

الگوی مفهومی دوسطحی عوامل تعیین‌کننده عملکرد نیروی فروش

شهریار عزیزی*، سیدحمید خدادادحسینی**، احمد روستا***

چکیده

خط مقدم رقابت شرکت‌ها نیروی فروش آن‌ها تلقی شده و عملکرد نیروی فروش شاخص حیاتی و نبض کلیدی عملکرد شرکت در بازار رقابتی است. شناسایی عوامل اثرگذار بر این عملکرد موجب برنامه‌ریزی بهتر و تقویت عوامل مذکور و تسهیل آن‌ها می‌گردد. در این مطالعه محققان تلاش می‌کنند تا با رویکرد چند سطحی، عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش را در دو بعد ادراکات شغلی (سطح نیروی فروش) و سازمان فروش شناسایی نمایند. به دلیل ماهیت بافت فروش و قرار داشتن نیروهای فروش در درون واحد فروش، نیاز به رویکرد چندسطحی در بررسی عوامل مؤثر بر فروش ضروری است. بنابراین محققان تلاش می‌کنند تا با طرح زمینه‌مقدماتی از روش‌شناسی رویکرد چندسطحی، الگوی پیشنهادی دو سطحی عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش را طراحی نموده و معادله‌های مربوطه را ارائه نمایند.

کلیدواژه‌ها: رویکرد چند سطحی؛ عملکرد؛ ادراک شغلی؛ سازمان فروش.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۱۱/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۸/۰۷/۱۹.
* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: S-azizi@sbu.ac.ir

** دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس.

*** استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

یکی از اهداف حیاتی سازمان‌های انتفاعی کسب سود از طریق فروش محصولات و خدمات در بازار است که از جانب نیروی فروش شرکت صورت می‌گیرد و نقش نیروی فروش در این زمینه انکارناپذیر است. به دلیل اهمیت این موضوع طی حدود یک قرن اخیر، مطالعات متعددی در زمینه عوامل تعیین‌کننده عملکرد نیروی فروش صورت گرفته است و این مطالعات به شدت تداوم دارند. مطالعات متعدد در زمینه شناخت عوامل مؤثر همگرا نبوده و حتی در مورد شدت ارتباط عوامل مذکور با عملکرد نیروی فروش با یکدیگر متفاوت هستند. همان‌گونه که حال معتقد است، سازمان‌ها ماهیتاً سلسله مراتبی و چندسطحی هستند [۱۲]. با توجه به ماهیت سلسله مراتبی سازمان، واضح است که متغیرهای یک سطح بر متغیرهای سطح دیگر اثرگذار خواهند بود. بنابراین در نظریه میان سطحی^۱ محققان ناگزیرند متغیرهایی را بررسی کنند که چندین سطح را در می‌نوردند. نقطه ضعف عمده تحقیقات موجود در زمینه عملکرد نیروی فروش عدم توجه به موضوع چندسطحی بودن سازمان در بررسی عوامل تعیین‌کننده نیروی فروش است. تقریباً تمامی تحقیقات موجود در زمینه عملکرد نیروی فروش و شناسایی عوامل مؤثر بر آن بدون توجه به سطح سازه‌ها و عوامل مؤثر بررسی شده‌اند، در حالیکه به دلیل اینکه سازمان‌ها ماهیتاً چند سطحی بوده و نمی‌توان سازه و متغیر بدون سطحی را در سازمان در نظر گرفت. بنابراین بر مبنای موارد فوق مسأله اصلی این تحقیق آن است که علیرغم اهمیت داشتن رویکرد چند سطحی و نیاز به کاربرد آن، در موضوع عملکرد نیروی فروش از این رویکرد چندان استفاده نشده است. محققان در این مقاله تلاش می‌کنند تا به سؤال‌های زیر پاسخ دهند: در سطح واحد فروش چه متغیرهایی بر عملکرد نیروی فروش مؤثرند؟، در سطح فردی چه عواملی بر عملکرد نیروی فروش مؤثرند؟، نحوه تعامل متغیرهای این دو سطح چگونه است؟، در صورت کاربرد نظریه چندسطحی برای آزمون مدل مفهومی ارائه شده چه پیش‌زمینه‌هایی ضروری است؟ و الگوی دوسطحی عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش چه معادلاتی دارد؟

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

عملکرد نیروی فروش پیامد و نتیجه متغیرهای متنوع و فراوانی است، اما در این مقاله با توجه به رویکرد چندسطحی، عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش را در قالب دو دسته اصلی: ادراکات شغلی و عوامل مربوط به واحد فروش طبقه‌بندی بررسی، خواهد شد.

ادراک شغلی. عمده تحقیقات انجام شده در حوزه عملکرد فروش بر الگوهای سطح فردی نیروی فروش مانند: خصوصیات شخصیتی، نگرش، قابلیت‌های شناختی و جهت‌گرایی تمرکز داشته‌اند. با توجه به این که شواهد تجربی دال بر ادعای فوق در بازاریابی محدود بوده و نتایج ناسازگاری دارد، از این رو باید در زمینه بررسی ویژگی‌های مرتبط شخصیتی ارزیابی‌های مجددی صورت پذیرد [۲].

ابهام شغلی^۱. ابهام شغلی زمانی رخ می‌دهد که افراد فاقد انتظارات روشن و واضحی از نقش خود، روش‌های تأمین نقش و پیامدهای مرتبط با عملکرد نقش باشند [۲۶]. ابهام شغلی به معنای فقدان درک شده اطلاعات در مورد نیازهای نیروی فروش برای انجام مناسب و خوب نقش وی تعریف شده است [۲۸]. سیاست‌های نامشخص فروش سازمان و نامشخص بودن دقیق شرح وظایف و مسئولیت‌ها موجب بروز ابهام شغلی برای نیروی فروش می‌گردد. محققان متفق القول هستند که ابهام شغلی نسبت به تعارض شغلی نقش بیشتری در ایجاد تنش و استرس شغلی دارد [۸ و ۲۶]. ابهام شغلی موجب افزایش ناراضایتی شغلی شده و باعث ایجاد تنش و کاهش عملکرد می‌گردد [۲۶]. بر مبنای نتایج تحقیقات قبلی می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اگر نیروی فروش از نقش خود، انتظاراتی که از وی می‌رود و از نحوه تأمین آن انتظارات مطلع نباشد قادر به هدفمند کردن تلاش‌ها و فعالیت خود نبوده و بر این اساس، عملکرد وی کاهش می‌یابد. پیشنهاد ۱: بین ابهام شغلی نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش رابطه منفی وجود دارد.

