

## بررسی رابطه بین مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش: نقش میانجی رضایت شغلی

میثم شیرخدایی\*، مهرداد مدهوشی\*\*، کیوان حاتمی\*\*\*

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش با در نظر گرفتن متغیر میانجی رضایت شغلی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان فروش شرکت‌های تولید و توزیع فعال در حوزه محصولات بهداشتی و آرایشی بوده است که از میان آن‌ها نمونه‌گیری طبقه‌ای از نوع نامتناسب صورت گرفت. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که در نهایت ۱۸۸ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده از آزمون تحلیل همبستگی اسپیرمن، تحلیل همبستگی بخشی و روش‌شناسی تعیین متغیر میانجی بارون و کنی بود. یافته‌های پژوهش رابطه میان مهارت فروش و عملکرد فروش در کارکنان با تجربه را مثبت و معنی‌دار نشان دادند. همچنین مشخص گردید که رضایت شغلی کارکنان فروش تاثیر مهارت‌های فروش کارکنان بر عملکرد فروش ایشان را ارتقا می‌بخشد.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت‌های فروش؛ رضایت شغلی؛ عملکرد کارکنان فروش؛  
روش‌شناسی بارون و کنی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۴/۱۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۹/۲۱.

\* استادیار، دانشگاه مازندران (نویسنده مسئول).

E-mail: shirkhodaie@umz.ac.ir

\*\* استاد، دانشگاه مازندران.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه مازندران.

## ۱. مقدمه

کارکنان فروش بیش از گذشته قدرتی پویا در دنیای تجارت محسوب می‌شوند و تلاش‌های آن‌ها اثر مستقیم بر فعالیت‌های متنوع و مختلف سازمان‌ها دارند. آن‌ها محصولات سازمان‌ها را به مشتریان معرفی می‌کنند و سفارشات فروش را که منجر به ارسال محصولات برای مشتریان می‌شود دریافت می‌کنند. کارکنان فروش با مصرف‌کنندگان و مشتریان در ارتباط هستند. از نظر مشتری کارکنان فروش در واقع نمایندگان سازمان هستند. سازمان‌ها دائم در تلاشند، محصولات خود را تولید می‌کنند و آن را بازاریابی می‌کنند. بقای سازمان در گرو تعامل با محیطش است؛ سازمان تلاش می‌کند تا مشتری محصولاتش را بخرد و این تلاش در عملکرد کارکنان فروش خلاصه می‌شود که بتوانند این محصولات را به فروش برسانند. کارکنان فروش جزو مهم‌ترین کارکنان سازمانی و یکی از ابزارهای بازاریابی محسوب می‌شوند. مشخص است هرچه محیط رقابتی‌تر و نامطمئن‌تر شود، اهمیت بررسی عملکرد کارکنان فروش و اینکه چگونه می‌توان عملکردشان را بهبود بخشید، بارزتر می‌شود. شناسایی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان فروش باعث می‌شود تا کارکنان فروش با اطلاعات کامل‌تر و اطمینان بیشتری در سازمان‌ها مدیریت شوند. پژوهش‌های بسیاری در مورد عملکرد کارکنان فروش انجام شده است ولی هنوز این حوزه برای پژوهش‌گران جذاب است. عملکرد کارکنان فروش تابعی از عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی است (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۷).

در هر حال فروش کالا و خدمات مهم‌ترین عنصر برای ارتقای یک کسب و کار است و از طرف دیگر مشتریان امروزی نسبت به کالا و خدمات سازمان آگاه‌تر می‌شوند و قدرت چانه‌زنی بیشتری دارند. با این اوصاف کارکنان فروش که مسئول فروختن کالا و خدمات سازمان هستند باید دارای مهارت در امر فروش باشند تا قادر به بستن معامله با مشتری و ترغیب او به خریدهای بعدی شوند.

در این پژوهش به بررسی رابطه مهارت‌های فروش کارکنان و عملکرد آن‌ها با توجه به متغیر میانجی رضایت شغلی پرداخته شد. به عبارت بهتر سوال اصلی این پژوهش آن است که تا چه حد رضایت شغلی کارکنان فروش تاثیر مهارت‌های فروش کارکنان بر عملکرد فروش ایشان را ارتقا می‌بخشد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که در درون کشور مطالعات چندانی در زمینه عملکرد کارکنان فروش انجام نشده است، بنابراین انجام اینگونه پژوهش‌ها می‌تواند منجر به توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت فروش و رابطه میان مهارت‌ها و عملکرد کارکنان فروش و عوامل اثرگذار بر این رابطه گردد. به عبارت بهتر دانش افزایی اصلی در این مقاله بررسی رابطه میان

مهارت‌ها و عملکرد کارکنان فروش با مدنظر قرار دادن تاثیر رضایت شغلی بر بهبود این رابطه است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**عملکرد کارکنان فروش<sup>۱</sup>.** کارکنان فروش متشکل از افرادی هستند که معمولاً در بخش‌های مرتبط با فروش سازمان کار می‌کنند. کارکنان فروش در یک سازمان مشاغل متنوعی دارند و کاتلر و کلر این مشاغل را در شش دسته به ترتیب از مشاغل با خلاقیت کمتر تا مشاغل با خلاقیت بیشتر تقسیم کردند (کاتلر و کلر، ۲۰۰۶: ۶۱۶). طبق این تقسیم‌بندی این شش طبقه عبارتند از: کارکنان فروش شامل کارکنان فروش تحویل دهنده کالا؛ کارکنان فروش دریافت سفارش که خود به دو نوع دریافت کننده درونی سفارش و دریافت کننده بیرونی سفارش تقسیم می‌شود؛ کارکنان فروش ارشادی که وظیفه آن‌ها ایجاد شهرت و اعتبار برای سازمان و آموزش استفاده کنندگان محصولات است؛ متخصصین فنی؛ کارکنان فروش خلق کننده تقاضا و کارکنان فروشنده راه‌حل. با این توضیح منظور از عملکرد کارکنان فروش، توانایی ایشان در رسیدن به اهداف کیفی و کمی فروش است. برخی از پژوهشگران عملکرد کارکنان فروش را به دو بخش عملکرد رفتاری<sup>۲</sup> و عملکرد نتیجه‌ای<sup>۳</sup> تقسیم کرده‌اند. عملکرد رفتاری شامل فعالیت‌های کارکنان فروش برای انجام وظایفشان و عملکرد نتیجه‌ای شامل خروجی‌های حاصله از فعالیت‌های کارکنان فروش است.

