رابطه‌ای با عملکرد واحد فروش ندارند و تأثیر مهارت‌های فروش بر عملکرد واحد فروش از طریق نقش مکمل مهارت همکاری تقویت می‌شود. با افزایش سطح مهارت همکاری، رابطه بین مهارت‌های فروش و عملکرد واحد فروش مثبت و معنادار خواهد بود (منگوک و بارکر، ۲۰۰۵).<sup>۴</sup> شیرخدایی و همکاران در ده شرکت منتخب توزیع و پخش محصولات آرایشی و بهداشتی به پژوهش پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که در خصوص کارکنان فروش باتجربه، رابطه‌ی

1. Ahmad et al.
2. Ahearne and Schillewaert
3. Wachner et al.
4. Menguc and Barker

**H4:** جو رقابتی شعبه بر عملکرد فروش کاربران باجه اثر مثبت دارد.

**H5:** رقابت جویی کاربران باجه بر عملکرد فروش آنان اثر مثبت دارد.

در یک جو رقابتی، کارکنان باید به طور مستمر مهارت‌های مورد نیاز را در خود گسترش دهند تا متمایز باقی بمانند. موفقیت حوزه منابع انسانی در ایجاد نیروی کاری که توان رقابت داشته باشد بستگی به فهم آن‌ها در مورد این مسئله دارد که کارکنان به چه مهارت‌هایی نیاز دارند و چه مهارت‌هایی باید توسعه یابند و همچنین استفاده از راهکاری که آن مهارت‌ها توسعه پیدا کنند. موفقیت در ایجاد نیروی کار با توان رقابت در بازار نیروی کار، بستگی به توان سیستم توسعه منابع انسانی در فراهم کردن مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها دارد (بیتز و فلان، ۲۰۰۲).<sup>۵</sup> تاکاهاشی و تاناکا دریافتند که جو رقابتی کارکنان را به مواجهه با رقابت می‌کشانند و مانع انتقال مهارت‌ها و همچنین تلاش کارکنان در جهت پوشش ضعف‌های همکارانشان می‌شود (تاکاهاشی و تاناکا، ۲۰۱۲).<sup>۶</sup> بنابراین فرضیه‌های زیر قابل ارائه هستند:

**H6:** جو رقابتی، رابطه مهارت بین فردی کاربران باجه با عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

**H7:** جو رقابتی، رابطه مهارت فروشندگی کاربران باجه با عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

**H8:** جو رقابتی، رابطه مهارت فنی کاربران باجه با عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

رقابت جویی بالای فروشندگان، عامل محرکی برای رقابت با سایرین و دستیابی به اهداف بالاتر توسط آن‌هاست. نیروهای فروش رقابت جو تمایل دارند برای

معنادار نبود، اگر چه مسیر رقابت جویی-عملکرد با در نظر گرفتن نقش میانجی تلاش یادگیری و خودباوری معنادار بود (وانگ و نت میر، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup> کریشنان و همکاران دو مطالعه در دو نمونه متفاوت در یک شرکت بزرگ فروشنده تلفن همراه و نیروی فروش املاک و مستغلات به بررسی تأثیر خودباوری و رقابت جویی نیروی فروش به عنوان متغیرهای برون‌زا از طریق متغیر میانجی تلاش بر عملکرد نیروی فروش پرداختند. نتایج بررسی‌های آن‌ها حاکی از آن است که الگوی مفهومی به طور کامل در مطالعه دوم تأیید شد اما در مطالعه اول مسیر رقابت جویی- تلاش مورد تأیید قرار نگرفت (کریشنان و همکاران، ۲۰۰۲).<sup>۲</sup> عزیزی و روستا در مطالعه نیروهای فروش ۳۰ شرکت فعال در صنعت مواد غذایی دریافتند که نیاز شایستگی، نیاز استقلال و خود کارآمدی جمعی فروش به صورت مثبت و جو رقابتی به صورت منفی بر عملکرد نیروی فروش مؤثرند. این مطالعه نشان داد، جو رقابتی بر ارتباط بین شایستگی و عملکرد اثر تعدیل گر مثبت دارد (عزیزی و روستا، ۱۳۸۹). فلچر و همکاران دریافتند که جو رقابتی، رابطه رقابت جویی و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به طور کلی تأثیر جو رقابتی برای افرادی که از سطح بالاتری از رقابت جویی برخوردارند منفی تر است (فلچر و همکاران، ۲۰۰۸).<sup>۳</sup> براون و همکاران دریافتند که جو رقابتی به صورت غیرمستقیم از طریق هدف گذاری بر عملکرد نیروی فروش مؤثر است و استخدام فروشندگان رقابت جوتر و ایجاد جو رقابتی، منجر به تنظیم اهداف مؤثرتر و عملکرد بهتر می‌شود (براون و همکاران، ۱۹۹۸).<sup>۴</sup>

