

## A Model of Performance- Behavioral Consequences of Sales Force Listening Skill

Farajallah Rahimi<sup>1</sup>, Abdulhadi Darziyanazizi<sup>2</sup>, Arezou Ghanavatpour<sup>3</sup>

1- Assistant Professor, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran.

rahimi2053@yahoo.com

2- Assistant Professor, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran.

darziyanazizi@yahoo.com

3- M.A of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran.

arzoughanavatpour@gmail.com

### Abstract

In recent decades, the performance of salespeople has attracted great attention from academics and professionals. The complexity of the service delivery process has created special challenges for creating marketing strategies, managing customer relationships, and ultimately creating a high share. Hence, Organizations must use salespeople that strengthen their relationships with customers in order to achieve higher performance and the success of this is when the principles and techniques of sales are implemented in a suitable way by the professional sales force. There is growing evidence that effective listening plays a vital role in successful communication and, ultimately, the development of healthy working relationships. In the age of sales associated with it, salesperson listening skills are increasingly important. The purpose of the present study is to investigate the effect of salesperson s listening skills force on sales force performance with the mediating role of adaptive sales behavior. The study is a descriptive research and the statistical population of the study is 74 employees of Alborz insurance company in Ahvaz city. The data gathering tool was a questionnaire which its validity and reliability were confirmed. The effect between variables has been used after the confirmation of the normality of the data using the PLS structural modeling technique to analyze the hypotheses. The results of the research showed that salesperson s listening has a positive and significant impact on the variable of adaptive sales behavior as well as the performance of sales force. Also, adaptive sales behavior variable has a positive and significant impact on sales force performance. Additionally, the adaptive sales behavior has a minor mediating role in the impact between salesperson s listening and salesperson s performance.

**Keywords:** Sales Force Listening Skill, Adaptive Sales Behavior, Salesperson s Performance.

### الگوی پیامدهای رفتاری-عملکردی مهارت شنود نیروی فروش

فرج اله رحیمی<sup>۱</sup>، عبدالهادی درزیان عزیز<sup>۲</sup>، آرزو قنوت پور<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

rahimi2053@yahoo.com

۲- استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

### چکیده

در دهه‌های گذشته، عملکرد فروشندگان توجه بسیاری از دانشگاهیان و متخصصان را به خود جلب کرده است. هم‌چنین پیچیدگی فرایند ارائه خدمات، چالش‌های ویژه‌ای را برای ایجاد استراتژی‌های بازاریابی، مدیریت روابط مشتری و در نهایت ایجاد سهم بالا به وجود آورده است؛ از این رو، سازمان‌ها باید از فروشندگان مشتری‌مدار برای تقویت روابط خود با مشتریان برای دستیابی به عملکرد بهتر استفاده کنند. موفقیت در این امر زمانی تکمیل می‌شود که نیروی حرفه‌ای فروش با روشی مناسب اصول و فنون فروش را اجرا کنند. شواهد روزافزونی وجود دارد مبنی بر این که گوش دادن مؤثر به‌طور خاص نقشی حیاتی در ارتباط موفق و در نهایت توسعه روابط کاری سالم ایفا می‌کند؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مهارت شنود نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش با نقش میانجی رفتار فروش انطباقی است. پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت، کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان ۷۴ نمایندگی بیمه البرز در شهر اهواز است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است که روایی و پایایی آن تأیید شده است. رابطه بین متغیرها بعد از تأیید نرمال بودن داده‌ها با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری PLS برای تحلیل فرضیه‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد شنود نیروی فروش تأثیر مثبت و معنی‌داری با متغیر رفتار فروش انطباقی و هم‌چنین عملکرد نیروی فروش دارد. متغیر رفتار فروش انطباقی نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد نیروی فروش دارد و رفتار فروش انطباقی نقش میانجی جزئی را بین شنود نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش دارد.