تعارض شغلی^۲. تعارض شغلی به معنای ناسازگاری در انتظارات منتقل شده است و بر عملکرد درک شده شغلی اثر می‌گذارد [۲۶]. تعارض نقش نیروی فروش عبارت است از درجه ناسازگاری و عدم تطبیق انتظارات مرتبط با شغل [۳]. نیروی فروش ممکن است در تأمین خواسته‌های هم‌زمان شرکت و مشتری در تعارض قرار بگیرد چرا که مشتری در پی شرایط اعتباری، قیمت و خدماتی است که ممکن است این موارد برای شرکت مقدور نباشد. یافته‌های مربوط به اثر تعارض شغلی بر عملکرد نیروی فروش ناسازگار بوده است. برای مثال برخی مطالعات اثر مذکور را منفی [۲۹ و ۲۱]، برخی مثبت [۳ و ۲۳] و برخی دیگر اثری نیافته‌اند [۱۰]. این مسأله را می‌توان تا حد زیادی ناشی از عدم تفکیک عملکرد نیروی فروش دانست. چرا که بخشی از عملکرد نیروی فروش که به فرآیند فروش مرتبط است تحت کنترل وی قرار دارد اما بخش پیامدی و نتیجه‌ای عملکرد تحت تأثیر متغیرهای خارج از کنترل نیروی فروش قرار دارد [۲۲]. اگر نیروی فروش با انتظارات متفاوتی روبه‌رو باشد که حتی گاهی اوقات ممکن است در تضاد با یکدیگر باشند، این

1. Job Ambiguity

2. Job Conflict

امر سبب کاهش تمرکز ذهنی، ایجاد فشار روانی در پاسخگویی به انتظارات متناقض و کاهش انگیزه وی می‌گردد و از این رهگذر موجب کاهش عملکرد خواهد شد. پیشنهاد ۲: بین تعارض شغلی نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش رابطه منفی وجود دارد.

اشتتیاق شغلی^۱. اشتتیاق شغلی عبارت است از: میزانی که یک فرد از نظر شناختی با شغل فعلی خود درهم آمیخته شده و نگران آن باشد [۲۵]. اشتتیاق شغلی را می‌توان هویت روان شناختی فردی و یا تعهد وی به شغل خود تعریف نمود [۱۳]. هلمز و اسریواتساوا [۱۳] اثر اشتتیاق شغلی را بر عملکرد نیروی فروش به صورت غیرمستقیم از طریق کار هوشمندانه به روش تحلیل مسیر بررسی نموده و دریافتند که این اثر، مثبت است. روتبری و موبرگ [۲۷] با مطالعات طولی مشخص نمودند که افراد دارای اشتتیاق شغلی رتبه عملکردی بالایی از نظر سرپرستان دریافت کردند. اشتتیاق شغلی همان‌گونه که بیان شد نشان‌گر شور و شوق و تمایل درونی فرد به شغل خود و درهم تنیدگی وی با شغل خود اشاره دارد، بنابراین نیروی فروشی که از اشتتیاق شغلی بالاتری برخوردار باشد تلاش می‌کند تا از روش‌های جدید و نوینی برای انجام کار خود استفاده نموده و تلاش بیشتری از خود برای انجام هرچه بیشتر شغل خود بروز می‌دهد و در نتیجه عملکرد وی بهبود می‌یابد. پیشنهاد ۳: بین اشتتیاق شغلی نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش رابطه مثبت وجود دارد.

عوامل واحد فروش. خودکامیابی جمعی فروش^۲. خودکامیابی در سطح جمعی (گروهی) عبارت است از باور مشترک یک گروه در مورد قابلیت‌های واحد و مشترک خود در راستای سازماندهی و اجرای فعالیت‌های لازم برای خلق سطوح معین پیشرفت [۲]. بنابراین با الهام از معنی عمومی خودکامیابی جمعی، می‌توان خودکامیابی جمعی را بدین صورت تعریف نمود: باور و درک اعضای یک واحد فروش در این مورد که واحد فروش آن‌ها به‌عنوان یک کل و مجموعه یکپارچه می‌تواند به اهداف فروش از قبل تعیین شده دست‌یافته و مشکلات مربوطه را حل‌وفصل نماید. جولی و دیگران [۱۱] با انجام یک فراتحلیل دریافتند که بین عملکرد و خودکامیابی جمعی رابطه معنادار مثبت وجود دارد. کلیموسکی و محمد [۱۸] دریافتند که اگر افراد یک گروه در مورد گروه خود، ادراک کارآمدی داشته باشند، عملکرد گروه تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد و خودکامیابی جمعی فروش می‌تواند به‌صورت مستقیم بر عملکرد اعضای واحد فروش مؤثر باشد.

پیشنهاد ۴: خودکامیابی جمعی فروش سازمان فروش با عملکرد نیروی فروش رابطه مثبت دارد.

1. Job Involvement
2. Collective Sales Self-Efficacy

اگر خودکامیابی جمعی درک شده از سوی نیروهای فروش فعال در واحد فروش خاص بالا باشد، نشان می‌دهد که آن‌ها معتقدند واحد فروش می‌تواند به اهداف فروش تعیین شده دست یافته و مشکلات موجود در این مسیر را مرتفع سازد. این باور از طریق تقویت تلاش شغلی سبب تضعیف اثر منفی تعارض و ابهام بر عملکرد می‌گردد.

پیشنهاد ۵: ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای خودکارآمدی جمعی فروش بالا کمتر از ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای خودکارآمدی جمعی فروش پایین است.

پیشنهاد ۶: ارتباط بین ابهام شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای خودکارآمدی جمعی فروش بالا ضعیف‌تر از ارتباط بین ابهام شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای خودکارآمدی جمعی فروش پایین است.

اگر نیروی فروش از شور و اشتیاق بالایی نسبت به شغل خود برخوردار باشد از توان بالایی برای افزایش تلاش شغلی و یافتن روش‌های خلاقانه در فروش مؤثرتر برخوردار خواهد بود. اگر در عین حال وی خودکارآمدی جمعی فروش واحد فروشش را بالا درک کند، تلاش و خلاقیت خود را افزایش می‌دهد و از این طریق عملکرد خود را بیش از پیش تقویت می‌کند. بنابراین:

پیشنهاد ۷: ارتباط بین اشتیاق شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای خودکارآمدی جمعی فروش بالا قوی‌تر از ارتباط بین اشتیاق شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای خودکارآمدی جمعی فروش پایین است.