1. Wang and Netemeyer
2. Krishnan et al.
3. Fletcher et al.
4. Brown

5. Bates and Phelan
6. Takahashi and Tanaka

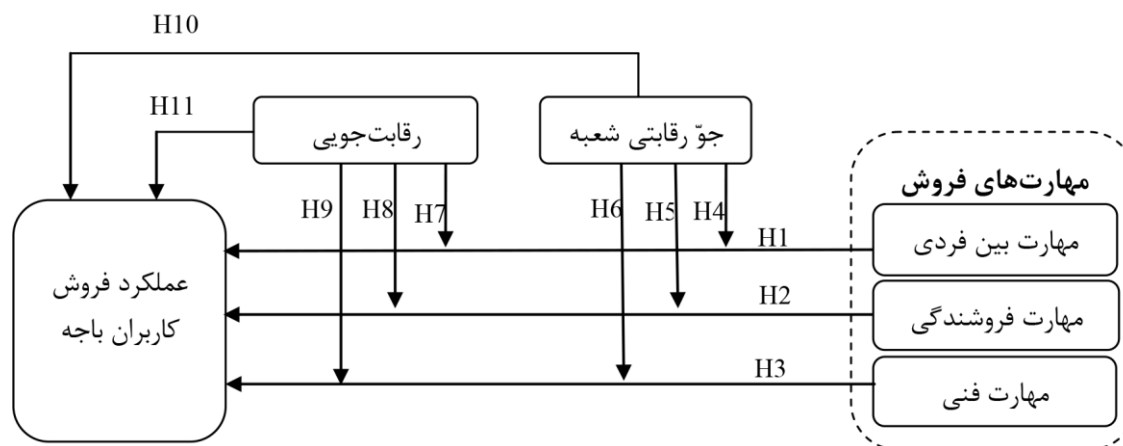
بنابراین فروشندگان رقابت‌جو به احتمال بیشتری به دنبال کسب مهارت‌ها و دانش فروش از طریق یادگیری هستند که منجر به عملکرد بهتر آنها خواهد شد. از این رو:

**H9:** رقابت‌جویی کاربران باجه، رابطه مهارت بین فردی با عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

**H10:** رقابت‌جویی کاربران باجه، رابطه مهارت فروشندگی با عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

**H11:** رقابت‌جویی کاربران باجه، رابطه مهارت فنی با عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

با بهره‌گیری از پژوهش‌های پیشین و با توجه به فرضیه‌های ذکر شده، الگوی مفهومی برای نشان دادن رابطه بین متغیرهای پژوهش تدوین شده که در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

طریق پرسشنامه‌ای شامل ۳۴ سؤال، (۲۹ سؤال تخصصی با طیف لیکرت چهار نقطه‌ای و ۲ سؤال جمعیت شناختی) جمع‌آوری شد. در مجموع ۸۰۰ پرسشنامه در ۱۰۲ شعبه توزیع و ۴۸۸ پرسشنامه قابل استفاده از ۸۲ شعبه برگشت داده شد. روایی محتوایی ابزار با کمک چند تن از اساتید دانشگاه و کارشناسان اداره کل

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کاربران باجه‌ی شعب بانک کشاورزی در مناطق ۲۲ گانه شهر تهران هستند. داده‌های لازم برای سنجش متغیرها به روش سرشماری و از

تحقیق و توسعه بانک کشاورزی تأیید شد. پرسشنامه‌ها به شیوه مراجعه مستقیم و از طریق خود گزارشی توسط اعضای جامعه تکمیل شد. ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش از حد استاندارد ۰/۷ به حد رضایت‌بخشی بالاتر است.