عملکرد فروش باید به وسیله عوامل مربوط به کارکنان فروش سنجیده شود. تا به حال در طی مطالعات متعددی چندین متغیر مؤثر بر عملکرد فروش معرفی شده است (رنتز و همکاران، ۲۰۰۲). از دهه ۱۹۶۰ تا به حال همبستگی بین عملکرد فروش با متغیرهای بسیاری در صنایع و شرکت‌های مختلف و با توجه به محصولات و خدمات مختلف و همچنین مصرف‌کنندگان مختلف بررسی شده است؛ پژوهشگران همبستگی بین عملکرد فروش و چند متغیر مختلف بود را بررسی کرده‌اند (رنتز و همکاران، ۲۰۰۲). این متغیرها عبارت بودند از: عوامل وظیفه‌ای، مهارت‌های فروش، انگیزش، عوامل فردی، هوش و عوامل سازمانی/محیطی. در این تحقیق، مهارت‌های فروش دومین متغیر مهم مؤثر بر عملکرد فروش است. در پژوهش حاضر رابطه این متغیر بر عملکرد کارکنان فروش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

---

1. Salesperson Performance  
2. Behavior Performance  
3. Outcome Performance

**مهارت‌های فروش<sup>۱</sup>**. مهارت به استادی، زبردستی و ماهر بودن در هر کاری اطلاق می‌شود و مهارت کارکنان فروش بیانگر قابلیت‌های کارکنان فروش در ارائه فروش، شناسایی نیازهای مشتری و پیشنهاد محصول به مشتری، دانش در مورد کالا، تقسیم‌بندی زمان و تمایل به کمک کردن به مشتری است (پتیجان و پتیجان، ۲۰۰۲). از مهارت‌های فروش تقسیم‌بندی‌های مختلفی صورت گرفته است. در یک تقسیم‌بندی بصیر و همکاران (۲۰۱۰) مهارت‌های فروش را شامل مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های فروشندگی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های بازاریابی می‌دانند. در این پژوهش بررسی تأثیر مهارت‌های فروش بر عملکرد کارکنان فروش برپایه مطالعه بصیر و همکاران (۲۰۱۰) انجام گرفته است؛ در ادامه هر یک از انواع چهارگانه مهارت‌های فروش تشریح شده است.

**مهارت‌های بین فردی<sup>۲</sup>**. مهارت‌های بین فردی به چگونگی تعامل با دیگران اشاره دارد. رنتز و همکاران (۲۰۰۲) چهار بُعد برای مهارت‌های بین فردی ارائه کردند که تاکنون مورد استفاده بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. آن چهار بُعد عبارتند از: گوش دادن، همدردی، خوشبینی و مهارت‌های دیداری.

گوش دادن بخش مهم از بازخوردهای یک چرخه ارتباطی (مانند یک مکالمه) محسوب می‌شود و کسی در گوش دادن ماهرتر است که به همه جنبه‌های این چرخه ارتباطی مانند پیام‌های کلامی و غیرکلامی توجه نماید (لیندج و همکاران، ۲۰۰۹). کارکنان فروش برای موفق بودن در حرفه خود باید با گوش دادن موثر آشنا باشند؛ تا با اشتیاق بیشتری کار کنند و عملکرد بالاتری داشته باشند. همدردی پایه مهارت‌های اجتماعی و رابطه‌ای<sup>۳</sup> است و تعاریف زیادی از آن وجود دارد. همدردی به شباهت احساسات فرد با احساسات دیگران گویند (دستی و میپر، ۲۰۰۸) و مطابق آن افراد دوست دارند به هم کمک کنند و احساسات هم را درک کنند. شرط داشتن مهارت‌های دیداری، تمرکز بر جزئیات است. نگریستن عادی برای کسب این مهارت‌ها کافی نیست بلکه باید جزئیات را احساس کرد (وتر و روسر، ۲۰۰۹). درواقع افراد ماهر در این زمینه سعی می‌کنند با تمام حواس خود موضوع را درک نمایند. آکویلا (۲۰۱۰) خوش‌بینی را امید داشتن به آینده دانسته و خوش‌بین بودن را برای رسیدن به یک توافق دوطرفه (مانند یک قرارداد فروش) لازم می‌داند. براساس مطالعه‌ی رنتز و همکاران (۲۰۰۲) کارکنان فروش با گوش دادن، قادر به انجام رفتارهای سازگار خواهند بود، که این رفتارهای سازگار درواقع باعث بهبود عملکردشان می‌شود. مطالعه‌ی جین و دان (۲۰۰۳) داشتن مهارت

---

1. Sales Skills  
2. Interpersonal Skills  
3. Social and Relational skills

همدردی با مشتری را بر عملکرد کارکنان فروش و موفقیت آن‌ها مؤثر دانستند. طبق پژوهش ریچ و اسمیت (۲۰۰۰) داشتن قدرت دید حساس و ظریف به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ویژگی نیروی فروش است و باعث عملکرد فروش بهتر خواهد داشت. بصیر و همکاران (۲۰۱۰)، خوش‌بینی کارکنان فروش را عامل موفقیت آن‌ها دانسته‌اند.