جو رقابتی واحد فروش. رقابت برای پاداش‌های سازمانی، وجهه و اعتبار ابزاری است که از سوی مدیران فروش برای تحریک انگیزه نیروی فروش استفاده می‌شود [۶]. براون و دیگران [۵] بیان می‌کنند که جو روانی رقابتی عبارت است از: درجه‌ای که کارمندان احساس می‌کنند پاداش‌های سازمانی به مقایسه عملکرد آن‌ها در برابر همکارانشان منوط است. فلچر و همکاران [۹] با بررسی نظر ۹۱۶ کارمند دریافتند که جو رقابتی در سطح گروهی رابطه بین رقابت‌پذیری فردی و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. براون و همکاران دریافتند که جو رقابتی به صورت غیرمستقیم از طریق هدف‌گذاری بر عملکرد نیروی فروش مؤثر است. با افزایش رقابت در واحد فروش، افراد به دلیل وجود انگیزه‌های درونی (مانند: نشان دادن حس برتری) و یا بیرونی (مانند: کسب پاداش‌های مادی یا ترفیع شغلی) تلاش می‌کنند تا عملکرد خود را بالاتر ببرند.

پیشنهاد ۸: بین جو رقابتی سازمان فروش و عملکرد نیروی فروش رابطه مثبت وجود دارد. در صورتی که نیروی فروش درک کند که جو رقابتی قوی در واحد فروش جاری و حاکم است تلاش خواهد نمود تا تلاش و کوشش شغلی خود را بالاتر ببرد اما اگر وی با ابهام و تعارض

شغلی روبه‌رو باشد، دچار فشار روانی و سردرگمی خواهد شد. این فشار روانی و سردرگمی با فشار مقایسات مکرر عملکردی سبب کاهش عملکرد وی خواهد شد. در حقیقت در صورت جو رقابتی بالا در واحد فروش اثر منفی تعارض و ابهام شغلی بر عملکرد تقویت می‌گردد.

پیشنهاد ۹: ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای جو رقابتی بالا منفی‌تر از ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای جو رقابتی پایین است.

پیشنهاد ۱۰: ارتباط بین ابهام شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای جو رقابتی بالا منفی‌تر از ارتباط بین ابهام شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای جو رقابتی پایین است.

وجود جو رقابتی بالا فی‌النفسه سبب تحریک انگیزه نیروهای فروش جهت تقویت عملکرد خود می‌شود، در صورتی که نیروی فروش در جو رقابتی بالا قرار گرفته و در عین حال از اشتیاق شغلی برخوردار باشد، انگیزه وی و تلاش شغلی وی بیش از پیش تقویت خواهد شد و در نتیجه جو رقابتی واحد فروش نقش تعدیل‌گر مثبتی بر ارتباط بین اشتیاق شغلی و عملکرد ایفا می‌کند.

پیشنهاد ۱۱: ارتباط بین اشتیاق شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای جو رقابتی بالا مثبت‌تر از ارتباط بین اشتیاق شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای جو رقابتی پایین است.

مشتری‌گرایی واحد فروش. مشتری‌گرایی به‌عنوان بخشی از مفهوم بزرگ‌تر یعنی بازارگرایی است. در ادبیات بازاریابی در موضوع بازارگرایی بیشتر به کار نارور و اسلاتر [۲۴] و کوهلی و جاورسکی [۱۹] اشاره می‌شود. مشتری‌گرایی دارای سطوح تجزیه‌وتحلیل متفاوتی است. دو سطح اصلی مشتری‌گرایی عبارتند از: نیروی فروش و سازمان. هر دو مطالعه و تحقیق نارور و اسلاتر و کوهلی و جاورسکی به مشتری‌گرایی در سطح کلان (سازمان) توجه نموده‌اند. مشتری‌گرایی بیشترین ارتباط را با نیروهای فروش در سازمان دارد چرا که این نیروهای فروش سازمان هستند که با مشتریان تعامل رودررو و مستقیم دارند. بولز و دیگران با بررسی ۲۷۱ فروشنده با استفاده از روش معادلات ساختاری مشخص نمودند که مشتری‌گرایی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش اثر مثبت دارد [۴]. کراس و دیگران [۷] دریافتند که مشتری‌گرایی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش اثر مثبت دارد. اگر مشتری‌گرایی واحد فروش بالا باشد، عملکرد نیروی فروش نیز افزایش خواهد یافت.

پیشنهاد ۱۲: بین مشتری‌گرایی سازمان فروش و عملکرد نیروی فروش رابطه مثبت وجود دارد.

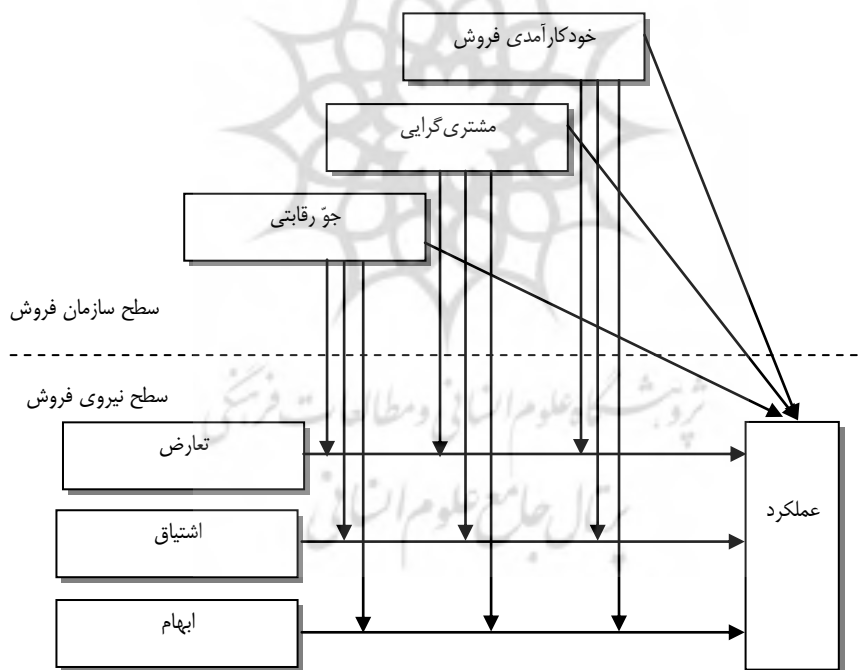
در صورتی که مشتری گزایی واحد فروش بالا باشد، تلاش جهت شناخت نیازها و خصوصیات مشتری افزایش می یابد، این امر سبب تسهیل تلاش و کوشش نیروی فروش شده و راهبردهای فروش مناسب را به وی رهنمون می گردد. در نتیجه اثرات منفی تعارض و ابهام شغلی بر عملکرد نیروی فروش کاهش یافته و اثر مثبت اشتیاق شغلی تقویت می گردد.

