



## **Introducing a Model of Meritocracy and Developing Competencies of Sales Managers in Distribution Industry**

**Nasser Asgari**

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Air University, Tehran, Iran. E-mail: nasgari@ut.ac.ir

### **Abstract**

#### **Objective**

Competency-based management has become one of the top human resource management priorities of leading organizations and has made it necessary to develop meritocracy models to recruit, retain and utilize its human capital. This critical role of competence has made it necessary to design competency-based models in various businesses, including the distribution industry. This study seeks to identify the qualifications of active sales managers in the distribution industry. We also tend to know how to classify these competencies and to what extent each of them is important for promoting the performance of sales managers in new sales patterns.

#### **Methodology**

This study is applied in terms of the purpose; it is also based on sequential (qualitative-quantitative) mixed method. The model was proposed qualitatively, with an inductive-exploratory approach and using thematic analysis method. The database used in this study included previous researches on managerial competence patterns in the public and private sectors; the data were collected and analyzed based on zigzag method until theoretical saturation. The categorization was done using coding the data with the approval of several expert sales managers. The qualitative part of the research is descriptive in nature and has been done to test and validate the model in practice. The statistical population of the quantitative phase of the study consisted of 107 sales managers of BehPakhsh Company where 92 of them were randomly selected as statistical sample using a researcher-made questionnaire that resulted from the operationalization of the existing concepts in the model. Data analysis was performed by confirmatory factor analysis using LISREL software.

#### **Findings**

Based on the proposed model, the key competencies required of distribution executives included 40 competencies that can be further classified into six main categories of: individual, communication-social, managerial-leadership, insight-cognitive, knowledge, and intelligence.

## Conclusion

Individual competencies are the primary focus of this model, reflecting the personality and behavioral traits needed by sales managers to guide and influence salesmen and advance sales goals. Success, risk-taking and self-esteem are the personality traits of successful sales managers, and creativity, innovation, self-motivation, self-motivation, ethics, and committed effort are the behavioral competencies of successful sales managers in this model. Communication skills such as effective speech and listening, infiltration skills, persuasion and negotiation are among the essential requirements of their job. Process management and sales team leadership are the key roles and tasks of sales managers. The growing dynamics of the distribution company environment has also made it necessary the insights and cognitive competencies for sales managers. In the knowledge-based era, knowledge is one of the most important assets of leading organizations such as distribution companies, and the knowledge competencies of sales managers are among the most important human resources of these companies. High IQ index will be useful for timely adaptation to unstable conditions. Moreover, having social and emotional intelligence is essential for developing effective interactions and relationships management for sales managers, and ultimately having business intelligence and intake to understand business conditions and requirements, rivals' actions, and appropriate action in current and future conditions can help improve the performance of sales managers.

**Keywords:** Sales, Sales manager, Distribution industry, Competency, Competency model.

**Citation:** Asgari, N. (2019). Introducing a Model of Meritocracy and Developing Competencies of Sales Managers in Distribution Industry. *Journal of Business Management*, 11(3), 485-504. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No. 3, pp. 485-504

DOI: 10.22059/jibm.2019.267570.3272

Received: November 01, 2018; Accepted: May 02, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش

ناصر عسگری

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: nasgari@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** پیدایش الگوهای نوین فروش، برخورداری مدیران فروش از شایستگی‌های ویژه‌ای را برای پیشبرد راهبردهای شرکت، توانمندسازی فروشندگان و تسهیل تحقق نتایج مورد انتظار مشتریان ضروری ساخته است. پژوهش حاضر به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران فروش و ارائه الگویی در این زمینه پرداخته است.

**روش:** این پژوهش از نگاه هدف کاربردی است و با روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) انجام شده است. ارائه الگو به صورت کیفی و با روش تحلیل تم انجام شده است. منابع اطلاعاتی بخش کیفی پژوهش را الگوهای موجود شایستگی مدیران تشکیل می‌دهند که تا رسیدن به اشباع نظری به گردآوری داده‌ها از آنها پرداخته شده است. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، مدیران فروش شرکت به پخش به تعداد ۱۰۷ نفر بودند که ۹۲ نفر آنها به صورت تصادفی برای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های کمی نیز پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته بوده است. تحلیل این داده‌ها نیز به روش تحلیل عاملی تأییدی بوده که در نرم‌افزارهای لیزرل انجام شده است.

**یافته‌ها:** الگوی ارائه شده به صورت کیفی شامل شش مقوله اصلی است: ۱. شایستگی‌های فردی، ۲. شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، ۳. شایستگی‌های مدیریتی - رهبری، ۴. شایستگی‌های بینشی - شناختی، ۵. شایستگی‌های دانشی، ۶. شایستگی‌های هوشمندی. آزمون کمی الگو نیز توان تبیین‌گری مناسب شایستگی‌های شناسایی شده برای مقولات و مقولات برای سازه اصلی شایستگی مدیران فروش را تأیید کرده است.

**نتیجه‌گیری:** برای ایفای مؤثر نقش کلیدی مدیران فروش در صنعت پخش، نیاز است طرح‌های گزینش و توسعه شایستگی‌های آنها بر اساس الگویی متناسب با الزامات الگوهای نوین فروش انجام شود. الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی در این زمینه استفاده شود.

**کلیدواژه‌ها:** فروش، مدیر فروش، صنعت پخش، شایستگی، الگوی شایستگی.

**استناد:** عسگری، ناصر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۳)، ۴۸۵-۵۰۴.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۴۸۵-۵۰۴

DOI: 10.22059/jibm.2019.267570.3272

دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۰، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۲

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه محیط فروش در نتیجه تغییرات رفتاری، فناورانه و مدیریتی، بسیار پیچیده شده است (شت و شارما<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در چنین محیط‌های پویایی، مدیریت اثربخش سازمان بدون حضور مدیران شایسته ناممکن است. تحولاتی همچون جهانی‌شدن، پیشرفت‌های فناورانه، تشدید رقابت و نااطمینانی‌های اقتصادی، برخورداری مدیران از دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های ویژه‌ای را ضروری ساخته و بازبینی در شایستگی‌های لازم برای مدیران را الزامی ساخته است (پورعزت، فتحی، عباسی و امیری، ۱۳۹۶). در این وضعیت، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا افراد بسیار بهتر، شایسته‌تر و متعهدتر را جذب کنند، نگه دارند و از آنها بهره ببرند. مشاغل مدیریتی، ماهیت و الزامات پیچیده‌ای دارند و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان‌ها به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص نیاز دارد (عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی، ۱۳۹۴). از این رو مدیریت مبتنی بر شایستگی، در شمار اولویت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی سازمان‌های پیشرو قرار گرفته و تدوین الگوهای شایستگی را برای جذب، حفظ و بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی خود ضروری ساخته است. شایستگی‌ها دربرگیرنده ویژگی‌های اساسی فرد است که به اثربخشی یا عملکرد عالی در شغل یا نقش منتهی می‌شود، مانند: انگیزه، منش، مهارت، مفاهیمی از تصویر اجتماعی فرد، نقش اجتماعی یا بدنه دانش (مرکز توسعه سازمان ملل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). این نقش حیاتی شایستگی، باعث شده تدوین الگوی شایستگی در کسب‌وکارهای مختلف از جمله صنعت پخش در کانون توجه ویژه قرار گیرد.

حجم چشمگیری از نیروهای کار فعال کشور در زمینه فروش، در سازمان‌های انتفاعی فعالیت می‌کنند و فروش و درآمدی که توسط آنها برای این سازمان‌های تجاری به‌دست می‌آید، تأثیر مهمی بر رشد اقتصادی کشور دارد (عسگری و نیکوکار، ۱۳۹۵). اندیشمندان باور دارند که طی سه دهه گذشته، عرصه فروش در واکنش به بازار متغیر با تغییرات چشمگیری همراه بوده است. میزان تغییرات فناوری رو به افزایش است و شمار رقبا در اثر جهانی‌شدن بازارها، رشد شایان توجهی کرده است (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). با پیدایش الگوهای نوین فروش در پاسخ به تغییرات بازار، انواع جدیدی از حرفه‌های فروش، مدیران فروش و رهبران فروش ظهور یافته‌اند. نوآوری‌های ایجادشده در چگونگی تعامل بین عرضه‌کنندگان و مشتریان، ایجاد تغییر در چگونگی سازماندهی، جبران خدمات، توسعه و ارزیابی نیروهای فروش برای حفظ موفقیت و عملکرد عالی در تجارت جهانی و رقابتی امروزین را ضروری ساخته است (کرون و دکارلو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). شرکت به‌پخش نیز به‌عنوان یکی از شرکت‌های فعال بسیار بزرگ در صنعت پخش کشور، طرح‌های توسعه منابع انسانی و به‌ویژه مدیران فروش و فروشندگان خود را در اولویت قرار داده است و می‌کوشد با جذب، توانمندسازی، توسعه، نگهداشت و بهره‌برداری مؤثر از آنها، زمینه ارتقای عملکرد و بهره‌وری خود را فراهم سازد. بدین منظور، تشخیص شایستگی مورد نیاز مدیران فروش برای پیشبرد راهبردهای آتی و استفاده از آن در طرح‌های گزینش و توسعه مدیران فروش برای این شرکت، ضرورت یافته است.