**جدول ۱- متغیرها، تعداد سؤال‌ها، آلفای کرونباخ و منبع استخراج سؤال‌ها**

متغیر	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ	منبع استخراج سؤال‌ها
مهارت بین فردی	۵ سؤال	۰/۷۵۹	رنتز و همکاران
مهارت فروشندگی	۵ سؤال	۰/۸۵۰	رنتز و همکاران
مهارت فنی	۵ سؤال	۰/۸۱۱	رنتز و همکاران
رقابت‌جویی	۴ سؤال	۰/۸۳۸	براون و همکاران
جو رقابتی	۴ سؤال	۰/۷۷۲	براون و همکاران
عملکرد فروش	۶ سؤال	۰/۸۸۴	بهرمان و پرو لوت

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

**توصیف نمونه.** نتایج حاصل از داده‌های مربوط به وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۲ به طور کامل ارائه شده است.

**جدول ۲- مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه**

جنسیت	تعداد	درصد	سن	تعداد	درصد
مرد	۲۵۲	۵۱/۶	۲۵-۳۵	۳۰۳	۶۲/۱
زن	۲۳۲	۴۷/۵	۳۶-۴۵	۱۵۹	۳۲/۶
بدون پاسخ	۴	۰/۸	۴۶-۵۵	۱۸	۳/۷
جمع کل	۴۸۴	۹۹/۲	بدون پاسخ	۸	۱/۶
			جمع کل	۴۸۰	۹۸/۴
تحصیلات	تعداد	درصد	سابقه کار	تعداد	درصد
دیپلم	۸۱	۱۶/۶	<۱۰	۱۸۲	۳۷/۳
فوق‌دیپلم	۸۳	۱۷	۱۱-۲۰	۲۷۱	۵۵/۵
لیسانس	۲۶۰	۵۳/۳	۲۱-۳۰	۲۳	۴/۷
تحصیلات عالی	۵۶	۱۱/۵	بدون پاسخ	۱۲	۲/۵
بدون پاسخ	۸	۱/۶	جمع کل	۴۷۶	۹۷/۵
جمع کل	۴۸۰	۹۸/۴			



**آزمون فرضیه‌ها.** برای بررسی الگو و فرضیه‌های پژوهش از تحلیل مسیر به کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. با توجه به اینکه الگوی مفهومی پژوهش دارای متغیر تعدیل‌گر است، لازم است تا جمله تعاملی برای فرضیه‌های تعدیل‌گر نوشته شود. برای بررسی اثر تعدیل‌گر یک متغیر، لازم است جمله تعاملی آن تولید شده و اثر آن به عنوان یک متغیر مستقل بر متغیر وابسته مربوط بررسی شود. متمرکزسازی یکی از مراحل مهم و ضروری در بررسی مدل‌های دارای متغیر تعدیل‌گر است. برای بررسی اثر متغیر تعدیل‌گر Z بر اثر متغیر X

بر Y باید تأثیر  $X*Z$  را برآورد نمود. اگر مقادیر متغیرهای Z و X به صورت ساده ضرب شوند هنگام کاربرد رگرسیون، مشکل هم خطی بودن پیش می‌آید که برای رفع این مشکل، لازم است متمرکزسازی به ترتیب مراحل ذیل انجام شود: الف- محاسبه میانگین متغیر پیش بین (X) و تعدیل‌گر (Z) و ب- محاسبه جمله تعاملی بر اساس معادله:  $X * Z = (X - \bar{X}) * (Z - \bar{Z})$  با توجه به میزان رایج خطای ۰.۵٪، تی محاسبه شده ضرایب مسیر برای معنادار بودن باید از قدر مطلق ۱.۹۶ بزرگ‌تر باشد.