پیشنهاد ۱۳: ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای مشتری گزایی واحد فروش بالا کمتر از ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای مشتری گزایی واحد فروش پایین است.

پیشنهاد ۱۴: ارتباط بین ابهام شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای مشتری گزایی واحد فروش بالا کمتر از ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای مشتری گزایی واحد فروش پایین است.

پیشنهاد ۱۵: ارتباط بین اشتیاق شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای مشتری گزایی واحد فروش بالا بیشتر از ارتباط بین اشتیاق شغلی با عملکرد نیروی فروش در واحدهای فروش دارای مشتری گزایی واحد فروش پایین است.

با توجه به نتیجه بررسی مطالعات قبلی و پیشنهادهای محققین، الگوی مفهومی رویکرد چندسطحی عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی دوسطحی عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش

در الگوی نظری پیشنهادی ۷ متغیر در دو سطح اصلی نیروی فروش و سازمان فروش وجود دارد. سه متغیر موجود در سطح نیروی فروش و سه متغیر در سطح واحد فروش قابل مشاهده است. براساس الگوی فوق متغیرهای سطح دوم (سازمان فروش) به دو صورت مستقیم و تعدیل‌گر بر عملکرد نیروی فروش (واقع در سطح اول) مؤثر است.

الگوی پیشنهادی از منظر روش تحقیق چندسطحی. سازه، سطح سازه و سطح اندازه‌گیری. در گردآوری داده‌ها برای انجام مطالعات چندسطحی باید بین سطح سازه و سطح اندازه‌گیری تمایز قایل شد. سطح سازه^۱ سطحی است که سازه مورد نظر در الگوی نظری به نمایش درمی‌آید [۱۷]. در حالیکه سطح اندازه‌گیری^۲ سطحی است که در آن، داده‌ها برای سنجش آن سازه گردآوری می‌شود [۱۷]. در الگوهای دوسطحی که بیشترین استفاده را دارد معمولاً به دو سطح فرد^۳ و سطح واحد^۴ اشاره می‌شود. سازه‌های سطح فردی به ویژگی‌های فردی مانند: نگرش‌ها، احساسات، ادراک، رضایت شغلی، قصد ترک شغل و مانند این‌ها در سطح افراد و کارکنان توجه می‌کند. سازه‌های سطح واحد نشان‌دهنده مشخصات، ویژگی‌ها و صفات سطح بالاتر از سطح فردی است. واژه "واحد" می‌تواند به گروه، واحد و بخش سازمان، کل سازمان، محیط و... اطلاق شود و لزوماً به معنای واحد سازمانی نیست. نکته مهم در مطالعات چندسطحی این است که در بسیاری از موارد سازه‌های سطح واحد در سطح فردی اندازه‌گیری می‌شود. به عبارت دیگر اگرچه ممکن است یک سازه در سطح واحد در مدل نظری نشان داده شود اما ممکن است در برخی موارد اندازه‌گیری آن در سطح پایین‌تری انجام شود. در این مواقع داده‌های سطح فردی جمع‌آوری می‌شوند تا یک سازه در سطح بالاتر را تشکیل دهند. سازه‌های سطح واحد براساس صفات واحد سه نوع دارد [۱۷]:

الف. صفات فراگیر^۵: صفات فراگیر به صفات، مشخصات و ویژگی‌های فراگیر، توصیفی و عینی یک واحد (گروه، بخش سازمان، کل سازمان و...) اشاره می‌کند [۱۷] اندازه گروه، واحد، سازمان یا نوع کارکرد یک بخش و واحد از سازمان نمونه‌هایی از صفات فراگیر است.

ب. صفات مشترک^۶: صفات مشترک به ویژگی‌های مشترک که بین اعضای یک واحد مشترک است، اشاره دارد. جو سازمانی، خودکامیابی جمعی و هنجارهای گروه نمونه‌هایی از صفات مشترک است. صفات مشترک در سطح فردی اندازه‌گیری می‌شود اما در سطح واحد در

-
1. Construct Level
 2. Level of Measurement
 3. Individual Level
 4. Unit Level
 5. Global Properties
 6. Shared Properties

الگوی چندسطحی نمایش داده می‌شود. صفات مشترک نشان‌دهنده اجماع و توافق اعضای درون یک واحد است [۱۷].

ج. صفات پیکربندی^۱: این صفات نشان‌گر ارائه، الگو و یا پیکربندی خصوصیات افراد درون واحد است. منبع داده‌های برای اندازه‌گیری صفات پیکربندی همانند صفات مشترک، افراد درون گروه است. تفاوت صفات پیکربندی با صفات مشترک این است که صفات مشترک بر پایه اجماع، توافق و همگرایی نظرات و خصوصیات افراد درون واحد قرار دارد در حالیکه صفات پیکربندی بر مبنای تفاوت بین افراد است. تنوع نوعی صفت پیکربندی است که به تفاوت ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای گروه اشاره دارد. با توجه به مطالب مذکور سطح سازه‌ها و سطح اندازه‌گیری به همراه شاخص‌های تکمیلی در این مطالعه در قالب جدول ۱ در زیر ارائه شده است.

جدول ۱. سطح سازه‌ها و اندازه‌گیری الگوی پیشنهادی

طبقه	سازه	سطح سازه	سطح اندازه‌گیری	تجمع ^۲
متغیر وابسته	عملکرد	فردی	فردی	خیر
متغیرهای پیش‌بین:	اشتقاق شغلی	فردی	فردی	خیر
سطح نیروی فروش	ابهام شغلی	فردی	فردی	خیر
	تعارض شغلی	فردی	فردی	خیر
متغیرهای تعدیل‌گر:	جو رقابتی	واحد فروش/مشترک	فردی	بله
سطح سازمان فروش	حمایت سازمانی	واحد فروش/مشترک	فردی	بله
	مشتری‌گرایی	واحد فروش/مشترک	فردی	بله

رویکردهای تجزیه و تحلیل داده‌های سلسله‌مراتبی. در تحقیقات سازمانی برای مواجهه با داده‌های گردآوری شده که براساس هویت سازمان سلسله‌مراتبی هستند سه رویکرد عمده وجود دارد. در زیر این رویکردها به اختصار معرفی می‌شوند.