**مهارت‌های فروشندگی**<sup>۱</sup>. مهارت‌های فروشندگی به پنج بخش تقسیم می‌شود که عبارتند از: مهارت سازگاری، مهارت فروش مشاوره‌ای، مهارت سؤال پرسیدن و مذاکره کردن، مهارت‌های ایما و اشاره‌ای و مهارت‌های عمومی ارتباطی (رنتز و همکاران، ۲۰۰۲). پژوهش‌گران مهارت سازگاری در فروش را تغییر رفتار کارکنان فروش در طول و سراسر مبادله با مشتری می‌دانند و بیان می‌کنند کارکنان فروش باید براساس اطلاعاتی که از فروش درک می‌کنند، رفتارشان را تغییر دهند و با مشتری سازگار شوند (چاکرابارتی و همکاران، ۲۰۰۴). کارکنان فروش در فروش مشاوره‌ای به مشتری در امر خرید و کمک به انتخاب کالای مورد نیاز کمک می‌کند. کارکنان فروش در فروش مشاوره‌ای به جای ترویج محصول خاصی بر شناسایی و حل مشکلات مشتری تمرکز دارد. مذاکره کردن ایجاد یک ارتباط مؤثر برای حل تعارضات در معامله است. سؤال کردن هم جهت شناختن نیازها و خواسته‌های مشتری به‌کار می‌رود. مهارت‌های ایما و اشاره‌ای شامل طنین صدا، ادا کردن صداها، غیرکلامی، حرکات بدن و فاصله با مشتری است (بصیر و همکاران، ۲۰۱۰). مهارت‌های عمومی ارتباطات به نحوه‌ی واکنش زبانی یا غیر زبانی کارکنان فروش به شناسایی، درک و تفسیر معانی پهلویی مشتری است. پژوهش‌های مختلف رابطه میان مهارت‌های فروشندگی و عملکرد کارکنان فروش را مورد بررسی قرار داده‌اند. بسیاری در پژوهش‌ها تأثیر مهارت سازگاری بر عملکرد کارکنان فروش را مثبت یافتند (بصیر و همکاران، ۲۰۱۰). براساس پژوهش دیکارمیر و جابر (۱۹۹۳) مهارت فروش مشاوره‌ای در بهبود عملکرد کارکنان فروش تأثیر دارد. براین اساس سؤال پرسیدن و مذاکره کردن در موفقیت کارکنان فروش تأثیر به‌سزایی دارد. مهارت‌های ایما و اشاره‌ای از دیگر عوامل مهم در فروش موفق است (فوترل، ۲۰۰۶). در پژوهش گابوت و هاگ (۲۰۰۰) داشتن تن صدای مناسب در بهبود عملکرد کارکنان فروش مؤثر شناخته شد. پژوهش فوترل (۲۰۰۶) ادا کردن صداها، غیرکلامی را به‌عنوان عامل مهم و تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان فروش می‌دانند. براساس مطالعه ویلیام و همکاران (۱۹۹۰) حفظ فاصله مناسب با مشتری و داشتن حرکات بدن مناسب باعث بهبود عملکرد کارکنان فروش می‌شود. مهارت‌های عمومی ارتباطی می‌تواند باعث بستن مبادله با مشتری باشد (فوترل، ۲۰۰۶). کارکنان فروشی

که از چنین مهارتی در مبادله با مشتری استفاده می‌کنند، موفقیت بیشتری به‌دست می‌آورند (ویلیام و اسپيرو، ۱۹۹۰).

**مهارت‌های فنی<sup>۱</sup>.** در حالت کلی، مهارت‌های فنی، در داشتن علم و دانش در زمینه‌های فناوری اطلاعات، حقوق، حسابداری و مدیریت کسب و کار است (چاکرابارتی و همکاران، ۲۰۰۴). مهارت‌های 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 (رتنز و همکاران، ۲۰۰۲).

**مهارت‌های بازاریابی<sup>۲</sup>.** به دانش کارکنان فروش در مورد صنعت و روند آن از قبیل دانش درباره بازار و محصولات شرکت، محصولات، خدمات و سیاست‌های فروش رقبا و کنش و واکنش‌های مشتریان مهارت‌های بازاریابی می‌گویند. داشتن مهارت‌های بازاریابی باعث بهبود عملکرد کارکنان فروش می‌شود. با این تفاسیر، در مطالعات مختلف رابطه میان مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش مورد تایید قرار گرفته است (رتنز و همکاران، ۲۰۰۲).

**رضایت شغلی<sup>۳</sup>.** رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه در ادبیات مدیریت فروش است (اونجلیکا کاتسیکه، ۲۰۱۱). در واقع رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر اثرگذار و مهم مطرح است که بیان‌کننده حالت ذهنی فرد از شغلش است (پتیجان و پتیجان، ۲۰۰۲). مطالعه رضایت شغلی از دو بُعد اهمیت دارد: نخست بُعد انسانی آن است که مطابق آن شایسته است با کارکنان به‌صورت منصفانه رفتار گردد و دوم بُعد رفتاری آن است که مطابق با آن رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به‌گونه‌ای هدایت کند که بر عملکرد و وظایف سازمانی‌شان اثرگذاری کند و به‌بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آن‌ها منجر شود (شفر و همکاران، ۱۹۹۶). بر پایه دیدگاهی رایج، رضایت شغلی منجر به عملکرد شغلی مناسب‌تر می‌شود.

رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد در بعضی از مطالعات معنی‌دار و در بعضی دیگر بی‌معنی نشان داده شده است (پتیجان و پتیجان، ۲۰۰۷). رحمان و وحید (۲۰۱۱) به رابطه معنی‌دار مستقیمی بین رضایت شغلی و عملکرد رسیده‌اند. ایافالدانو و موچینسکی (۱۹۸۵) رابطه همبستگی ضعیفی را بین رضایت شغلی و عملکرد به‌دست آوردند و در عین حال در بخش

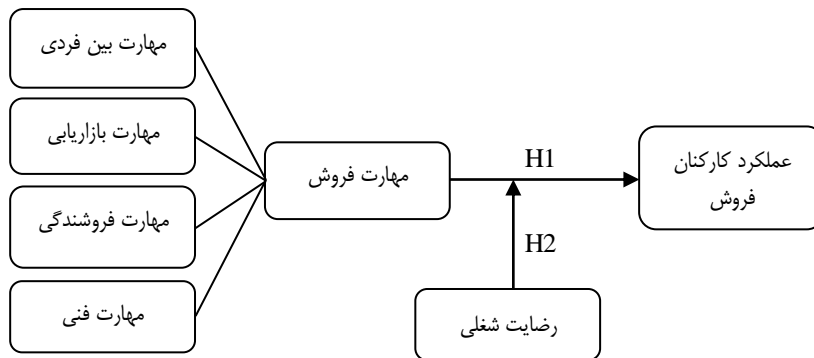
---

1. Technical Skills  
2. Marketing Skills  
3. Job Satisfaction

پایانی مقاله خود این رابطه را غیرواقعی خواندند. بران و پیترسون (۱۹۹۳) نتوانستند رابطه‌ای بین این دو متغیر بیابند. به نظر ارگان و ریان (۱۹۹۵) از این پس پژوهش‌گران، رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد را معنی‌دار فرض می‌کنند. آن‌ها همچنین بیان کردند که اگر عملکرد شامل رفتارهای مهمی مانند رفتار شهروندی سازمانی بشود، آنگاه انتظار همبستگی بین رضایت شغلی و عملکرد وجود خواهد داشت.