1. Sheth, & Sharma  
3. Lee

2. United Nations Development Center  
4. Cron, & DeCarlo

نقش فروشندگان در سازمان برای ارائه ارزش به مشتری بسیار حیاتی است و چگونگی ایفای این نقش به طور مستقیم از مدیران فروش (کلیدی ترین عنصر نیروی فروش بهره‌ور) تأثیر می‌پذیرد (پیرسی، کراونز و لین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). اما با وجود قابلیت مدیران فروش در تأثیرگذاری بر عملکرد فروشندگان، پژوهش‌های محدودی بر انتخاب و عملکرد مؤثر آنها تمرکز کرده‌اند. وجود تفاوت‌های بسیار مهم در ماهیت وظایف و مسئولیت‌های فروشندگان و مدیران فروش، باعث می‌شود که تلاش سازمان‌ها برای انتصاب فروشندگان دارای عملکرد عالی به عنوان مدیران فروش نیز، اغلب موفقیت‌آمیز نباشد (پلهم و کراویتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). مدیران فروش، همواره در شرکت‌های فعال در صنعت پخش، نقش کلیدی برعهده داشته‌اند؛ آنها تیم فروش خود را رهبری می‌کنند، به مشتریان پاسخ می‌دهند، به بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات کمک می‌کنند و در پیاده‌سازی راهبردهای شرکت یاری می‌رسانند. افزون بر این، عملکرد عالی آنها در ارتقای درآمد و سودآوری شرکت بسیار تأثیرگذار است (کرون و دکارلو، ۲۰۰۹؛ ویکراماسینگ و نیمالی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). از این رو، توسعه شایستگی‌های آنها می‌تواند برای سازمان بسیار مفید باشد. اگرچه میان برخی از شایستگی‌های مدیران در بخش‌ها و لایه‌های مختلف سازمان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی شباهت‌هایی وجود دارد، ماهیت ویژه مشاغل فروش و مدیران فروش، نیاز به برخورداری از شایستگی‌های خاصی را برای آنها ضروری ساخته است (کیلوکوش، ۲۰۱۲).

با وجود تلاش‌های گسترده‌ای که به منظور ارائه الگوی شایستگی مدیران مختلف انجام شده است (مانند عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی، ۱۳۹۴؛ پورعزت، فتحی، عباسی و امیری، ۱۳۹۶؛ باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور، ۱۳۹۶؛ تسلیمی، راعی، فرزین‌وش و برقی، ۱۳۹۲)، در مرور پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش، الگویی از شایستگی‌های مدیران فروش، به‌ویژه در صنعت پخش یافت نشد. هرچند برخی وظایف و نقش‌های مدیران در عرصه‌های گوناگون با هم شباهت‌هایی دارند، به نظر می‌رسد ماهیت خاص و تخصصی شغل مدیر فروش و الزامات ویژه الگوهای نوین فروش، به مجموعه شایستگی‌های خاصی نیاز دارند که احتمالاً در پژوهش‌های پیشین، به‌طور جامع و منسجم به آنها پرداخته نشده است. این شکاف می‌تواند مانع‌گزینش، انتصاب و توسعه فردی مدیران فروش در شرکت‌های پخش شود. بر اساس آنچه گفته شد، الگوهای نوین فروش به مجموعه نوینی از مهارت‌ها نیاز دارد و پژوهش‌های موجود برای کمک به شرکت‌های فعال در صنعت پخش، به‌منظور تشخیص شایستگی‌های محوری لازم برای ارتقای اثربخشی فروش محدودند و غنای کافی ندارند. از این رو، نیاز به ارائه الگویی از شایستگی‌های مدیران فروشی که در این عرصه فعالیت می‌کنند، ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش بر آن است که به‌طور نسبی، شکاف نظری و عملی موجود در این زمینه را با بررسی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فروش فعال در صنعت پخش کاهش دهد. بر این اساس، پژوهش پیش رو به دنبال پاسخ به این پرسش‌هاست:

۱. مدیران فروش فعال در صنعت پخش به چه شایستگی‌هایی نیاز دارند؟
۲. چگونه می‌توان این شایستگی‌ها را طبقه‌بندی کرد؟
۳. هر یک از آنها برای ارتقای عملکرد این مدیران در الگوهای نوین فروش تا چه اندازه اهمیت دارد؟

انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند ابزار مفیدی برای گزینش و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش به‌منظور دستیابی به عملکرد عالی باشد.

## پیشینه نظری پژوهش

### شایستگی

فرهنگ آکسفورد شایستگی را «قدرت، توانایی و قابلیت انجام‌دادن خوب، موفقیت‌آمیز و اثربخش هر کاری» تعریف کرده است (آکسفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در مفهومی گسترده، شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها، جریان‌های عادی و الگوهای تفکر است که افراد یا گروه‌ها می‌توانند برای حل مشکلات و روبه‌رو شدن با چالش‌ها و فرصت‌ها، آن را به‌طور مؤثر یا موفقیت‌آمیز به کار ببرند (بویاتزیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). اصطلاح «شایستگی»، به ویژگی اساسی فردی اشاره دارد که موجب می‌شود عملکرد مؤثر یا عالی شود (آرمسترانگ و تیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). شایستگی مفهومی پیچیده و دربردارنده ابعاد متعددی است که عبارت‌اند از: مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصی و رفتار (اسکوروا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). از دیدگاهی دیگر، پنج نوع شاخص شایستگی شامل انگیزه‌ها، خصلت‌ها، خودپنداره، دانش و مهارت، ارائه شده است (اسپنسر و اسپنسر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳). شایستگی به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است، اما اغلب الگوها شامل عناصر (مبانی) دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها، ویژگی‌های شخصی و رفتارها و صلاحیت‌هایی می‌شود که مرتبط با اهداف سازمانی است و در دستیابی به اهداف نقش کلیدی دارد (عسگری و همکارانش، ۱۳۹۴). جان برگوین (۱۹۷۷) دو تعریف مطرح در مفهوم شایستگی را توجه به خروجی‌ها و نتایج عملکرد شایسته فرد (خروجی محور) و دیگری را توجه به ورودی‌ها و ویژگی‌های اساسی لازم برای عملکرد موفق و برتر وی (ورودی محور) بیان می‌کند (هورتون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).

### شایستگی‌های مدیریتی

مک کللند و بویاتزیس<sup>۷</sup> (۱۹۸۰) شایستگی مدیریتی را ترکیبی از انگیزش، خصوصیات، خودپنداره، نگرش، دانش، مهارت و رفتار شناختی تعریف کرده‌اند که قابلیت ارزیابی دارند و بین کارکنان متوسط و برتر متمایزند. الگوهای شایستگی مدیران، شایستگی‌های مورد نیاز کسانی را تعریف می‌کند که کار دیگران را رهبری و مدیریت می‌کند. اهمیت شایستگی مدیران به این دلیل است که مدیریت مهم‌ترین رکن دستیابی به اهداف سازمان است و موفقیت در ایفای این نقش به توانمندی مدیران بستگی دارد. اثربخشی مدیران در سازمان‌ها نیز به مهارت‌ها، سطح دانش، نگرش، توانایی و شایستگی‌های آنها وابسته است (اولریچ، بروک بانک، یانگر و اولریچ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). اهمیت برخورداری از شایستگی‌های مورد نیاز برای ارتقای عملکرد مدیران، تلاش برای شناسایی و توسعه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و کاربرد ابزارهایی همچون الگوی شایستگی را ضروری ساخته است.

1. <https://en.oxforddictionaries.com>

3. Armstrong, & Taylor

5. Spencer, & Spencer

7. McClelland, & Boyatzis

9. Dooley, Lindner, Dooley, & Alagaraja

2. Boyatzis

4. Skorková

6. Horton

8. Ulrich, Brockbank, Younger, & Ulrich

## الگوی شایستگی

الگوی شایستگی، الگویی است با قابلیت اندازه‌گیری که به صورت موفقیت‌آمیزی توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری مد نظر را می‌سنجد (دولی، لیندنر، دولی و الاقرجه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). رویکردهای مبتنی بر شایستگی، در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد، ابزاری مهم به‌شمار می‌روند (اسکورکوا، ۲۰۱۶).