### جدول ۳- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

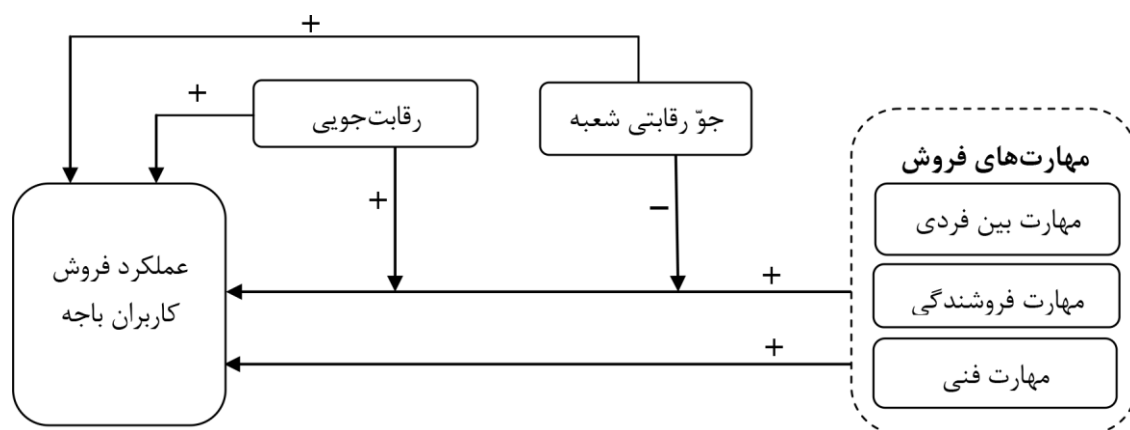
نتیجه	t	ضریب مسیر	شرح فرضیه
عدم تأیید	۰,۷۵	۰,۰۳	اثر مثبت مهارت بین فردی بر عملکرد فروش
تأیید	۸,۱۱	۰,۳۶	اثر مثبت مهارت فروشندگی بر عملکرد فروش
تأیید	۶,۹۹	۰,۲۹	اثر مثبت مهارت فنی بر عملکرد فروش
تأیید	۲,۳۳	۰,۲۲	اثر مثبت جو رقابتی شعبه بر عملکرد فروش
تأیید	۶,۶۲	۰,۰۹	اثر مثبت رقابت‌جویی بر عملکرد فروش
عدم تأیید	-۰,۵۸	-۰,۰۳	اثر تعدیل‌گر جو رقابتی بر ارتباط بین مهارت بین فردی با عملکرد فروش
تأیید	-۳	-۰,۱۸	اثر تعدیل‌گر جو رقابتی بر ارتباط بین مهارت فروشندگی با عملکرد فروش
عدم تأیید	۰,۶۹	۰,۰۴	اثر تعدیل‌گر جو رقابتی بر ارتباط بین مهارت فنی با عملکرد فروش
عدم تأیید	۱,۰۴	۰,۰۶	اثر تعدیل‌گر رقابت‌جویی بر ارتباط بین مهارت بین فردی با عملکرد فروش
تأیید	۱,۹۷	۰,۱۳	اثر تعدیل‌گر رقابت‌جویی بر ارتباط بین مهارت فروشندگی با عملکرد فروش
عدم تأیید	-۰,۶۹	-۰,۰۵	اثر تعدیل‌گر رقابت‌جویی بر ارتباط بین مهارت فنی با عملکرد فروش

همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده ضرایب t با مقدار بالایی قدر مطلق ۱/۹۶، تأثیر مثبت مهارت فروشندگی (t=۸/۱۱)، مهارت فنی (t=۶/۹۹)، جو رقابتی (t=۲/۳۳) و رقابت‌جویی (t=۶/۶۲) بر عملکرد فروش را نشان می‌دهد. همچنین با توجه به ضرایب به دست آمده مشخص می‌شود که جو رقابتی

(t=-۳) اثر تعدیل‌گر منفی بر رابطه مهارت فروشندگی و عملکرد فروش داشته و رقابت‌جویی (t=۱/۹۷) اثر تعدیل‌گر مثبت بر این رابطه دارد. مقدار t=۰/۷۵، که کمتر از استاندارد تعیین شده یعنی قدر مطلق ۱/۹۶ است، نشان می‌دهد که مهارت بین فردی اثر معناداری بر عملکرد فروش ندارد. تأثیر تعدیل‌گر جو رقابتی بر

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهومی نهایی به صورت شکل زیر قابل ارائه است:

رابطه مهارت‌های بین فردی ( $t=-0/58$ ) و فنی ( $t=0/69$ ) با عملکرد فروش مورد تأیید قرار نگرفتند. رقابت جویی نیز اثر تعدیل‌گر بر رابطه مهارت‌های بین فردی ( $1/04$ ) و فنی ( $t=-0/69$ ) با عملکرد فروش ندارد.