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

باتوجه مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش و اینکه در پژوهش‌های مختلف تأثیر مهارت فروش و ابعاد مختلف آن بر عملکرد کارکنان فروش، مورد بررسی قرار گرفته است، الگوی مفهومی پژوهش با در نظر گرفتن مهارت فروش به‌عنوان متغیر مستقل، عملکرد فروش به‌عنوان متغیر وابسته، رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی ارائه گردیده است. به‌عبارت بهتر این الگو به بررسی تأثیر مهارت فروش بر عملکرد کارکنان فروش پرداخته و بررسی می‌کند که تا چه حد رابطه میان رضایت شغلی کارکنان فروش تأثیر مهارت‌های فروش کارکنان بر عملکرد فروش ایشان را ارتقا می‌بخشد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

بنابراین فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌شود:

فرضیه اول ( $H_1$ ): بین مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه دوم ( $H_2$ ): رضایت شغلی کارکنان فروش (متغیر میانجی)، رابطه مهارت‌های فروش کارکنان با عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهد.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی است که طی آن، روابط میان متغیرهای مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش بررسی شد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان فروش فعال در ده شرکت منتخب توزیع و پخش محصولات آرایشی و بهداشتی تشکیل دادند. این شرکت‌ها بنا بر بررسی صورت گرفته جزو شرکت‌های اصلی فعال در توزیع و پخش محصولات آرایشی و بهداشتی بوده و بیشترین سهم بازار را در حوزه محصولات آرایشی و بهداشتی طی سه سال گذشته داشته‌اند. تعداد اعضای جامعه آماری که شامل مدیران، کارکنان و کارشناسان فروش است، ۳۵۰ نفر بود. حجم نمونه آماری با روش‌های آماری تعیین گردید. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۸۴ نفر از کارکنان فروش فعال در شرکت‌های توزیع و پخش محصولات بهداشتی و آرایشی بوده است. روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری طبقه‌ای نامتناسب انتخاب شد.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شده به‌منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول دارای ۷ سؤال است که این سؤال‌ها در مورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان است. همچنین بخش دوم پرسشنامه از ۲۲ گزاره برای بررسی نظرات پاسخگویان استفاده کرده است به‌طوری که در هر گزاره میزان موافق بودن اعضای جامعه آماری با معیار مطرح شده در آن گزاره در یک مقیاس پنج تایی (از ۱ به معنای کاملاً مخالف تا ۵ به معنای کاملاً موافق) در رابطه با وضعیت موجود بررسی شده است. جدول شماره (۱) شاخص‌های سنجش متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهند.



جدول ۱. شاخص‌های مطرح شده در پرسشنامه

منابع	مؤلفه	متغیر
جوهرلکه (۲۰۰۶)	تحقق اهداف فروش به علت عملکرد کارکنان فروش	عملکرد نیروی فروش
	ورود نقدینگی به سازمان به علت عملکرد کارکنان فروش	
	فروش سریع‌تر کالاهای جدید به علت عملکرد کارکنان فروش	
	فروش بیشتر شرکت در بازار به دلیل عملکرد نیروی فروش	
	بالاتر بودن حاشیه سود شرکت به علت عملکرد نیروی فروش	
	بیشتر شدن مشتریان علاقه‌مند به خرید عمده به علت عملکرد نیروی فروش	
رنتز و همکاران (۲۰۰۲)	توانایی برقراری ارتباط غیر کلامی با مشتری (ارتباط غیر کلامی مانند حرکات دست و بدن، ایما و اشاره، دست دادن، تماس چشمی، و...)	مهارت‌های بین فردی
تعدیل شده توسط بصیر و همکاران (۲۰۱۰)	توانایی‌های عمومی در صحبت کردن (مانند استفاده از کلمات مناسب، تنظیم تن صدا، فصیح صحبت کردن و...)	مهارت‌های فروش
	درک ارتباطات غیر کلامی مشتری (ارتباط غیر کلامی مانند حرکات دست و بدن، ایما و اشاره، دست دادن، تماس چشمی و...)	
	توانایی در کنترل احساسات غیر کلامی در مقابل مشتری (مانند خشم، نگرانی، خنده و ...)	
	توانایی اثرگذاری بر نظرات دیگران	
	توانایی در ترغیب مشتری به خریدهای بعدی	مهارت‌های فروشندگی
	توانایی در انتقال مطالب مربوط به ارائه فروش به مشتری به صورت شفاف و پیوسته	
	توانایی در برآورده کردن احتیاجات مشتری	
	مهارت و دانش در ارتباط با نحوه تولید و توسعه محصولات شرکت	مهارت‌های فنی
	مهارت و دانش در ارتباط با عملکرد محصولات	
	توانایی درک مشخصات کلی محصولات شرکت	
	مهارت و دانش در رابطه با فرایند تحویل محصولات شرکت	
	مهارت و دانش در رابطه با ویژگی‌ها و مزایای محصولات شرکت	
آهیرن و شیلوارت	توانایی کسب اطلاعات به روز از تغییر نیازهای	مهارت‌های

بازاریابی	مشتریان	(۲۰۰۰)
	داشتن اطلاعات ارزشمندی که می‌تواند باعث پیشی گرفتن از رقبا شود	
	داشتن اطلاعات کافی در مورد وضعیت و روند صنعت	
	آگاهی کامل از وقایع مهم صنعت	
رضایت شغلی	دریافت اطلاعات کافی در خصوص عملکرد شغلی از طرف سرپرستان به نیروی فروش	پتیجان و همکاران (۲۰۰۲)
	دریافت اطلاعات کافی توسط نیروی فروش از طرف سرپرست مستقیم در خصوص عملکرد شغلی	
	احساس رضایت از تنوع وظایف در انجام شغل	
	احساس رضایت از آزادی شغلی	
	احساس رضایت از فرصت‌هایی که شغل به فرد می‌دهد تا با دیگران ارتباط برقرار کند	
	ایجاد امکان استقلال فکری و اجرایی به‌علت انجام شغل	
	ایجاد فرصت کافی جهت انجام وظایف توسط شغل	
	احساس رضایت از دریافتی‌ها و مزایای شغلی	
	احساس رضایت از امنیت شغلی	
تجربه	میزان سابقه اشتغال به امر فروشندگی	جوهلکه (۲۰۰۶)

روایی و پایایی ویژگی‌هایی هستند که هر ابزار سنجشی از جمله پرسشنامه باید دارا باشد. برای تعیین روایی پرسشنامه نیز از روش روایی محتوایی استفاده گردیده است. بدین معنا که در ابتدا با توجه به ادبیات و مبانی نظری تحقیق شاخص‌های پرسشنامه استخراج شد، سپس طی جلساتی با تعداد ده نفر از صاحب‌نظران و خبرگان بازاریابی و مدیریت فروش که دارای سابقه و تجربه کاری و مطالعاتی بودند، روایی پرسشنامه تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و نظرات ایشان بر پرسشنامه اعمال شد. برای ارزیابی روایی سازه پرسشنامه از روش روایی تشخیصی (واگرا) به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد.