دسته‌بندی مختلفی از راهبردها و رویکردهای تعیین و استخراج شایستگی وجود دارد. در یکی از رویکردها، سه راهبرد برای تدوین الگوی شایستگی بیان شده است: ۱. رویکرد اقتباس شده از سایر سازمان‌ها<sup>۲</sup>؛ ۲. رویکرد اقتباسی و بومی‌شده<sup>۳</sup> و ۳. رویکرد تدوین مدل بومی<sup>۴</sup>. در دسته‌بندی دیگری که بریسکو و هال (۱۹۹۹) ارائه کرده‌اند، سه رویکرد برای تدوین مدل شایستگی بیان شده است: ۱. رویکرد مبتنی بر تحقیق<sup>۵</sup>؛ ۲. رویکرد مبتنی بر استراتژی<sup>۶</sup> و ۳. رویکرد مبتنی بر ارزش<sup>۷</sup> (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). در دسته‌بندی دیگری نیز سه رویکرد در این زمینه معرفی شده است: ۱. رویکرد تجزیه و تحلیل محیطی<sup>۸</sup>؛ ۲. تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی و ۳. شناسایی شایستگی مدیران در شرکت‌های موفق مشابه (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴).

## تکامل حرفه فروش

با تغییر مشتریان، علم و هنر فروش نیز تکامل یافته است. دو نسل پیش، موفقیت در فروش به قدرت روابط شخصی وابسته بود. این رویکرد مبتنی بر روابط دوستانه<sup>۹</sup> در فروش، به نسل خاصی از فروشندگان نیاز داشت. امروزه دانش «فروش مبتنی بر واقعیت»<sup>۱۰</sup> ضروری است؛ اما کافی نیست. از دهه ۱۹۹۰، اغلب فروشندگان محصولات خود را در قالب «راهکار»، موضع‌سازی و بسته‌بندی کرده‌اند. فروشندگان دیگر نمی‌توانند به‌سادگی ارتباط برقرار کنند، ویژگی‌ها و فواید را توصیف کنند، درباره راهکارها بگویند و سطح عملکرد موفقیت‌آمیز را نگهدارند (هوک و شاجر، ۲۰۰۶). امروزه هر خرید باید بتواند با بهبود معنادار در کسب‌وکار مشتری و بازگشت سرمایه همراه باشد. خرید کردن باید بتواند به موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش کمک کند و فروشندگان باید به مشاور تجاری خبره تبدیل شوند. در چنین وضعیتی، گونه‌هایی نوین از حرفه‌ای‌های فروش، مدیران فروش و رهبران فروش، پدیدار شدند (دهدستی و پورحسینی، ۱۳۹۲). دگرگونی‌های ایجادشده در چگونگی تعامل عرضه‌کنندگان و مشتریان، شیوه سازماندهی، جبران خدمات، توسعه و ارزیابی نیروهای فروش را دگرگون ساخته است. الگوهای نوین فروش، به مجموعه مهارت‌های خاص، شناخت بهتر کسب‌وکار مشتریان و توانایی همکاری در انجام فعالیت برای حل مسائل کسب‌وکار مشتری نیاز دارد، نه فروش محصولات (کرون و دکارلو، ۲۰۰۹).

از سوی دیگر، شمار رقبا در بازار به دلیل جهانی‌شدن، به شدت افزایش یافته است (کرون و دکارلو، ۲۰۰۹). همچنین بر میزان انتقال فناوری افزوده شده و در نتیجه، چرخه حیات محصول کوتاه شده است. افزون بر این، پیشرفت در

1. Borrowed Approach

3. Tailored Approach

5. A Strategy- based approach

7. Rapport-based approach

9. Eades

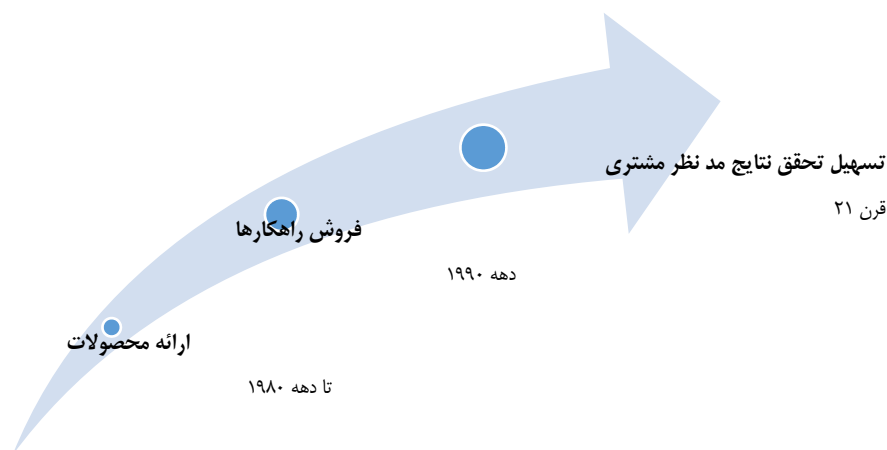
2. Borrowed and Tailored Approach

4. A Research- based approach

6. A value- based approach

8. Fact-based selling

فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، تغییرات چشمگیری در کانال‌های خدمت‌رسانی و فروش، رسانه‌ها، محصولات و برندها ایجاد کرده است (ایدس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در این وضعیت، فروشندگان و مدیران فروش باید از کسب‌وکار مشتریان خود شناخت عمیقی داشته باشند و تحقق نتایج مدنظر آنان را تسریع کنند (هوک و شاجر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).



شکل ۱. روند دگرگونی الگوهای فروش

منبع: هوک و شاجر (۲۰۰۶)

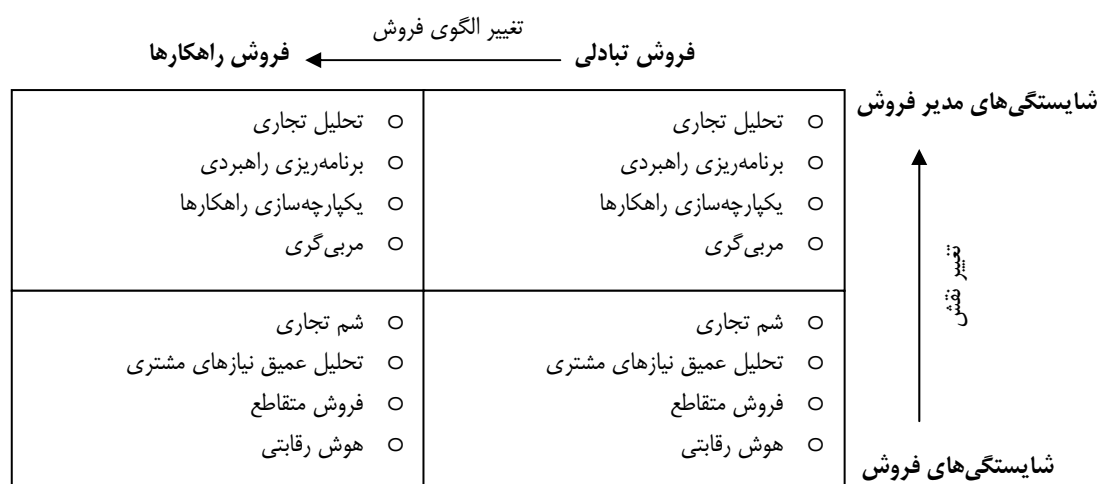
### شایستگی‌های مدیران فروش

شایستگی‌های منابع انسانی، کلید راهگشای تحقق راهبردهای سازمان به‌شمار می‌رود. با تغییر الگوهای فروش، شایستگی‌های لازم برای فروشندگان و مدیران فروش نیز دگرگون شده است (کاردی و سلوارجان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). برخورداری از مدیران شایسته، از جمله مدیران فروش، یکی از دارایی‌های کلیدی مورد نیاز سازمان برای برتری یافتن نسبت به رقباست (ویکراماسینگ و نیمالی، ۲۰۰۹). مدیران فروش، تیم فروش خود را هدایت می‌کنند، به مشتریان پاسخ می‌دهند، بهبود مستمر محصولات و خدمات را باعث می‌شوند و راهبردهای شرکت را عملی می‌کنند. عملکرد عالی آنها در درآمد و سودآوری شرکت تأثیر به‌سزایی دارد (کرون و دکارلو، ۲۰۰۹). مدیران فروش دو مسئولیت اصلی برعهده دارند: دستیابی به اهداف سازمان و توسعه و پرورش افرادی که به آنها گزارش می‌دهند. از این رو، آنها در حفظ موفقیت سازمان نقش کلیدی دارند (هوک و شاجر، ۲۰۰۶).

شایستگی‌های مدیریت فروش عبارت‌اند از: مجموعه دانش‌ها، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های مورد نیاز فرد برای اثربخش‌بودن در دامنه گسترده صنایع و انواع سازمان‌ها (کارون و دکارلو، ۲۰۰۹). با تغییر الگوهای فروش، شایستگی‌های لازم برای مدیران فروش نیز تغییر کرده است. الگوهای سنتی اغلب بر مهارت‌های فروختن تأکید می‌کردند؛ اما با تغییر رویکردهای فروش، به ارائه راهکار و تسهیل تحقق نتایج مورد انتظار مشتری به شایستگی‌ها و مهارت‌های پیچیده‌تری نیاز است (عزیزی و روستا، ۱۳۸۹). شکل ۲ تغییر شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فروش را نشان می‌دهد.