شکل ۲- الگوی مفهومی نهایی پژوهش

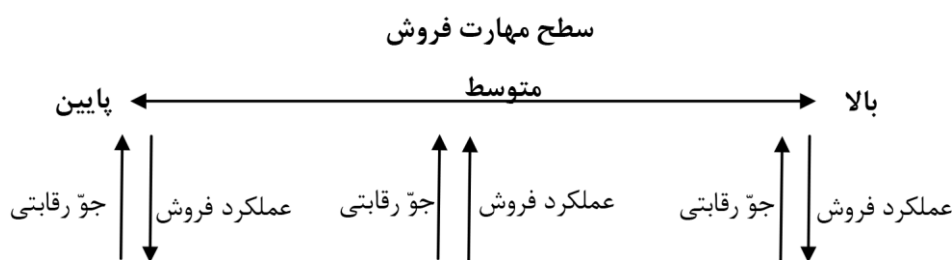
آنان دارد. با توجه به ماهیت خدماتی فعالیت بانک و انتظاری که مشتریان از کاربران باجه دارند، توان معرفی مؤثر محصولات و پاسخگویی به نیاز مشتری و مهارت به سرانجام رساندن فرایند فروش بسیار کلیدی است. نتیجه مذکور با یافته‌های پژوهش احمد و همکاران (۲۰۱۰) و منگوک و بارکر (۲۰۰۵) در تناقض است. اما دارای هم‌سوئی با نتایج واچنر و همکاران (۲۰۰۹) و شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۱) است. مهارت فنی کاربران باجه بر عملکرد فروش آنان اثر مثبت و معنادار دارد. یکی از فعالیت‌های عمده و اساسی کاربران باجه در بانک‌ها پاسخگویی آن‌ها به سؤالات و نیازهای مشتریان است و تسلط کافی آن‌ها بر مزایا و ویژگی‌های انواع محصولات و خدمات ارائه شده توسط بانک کشاورزی منجر به پاسخگویی بهتر و کامل‌تر به مشتری و در نتیجه بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. نتیجه مذکور با یافته‌های پژوهش احمد و همکاران (۲۰۱۰)، منگوک و بارکر (۲۰۰۵) و آهن و شیلورت (۲۰۰۱) در تناقض

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش الگویی مفهومی جهت بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد فروش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد که مهارت بین فردی تأثیر معناداری بر عملکرد فروش کاربران باجه ندارد. بهبود برقراری روابط کاربران باجه با مشتریان و استفاده آن‌ها از لحن زیبا و حرکات مناسب بدن به تنهایی و به صورت مستقیم نمی‌تواند منجر به فروش بیشتر خدمات و محصولات بانک شود و صرفاً ارتباط خوب کاربر باجه منجر به عملکرد بهتر نمی‌شود و ممکن است مهارت بین فردی از طریق متغیرهای میانجی به صورت غیرمستقیم بر عملکرد فروش مؤثر باشد. نتیجه مذکور با نتایج پژوهش‌های احمد و همکاران (۲۰۱۰)، واچنر و همکاران (۲۰۰۹) و شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌جهت نیست، اما با نتایج یافته‌های پژوهش منگوک و بارکر (۲۰۰۵) هم‌راستا است. مهارت فروشندگی کاربران باجه اثر مثبت و معناداری بر عملکرد فروش

رابطه مهارت بین فردی کاربران باجه و عملکرد فروش آنان اثر تعدیل‌گر ندارد ( $t = -0.58$ ). با توجه به اینکه اثر مستقیم این متغیر تأیید نشد؛ لذا متغیر دیگری همانند جوّ شعبه نیز نمی‌تواند منجر به ایجاد اثر، افزایش یا کاهش آن شود. نتایج حاصل از بررسی اثر تعدیل‌گر در این پژوهش با ادعای تاکاهاشی و تاناکا (۲۰۱۲) و عزیزی و روستا (۱۳۸۹) در تناقض است. جوّ رقابتی شعبه، بر رابطه مهارت فروشندگی کاربران باجه و عملکرد فروش آنان اثر تعدیل‌گر منفی دارد. می‌توان چنین نتیجه گرفت که افراد دارای مهارت فروشندگی بالا دارای کانون کنترل درونی هستند؛ لذا اعمال فشار رقابتی از بیرون موجب کاهش انگیزه و در نتیجه عملکرد آن‌ها می‌شود. نیروهای با مهارت فروش پایین نیز در صورت اعمال فشار رقابتی دچار فشار روانی شده و این امر موجب نوعی بی‌تفاوتی در آن‌ها و افت عملکرد خواهد شد. در سطح متوسط مهارت فروش، اعمال فشار رقابتی می‌تواند عملکرد را تقویت کند. بنابراین در دو سر طیف مهارت فروش، فشار رقابتی بر عملکرد اثر منفی و در حد وسط اثر مثبت دارد.