جدول ۲. میانگین واریانس استخراج شده

سازه	میانگین واریانس استخراج شده، $AVE > 0.5$
مهارت‌های فروش	۰/۸۶
عملکرد فروش	۰/۷۵
رضایت شغلی	۰/۸۱

همان‌طور که مقادیر جدول بالا برای سازه‌های مورد بررسی نشان می‌دهد ابزار پژوهش از روایی قابل قبولی برخوردار است و هیچ یک از سؤالات پرسشنامه حذف نشد. همچنین میزان پایایی پرسشنامه این پژوهش به وسیله نرم‌افزار SPSSwin 16 و از روش آلفای کرونباخ به دست آمد که معادل ۰/۹۱ است که ضریب قابل قبولی است. نتایج حاصل از آن در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب

تعداد سوالات	ضریب پایایی مرکب pc >0.6 (CR)	ضریب آلفای کرونباخ: $\alpha > 0.70$	سازه
۱۷	۰/۹۳	۰/۹۴	مهارت فروش
۶	۰/۹۵	۰/۹۳	عملکرد کارکنان فروش
۱۰	۰/۹۲	۰/۸۷	رضایت شغلی
۳۴		۰/۹۱	کل

در نهایت از میان ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۱۸۸ پرسشنامه به صورت کامل برگشت داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت.

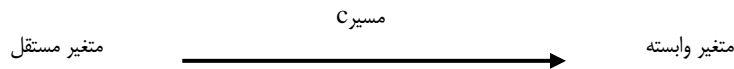
جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از تحلیل همبستگی اسپیرمن، تحلیل همبستگی بخشی و روش شناسایی متغیر میانجی بارون و کنی (۱۹۸۶) استفاده شد. مراحل مورد استفاده در روش شناسایی متغیر میانجی بارون و کنی به شرح ذیل است: مرحله اول: بررسی رابطه همبستگی متغیر مستقل (X) با متغیر وابسته (Y). در معادله رگرسیون از Y به عنوان متغیر وابسته و از X به عنوان مستقل (مسیر C را تخمین زده و آزمون می‌شود) استفاده می‌شود.

مرحله دوم: بررسی همبستگی متغیر اولیه (X) با مداخله‌گر. در معادله رگرسیون از M به عنوان متغیر وابسته و از X به عنوان مستقل (مسیر C را تخمین زده و بررسی می‌شود) استفاده می‌شود.

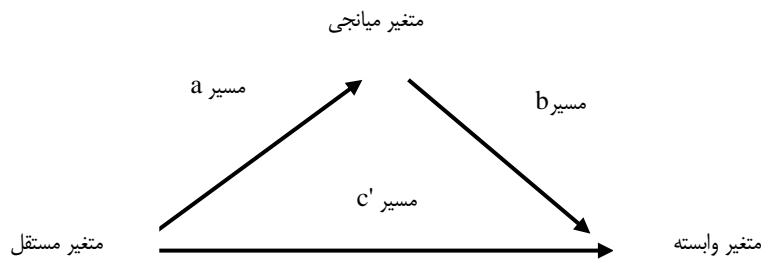
مرحله سوم: نمایش تاثیر متغیر میانجی بر متغیر وابسته. در معادله رگرسیون از Y به عنوان متغیر وابسته و از X و M به عنوان متغیر مستقل استفاده می‌شود (مسیر تخمین زده و بررسی می‌شود). همبستگی صرف میانجی با متغیر وابسته کفایت نمی‌کند؛ متغیر میانجی و متغیر وابسته ممکن است با هم همبستگی داشته باشند، به دلیل اینکه هر دوی این متغیر توسط متغیر اولیه X تحت تاثیر قرار می‌گیرند. بنابراین، تاثیر متغیر مستقل در ایجاد تاثیر میانجی بر روی متغیر وابسته باید کنترل شود.

مرحله چهارم: به منظور اثبات این موضوع که متغیر میانجی به صورت مطلق (کامل) میانجی است، به عبارت دیگر با کنترل تأثیر میانجی بر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته باید رابطه بین این دو متغیر صفر گردد.

در ادامه در صورتی که هر چهار مرحله فوق تأیید شوند مداخله کامل و اگر فقط سه مرحله اول تأیید شوند مداخله بخشی رخ خواهد داد. مقدار مداخله گر، که تأثیر غیر مستقیم نامیده می‌شود، به عنوان تفریق تأثیر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته یا  $C-C'$  تعریف می‌شود.



شکل ۲. نمودار بدون متغیر میانجی



شکل ۳. نمودار دارای متغیر میانجی

### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

**بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی.** بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در قالب بررسی وضعیت افراد پاسخ دهنده از نظر سن، جنسیت و تحصیلات و میزان سابقه فعالیت در حوزه فروش مورد بررسی صورت گرفت. نتایج نشان داد که از بین ۱۸۸ پاسخگو، ۶۲ درصد مرد و ۳۸ درصد زن می‌باشند. این آمار بیانگر مشارکت کمتر زنان در شغل فروشندگی در شرکت‌های تولید و توزیع محصولات بهداشتی و آرایشی است. همچنین در حدود ۲۸ درصد از پاسخگویان زیر ۲۵ سال و ۳۲ درصد بین ۲۶ تا ۳۵ سال سن دارند که نشان دهنده جوان بودن کارکنان است. از طرف دیگر بالاترین فراوانی در خصوص میزان تحصیلات پاسخگویان به سطح تحصیلات فوق‌دیپلم (۳۲ درصد) و لیسانس (۴۶ درصد) تعلق دارد. همچنین بالاترین فراوانی در خصوص میزان سابقه فعالیت در حوزه فروش متعلق به گروه با سابقه ۵ تا ۱۰ سال

است که شامل ۲۶ درصد از کل پاسخگویان است و بعد از آن گروه با سابقه کمتر از یک سال بیشترین فراوانی را دارد (۲۳ درصد). در ادامه نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش و فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.