1. Eades  
2. Hodge, & Schachter  
3. Cardy, & Selvarajan





شکل ۲. تکامل شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فروش

منبع: هیئت مدیره شرکت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)

### پیشینه تجربی

تحقیقات بسیاری در خصوص مدل شایستگی‌ها در حوزه منابع انسانی انجام شده است. یکی از تحقیقات بسیار گسترده در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی، باباشاهی و همکارانش (۱۳۹۶) الگوی شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت را ارائه کرده‌اند. آنها شایستگی‌های رده‌های مختلف کارکنان دانشی را در دو دسته شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های محوری دسته‌بندی کردند و شایستگی‌های محوری را در سه گروه ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت تقسیم‌بندی کردند. اسکورکوا (۲۰۱۶) نیز به ارائه مدل شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی پرداخت. این شایستگی‌ها در سه مقوله دانش حرفه‌ای، مهارت کاربردی و بلوغ اجتماعی طبقه‌بندی شدند و تأثیر مثبت آنها بر عملکرد نیز تأیید شد. ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵) مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی متخصصان منابع انسانی را ارائه کردند. این دو محقق، مدل شایستگی‌های خود را در پنج گروه توانمندی‌ها و ویژگی‌های فردی، دانش و آگاهی در حوزه منابع انسانی، مهارت‌های مدیران در حوزه منابع انسانی و نگرش‌های مدیران در حوزه منابع انسانی، دسته‌بندی کردند. عسگری و همکارانش (۱۳۹۵) الگوی شایستگی مدیران دولتی برای تحقق اهداف چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران را ارائه کردند. شایستگی‌های شناسایی شده در این مدل، در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی شده‌اند. پورعزت و همکارانش (۱۳۹۶) مدل شایستگی مدیران دولتی برای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ را ارائه کرده‌اند که شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش‌های محوری و ویژگی‌های شخصی بوده است. باباشاهی و همکارانش (۱۳۹۶) به طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت پرداختند و شایستگی رده‌های مختلف کارکنان دانشی را در دو دسته شایستگی‌های پایه‌ای و محوری دسته‌بندی کردند. شایستگی‌های محوری نیز شامل ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت

1. Corporate Executive Board (CEB)

بوده است. پورعابدی، ضرابی، سجادی نائینی و رضی (۱۳۹۵) نیز به طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی پرداختند و ۴۰ شایستگی مختلف را در چهار لایه شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی شناسایی کردند که می‌توانند به عملکرد برتر مدیران و کارکنان منجر شوند.

مرور پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص مدل‌های شایستگی، نشان می‌دهد مدیریت شایستگی‌ها همواره برای سازمان‌ها اهمیت داشته و با وجود گذشت نزدیک به نیم سده از نخستین الگوهای آن، همچنان در شمار ابزارها و روش‌های پرکاربرد توسعه منابع انسانی سازمان به‌شمار می‌رود. اما با وجود تحقیقات متعددی که در زمینه تدوین الگوی شایستگی مدیران و کارکنان مختلف انجام شده است، در خصوص شایستگی مدیران فروش، به‌ویژه در صنعت پخش کشور، پژوهش جامع زیادی دیده نمی‌شود. پژوهش حاضر با هدف کاهش این شکاف، می‌کوشد بر اساس تحقیقات پیشین در خصوص الگوهای شایستگی و با تمرکز ویژه بر مدیران، الگویی برای شایستگی مدیران فروش ارائه کند. با توجه به اینکه مدیرانی که در زمینه‌های مختلف فعالیت می‌کنند، نقش‌ها و وظایف مشابه زیادی برعهده دارند، رویکرد اقتباسی بومی‌شده (پورعابدی، ضرابی، سجادی نائینی، و رضی، ۱۳۹۵) به‌عنوان چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفته شده است. بدین صورت که شایستگی‌های ارائه‌شده در الگوهای دیگر شایستگی که به نظر می‌رسید برای مدیران فروش نیز مهم باشند، شناسایی و طبقه‌بندی شدند و برای بومی‌سازی و تأیید اهمیت آنها، مصاحبه عمیقی با مدیران فروش انجام گرفت و پرسش‌نامه‌ای بر این اساس تدوین و بین مدیران فروش و فروشندگان باتجربه توزیع شد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از یافته‌های آن برای بهسازی گزینش و انتصاب و همچنین برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران فروش استفاده کرد. همچنین پژوهش حاضر به‌روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) اجرا شده است. الگو به‌صورت کیفی با رویکرد اکتشافی - استقرایی و به‌روش تحلیل تم ارائه شده است. منابع اطلاعاتی این مرحله از پژوهش، شامل پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص الگوهای شایستگی مدیران در بخش‌های دولتی و خصوصی بوده است. گردآوری و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش زیگزاگی و تا رسیدن به اشباع نظری انجام شده است. مقوله‌بندی طی کدگذاری داده‌ها و با تأیید چند مدیر فروش خیره انجام شده است.

بخشی کمی پژوهش، ماهیتی توصیفی دارد و به‌منظور آزمون و اعتبارسنجی مدل در عمل انجام شده است. جامعه آماری مرحله کمی پژوهش، مدیران فروش شرکت به‌پخش به تعداد ۱۰۷ نفر بودند که بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، ۹۲ نفر از آنها به‌صورت تصادفی برای نمونه آماری انتخاب شدند و با توزیع پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته که حاصل عملیاتی‌سازی مفاهیم موجود در الگو بود، از آنها نظرسنجی به عمل آمد. تحلیل داده‌های این مرحله با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و در نرم‌افزار لیزرل انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته متوالی (کیفی - کمی) استفاده شده است، تحلیل‌های انجام شده

در دو بخش ارائه شده‌اند: نخست فرایند استخراج الگوی شایستگی مدیران فروش با روش تحلیل تم تشریح شده و سپس تأیید مدل به صورت کمی با روش تحلیل عاملی تأییدی بیان می‌شود.

### ساخت الگو

برای ارائه الگوی شایستگی مدیران فروش صنعت پخش، از رویکرد پژوهش کیفی استفاده شده است. از میان رویکردهای گوناگون تدوین الگوی شایستگی، این الگو از سویی مبتنی بر رویکرد اقتباس شده بومی است که در آن با الگوبرداری از سایر الگوهای شایستگی مشابه و موفق، تلاش می‌شود الگویی بومی متناسب با الزامات و اقتضائات مدیران سازمان مدنظر تدوین شود و از سوی دیگر، مبتنی بر رویکرد تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی (علوی و مقدم، ۱۳۸۵) است که در آن پس از تهیه فهرست متنوعی از شایستگی‌های گوناگون، از مدیران درباره میزان اهمیت هر یک از این شایستگی‌ها نظرسنجی می‌شود.

روش تحلیل منابع اطلاعاتی در این مرحله از تحقیق، تحلیل تم بوده است. تحلیل تم روشی است که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های مستتر در اطلاعاتی می‌پردازد که با سؤال تحقیق مرتبط هستند و در چند سطح اعمال می‌شود.

روال‌های مختلفی برای تحلیل تم معرفی شده است. با وجود تفاوت‌های ظاهری در سه مرحله جمع‌آوری و توصیف، سازماندهی و تنظیم و در آخر تفسیر و بازنمایی الگوهای گوناگون، مدل ساده ولکات با سه مرحله توصیف، تحلیل و تفسیر، مجزا شده است (نیل و کمپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). بر این مبنا، فرایند تحقیق در ادامه تشریح می‌شود.

**توصیف داده‌ها:** داده‌های گردآوری شده در این تحقیق، مهم‌ترین مدل‌های شایستگی مدیران در داخل و خارج کشور است. شایستگی‌های مدیریتی که به نظر می‌رسید می‌توانند به عملکرد عالی مدیران فروش منجر شوند، از این مدل‌ها برگرفته شدند. نتیجه اجرای این گام، دستیابی به کدهای اولیه بود که پایه الگوی نهایی شایستگی مدیران فروش را تشکیل داد. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۱ ارائه شده است.

**تحلیل داده‌ها:** در این مرحله باید داده‌ها سازماندهی، تنظیم و مقوله‌بندی شوند. به این منظور، داده‌ها خوانده و حاشیه‌نویسی شده و در انتها، دسته‌بندی و کدگذاری شدند. در این مرحله، کدهای استخراج شده نخست بر اساس تشابه و ارتباط معنایی و محتوایی ترکیب و تلفیق شدند که دستاورد آن، دستیابی به مقوله‌های معرف شایستگی‌های مدیران فروش بود. نتایج این گام از تحلیل در جدول ۲ ارائه شده است.

**تفسیر داده‌ها:** در این مرحله ارتباط بین تم‌های (مقوله‌های) استخراج شده در گام دوم تبیین و زمینه ارتباط بین آنها تشریح می‌شود. دستاورد این گام، ارائه الگوی شماتیک یا متنی روایی بود که ارکان تشکیل‌دهنده پدیده مدنظر و ارتباط میان آنها را تبیین می‌کند. نتیجه این گام از تحلیل، ارائه الگوی شایستگی مدیران فروش صنعت پخش بود که مقوله‌ها و روابط میان آنها را شامل می‌شود.