**کلید واژه‌ها:** شنود نیروی فروش، رفتار فروش انطباقی، عملکرد نیروی فروش

## ۱- مقدمه

سودآوری از راه فروش محصولات اعم از کالا و خدمات، دلیل اصلی تشکیل شرکت‌های تجاری است و داشتن نیروهای فروش توانمند و خلاق در ایجاد و حفظ روابط درازمدت با مشتریان و همچنین معرفی و فروش محصولات در این شرکت‌ها، نقشی بسیار کلیدی در سودآوری، رشد و بقای آنها دارد. خط مقدم رقابت شرکت‌ها، نیروی فروش آنهاست 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 می‌شود (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ البته همان‌طور که عملکرد موفق نیروهای فروش می‌تواند باعث رشد و توسعه سازمان تجاری باشد، عملکرد ضعیف آنها نیز به معنای اتلاف بخشی از سرمایه‌های انسانی، مالی، اجتماعی و درنهایت از دست رفتن مشتریان کسب‌وکار است. (صفرزاده و همکاران، ۱۳۸۹) در طی دهه‌های اخیر، شدت یافتن رقابت میان بنگاه‌های اقتصادی برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار توجه آنها را به سمت شناخت دقیق‌تر و عمیق‌تر نیازها و خواسته‌های مشتریان سوق داده است (کاتلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). از آنجایی که رضایت مشتری عامل اصلی موفقیت در بسیاری از سازمان‌هاست، برای دستیابی به فروش و سهم بیشتر بازار، انطباق مداوم با انتظارات، توقعات و نیازهای مشتریان از هنگام طراحی اولیه محصول در تمامی طول عمر محصول و ارائه آن رمز اصلی موفقیت شرکت‌هاست؛ موفقیت در این امر زمانی تکمیل می‌شود که نیروی حرفه‌ای فروش، اصول و فنون فروش

را با روشی مناسب اجرا کنند. روش‌های فروش محصولات در واقع برقراری نوعی ارتباط با مشتری است و مفهوم ارتباط در هزاره جدید، ارتباطی است بلندمدت و ماندگار با مشتری که بخش اعظم مسئولیت آن بر عهده نیروی فروش است. درباره کالاهایی که به شدت رقابتی‌اند و فروشندگان با تلاش فراوان کالاها را به فروش می‌رسانند، جذب، نگهداری و پرورش مشتریان نوعی مزیت رقابتی محسوب می‌شود (پارک و دیتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) فروشنده‌ای که بتواند مشتریان را جذب و آنها را متقاعد به خرید کند و وفاداری در آنها ایجاد کند، از دیگر فروشندگان کالا یا خدمات مشابه یک گام جلوتر است (پارک و دیتز، ۲۰۰۶)؛ به همین دلیل جایگاه و اهمیت رفتار فروش انطباقی در سال‌های اخیر محافل علمی، دانشگاهی و بنگاه‌های اقتصادی در این زمینه بسیار توجه نشان داده‌اند (پارک و دیتز، ۲۰۰۶). همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، از آنجایی که یکی از عناصر کلیدی در ساخت روابط سودمند متقابل در فروش‌های تجاری به توانایی فروشندگان در برقراری ارتباط خوب با مشتریان است، شواهد روزافزونی وجود دارد مبنی بر این که گوش دادن مؤثر به‌طور خاص نقشی حیاتی در ارتباط موفق و درنهایت توسعه روابط کاری سالم ایفا می‌کند (آگاروال<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۵ و کومر<sup>۴</sup> و درولینگر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹)؛ در هنگام ساخت روابط، مهارت‌های شنیداری فروشنده، ارتباط مثبتی با اعتماد به فروشنده و رضایت در روابط بین فروشنده و خریدار دارد (درولینگر و دیگران، ۲۰۰۵). در عصری که خصیصه آن فروش رابطه‌ای است، مهارت‌های گوش دادن فروشندگان به‌طور روزافزونی مهم می‌شود.