**ارزیابی وضعیت موجود متغیرهای اصلی.** بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، جدول همبستگی‌ها، میانگین و انحراف معیار کلیه متغیرهای مکنون در قالب جدول (۴) ارائه می‌گردد.

جدول ۴. همبستگی‌ها، میانگین و انحراف معیار متغیرهای مکنون پژوهش

رضایت کارکنان	عملکرد فروش	مهارت‌های فروش	انحراف معیار	میانگین	
-	-	۱	۰/۱۲	۵/۲۳	مهارت‌های فروش
-	۱	۰/۱۵ * ۰/۰۹	۰/۳۲	۵/۱۲	عملکرد فروش
۱	۰/۲۴ * ۰/۰۳	۰/۴۶ * ۰/۰۰	۰/۶۴	۴/۸۶	رضایت کارکنان
* معناداری در $p < 0/05$					

**آزمون فرضیه اول.** فرضیه اول ( $H_1$ ): بین مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

از آنجا که هر عامل میانگین چند متغیر است که هر کدام در سطح سنجش ترتیبی و در قالب طیف لیکرت در پرسشنامه سنجیده شده‌اند، پس از محاسبه مقادیر عوامل، مجدداً مقادیر حاصله تحت هفت گزینه طیف لیکرت (مشابه پرسشنامه) تجمیع شده و مجدداً به مقیاس ترتیبی درآمده است و آزمون همبستگی مناسب برای چنین سطح سنجش، آزمون همبستگی اسپیرمن است. بنابراین برای فرضیه اول از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن

نتیجه	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی
رد فرضیه	۰/۰۹	۰/۱۵

همان‌طور که داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری بزرگتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در نتیجه می‌توان گفت که داده‌های نمونه دلیل محکمی برای رد فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد ارائه نمی‌دهد. لذا فرض  $H_0$  مورد پذیرش قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین دو متغیر مهارت کارکنان فروش و عملکرد کارکنان فروش رابطه همبستگی وجود ندارد.

آنگاه با بررسی بیشتر مشخص گردید که احتمالاً متغیری مداخله‌گر، رابطه بین این دو متغیر را تحت تأثیر قرار داده است، لذا با بررسی ادبیات موضوع و همچنین داده‌کاوی داده‌های پرسشنامه‌ها مشخص گردید که متغیر "تجربه" رابطه بین دو متغیر فوق را تحت تأثیر قرار می‌دهد. داده‌های مربوط به این بررسی که با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن در دو گروه کارکنان فروش با تجربه و کارکنان فروش بی‌تجربه صورت گرفت، در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۶. ضریب همبستگی اسپیرمن

نتیجه	سطح آزمون	ضریب همبستگی	
تایید رابطه	۰/۰۲	۰/۲۵	باتجربه
رد رابطه	۰/۱۱	-۰/۰۷	بی‌تجربه

همان‌طور که مشاهده می‌شود در خصوص کارکنان با تجربه رابطه میان مهارت فروش و عملکرد فروش مثبت و معنی‌دار است و در خصوص کارکنان بی‌تجربه رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد. به عبارت دیگر با کنترل کردن تأثیر تجربه کارکنان فروش، وجود رابطه معنی‌دار بین دو متغیر مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش تأیید شد، به عبارت بهتر زمانی رابطه میان عملکرد کارکنان فروش و مهارت‌های فروش کارکنان وجود دارد که ایشان تجربه لازم در حوزه فروش را داشته باشند. به دیگر سخن رابطه میان مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش در میان کارکنان با تجربه بالاتر برقرار است.

**آزمون فرضیه دوم.** فرضیه دوم ( $H_2$ ): رضایت شغلی کارکنان فروش، رابطه مهارت‌های فروش کارکنان بر عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهد.

به منظور آزمون فرضیه دوم از روش شناسایی بارون و کنی طی مراحل چهارگانه به شرح ذیل استفاده گردید.

مرحله اول: بررسی وجود رابطه بین متغیر اولیه ( $x$ ) با متغیر پیامد ( $Y$ ). که در این رابطه به بررسی رابطه بین مهارت‌های فروش با عملکرد کارکنان فروش پرداخته شد. جدول ذیل

داده‌های مربوط به بررسی این رابطه با استفاده از آزمون معنی‌داری بتا در رگرسیون خطی را نشان می‌دهد.

جدول ۷. آزمون معنی‌داری بتا در رگرسیون خطی - متغیر وابسته: عملکرد کارکنان فروش

متغیر	شیب خط	آماره T	سطح معنی‌داری
جزء ثابت	۰/۴	۲/۳۳	۰/۰۱
مهارت	۰/۲۳	۴/۰۷	۰/۰۰
آماره F	۱۲/۲	R2	۰/۰۴
سطح معنی‌داری			۰/۰۰

مرحله دوم: بررسی وجود رابطه بین متغیر اولیه (X) (به‌عنوان متغیر مستقل) با متغیر میانجی (به‌عنوان متغیر وابسته). که در این راستا به بررسی رابطه بین مهارت‌های فروش با رضایت شغلی با استفاده از آزمون معنی‌داری بتا در رگرسیون خطی پرداخته شد. جدول ذیل داده‌های مربوط به این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۸. آزمون معنی‌داری بتا در رگرسیون خطی - متغیر وابسته: مهارت فروش

متغیر	شیب خط	آماره t	سطح معنی‌داری
جزء ثابت	۰/۳	۲/۴۶	۰/۰۱
رضایت شغلی	۰/۵۳	۳/۲۲	۰/۰۰
آماره F	۱۲/۲	R2	۰/۰۸
سطح معنی‌داری			۰/۰۰

مرحله سوم: بررسی تأثیر متغیر میانجی و متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته به صورت همزمان. که در این راستا به بررسی تأثیر متغیر مهارت‌های فروش و رضایت شغلی بر روی عملکرد کارکنان فروش در کارکنان باتجربه با استفاده از آزمون معناداری بتا در رگرسیون چندگانه پرداخته می‌شود. جدول ذیل داده‌های حاصل از این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۹. آزمون معنی‌داری بتا در رگرسیون خطی - متغیر وابسته: عملکرد کارکنان فروش