الف. رویکرد تجمع^۲. در این رویکرد با تجمع داده‌ها در سطوح پایین‌تر، داده‌های سطح بالاتر به‌وجود می‌آید. این امر موجب از دست رفتن اطلاعات با ارزشی در اثر تجمع داده‌ها می‌گردد. در رویکرد تجمع، نمره متغیرهای اندازه‌گیری شده در سطح فرد با یکدیگر تجمع و ترکیب شده و یک متغیر در سطح بالاتر را می‌سازد. برای مثال فرض کنید محقق درصدد بررسی اثر رضایت مشتری (X) بر وفاداری نسبت به برند (Y) در ۸ شرکت مختلف باشد و از هر شرکت ۵۰ مشتری را به‌عنوان نمونه انتخاب کرده باشد. اگر رویکرد تجمع مدنظر محقق قرار بگیرد، وی باید در ابتدا نمرات رضایت و وفاداری ۵۰ مشتری را برای هر شرکت با یکدیگر ترکیب نموده و یک

1. Configural Properties
2. Aggregating Approach

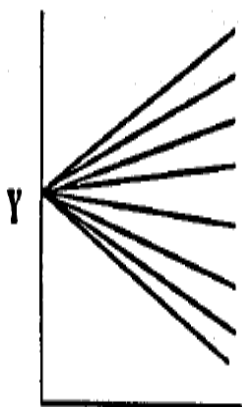
نمره کلی برای رضایت مشتری و وفاداری هر شرکت محاسبه نماید. اکنون وی می‌تواند ۸ نمره وفاداری مشتری را که با ۸ نمره رضایت مشتری متناظر است به رضایت مشتری رگرس کند. در این روش فرض می‌شود که خط رگرسیون (عدد ثابت و ضریب رگرسیون) به‌دست آمده در هر ۸ شرکت یکسان است. خط رگرسیون فرضی در این رویکرد به‌صورت زیر خواهد بود.

ب. رویکرد تفکیک^۱. در این رویکرد داده‌ها در سطوح پایین با یکدیگر ترکیب نمی‌شوند بلکه به‌صورت مجزا و انفرادی مورد بررسی قرار می‌گیرند. این امر بررسی اثرات سطوح بالاتر را ناممکن می‌سازد. در رویکرد تفکیک، نمره متعلق به متغیر سطح بالاتر به تک‌تک واحدهای پایین‌تر در درون واحد بالاتر تخصیص داده می‌شود. اگر مثال قبلی را در نظر بگیریم در رویکرد تفکیک محقق ۴۰۰ نمره برای رضایت و وفاداری مشتری در اختیار دارد. اکنون وی می‌تواند ۴۰۰ نمره وفاداری مشتری را که با ۴۰۰ نمره رضایت مشتری متناظر است به رضایت مشتری رگرس کند. در این روش فرض می‌شود که خط رگرسیون (عدد ثابت و ضریب رگرسیون) به‌دست آمده در هر ۴۰۰ مشتری یکسان است.

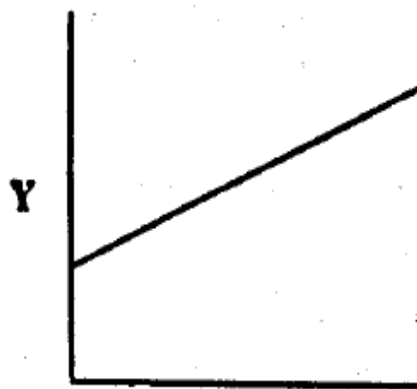
ج. رویکرد چندسطحی یا سلسله‌مراتبی^۲. در این رویکرد، داده‌ها در سطوح پایین و بالا و تعامل بین آن‌ها به صورت همزمان مورد بررسی قرار می‌گیرند، و تجمیع یا تفکیک استفاده نمی‌شود. در این روش فرض می‌شود که عناصر خط رگرسیون یعنی عدد ثابت و ضریب رگرسیون می‌تواند در هر شرکت و فرد تغییر نماید.

نمایش حالت‌های مختلف رگرسیون در نظریه‌های چندسطحی در شکل‌های ۲، ۳، ۴ و ۵ ارائه شده است. این رویکرد موجب غنای تجزیه و تحلیل و واقعی شدن آن می‌گردد. در شکل ۳، عدد رگرسیون و ضریب رگرسیون برای مشتریان در کلیه شرکت‌های مورد بررسی یکسان است. در شکل ۳ عدد ثابت خط رگرسیون در ۸ شرکت ثابت فرض شده است اما شیب خط رگرسیون یا همان ضریب رگرسیون می‌تواند در ۸ شرکت با یکدیگر متفاوت باشد. یکی دیگر از حالت‌های ممکنه این است که عدد ثابت خط رگرسیون برای ۸ شرکت متغیر باشد اما ضریب رگرسیون در ۸ شرکت یکسان باشد. پیچیده‌ترین وضعیت در یک مطالعه چندسطحی، متغیر بودن هم‌زمان عدد ثابت و ضریب رگرسیون در ۸ شرکت است.

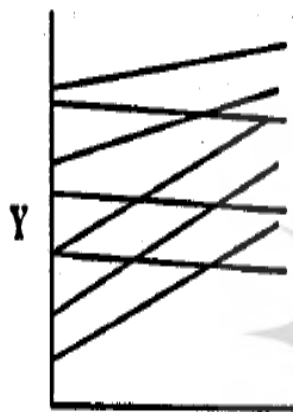
1. Disaggregating Approach
2. Multilevel/Hierarchical Approach



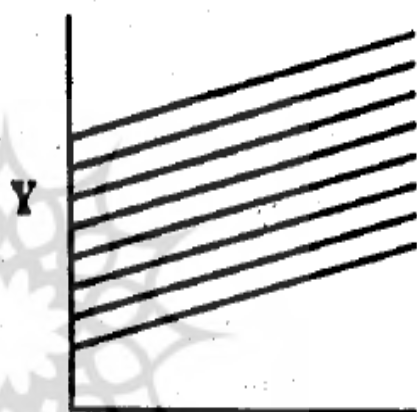
شکل ۳: ثابت بودن عدد ثابت و تغییر ضریب رگرسیون



شکل ۴: ثابت بودن عدد ثابت و ضریب رگرسیون



شکل ۵: تغییر همزمان عدد ثابت و ضریب رگرسیون



شکل ۶: تغییر عدد ثابت و ثابت بودن ضریب رگرسیون

بر خلاف تحلیل‌های تک‌سطحی، انجام تحلیل‌های چندسطحی مستلزم رعایت پیش‌نیازهای کلیدی است. عدم وجود این پیش‌نیازها برخی مواقع سبب عدم امکان آزمون فرضیه‌ها و یا مدل مفهومی می‌گردد. دو پیش‌نیاز عمده در تحلیل‌های چندسطحی در زیر ارائه می‌شود.