<sup>۲</sup> park & deitz

<sup>۳</sup> . Aggarwal et al

<sup>۴</sup> . Comer & Drollinger

<sup>۱</sup> .kotler

می‌شود (ایتچاکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). بسیار مهم است که شنوندگان فعال در حین مکالمه سخنران را قضاوت نکنند و در حالی که نسبتاً آرام باقی می‌مانند و به مشتری احترام نشان می‌دهند، در عین حال تلاش کنند تا فرضیه‌ها را شناسایی و سؤال کنند (فراری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

بادی<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) معتقد است تعاریف مختلفی از شنود شنود نیروی فروش ارائه شده است؛ اما وجه مشترک تمامی این تعاریف این است: شنود فعال یک فرایند چندبعدی است که شامل شناخت، اثرگذاری و پاسخ به هر دو پیام‌های کلامی و غیر کلامی است. توسعه نظریه شنود فعال و تأکید بر اهمیت فرایند شنود نیروی فروش را اولین بار کستلبری و شفرد (۱۹۹۳) ارائه کردند. نتایج مطالعات وی رابطه بین شنود و فروش انطباقی و عملکرد را نشان می‌دهد (کستلبری و شفرد، ۱۹۹۳). گوش دادن ساختار گسترده‌ای است که می‌تواند بین فردی، کنشی، همدلانه، کلامی و غیر کلامی و همچنین دارای ابعاد دیگری باشد (کستلبری و شفرد، ۱۹۹۳ و کومر و درولینگر، ۱۹۹۹). نظریه پردازان این زمینه فرض می‌کنند گوش دادن فرایند چندمرحله‌ای است که شامل سنجش، ارزیابی و پاسخ است (درولینگر و کومر و وارینگتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). در زمینه زمینه فروش، این فرایند با سنجش فروشنده (کلامی و غیر کلامی) آغاز می‌شود و با مشتری ادامه می‌یابد (کستلبری و شفرد، ۱۹۹۳ و کومر و درولینگر، ۱۹۹۹). بعد از این مرحله، فرایند سنجش به سمت مرحله ارزیابی پیشرفت می‌کند که این مرحله بسیار شناختی است. (همان، ۱۹۹۹). مرحله ارزیابی مربوط به انرژی است که فروشنده برای تجزیه و تحلیل و سازمان‌دهی

هم‌چنین نشان داده شده است که گوش دادن مؤثر، نقشی اساسی را در ارزیابی رضایت‌بخش مشتریان و مدیریت از فروشنده ایفا می‌کند (آگاروال و دیگران، ۲۰۰۵؛ کومر و درولینگر، ۱۹۹۹). مطالعات با استفاده از متخصصان خرید با عنوان پاسخ‌دهندگان، گوش دادن مؤثر را مهم‌ترین مهارت یک فروشنده برشمرده‌اند (مور<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۸۶)؛ درحالی که گوش دادن ضعیف فروشنده به‌طور معناداری با روابط کاری ضعیف ارتباط دارد (درولینگر و کومر، ۲۰۰۷).

بر این اساس این پژوهش کوشیده است تأثیر شنود نیروی فروش بر رفتار فروش انطباقی و عملکرد نیروی فروش را بسنجد.

#### ۱-۱- مهارت شنود نیروی فروش

شنود فعال مدت‌هاست یک مهارت ارتباطی مهم در تمام حوزه‌های زندگی، از جمله محل کار شناخته شده است. (لاکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) شنود فعال مهارتی بسیار ارزشمند است؛ از این‌رو کارشناسان معتقدند نخستین نیاز و مهارت حرفه‌ای هر فروشنده توانایی شنود است. شنود فعال نقطه شروع تمام یادگیری‌ها، درک و ارتباطات است. تمرکز شنود فعال نه تنها به معنای شنیدن که به معنای برقراری ارتباط عمیق بین سخنران و شنونده است؛ بدین ترتیب که شنونده با استفاده از پرسش، بازتاب، احترام و همدلی، توجه کامل خود را به سخنران نشان می‌دهد (اسپاتارو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). همان‌گونه که بیان شد، شنود فعال شامل تلاش برای همدلی و درک است (وگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). داشتن توانایی و مهارت شنود نیروی فروش باعث اثربخشی تیم کار، سازمان و موفقیت خود کارکنان