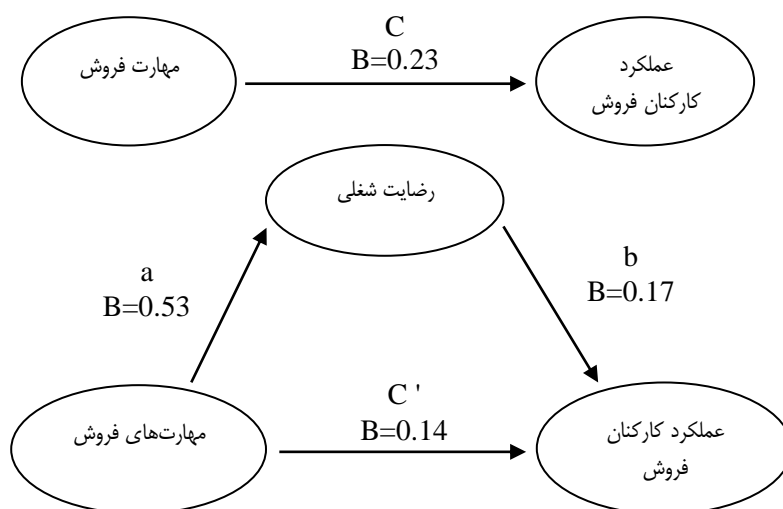
متغیر	شیب خط	آماره t	سطح معنی‌داری
جزء ثابت	۰/۲	۲/۳۵	۰/۰۱
مهارت	۰/۱۴	۳/۰۲	۰/۰۰
رضایت شغلی	۰/۱۷	۲/۳۴	۰/۰۱
آماره F	۱۴/۵	R2	۰/۰۹
سطح معنی‌داری			۰/۰۰

مرحله چهارم: بررسی رابطه بین متغیر مستقل و وابسته با کنترل متغیر میانجی، به منظور اثبات این موضوع که متغیر میانجی به صورت مطلق (کامل) میانجی است. به عبارت دیگر با کنترل تأثیر میانجی بر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته باید رابطه بین این دو متغیر صفر گردد. جدول ذیل نتایج حاصل از این آزمون که با استفاده از آزمون ضریب همبستگی جزئی انجام شده است، را نمایش می‌دهد.

جدول ۱۰. آزمون ضریب همبستگی جزئی

ضریب همبستگی مهارت فروش و عملکرد فروش با میانجی‌گری رضایت شغلی	معنی‌داری	سطح معنی‌داری
۰/۰۴	۰/۴۱	۰/۶۳۸

همان‌طور که مشاهده می‌شود هر چهار مرحله تأیید شد. لذا متغیر رضایت شغلی را به عنوان متغیر میانجی کامل می‌توان محسوب نمود. به بیان دیگر در صورت فقدان رضایت شغلی، مهارت‌های فروش تأثیر بر ارتقاء عملکرد کارکنان ندارد. به منظور محاسبه میزان تأثیر متغیر میانجی بر رابطه بین دو متغیر مستقل و وابسته باید  $C-C'$  را محاسبه نمود. که در ادامه به محاسبه آن پرداخته می‌شود.





میزان تأثیر برابر است با  $0/14 - 0/23$  که مساوی با  $0/09$  است. البته شایان ذکر است میزان تأثیر از حاصلضرب  $a$  در  $b$  نیز قابل محاسبه است.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص عملکرد کارکنان فروش، نقش اساسی و کلیدی مهارت‌های فروش را مورد توجه قرار داده‌اند. در این پژوهش نقش تجربه کارکنان فروش و نیز رضایت شغلی ایشان در رابطه میان مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش مورد مذاقه قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون الگوی مفهومی پژوهش نشان داد که رابطه میان مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش در میان کارکنان با تجربه معنی‌دار بوده و به‌عبارت بهتر تجربه می‌توانند به‌عنوان زیربنا و موتور محرک توسعه و بهبود عملکرد فروش مورد توجه قرار گیرند.

بصیر و همکاران (۲۰۱۰) مغایر با پیشینه‌ی تهیه شده و فرضیات در مطالعه خود، تأثیری برای سه بُعد مهارت‌های فروشندگی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های بازاریابی بر عملکرد فروش نیافتند. البته بُعد مهارت‌های بین فردی در مطالعه آن‌ها بر عملکرد فروش تأثیر داشت. مطالعه رنتز و همکاران (۲۰۰۲) سه بُعد مهارت‌های فروشندگی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های بین فردی را تأثیرگذار بر عملکرد فروش نشان داد. در مطالعه آهیرون و شیلوارت (۲۰۰۰) بُعد مهارت‌های بازاریابی بر عملکرد فروش تأثیر گذاشت. در پژوهش حاضر، مهارت‌های فروش بر عملکرد فروش تأثیر داشت.

پژوهش رحمان و وحید (۲۰۱۱) رضایت شغلی را باعث ارتقای عملکرد فروش نشان داد. پژوهش‌ها در این زمینه تأثیرات مختلفی را نشان دادند. برخی به تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد رسیدند و برخی بالعکس. اما طی سال‌های اخیر بیشتر پژوهش‌ها تأثیر معناداری را نشان دادند. بر مبنای نتایج این پژوهش مهارت‌های فروش شامل مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های فروشندگی، مهارت‌های بازاریابی و مهارت‌های فنی به‌شدت تابع تجربه بوده و با افزایش تجربه کارکنان فروش، این مهارت‌ها می‌توانند منجر به بهبود عملکرد شوند. نقش اصلی تجربه ایجاد انعطاف‌پذیری در کارکنان جهت تطابق با وضعیت‌های گوناگون فروش است.

بنابراین لازم است تا مدیران فروش در کنار ایجاد محیط کاری با کیفیت و حمایت‌کننده، با استفاده از روش‌های مناسب جبران خدمات و پاداش به کارکنان فروش به حفظ رابطه بلندمدت با کارکنان فروش بپردازند و از این طریق به ایجاد و انباشت تجربه در میان کارکنان بپردازند. همچنین لازم است جهت رفع خلأ تجربی و افزایش تجربه کاری کارکنان فروش به

خصوص در میان فروشندگان جوان‌تر، از رویکردهای نوین آموزشی مانند ایفای نقش، شبیه سازی و غیره استفاده شود.