است اما با یافته‌های واپنر و همکاران (۲۰۰۹) و شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌راستا است. جوّ رقابتی شعبه بر عملکرد فروش کاربران باجه اثر مثبت و معنادار دارد. وجود جوّ رقابتی در شعب بانک کشاورزی می‌تواند منجر به برانگیختگی کاربران باجه و انگیزه بیشتر آن‌ها برای برتر نشان دادن خود نسبت به همکاران و در نتیجه تلاش آن‌ها در این جهت و بهبود عملکردشان شود. این نتیجه دارای هم‌سویی با نتایج براون و همکاران (۱۹۹۸) و فلچر و همکاران (۲۰۰۸) است، اما با نتایج پژوهش عزیزی و روستا (۱۳۸۹) سازگاری ندارد. رقابت‌جویی کاربران باجه بر عملکرد فروش آنان اثر مثبت و معنادار دارد. اهمیتی که فروشندگان با رقابت‌جویی بالا، به پیشی گرفتن عملکردشان از همکارانشان می‌دهند باعث ایجاد انگیزش در آن‌ها برای انتخاب رفتارهایی می‌شود که منجر به بهبود عملکردشان می‌شود. رابطه تأیید شده با نتایج پژوهش قاسمی نامقی و همکاران (۱۳۸۹)، وب و همکاران (۲۰۱۲)، روبی و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ و نت‌میر (۲۰۰۹)، کریشان و همکاران (۲۰۰۲) و براون و همکاران (۱۹۹۸) هم‌سو است. جوّ رقابتی شعبه، بر



#### نمودار ۱- سطح عملکرد فروش با توجه به سطوح مختلف مهارت فروش کارکنان در جوّ رقابتی بالا

است اما بر خلاف یافته‌های عزیزی و روستا (۱۳۸۹) که بیان کردند جوّ رقابتی بر ارتباط بین شایستگی کارکنان و عملکرد آن‌ها اثر تعدیل‌گر مثبت دارد، در این

نتایج حاصل از بررسی اثر تعدیل‌گر در این پژوهش با ادعای تاکاهاشی و تاناکا (۲۰۱۲) و عزیزی و روستا (۱۳۸۹) مبنی بر دارا بودن اثر تعدیل‌گر، در سازگاری

معمولاً آن‌ها تا حد مشابهی در جریان ویژگی‌های محصولات و خدمات جدید و رویه‌ها و سیاست‌های سازمان قرار می‌گیرند؛ لذا رقابت جو بودن فرد تأثیری بر این رابطه و افزایش یا کاهش تأثیر متغیرها بر یکدیگر نمی‌گذارد. نتیجه این فرضیه ادعای کوهلی و همکاران (۱۹۹۸) و وانگ و نت‌میر (۲۰۰۹) را تأیید نمی‌کند.

با توجه به آنچه پژوهشگر در این پژوهش به آن دست یافت، مهارت فنی کاربران باجه دارای اثر مستقیم و مثبت بر عملکرد فروش آن‌ها است؛ لذا اداره آموزش بانک کشاورزی با برگزاری دوره‌های مهندسی فروش می‌تواند مانع از ایجاد خلأ در این زمینه شود. تدوین دقیق و شفاف دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های بانک و همچنین فراهم آوردن امکان چت کاربران باجه با بخش‌های ستادی بانک، جهت پرسش سؤالاتشان نیز می‌تواند اطلاعات و دانش مورد نیاز را در اختیار آنان قرار دهد. از آنجا که مهارت فروشندگی کاربران باجه دارای اثر مستقیم و مثبت بر عملکرد فروش آن‌ها بوده؛ لذا بانک کشاورزی می‌تواند با برگزاری دوره‌های فروش، راهکارهای اقناع مخاطب و به سرانجام رساندن فرایند فروش را آموزش دهد. با توجه به اثر مستقیم و مثبت جو رقابتی بر عملکرد فروش کاربران باجه می‌توان از راهکارهایی جهت ایجاد رقابت سازنده و سالم میان کارکنان بهره گرفت. می‌توان از سیاست تناسب پاداش با عملکرد به جای تساوی پاداش استفاده کرد و به جای اینکه پاداش، جزئی از حقوق کاربران باشد با توجه به مقایسه عملکرد کاربران باجه و سهم آن‌ها در ایجاد عملکرد بهتر بانک تعیین شود. راهکار دیگر در جهت تقویت جو رقابتی استفاده از تابلوهای رده‌بندی هفتگی یا ماهانه عملکرد شعب در جذب منابع و وصول مطالبات است. با توجه به اثر تعدیل‌کننده منفی جو رقابتی بر رابطه بین مهارت فروشندگی و