## جدول ۱. نمونه‌هایی از کدگذاری اولیه شایستگی‌های مدیران فروش بر اساس الگوهای شایستگی مدیران

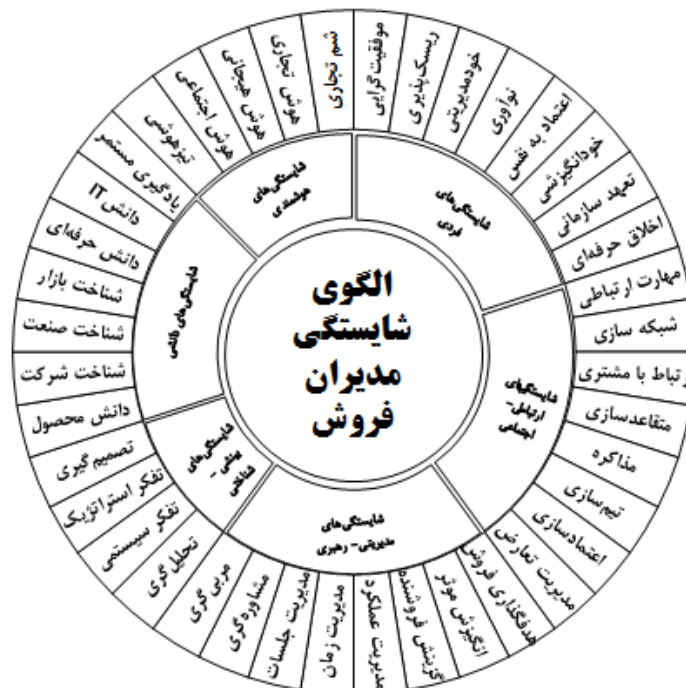
شایستگی	الگوهای شایستگی مدیران	فراوانی
دانش حرفه‌ای	جعفری و سلطان‌آبادی (۱۳۹۱)، بویاتزیز (۱۹۸۲)، الگوی شایستگی منابع انسانی آفریقای جنوبی (۲۰۱۷)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۴)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰)	۶
تصمیم‌گیری و حل مسئله	جعفری و سلطان‌آبادی (۱۳۹۱)، الگوی شایستگی منابع انسانی آفریقای جنوبی (۲۰۱۷)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۳)، شی‌هان (۲۰۰۷)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، ایدرو (۱۳۸۷)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، کوهساری (۱۳۹۵)، سلطانی (۱۳۸۶)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، یاسمی (۱۳۹۶)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)	۱۲
خلاقیت	جعفری و سلطان‌آبادی (۱۳۹۱)، شی‌هان (۲۰۰۷)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۴)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۴)، کرمی (۱۳۸۶)، میرمحمدصادقی و همکاران (۱۳۹۲)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (۱۳۹۴)، گروه مینا (۱۳۹۶)، سلطانی (۱۳۸۶)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)	۱۲
اعتمادبه‌نفس	بویاتزیز (۱۹۸۲)، اسکرودر (۱۹۸۹)، گلمن (۱۹۹۵)، شرودر (۱۹۸۹)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، ایدرو (۱۳۸۷)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (۱۳۹۴)، ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، یاسمی (۱۳۹۶)	۱۱
رهبری و هدایت	انجمن منابع انسانی (۲۰۱۶)، اسکرودر (۱۹۸۹)، دالویکز و هربرت (۱۹۹۲)، مینتزرگ (۲۰۰۹)، شی‌هان (۲۰۰۷)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۴)، کرمی (۱۳۸۶)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، میرمحمدصادقی و همکاران (۱۳۹۲)، ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰)، عسگری و همکاران (۱۳۹۵)	۱۱
ارتباطات اثربخش	انجمن منابع انسانی (۲۰۱۶)، الگوی شایستگی مدیریت پروژه مجارستان (۲۰۱۲)، الگوی انجمن توسعه و آموزش آمریکا (۲۰۱۱)، الگوی شایستگی منابع انسانی آفریقای جنوبی (۲۰۱۷)، دالویکز و هربرت (۱۹۹۲)، شرودر (۱۹۸۹)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۳)، شی‌هان (۲۰۰۷)، کرمی (۱۳۸۶)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، ایدرو (۱۳۸۷)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، گروه مینا (۱۳۹۶)، ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰)، سلطانی (۱۳۸۶)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)، پورعزت و همکاران (۱۳۹۶)	۱۸
تیم‌سازی	الگوی شایستگی مدیریت پروژه مجارستان (۲۰۱۲)، گلمن (۱۹۹۵)، مینتزرگ (۲۰۰۹)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۳)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۴)، کرمی (۱۳۸۶)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، میرمحمدصادقی و همکاران (۱۳۹۲)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، گروه مینا (۱۳۹۶)، ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰)، کوهساری (۱۳۹۵)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، یاسمی (۱۳۹۶)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)، پورعزت و همکاران (۱۳۹۶)	۱۶
نفوذ و متقاعدسازی	الگوی انجمن توسعه و آموزش آمریکا (۲۰۱۱)، اسکرودر (۱۹۸۹)، گلمن (۱۹۹۵)، کرمی (۱۳۸۶)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، ایدرو (۱۳۸۷)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، سلطانی (۱۳۸۶)، یاسمی (۱۳۹۶)، عسگری و همکاران (۱۳۹۵)	۱۰
مدیریت تعارض	الگوی وزارت کار ایالات متحده (۲۰۱۴)، گلمن (۱۹۹۵)، مینتزرگ (۲۰۰۹)، کرمی (۱۳۸۶)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (۱۳۹۴)، ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، یاسمی (۱۳۹۶)، پورعزت و همکاران (۱۳۹۶)	۹
توسعه و مربی‌گری	الگوی وزارت کار ایالات متحده ۲۰۱۴، مینتزرگ (۲۰۰۹)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، کوهساری (۱۳۹۵)، عسگری و همکاران (۱۳۹۵)	۶

در مرحله دوم از تحلیل تم، کدهای استخراج شده در مرحله اول بر اساس شباهت محتوایی با هم تلفیق شدند و از آنها برای استخراج مقوله‌ها استفاده شد. نمونه‌ای از کدگذاری در جدول ۲ ارائه شده است. گفتنی است کدهای دیگر شناسایی شده در گام نخست تحلیل، بدون تلفیق و به‌صورت مستقل استفاده شدند.

جدول ۲. نمونه‌هایی از مقوله‌بندی کدهای استخراج شده

مقوله	کدها	مقوله	کدها	مقوله	کدها
مشتری‌مداری	○ شناخت مشتریان ○ روان‌شناسی مشتری ○ توانایی جذب مشتری	هوش هیجانی	○ سیاست بین فردی ○ همدلی ○ خودآگاهی هیجانی	تحلیل‌گری	○ تجزیه و تحلیل شرایط پیچیده ○ توانایی تجزیه و تحلیل ○ آگاهی بیرونی
موقعیت‌شناسی	○ شناخت وضعیت ○ قدرت تشخیص	هوش تجاری	○ شم تجاری ○ شناخت تجاری ○ شناخت رقبا	خودمدیریتی	○ اعتبار فردی ○ خودارزیابی ○ خودکنترلی ○ توسعه شخصی
خلاقیت و نوآوری	○ خلاقیت ○ ابتکار عمل ○ پیشگامی	مهارت ارتباطی	○ ارتباطات اثربخش ○ داشتن روابط ○ صمیمی ○ سخنوری	تعهد سازمانی	○ مسئولیت‌پذیری ○ تعهد سازمانی ○ وفاداری

در سومین گام از تحلیل داده‌های حاصل از مرور مدل‌های شایستگی مدیران، شایستگی‌های شناسایی شده در قالب مقوله‌های اصلی طبقه‌بندی شدند. این مرحله به الگوی نهایی مرحله کیفی پژوهش انجامید.