تفاوت بین گروهی در متغیرهای سطح بالا. تغییر و واریانس قلب مطالعه و تحقیق تلقی می‌شود. در صورت عدم وجود تغییر، پدیده‌ای قابل بررسی نیست. در مطالعات چندسطحی لازم است تا احتمال تفاوت میانگین کلیه متغیرهای مورد بررسی در سطح واحد فروش در بین گروه‌ها (واحد فروش) بررسی شود. هر متغیری که در این آزمون تفاوت معناداری در میانگین خود را در بین گروه‌ها نشان ندهد نمی‌تواند در بررسی چندسطحی وارد شود و در نتیجه کلیه فرضیه‌های حاوی آن متغیر غیر قابل آزمون خواهند بود. بنابراین بر خلاف تحلیل‌های تک‌سطحی، در تجزیه و تحلیل‌های چندسطحی لزوماً کلیه فرضیه‌ها قابل آزمون نیستند [۲۰].

توافق بین گروهی در متغیرهای سطح بالا. همان‌گونه که قبلاً بیان شد، سطح سازه با سطح اندازه‌گیری سازه در مطالعات چندسطحی ممکن است متفاوت باشد. در مواردی که سطح سازه سطح بالایی مانند گروه، سازمان و صنعت باشد، اما این سازه در سطح پایین‌تری اندازه‌گیری شده باشد (خصوصیات مشترک)، در این صورت محقق لازم است تا داده‌های سطح پایین را برای دستیابی به سازه سطح بالاتر با یکدیگر ترکیب و تجمیع نماید. بسیاری از متغیرهای سازمانی مانند: رضایت شغلی، عملکرد، اشتیاق شغلی، نگرش‌های شغلی و... از نوع خصوصیات مشترک هستند که عمل تجمیع برای آن‌ها جهت دستیابی به سازه سطح بالاتر ضروری است. نکته‌ای که پیش خواهد آمد، این است که: "اگر تغییر و واریانس بین داده‌هایی که قرار است با یکدیگر تجمیع شوند بسیار زیاد باشد آیا تجمیع آن داده‌ها منطقی است؟". به عبارت ساده‌تر، خصوصیات مشترک نشان‌گر خصوصیتی است که به کلیه اعضای درون هر سطح (نیروهای فروش درون هر واحد فروش) قابل تعمیم است. بنابراین لازم است تا اعضا در ارزیابی آن سازه توافق داشته باشند و در این زمین واریانس بالایی نداشته باشند. از این رو محاسبه شاخصی برای اندازه‌گیری توافق درون گروهی برای کلیه متغیرهای موردبررسی در سطح واحد فروش ضروری است. رایج‌ترین شاخص توافق درون گروهی برای مقیاس‌های لیکرتی از سوی توسط جیمز و دیگران می‌باشد [۱۵]. این محققین دو نوع شاخص توافق درون گروهی ارائه کردند. در صورتی که شاخص توافق درون گروهی مساوی و یا بیشتر از γ باشد ($\gamma > I_{wg}$) امکان تجمیع وجود دارد. نوع اول و ساده به تعیین توافق درون گروهی برای متغیرهایی می‌پردازد که فقط از یک متغیر مشاهده شده تشکیل شده‌اند و نوع دوم برای متغیرهای مکنونی است که چندین متغیر مشاهده شده دارند. با توجه به چندبعدی بودن پدیده‌های بازاریابی و فروش، شاخص دوم بیشتر استفاده می‌شود. معادله شاخص توافق درون گروهی نوع اول و دوم به شرح زیر است:

شاخص توافق برای مواردی که فقط یک متغیر مشاهده شده دارد:

$$r_{wg} = 1 - (S^2_X / \sigma^2_{null})$$

S^2 : واریانس نمرات تخصیصی به متغیر مشاهده شده از سوی افراد

σ^2_{null} : واریانس توزیع خنثی زمانی که هیچ توافقی وجود ندارد:

$$\sigma^2_{null} = (A^2 - 1) / 12$$

A: تعداد گزینه‌های جواب در مقیاس لیکرت (در لیکرت ۷ نقطه‌ای، $A=7$)
شاخص توافقی برای مواردی که چند متغیر مشاهده شده دارد:

$$r_{WG(J)} = \frac{J[1 - (\bar{s}^2 / \sigma^2)]}{J[1 - (\bar{s}^2 / \sigma^2)] + \bar{s}^2 / \sigma^2}$$

$\sigma^2 = \sigma^2_{null}$; J: تعداد سؤال‌ها

مراحل آزمون مدل چندسطحی. مراحل انجام یک مطالعه چندسطحی شامل چهار مرحله متوالی است [۱۴] با طی این مراحل مطالعه چندسطحی گام‌به‌گام پیشرفته‌تر و کامل می‌شود. در زیر هر مرحله به همراه معادلات مربوطه ارائه می‌شود.

مدل صرفاً با اعداد ثابت. تحلیل الگو بدون وارد کردن متغیرهای پیش‌بین. این الگو، الگوی صرفاً با اعداد ثابت^۱ نام دارد. این الگو برای تخمین همبستگی درون طبقه‌ای^۲ به کار می‌رود. این آماره معیاری برای بررسی همگرایی درون‌گروهی استفاده می‌شود. همبستگی درون طبقه‌ای به این صورت محاسبه می‌شود:

$$ICC = \tau_{oo} / (\tau_{oo} + \sigma^2)$$

τ_{oo} : واریانس بین گروهی، σ^2 : واریانس درون گروهی

معادلاتی که در مرحله اول باید تخمین زده شوند به شرح زیر است:

Level 1: $PE_{ij} = \beta_{oj} + \tau_{ij}$

Level 2: $\beta_{oj} = \gamma_{oo} + u_{oj}$

در این مرحله هدف شناسایی درصدی از واریانس متغیر وابسته سطح نیروی فروش است که توسط تفاوت بین واحدهای فروش تبیین می‌گردد. خروجی این مرحله تقریباً همان تحلیل واریانس یک‌طرفه است. آزمون کای-دو برای مخالف صفر بودن u_{oj} نقش تحلیل واریانس را ایفاء می‌کند. آزمون t برای γ_{oo} نشان خواهد داد که آیا این ضریب با صفر متفاوت است یا خیر؟
- مدل ضرایب تصادفی^۳

در مرحله دوم متغیرهای پیش‌بین در سطح نیروی فروش به الگو وارد می‌شوند. در این الگو واریانس شیب‌ها ثابت و معادل صفر تلقی می‌شود. معادله مورد بررسی به شرح زیر است:

-
1. Intercept Only Model
 2. Intra-Class Correlation (ICC)
 3. Random Coefficient Model

Level 1:

$$PE_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}I + \beta_{2j}JC + \beta_{3j}JA + r_{ij}$$