پژوهش مشخص شد که اثر تعدیل‌گر منفی بر این رابطه دارد. جو رقابتی شعبه، بر رابطه مهارت فنی کاربران باجه و عملکرد فروش آنان اثر تعدیل‌گر ندارد. از آنجایی که مهارت فنی به دانش در مورد محصولات و خدمات، دانش در مورد فعالیت تجاری مشتریان و رویه‌های بانکی برمی‌گردد و این دانش و آگاهی دارای حد و میزان مشخصی است که معمولاً کاربران باجه به میزان یکسانی به این اطلاعات دسترسی دارند و تا حد مشابهی در جریان ویژگی‌های محصولات و خدمات جدید و رویه‌ها و سیاست‌های سازمان قرار می‌گیرند؛ لذا افزایش رقابت در جو شعبه، تأثیری بر این رابطه و افزایش یا کاهش تأثیر متغیرها بر یکدیگر نمی‌گذارد. نتایج حاصل از بررسی اثر تعدیل‌گر در این پژوهش ادعای تاکاهاشی و تاناکا (۲۰۱۲) و عزیزی و روستا (۱۳۸۹) را تأیید نمی‌کند. رقابت جویی کاربران باجه، بر رابطه مهارت بین فردی و عملکرد فروش آنان اثر تعدیل‌گر ندارد. نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه با ادعای کوهلی و همکاران (۱۹۹۸) و وانگ و نت‌میر (۲۰۰۹) در تناقض است. رقابت جویی کاربران باجه، بر رابطه مهارت فروشندگی و عملکرد فروش آنان اثر تعدیل‌گر مثبت دارد. رقابت جویی عاملی درونی و جو رقابتی عاملی بیرونی آن است. افراد با مهارت فروشندگی بالا که ذاتاً رقابت‌جو هستند با توجه به درونی بودن مکان کنترل، دارای عملکرد بالایی در فروش می‌باشند، اما چنانچه از محیط خارجی بر این افراد فشار رقابتی وارد شود، آن‌ها عملکرد گذشته خود را نیز نخواهند داشت. نتیجه مذکور با ادعای کوهلی و همکاران (۱۹۹۸) و وانگ و نت‌میر (۲۰۰۹) سازگار است. رقابت جویی کاربران باجه، بر رابطه مهارت فنی و عملکرد فروش آنان اثر تعدیل‌گر ندارد. همان‌طور که بیان شد مهارت فنی به دانش کاربران باجه برمی‌گردد و