شکل ۳. الگوی شایستگی مدیران فروش

### اعتبارسنجی الگو

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی، پرسش‌نامه‌ای ۴۰ سؤالی در قالب مقیاس پنج‌سطحی لیکرت بود که شایستگی‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش را شامل می‌شد. برای آزمودن پایایی پرسش‌نامه، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰

پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد؛ سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده و به‌کمک نرم‌افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسش‌نامه و ابعاد و متغیرهای آن در جدول ۳ ارائه شده است. برای ارزیابی روایی پرسش‌نامه نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده که نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. ضریب پایایی پرسش‌نامه و هر یک از متغیرها و ابعاد آنها

متغیر	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی	شایستگی‌های مدیریتی-رهبری	شایستگی‌های بینشی-شناختی	شایستگی‌های دانشی	شایستگی‌های هوشمندی
ضریب پایایی	۰/۷۹	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۸۲	۰/۷۷

پیش از انجام تحلیل عاملی، باید از مناسب بودن داده‌ها اطمینان حاصل شود. بدین منظور از شاخص کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-اولیکن (KMO)<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO

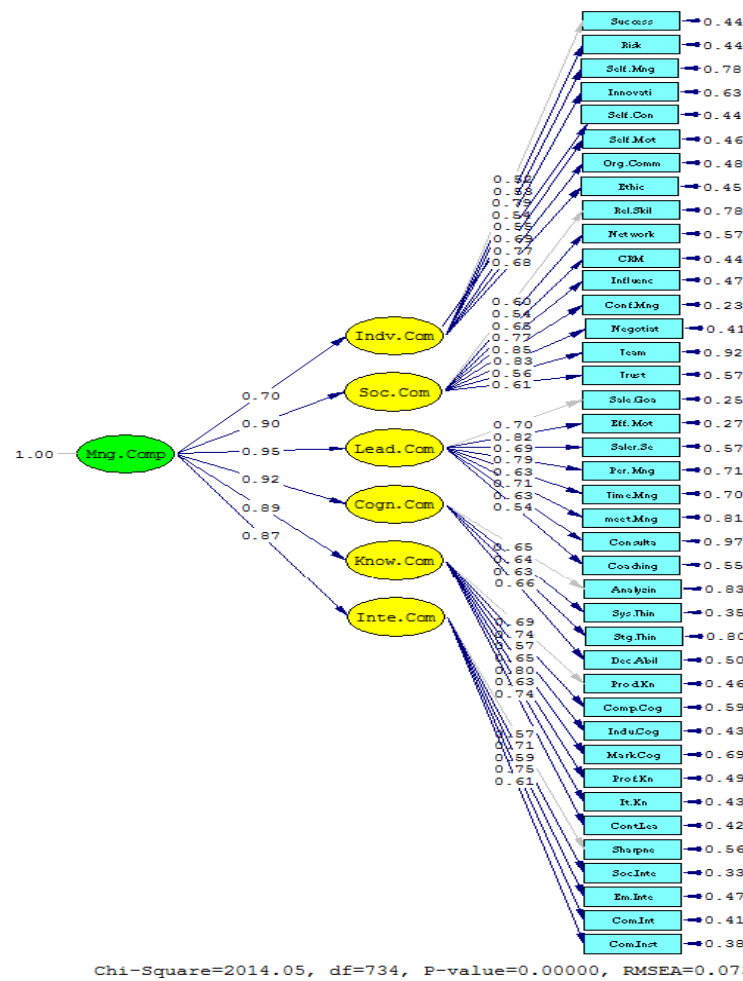
شاخص KMO	آزمون بارتلت
۰/۸۸۷	کای دو محاسبه‌شده
۸۱۵/۲۹	درجه آزادی
۱۹۰	سطح معناداری
۰/۰۰۰	

چون مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۸۸۷ و نزدیک به ۱ است، مشخص می‌شود که تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کفایت می‌کند. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر و کوچک‌تر از سطح خطای آلفا ۰/۰۵ به‌دست آمد که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل مناسب است.

برای آزمون کمی الگوی ارائه‌شده در مرحله کیفی پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. بدین منظور، تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله اول، چگونگی و میزان رابطه بین شاخص‌های تشکیل‌دهنده هر یک از مؤلفه‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده) و مؤلفه مدنظر (مقوله اصلی مربوط به آن) بررسی شده و در مرحله دوم، چگونگی و میزان رابطه بین هر یک از مؤلفه‌ها با مفهوم اصلی مدنظر (شایستگی مدیران فروش) ارزیابی شده است. به بیان دیگر، در مرحله نخست بررسی می‌شود که هر یک از شایستگی‌های شناسایی شده تا چه اندازه می‌تواند تغییرات مؤلفه (مقوله اصلی) مدنظر از شایستگی مدیران فروش را تبیین کند و در مرحله دوم بررسی می‌شود که هر یک از این مؤلفه‌ها (مقوله‌های اصلی)، تا چه میزان می‌تواند شایستگی مدیران فروش را تبیین کند.

بدین منظور با استفاده از مدل در حالت معناداری، به بررسی معنادار بودن روابط پیش‌بینی‌شده در مدل پرداخته شده است و با استفاده از مدل استاندارد نیز می‌توان میزان تأثیر روابطی که معناداری آنها در این مدل تأیید شده را بررسی کرد. شکل ۴ نمودار تحلیل عاملی مدل در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy  
2. Bartlett's Test of Sphericity



شکل ۴. تحلیل عاملی تأییدی مدل شایستگی‌های مدیران فروش در حالت تخمین استاندارد

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۵، معنادار بودن روابط میان همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و مفاهیم در نظر گرفته شده در مدل پژوهش تأیید می‌شود؛ زیرا مقدار آنها بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ نیست. بر این اساس می‌توان اطمینان یافت که شاخص‌های استفاده شده برای سنجش مؤلفه‌ها و همچنین مؤلفه‌های یاد شده برای مفهوم مدنظر در الگوی ارائه شده در پژوهش، از اعتبار مناسب برخوردار بوده‌اند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل تأثیر توانمندسازی بر عملکرد فروش

شاخص‌ها	مقدار مجاز	نتیجه	ارزیابی
نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/df < 3$	۲/۷۴	برازش مناسب
ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)	$RMSEA > 0.08$	۰/۰۷۳	برازش به نسبت مناسب

با توجه به برازش مدل ارائه شده، می‌توان از اعتبار روابط پیش‌بینی شده میان ارکان الگوی ارائه شده اطمینان یافت. بر این اساس، قابلیت تبیین هر یک از شایستگی‌های شناسایی شده برای مقوله اصلی و همچنین قابلیت تبیین هر یک از مقوله‌های اصلی برای کل مفهوم شایستگی مدیران فروش که در مرحله کیفی پژوهش ارائه شدند را می‌توان با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌های اول و دوم مدل در حالت‌های معناداری و استاندارد در جدول ۶ نشان داد.

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی ارکان مدل پژوهش

متغیر	مؤلفه‌ها	ضریب تأثیر	عدد معناداری	شاخص‌ها	عدد معناداری شاخص	ضریب تأثیر شاخص
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های فردی	۰/۷۰	۹/۷۱	موفقیت‌گرایی		۰/۵۲
				ریسک‌پذیری	۴/۴۵	۰/۵۳
				خودمدیریتی	۴/۲۳	۰/۷۹
				خلاقیت و نوآوری	۴/۰۵	۰/۵۴
				اعتمادبه‌نفس	۵/۲۷	۰/۵۵
				خودانگیزی	۵/۳۴	۰/۶۹
				تعهد سازمانی	۵/۳۷	۰/۷۷
شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی	شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی	۰/۹۰	۱۴/۲۶	اخلاق‌مداری	۵/۳۵	۰/۶۸
				مهارت ارتباطی		۰/۶۰
				شبکه‌سازی	۴/۳۸	۰/۵۴
				مدیریت ارتباط با مشتری	۴/۴۷	۰/۶۶
				نفوذ و متقاعدسازی	۴/۵۰	۰/۷۷
				مدیریت تعارض	۴/۵۵	۰/۸۵
				مذاکره	۴/۵۲	۰/۸۳
شایستگی‌های رهبری	شایستگی‌های رهبری	۰/۹۵	۱۷/۳۱	تیم‌سازی	۴/۲۶	۰/۶۶
				اعتمادسازی	۴/۴۲	۰/۶۱
				هدف‌گذاری فروش		۰/۷۰
				انگیزش مؤثر	۲۰/۳۶	۰/۸۲
				گزینش فروشندگان	۱۵/۲۰	۰/۶۹
				مدیریت عملکرد	۴/۴۶	۰/۷۹
				مدیریت زمان و اولویت‌ها	۳/۱۳	۰/۶۳
شایستگی‌های بینشی - شناختی	شایستگی‌های بینشی - شناختی	۰/۹۲	۱۱/۹۹	مدیریت جلسات	۱۳/۸۱	۰/۷۱
				مشاوره‌گری	۲/۶۷	۰/۶۳
				مریی‌گری	۱۳/۰۱	۰/۵۴
				تحلیل‌گری		۰/۶۵
شایستگی‌های دانشی	شایستگی‌های دانشی	۰/۸۹	۱۶/۴۱	تفکر سیستمی	۱۱/۵۱	۰/۶۴
				تفکر استراتژیک	۹/۸۲	۰/۶۳
				توان تصمیم‌گیری	۱۰/۹۷	۰/۶۶
				دانش محصول		۰/۶۹
				شناخت شرکت	۱۴/۲۱	۰/۷۴
شایستگی‌های هوشمندی	شایستگی‌های هوشمندی	۰/۸۷	۱۲/۵۶	شناخت صنعت	۱۳/۲۶	۰/۵۷
				شناخت بازار	۸/۰۰	۰/۶۶
				دانش حرفه‌ای	۱۵/۳۰	۰/۸۰
				دانش IT	۱۴/۱۵	۰/۶۳
				یادگیری مستمر	۱۵/۳۳	۰/۷۴
تیزهوشی		۰/۵۷				
هوش اجتماعی	۹۰/۱۳	۰/۷۱				
هوش هیجانی	۱۱/۴۰	۰/۵۹				
هوش تجاری	۱۲/۶۸	۰/۷۵				
شم تجاری	۱۲/۰۳	۰/۶۱				