Level 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

هدف این مرحله تعیین این نکته است که آیا متغیرهای پیش‌بین سطح فردی بر متغیر وابسته سطح فردی مؤثر است؟ براساس مدل پیشنهادی این مقاله، خروجی این مدل نشان می‌دهد که آیا ضریب تأثیر تعارض شغلی، اشتیاق شغلی و ابهام شغلی بر عملکرد نیروی فروش با صفر متفاوت است یا خیر (پیشنهادهای ۱ و ۲ و ۳)؟ در خروجی‌های نرم‌افزار پرکاربرد HLM این نکته با بررسی سطح معناداری که نرم‌افزار برای ضرایب γ_{10} ، γ_{20} و γ_{30} با آماره t نشان می‌دهد قابل بررسی است. علاوه بر مقدار t ارائه شده باید به کای-دو محاسبه شده برای u_{1j} ، u_{2j} و u_{3j} توجه نمود. این جملات به ترتیب نشان‌گر واریانس شیب‌های اشتیاق شغلی، تعارض شغلی و ابهام شغلی است. مخالف صفر بودن واریانس خاص یک متغیر سطح فردی که از طریق آماره کای-دو بررسی می‌شود نشان می‌دهد که آیا شیب آن متغیر در بین واحدهای سطح بالاتر (در این تحقیق، سطح واحد فروش) متغیر است یا ثابت؟ این واریانس‌ها اگر مخالف صفر باشند نشان می‌دهند که مدل مفهومی که در مرحله ضرایب تصادفی بررسی می‌گردد در شکل ۶ ارائه شده است. همان‌گونه که در مدل مفهومی زیر و در معادلات مرحله دوم قابل مشاهده است، فعلاً متغیرهای سطح واحد فروش به تحلیل‌ها وارد نشده‌اند.

سطح نیروی فروش



شکل ۶ ترسیم نموداری مدل ضرایب تصادفی

– مدل اعداد ثابت به عنوان پیامد^۱

در این مرحله عدد ثابت در سطح دوم به متغیرهای سطح سازمان فروش رگرس می‌شود و شیب‌ها کماکان ثابت فرض می‌شوند. معادله مورد بررسی به شرح زیر است:

Level 1:

$$PE_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}JI + \beta_{2j}JC + \beta_{3j}JA + r_{ij}$$

Level 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}CC + \gamma_{02}OSE + \gamma_{03}CO + u_{0j}$$

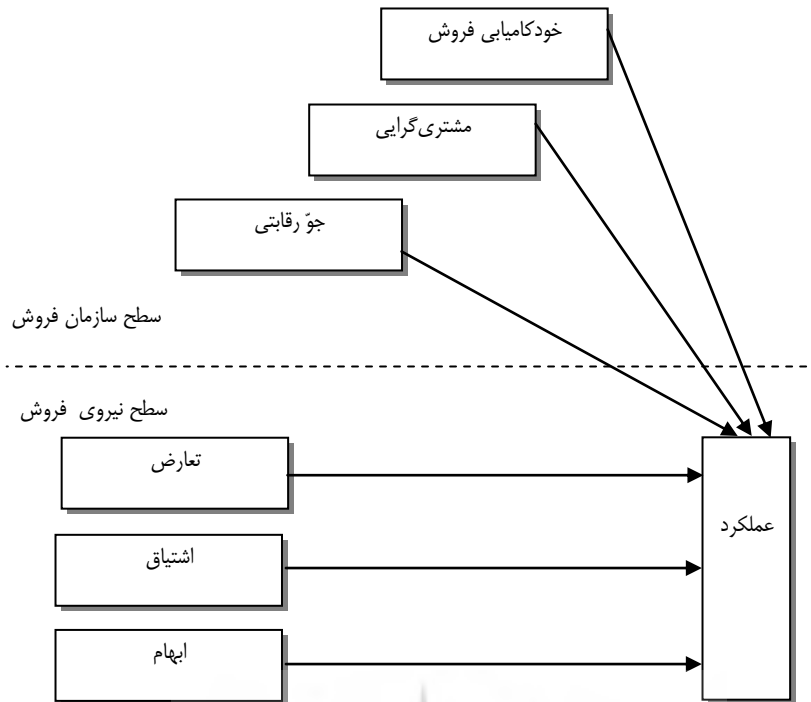
$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

در این مرحله، هدف بررسی تأثیر مستقیم متغیرهای سطح بالاتر بر متغیر وابسته سطح پایین‌تر است (پیشنهاد‌های ۴ و ۸ و ۱۲). براساس مدل پیشنهادی این تحقیق در این مدل، امکان وجود تأثیر مستقیم متغیرهای: جو رقابتی واحد فروش، مشتری‌گرایی واحد فروش و حمایت سازمانی بر عملکرد نیروی فروش بررسی می‌شود. مخالف صفر بودن γ_{01} ، γ_{02} و γ_{03} که با آماره t قابل بررسی است، نشان می‌دهد که آیا تأثیر مستقیم مذکور وجود دارد یا خیر؟





شکل ۷. ترسیم نموداری مدل اعداد ثابت به‌عنوان پیامد

مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد^۱. در این مرحله شیب به متغیرهای سطح سازمان فروش رگرس می‌شود. به‌عبارت دیگر در این مرحله متغیرهای پیش‌بین سطح دوم در معادله وارد می‌شوند. معادله موردبررسی به شرح زیر است:

Level 1:

$$PE_{ij} = \beta_0 + \beta_{1j}JI + \beta_{2j}JC + \beta_{3j}JA + r_{ij}$$

Level 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}CC + \gamma_{02}OSE + \gamma_{03}CO + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}CC + \gamma_{12}OSE + \gamma_{13}CO + u_{1j}$$

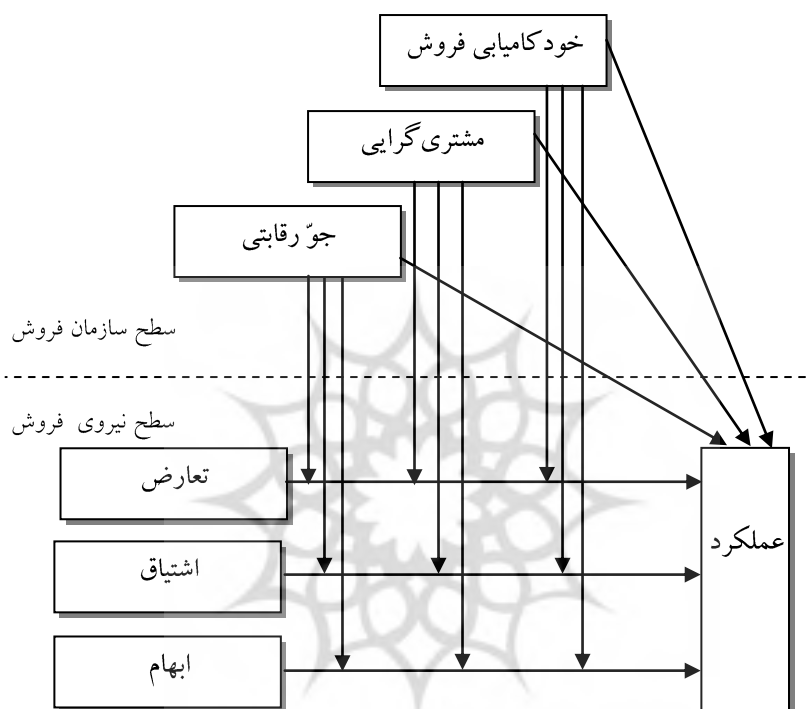
$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}CC + \gamma_{22}OSE + \gamma_{23}CO + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31}CC + \gamma_{32}OSE + \gamma_{33}CO + u_{3j}$$