از سوی دیگر در این پژوهش به متغیر رضایت شغلی کارکنان فروش به‌عنوان متغیر میانجی توجه شد و مشخص شد رضایت شغلی کارکنان رابطه مهارت فروش و عملکرد فروش را ارتقا می‌دهد. بنابراین کارکنان راضی بهتر می‌توانند از مهارت‌های فروش خود بهره گرفته و آن را به عملکردی اثربخش تبدیل کنند. در این راستا ارائه اطلاعات کافی در خصوص عملکرد شغلی از سرپرستان به نیروی فروش، تلاش در جهت ایجاد تنوع وظایف در انجام شغل و نیز غنی سازی شغلی و ایجاد امکان استقلال فکری و اجرایی در انجام شغل می‌تواند باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان فروش گردد که این افزایش رضایت فرایند تبدیل مهارت به عملکرد را ارتقا می‌دهد. محدودیت‌های موجود در این پژوهش به شرح ذیل است:

- بارزترین محدودیت این پژوهش عدم دسترسی به داده‌ها و رکوردهای واقعی شرکت‌ها برای سنجش عینی متغیرها بود. به همین دلیل این پژوهش براساس ادراک پاسخگویان (خود اظهاری) انجام شد.

- از آنجایی که جامعه آماری این پژوهش کارکنان فروش ده شرکت تولید و توزیع فعال در حوزه محصولات بهداشتی و آرایشی است، نتایج این پژوهش قابلیت تعمیم به کل صنعت محصولات بهداشتی و آرایشی و نیز سایر صنایع تولیدی و خدماتی را ندارد. بنابراین ممکن است نتایج این پژوهش و رابطه میان متغیرها در خصوص کارکنان فروش در سایر صنایع به‌عنوان مثال صنایع خدماتی متفاوت باشد.

پیشنهادات علمی برای پژوهش‌های آتی به این شرح است:

- انجام مطالعه در جامعه آماری کارکنان فروش در سایر صنایع با محیط‌های فروش متفاوت و مقایسه نتایج در میان گروه‌های مختلف از جمله پیشنهادات پژوهشی است که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

- بررسی رابطه مشخصه‌ها و ویژگی‌های کارکنان فروش نظیر ویژگی‌های شخصیتی، سطح تحصیلات، جذابیت‌های فیزیکی و غیره بر عملکرد کارکنان فروش از دیگر حوزه‌هایی است که می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد.

- رابطه میان گونه‌های مختلف جبران خدمات کارکنان و مهارت و عملکرد فروش حوزه مطالعاتی دیگری است که بایستی مورد توجه قرار گیرد.

- انجام مطالعه در خصوص رابطه میان مهارت‌های فروش و سایر متغیرهای عملکرد سازمانی نظیر تعهد سازمانی کارکنان و میزان گرایش به مشتری مداری در سازمان از دیگر حوزه‌هایی است که می‌تواند مورد توجه پژوهش‌گران قرار گیرد. همچنین بررسی رابطه میان میزان

گرایش به بازاریابی داخلی در سازمان و چگونگی تاثیر آن بر عملکرد کارکنان فروش از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی کارکنان از دیگر حوزه‌های مطالعاتی پیشنهادی محسوب می‌گردد.

## منابع

۱. 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.
2. Ahearne, M., & Schillewaert, N. (2000). The Effect of Information Technology on Salesperson Performance. *Pennsylvania State University*.
3. Aquilar, F. (2010). *Psychological and Political Strategies for Peace Negotiation: A Cognitive approach*.
4. Baron, R.M., & Kenny, A.K. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
5. Basir, M.S., Ahmad, S.Z., & Kitchen P.J. (2010). The Relationship between Sales Skills and Salesperson Performance: An Empirical Study in the Malaysia Telecommunications Company. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 51-73.
6. Bradford, K.D. (2011). Training Delivers Higher Sales for Pitney Bowes; Revenues, Productivity and Order Values Improve at Franking and Mailstream Company. *Human Resource Management International Digest*, 19(1), 23-25.
7. Brown, S.P., & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
8. Chakrabarty, S., Brown, G., Widing, R.E., & Taylor, R.D. (2004). Analysis and Recommendations for the Alternative Measures of Adaptive Selling. *Journal of Personal Selling And sales Management*, 24(2), 125-133.
9. Decety, J., & Meyer, M. (2008). From Emotion Resonance to Empathic Understanding: A Social Developmental Neuroscience Account. *Development and Psychopathology*, 20, 1053-1080.
10. DeCormier, R., & David, J. (1993). The Counselor Selling Method: Concepts and Constructs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, 39-60.
11. Evangelia Katsikea, M. T. (2011). The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Export Sales Managers' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
12. Futrell, C.M. (2006). *Fundamental of Selling: Customer for life through services* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
13. Gabbot, M., & Hogg, G. (2000). An Empirical Investigation of the Impact of Non-Verbal Communication on Service Evaluation. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 384-398.
14. Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
15. Jackling, B., & Sullivan, C. (2007). Financial Planners in Australia: An Evaluation of Gaps in Technical and Behavioral Skills. *Financial Services Review*, 16, 211-228.
16. Jane, Z.S., & Dawn, D. (2003). Developing Effective Salespeople: Exploring the Link between Emotional Intelligence and Sales Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 211-230.
17. Johlke, M.C. (2006). Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 311-319.

18. Kotler, P., & Lane keller, K. (2006). *Marketing Management*. New Jersi: Proncr Hall.
19. Lindh, W.Q., Pooler, M., & Tamparo, C. (2009). *Delmar's Comprehensive Medical Assisting: Administrative and competencies* (Vol. 4th). USA: Cengage learning.
20. Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personal Psychology*, 48, 775-802.
21. Pettijohn, C.E., & Pettijohn, L.S. (2007). Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turn Over? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 75-88.
22. Pettijohn, C.E., & Pettijohn, L.S. (2002). The Influence of Salesperson Skills, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743-757.
23. Rehman, S.M., & Waheed, A. (2011). An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on Job Performance in the Public Sector Organizations. *Institute of interdisciplinary business research*, 2(9), 167-181.
24. Rentz, J.O., Shepherd, D.C., Tashchian, A., & Dabholkar, P.A. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
25. Rich, M.K., & Smith, D.C. (2000). Determining Relationship Skills of Prospective Salesperson. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4, 242-259.
26. Shepherd, C.D., Castleberry, S.B., & Ridnour, R.E. (1997). Linking Effective Listening with Salesperson Performance: An Exploratory Investigation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5), 315-322.
27. Vetter, R.E., & Reusser, J.K. (2009). Learning to be an Effective Teacher: Strengthening Observation Skills. *Missouri Journal of Health, Physical Education, Recreation & Dance*, 19(1), 4-14.
28. Williams, K.C., & Spiro, R.L. (1990). The Salesperson-Customer Dyad: An Interaction/Communication Model and Review. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, 29-43.