شایستگی‌های مدیران فروش



## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الگوهای نوین فروش، به مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدیدی نیاز دارند. با وجود این، پژوهش‌های اندکی در زمینه شایستگی‌های مدیران فروش انجام شده است، در حالی که مدیران فروش شرکت‌های فعال در صنعت پخش، از نقشی حیاتی برخوردارند. آنها در چگونگی ارائه ارزش به مشتری توسط مشتریان تأثیر چشمگیری می‌گذارند. افزون بر این، تغییرات ایجادشده در الگوهای فروش، ماهیت شایستگی‌های مورد نیاز فروشندگان و مدیران فروش را تا اندازه زیادی دگرگون ساخته است. نیاز به چنین الگویی، برای ارتقای عملکرد مدیران فروش در تأثیرگذاری بر عملکرد فروشندگان، ضروری به نظر می‌رسد و می‌تواند به‌عنوان مبنایی معتبر، برای گزینش مدیران فروش و برنامه‌های آموزش و توسعه آنها استفاده شود. در موقعیتی که ماهیت فروش بسیار پیچیده و نقش مدیران فروش بسیار کلیدی شده است، ارتقای فروشندگان به جایگاه مدیر فروش تنها بر اساس عملکرد فروش و علاقه آنها، اغلب موفقیت‌آمیز نخواهد بود. از این رو، هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی شایستگی مدیران فروش صنعت پخش، به‌عنوان مبنایی برای شایسته‌گزینی و توسعه دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز آنها برای ایفای نقش مؤثر بوده است. از میان رویکردهای گوناگون تدوین الگوی شایستگی، این پژوهش از سویی بر مبنای رویکرد اقتباس‌شده بومی (روثول، ۲۰۰۰) و از سوی دیگر، بر پایه رویکرد تجزیه‌وتحلیل داده‌های تجربی (علوی، ۱۳۸۵) اجرا شده است.

بر اساس الگوی ارائه‌شده، ۴۰ شایستگی برای شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران فروش صنعت پخش معرفی شد که در قالب شش مقوله اصلی دسته‌بندی شدند: ۱. شایستگی‌های فردی؛ ۲. ارتباطی - اجتماعی؛ ۳. مدیریتی - رهبری؛ ۴. بینشی - شناختی؛ ۵. دانشی؛ ۶. هوشمندی. موضوع شایان توجه این است که شمار زیادی از این شایستگی‌ها با موارد بیان‌شده در الگوهای دیگر مشابه بودند و در بخش زیادی از آنها نیز همپوشانی وجود داشته است. برای نمونه، مهارت‌های تیم‌سازی، متقاعدسازی، رهبری، ارتباطات مؤثر و تصمیم‌گیری، جزء شایستگی‌های شناسایی‌شده بسیار مهم در این الگو بوده‌اند که در پژوهش‌های مرور شده پیشین نیز به‌ترتیب ۱۶، ۱۰، ۱۱، ۱۸ و ۱۲ بار بر آنها تأکید شده است (جدول ۱). این همپوشانی می‌تواند به‌دلیل مشابه بودن ماهیت وظایف و نقش‌های مدیران در عرصه‌های گوناگون باشد. افزون بر این، مقوله اصلی شایستگی‌های دانشی در پژوهش‌های عسگری و همکاران (۱۳۹۵)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۳) و اسکورکوا (۲۰۱۶) نیز تأکید شده است. ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵) و پورعزت و همکارانش (۱۳۹۵) نیز در پژوهش‌های خود بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فروش تأکید کرده‌اند. شایستگی‌های تخصصی و مدیریتی نیز در پژوهش پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵) تأکید شده است. نوآوری و مساعدت این پژوهش در این بوده که الگوی کمابیش جامعی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فروش ارائه داده که خاص آنهاست.

شایستگی‌های فردی، نخستین مقوله اصلی این الگو را تشکیل می‌دهد که بیانگر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مورد نیاز مدیران فروش برای هدایت و تأثیرگذاری بر فروشندگان و پیشبرد اهداف فروش است. توفیق‌طلبی، ریسک‌پذیری و اعتمادبه‌نفس، ویژگی‌های شخصیتی مدیران فروش موفق را شکل داده‌اند و خلاقیت و نوآوری، خودمدیریتی، خودانگیزی، اخلاق‌مداری و تلاش متعهدانه، شایستگی‌های رفتاری مدیران فروش در این الگو را تشکیل می‌دهند.

نیاز به تعامل با مجموعه گسترده فروشندگان، مشتریان، بازاربها، مدیران ارشد و... برخورداری از شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی را برای مدیران فروش ضروری می‌سازد. برخورداری از این شایستگی‌ها، به‌ویژه برای برقراری تعامل نزدیک و سازنده با مشتریان، به‌منظور ارائه راهکار به آنها و تسهیل تحقق نتایج مورد انتظار آنها ضروری است. مهارت‌های ارتباطی همچون سخنوری و گوش‌دادن مؤثر، مهارت‌های نفوذ، متقاعدسازی و مذاکره، جزء الزامات همیشگی شغل آنها محسوب می‌شود. با توجه به اینکه فروش، حاصل عملکرد جمعی فروشندگان است، مهارت تیم‌سازی و مدیریت تعارض میان اعضای تیم فروشندگان، به ارتقای عملکرد آنها و مدیران فروش کمک می‌کند. افزون بر این، نقش کلیدی سرمایه اجتماعی در مشاغل همچون فروش، توانایی مدیران فروش در شبکه‌سازی را برای آنها ضروری ساخته است.

یکی از نقش‌ها و وظایف اصلی مدیریت، فرایند فروش و رهبری تیم فروشندگان است. این نقش باعث می‌شود شایستگی‌های مدیریتی و رهبری برای آنها اهمیتی ویژه پیدا کند. از جمله شایستگی‌های مدیریتی بسیار مهم، می‌توان مواردی همچون گزینش فروشندگان، هدف‌گذاری فروش، مدیریت عملکرد فروشندگان، مدیریت زمان و تشخیص اولویت‌ها، مدیریت جلسات و مدیریت ارتباط با مشتری را برشمرد. شایستگی‌های رهبری مورد نیاز مدیران فروش نیز عبارت‌اند از: توانایی انگیزش و توانمندسازی فروشندگان و ایفای نقش مؤثر به‌عنوان مربی فروشندگان و ارائه مشاوره سازنده به مشتریان برای استمرار تعامل با آنان در شرایط بسیار رقابتی بازار.

پویایی فزاینده محیط پیش روی شرکت‌های پخش، لزوم شایستگی‌های بینشی و شناختی را نیز برای مدیران فروش ضروری ساخته است. این شرایط نیاز به تحلیل‌گری برای تشخیص و تحلیل موقعیت‌ها، فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی شرکت، فروشندگان و مشتریان و همچنین برخورداری از تفکری سیستمی و تفکر راهبردی برای گرفتن تصمیمات جامع‌نگر و دوراندیشانه را برای مسائل پیش روی آنها ضروری ساخته است.

در عصر دانایی محوری، دانش مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های پیشرویی همچون شرکت‌های پخش به‌شمار می‌رود و شایستگی‌های دانشی مدیران فروش نیز در شمار مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی این شرکت‌ها محسوب می‌شود. توسعه و بهره‌برداری مؤثر از منابع دانشی فردی و سازمانی توسط مدیران فروش، می‌تواند به ارتقای عملکرد خود آنها، فروشندگان و کل شرکت و ارزش‌آفرینی برای مشتریان مساعدت کند. از این رو، برخورداری مدیران فروش از دانش مربوط به محصول، شرکت، صنعت، بازار، حرفه خود و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی که می‌توانند تسهیل‌گر فروش و مدیریت فرایند فروش باشند، در شمار شایستگی‌های کلیدی مدیران فروش در شرایط کنونی قرار می‌گیرند. افزون بر این، تلاش برای یادگیری مستمر و مدیریت دانش فردی نیز در این زمینه کارساز است.

شایستگی‌های هوشمندی، ششمین مقوله اصلی الگوی استخراج شده در این پژوهش را شکل می‌دهد. برخورداری از ضریب هوشی بالا برای انطباق به‌نگام با شرایط متغیر مفید خواهد بود. همچنین برخورداری از هوش اجتماعی و هوش هیجانی برای توسعه تعاملات مؤثر و مدیریت روابط برای مدیران فروش ضروری است و در نهایت، داشتن هوش تجاری و شم تجاری برای درک شرایط و الزامات کسب‌وکار، اقدامات رقبا و اقدام مناسب در شرایط موجود و آتی، می‌تواند عملکرد مدیران فروش را ارتقا دهد.

الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای برنامه‌های گزینش، مشاوره عملکرد و مربی‌گری مدیران فروش، استفاده شود. بر اساس نتایج پژوهش چند پیشنهاد کاربردی ارائه شده است:

۱. استفاده از این الگو برای تدوین شرایط احراز شغل مبتنی بر شایستگی با اهداف آموزشی و گزینشی؛
۲. تدوین راهنمای مصاحبه بر اساس خوشه‌های شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیریت عملکرد مدیران فروش؛
۳. تدوین الگوی ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، برای شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های شایستگی‌های فروشندگان و تدوین طرح توسعه شایستگی آنها؛
۴. استفاده از این الگو برای شناسایی استعدادها برتر میان مدیران فروش و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری آنها؛
۵. آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران فروش شرکت بر اساس شایستگی‌های مورد انتظار آنها؛
۶. تدوین برنامه مربی‌گری و مرشدی برای پرورش و توسعه مدیران فروش جوان و تازه‌کار.

این پژوهش با هدف ارائه الگویی از شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش انجام شده است. با وجود تلاش‌هایی که برای اعتبار و جامعیت نسبی الگو انجام شد، این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. بیان این محدودیت‌ها می‌تواند ملاحظات شایان توجهی برای کاربرد نتایج این تحقیق و استمرار نتایج آن در پژوهش‌های آتی در این زمینه، فراهم سازد. از جمله محدودیت‌های مهم پژوهش حاضر این است که آزمون الگوی ارائه شده، تنها با نظرسنجی از مدیران فروش یک شرکت انجام شده و در نتیجه در تعمیم نتایج آن نیاز است جانب احتیاط رعایت شود. افزون‌بر این، با در نظر گرفتن شباهت‌ها و همپوشانی‌های موجود در ماهیت مشاغل مدیران فروش سطح سرپرستی، میانی و عالی، تفاوت‌های مهمی نیز در این زمینه وجود دارد که باعث می‌شود برخی از شایستگی‌های مورد نیاز آنها و ضریب اهمیتشان متفاوت باشد؛ اما در این پژوهش به این تفاوت‌ها پرداخته نشده است. همچنین مبنای ارائه الگوی در مرحله کیفی پژوهش، شایستگی‌های بیان شده در سایر الگوهای شایستگی‌های مدیران بوده و با خود مدیران فروش در این مرحله مصاحبه یا نظرخواهی نشده است.

از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، الگوی شایستگی مدیران فروش در سایر شرکت‌های فعال در صنعت پخش و سازمان‌های انتفاعی دیگر ارائه و به مقایسه نتایج پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود الگوی ارائه شده در این پژوهش، در شرکت‌های دیگری آزموده و اعتبارسنجی شده و نتایج به‌دست‌آمده مقایسه شوند. افزون‌بر این، ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران فروش در لایه‌های مختلف سازمانی می‌تواند به پیشبرد نتایج این پژوهش کمک کند. استفاده از سایر روش‌های گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، همچون مصاحبه‌های عمیق و روش دلفی نیز می‌تواند در پژوهش‌های آتی مفید باشد.

## منابع

- ایمانی، عبدالمجید؛ قدرتی، سمانه (۱۳۹۵). مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹(۳۳)، ۱۹۱-۲۲۱.

- باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا؛ رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۲)، ۳-۲۴.
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان؛ رضی، زهرا (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چند بُعدی مدیران و کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۲)، ۲۷-۵۲.
- پورعزت، علی اصغر؛ فتیحی، فاطمه؛ عباسی، طیبه؛ امیری سوادرودیاری، عادل (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاعی*، ۱(۱)، ۱۱۰-۱۳۹.
- تسلیمی، محمد سعید؛ راعی، رضا؛ فرزین‌وش، اسداله؛ برقی، میکائیل (۱۳۹۲). طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک. *مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۶۷-۷۸.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۲). ارائه الگوی تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش. *مدیریت بازرگانی*، ۵(۱)، ۶۱-۸۴.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۱(۱)، ۹۵-۱۳۹.
- عزیزی، شهریار؛ روستا، احمد (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد دوسطحی. *مدیریت بازرگانی*، ۲(۵)، ۹۵-۱۰۸.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین (۱۳۹۵). نقش توانمندسازی روان‌شناختی در ارتقای عملکرد فروش فروشندگان شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت به‌پخش). *مدیریت بازرگانی*، ۸(۳)، ۶۳۷-۶۵۸.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین؛ غلامی، مهرداد (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۴(۹)، ۲۳-۳۸.
- علوی، بابک؛ مقدم، کاوه (۱۳۸۵). نقش تدوین استانداردهای شایستگی در مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای. *سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، ۱۱۸-۱۳۷.

## References

- Alavi, B. & Moghadam, K. (2006). The Role of Developing Competency Standard in being Professional Human Resource Management. *The Third Conference of Developing Human Resources*, P. 118-137. (in Persian)
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong*. (13th Edition). United Kingdom. Available at: [www.koganpage.com](http://www.koganpage.com).
- Asgari, N., & Nikoukar, Gh. (2017). The Role of Psychological Empowerment in Enhancing Sale Performance of Salespeople of Distribution Corporations (Studied Case: Behpakhsh Corporation). *Quarterly Journal Business Management*, 8 (3), 637- 658. (in Persian)
- Asgari, N., Nikoukar, Gh., Safari, H. & Gholami, M. (2015). The Competencies Model of Islamic Republic of Iran Public Administrators. *Management in Islamic University*, 4 (9), 23- 38. (in Persian)
- Azizi, Sh., & Rosta, A. (2009). Affecting Factors on the Performance of Salespeople with Two Layer Approach. *Quarterly Journal Business Management*, 2 (5), 95- 108. (in Persian)

- Babashahi, J., Yazdani, H., Tahmasbi, R., & Rajabpour, A. (2017). Introducing Competencies Model of Knowledge Workers in Oil Industry. *Quarterly Journal of Human Resources Management in Oil Industry*, 8 (32), 3-24. (in Persian)
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizon*, 49, 235-245.
- Corporate Executive Board [CEB] (2007). *Cultivating a management bench at the front line* (Catalog No. CEB175RINL). Washington, DC: Sales Executive Council.
- Cron, W. L., & DeCarlo, T. E. (2009). *Dalrymple's sales management* (10th ed.). Danvers, MA: John Wiley & Sons.
- Dehdashti Shahrokh, Z., & Pourhoseini, A.H. (2013). Introducing a Model of the Effect of Sale Strategy and Marketing on Sale Performance. *Quarterly Journal Business Management*, 5 (1), 61- 84. (in Persian)
- Dooley, K. E., Lindner, J. R., Dooley, L. M., & Alagaraja, M. (2004). Behaviorally anchored competencies: Evaluation tool for training via distance. *Human Resource Development International*, 7 (3), 315-332.
- Eades, K. (2004). *The new solution selling*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hodge, R., & Schachter, L. (2006). *The mind of the customer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354 – 368.
- Imani, A., Ghodrati, S. (2016). Conceptual Model of Competencies of Human Resources Management based on Islamic Management. *Public Management Researches*, 9 (33), 191-221. (in Persian)
- Lee, Y. (2010). Exploring high performers required competencies. *Expert System with Applications*, 37, 434-437.
- McClelland, D., & Boyatzis, R. (1980). Opportunities for counselors from the competency assessment movement. *Personnel & Guidance Journal*, 58 (5), 368-372.
- Nil, J. & Kemp, R. (2009). Evolutionary approaches for sustainable innovation policies: From niche to paradigm? *Research Policy*, 38, 668–680.
- Pelham, A., & Kravitz, P. (2008). An exploratory study of the influence of sales training content and salesperson evaluation on salesperson adaptive selling, customer orientation, listening, and consulting behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 16 (5), 413-435.
- Piercy, N., Cravens, D., & Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 459-467.
- Pourabedi, M., Zarrabi, V., Sajadi Naeini, H., Razi, Z. (2016). Introducing a Multi Dimensional Model of Managers and Employees Competencies. *Journal of Human Resources Management Researches*, 8 (2), 27-52. (in Persian)
- Pourezat, A.A., Faathi, F., Abbasi, T., Amiri, A. (2017). Introducing Competencies Model of Managers for Accomplishing 2025 Vision. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 1 (1), 110-139. (in Persian)

- Sheth, J. N. & Sharma, A. (2008). The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 260-269.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2 May 2016, Dubai, UAE, www.sciencedirect.com.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Taslimi, M.S., Raei, R., Farzinvas, A., Barghi, M. (2013). Introducing and Explaining Competencies Model of National Projects Managers based on Risk. *Quarterly Journal of Public Administration*, 5 (4), 67-78. (in Persian)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2017). *Global HR Competencies*. The University of Michigan, The RBL Group.
- Wickramasinghe, V., & Nimali, Z. D. (2009). An assessment of managerial competency needs: Empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2547-2567.
- Zahedi, Sh., Sheikh, A. (2016). The Model of Strategic Competencies of Middle-Level Public Managers. *Quarterly Journal of Management Studies*, 1 (1), 95-139. (in Persian)