## منابع

- ۱- شیرخدایی، میثم، مدهوشی، مهرداد و حاتمی، کیوان. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش: نقش میانجی رضایت شغلی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۴۵)، ۱۶۹-۱۴۹.
- ۲- عزیزی، شهریار، روستا، احمد، خداداد حسینی، سید حمید و اسدالهی، هوشنگ. (۱۳۸۷). مدل عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش: رویکرد معادلات ساختاری، *چشم‌انداز مدیریت*، ۲۹، ۲۷۴-۲۵۳.
- ۳- عزیزی، شهریار. (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش: با رویکرد سازمان فروش، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- ۴- عزیزی، شهریار و روستا، احمد. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد دو سطحی. *مدیریت بازرگانی*، ۲(۵)، ۹۵-۱۰۸.
- ۵- عزیزی، شهریار و اثنا عشری، مسعود. (۱۳۹۲). برند سازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیل گر جو رقابتی و رضایت شغلی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۷(۳)، ۱۳۸-۱۲۰.
- ۶- قاسمی نامقی، محمد، نعمت پور، علی محمد و بهداروندی، مریم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه انگیزه توفیق طلبی و عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شرکت مخابرات شهرستان شوشتر). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ۶۱-۳۷.
- ۷- قره‌چه، منیژه و وهابی کاشی، حسین. (۱۳۸۹). تأثیر کنترل‌های رفتاری بر اثربخشی کارکنان واحد عملکرد فروش لازم است راهبردهای ایجاد جو رقابتی به تفکیک شعب انجام شده و مهارت فروشندگی کاربران باجه ارزیابی شود. چنانچه مشخص شد افراد در سطح بالایی از نظر عملکرد قرار دارند، راهکار بهینه در خصوص این عامل آن است که به جای ایجاد جو رقابتی، روحیه همکاری و آزادی عمل گسترش پیدا کند. با توجه به اینکه متغیر رقابت جویی اثر مستقیم و تعدیل گر مثبت بر عملکرد فروش دارد پژوهشگر پیشنهاد می‌کند که در فرایند استخدام کاربران باجه به این عامل توجه شود و از آزمون‌ها و مصاحبه‌های روان‌شناختی برای بررسی میزان رقابت جویی متقاضیان در هنگام استخدام استفاده شود.
- مهمترین محدودیت این پژوهش، فقدان داده‌های عینی برای سنجش عملکرد کاربران باجه بود. پژوهشگران آتی می‌توانند با انجام مطالعه‌ای کیفی برای استخراج مهارت‌های فروش کارکنان شعب بانک به شناخت و گسترش ابعاد این مفهوم دست یابند. علاوه بر این، یکی از ارزیابی‌های جامع که می‌تواند در مورد عملکرد فروش کاربران باجه صورت گیرد آن است که عملکرد هر یک از کاربران باجه توسط رئیس شعبه، همکاران، مشتریان و خود فرد ارزیابی شود (ارزیابی ۳۶۰ درجه). تقسیم بندی محصولات و خدمات بانک و بخش بندی مشتریان و بررسی تأثیر مهارت‌ها بر روی فروش انواع مختلف محصول یا خدمت و نوع مهارت مورد نیاز برای بخش های مختلف مشتریان نیز از دیگر پیشنهادها به پژوهشگران آتی است. سطوح عملکرد بانک شامل سطح فرد، گروه، شعبه، منطقه و بانک است. در این پژوهش به سنجش عملکرد فردی پرداخته شد و پژوهشگران آتی می‌توانند تأثیر این عوامل را در سطوح دیگر نیز بسنجند.

- Insights from the Resource-Based View and Dynamic Capabilities Perspective. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 885-909.
- 17- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2002). The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling. *Psychology & Marketing*, 19, 743-757.
- 18- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- 19- Robie, C., Brown, D. J., & Shepherd, W. J. (2005). *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 274-281.
- 20- Takahashi, Y., & Tanaka, N. (2012). Fallacy of Decomposition: Cooperation rather than Composition inside Organizations, *Proceeding of 30<sup>th</sup> International Conference of the System Dynamics Society*.
- 21- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2009). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- 22- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as a Missing Link. *Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.
- 23- Webb, A., Petty, S., Heiner, J., & Marimontes, J. (2012). Proceedings of the National Conference On Undergraduate Research (NCUR). Weber State University, Ogden, March 2012, 29-31.
- فروش، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۳(۳۶)، ۵۵-۳۷.
- 8- Ahearne, M., & Schillewaert, N. (2001). The Effect of Information Technology on Salesperson Performance. *Pennsp-ylvania State University*.
- 9- Ahmad, S. Z., Basir, M., & Kitchen, P. J. (2010). The Relationship between Sales Skills and Salesperson Performance, and the Impact of Organizational Commitment as a Moderator: An Empirical Study in a Malaysian Telecommunications Company. *Journal of Economics and Management*, 4(2), 181 – 211.
- 10- Bates, R. A., & Phelan, K. C. (2002). Characteristics of a Globally Competitive Workforce. *Advances in Developing Human Resources*, 4(2), 121-132.
- 11- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. Jr. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
- 12- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. Jr. (1998). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62(10), 88-98.
- 13- Fletcher, T., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The Interactive Relationship of Competitive Climate and Trait Competitiveness with Workplace Attitudes, Stress, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 899-922.
- 14- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35, 263-274.
- 15- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G. & Boles, J. S. (2002). Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4), 285-295.
- 16- Menguc, B., & Barker, T. (2005). Re-examining Field Sales Unit Performance