خروجی این مرحله تبیین‌کننده اثرات تعدیل‌کننده متغیرهای سطح بالا بر ارتباط بین متغیرهای پیش‌بین سطح پایین با متغیر وابسته سطح پایین است (پیشنهادهای ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵). ضرایب γ_{11} ، γ_{12} و γ_{13} به‌ترتیب نشان‌دهنده اثرات تعدیل‌کننده جو

1. Slopes as Outcomes

رقابتی، حمایت سازمانی و مشتری‌گرایی واحد فروش بر ارتباط بین اشتیاق شغلی با عملکرد نیروی فروش است. ضرایب γ_{21} ، γ_{22} و γ_{23} به ترتیب نشان‌دهنده اثرات تعدیل‌کننده جو رقابتی، حمایت سازمانی و مشتری‌گرایی واحد فروش بر ارتباط بین تعارض شغلی با عملکرد نیروی فروش است. ضرایب γ_{31} ، γ_{32} و γ_{33} به ترتیب نشان‌دهنده اثرات تعدیل‌کننده جو رقابتی، حمایت سازمانی و مشتری‌گرایی واحد فروش بر ارتباط بین ابهام شغلی با عملکرد نیروی فروش است. مخالف صفر بودن این ضرایب از طریق آزمون t مشخص می‌گردد. مدل مفهومی مرحله آخر نشان‌دهنده مدل جامع پیشنهادی این تحقیق است که در شکل ۸ ارائه شده است.



شکل ۸. ترسیم نموداری مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد (مدل جامع پیشنهادی تحقیق)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

حوزه عملکرد نیروی فروش همواره از موضوعات داغ و مورد توجه در بازاریابی بوده، هست و خواهد بود. در صورتی که مدیران ارشد سازمان و از جمله مدیر فروش درصد تقویت عملکرد واحد فروش خود و در نتیجه کل سازمان باشد، لازم است تا از عوامل مؤثر بر عملکرد نیروهای فروش شاغل در سازمان خود و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر مطلع باشند. این امر موجب برنامه‌ریزی

بهتر جهت بهبود عملکرد نیروی فروش خواهد شد. متأسفانه اکثر مطالعاتی که تاکنون در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش انجام شده‌اند: به چندسطحی بودن عوامل اثرگذار و پیش‌بینی‌کننده عملکرد نیروی فروش توجه چندانی نداشته‌اند، برخی متغیرهای مهم مانند خود کامیابی جمعی فروش را از قلم انداخته‌اند، نظریه‌های نوین و قابل‌توجهی مانند خود تعیین‌کنندگی را مورد استفاده قرار نداده‌اند، به متغیرهای سازمان فروش توجه چندانی نداشته‌اند. از این رو در این مقاله محققین تلاش نموده‌اند تا در راستای کاهش نقاط ضعف فوق‌الذکر الگویی دوسطحی به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش را طراحی نمایند. نویسندگان در ادامه به چگونگی انجام و روش‌های لازم برای آزمون مدل پیشنهادی مفهومی پرداخته و از منظر چندسطحی، معادله‌های مربوطه را تدوین و استخراج نموده‌اند. بدیهی است که این الگو، الگویی کامل و خدشه‌ناپذیر نیست اما امید است تا راه انجام مطالعات آتی را در این زمینه فراهم نماید.



منابع

1. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman & Co.
2. Bartkus, K.R., Peterso, M. F., & Bellenger, D. N. (1989). Type a Behavior, Experience, and Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 11-18.
3. Behrma, D. N., & William D. P. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
4. Bole, J. S., Babin, B.J, Brashear, T. G. & Brooks, C. M. (2001). An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9, 113.
5. Brow, 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, 88-98.
6. Churchill, G., Ford, N. & Walker, O. (1997). *Sales Force Management*. Chicago: Richard D. Irwin.
7. Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer Orientation and Salesperson Performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821-835.
8. Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333.
9. Fletcher, T. D., Major, D. M., & Davis, D. D. (2007). The Interactive Relationship of Competitive Climate and Trait Competitiveness with Workplace Attitudes, Stress and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7).
10. Grant, W. C., David, S. L., George, & William, C. M. (2001). The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 165-178.
11. Gully, S., Incalcaterra, K., Joshi, A., & Beaubien, J. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
12. Hall, R. H. (1987). *Organizations: Structure, Processes, and Outcomes* (4th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
13. Holmes, T. L., & Srivastava, R. (2002). Effects of Job Perceptions on Job Behaviors: Implications for Sales Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 421-428.
14. Hox, J. J. (1995). *Applied Multilevel Analysis*. Amsterdam: TT-Publication.
15. James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
16. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-9.

17. Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J., (Eds.). (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers Series. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor?. *Journal of Management*, 20, 403-437.
19. Kohli, A. K., & Bernard, J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
20. Liao, H. (2002). *A Cross Level Analysis of Organizational Citizenship Behavior in Work Groups*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota.
21. Lysonski, S. (1985). A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role. *Journal of Marketing*, 49 (1), 26-40.
22. Miao, C. F., & Evans, K. R. (2007). The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance-A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVII (1), 89-101.
23. Michaels, R. E., Day, R. L., & Joachimsthaler, E. A. (1978). Role Stress among Industrial Buyers: An Integrative Model. *Journal of Marketing*, 51, 28-45.
24. Narver, J. C. & Slater, F. S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
25. Paullay, I., Alliger, G., & Stone-Romero, E. (1994). Construct Validation of two Instruments Designed to Measure job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-8.
26. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. E. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-63.
27. Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the Impact of Job Involvement on Performance. *Management Research News*, 30, 203-215.
28. Singh, J. (1998). Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*, 62, 69-86.
29. Sohi, R. S. (1996). The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions. *European Journal of Marketing Performance and Job Satisfaction*, 30(7), 49-67.