<sup>5</sup>. Itzchakov et al

<sup>6</sup>. Ferrari

<sup>7</sup>. bodie

<sup>8</sup>. Drollinger & Comer & Warrington

<sup>1</sup>. Moore et al

<sup>2</sup>. Locker.

<sup>3</sup>. Spataro et al

<sup>4</sup>. weger et al

بازار، انطباق مداوم با انتظارات، توقعات و نیازهای مشتریان از هنگام طراحی اولیه محصول و در تمامی طول عمر محصول و ارائه آن، رمز اصلی موفقیت شرکت‌هاست و موفقیت در این امر زمانی تکمیل می‌شود که اصول و فنون فروش با روشی مناسب از سوی نیروی حرفه‌ای فروش اجرا شود. روش‌های فروش محصولات در واقع برقراری نوعی ارتباط با مشتری است و این مفهوم در هزاره جدید، ارتباطی است بلندمدت و ماندگار با مشتری که بخش اعظم مسئولیت آن به عهده نیروی فروش است (پارک و دیتز، ۲۰۰۶). محققان معمولاً فروش انطباقی را با دو بخش انطباق بین مشتریان و انطباق در طی معاملات مشتری تعریف می‌کنند (پارک و جورج، ۲۰۰۶). بدین معنا که فروشندگانی که رفتار فروش انطباقی را تمرین می‌کنند، سبک‌های فروش و راه حل‌های خود را در حین ارتباط تنظیم می‌کنند (یوروا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). (۲۰۱۷). همان‌طور که از تعاریف فوق مشخص است، رفتار فروش انطباقی، ابزاری است منحصراً مربوط به کانال فروش؛ در حالی که کانال‌های دیگر می‌توانند اطلاعات کلی محصول را که به راحتی در دسترس آنان هست، عرضه کنند؛ اما نمی‌توانند جایگزین مهارت‌های فروش، سازگاری و توانایی فروشندگانه شوند (رپ و آهرن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

یکی از مدل‌های مطرح در زمینه رویکرد رفتار فروش انطباقی مدل ویتز و همکارانش است که نخستین بار در سال ۱۹۸۱ به صورت مفهومی توسعه داده شد و به سایر رفتارها و پیامدهای مثبت فروش ارتباط داده شده است (ایمانی، ۱۳۹۲). بر اساس این مدل، فروش انطباقی یک طبقه مناسب از رفتارهایی است که با

پیام اختصاص می‌دهد. در این مرحله، شنونده تأثیرگذار با استفاده از علامت غیر کلامی این اطمینان را می‌دهد که پیام مشتری را درک کرده است (درولینگر و کومر، ۲۰۰۶ و پنس و ویکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). هنگامی که سنجش و ارزیابی پیام مشتری را فروشنده انجام داد، گوش دادن وارد مرحله پاسخ می‌شود که در این مرحله نتیجه دو مرحله قبل مشخص می‌شود (کومر و درولینگر، ۱۹۹۹). هم‌چنین این مرحله، مرحله‌ای است که بیشترین تأثیر را بر فروش انطباقی، رضایت و عملکرد (از نتایج شنود مؤثر) دارد (رمزی و سوهی، ۱۹۹۷ و آگاروال و همکاران، ۲۰۰۵). به طور کلی، نظریه پردازان این زمینه، روی مراحل فوق به توافق رسیده‌اند و از آن برای نشان دادن ساختار مرتبه بالاتر برای عواید حاصل از گوش دادن مؤثر مثل تطابق، اعتماد مشتری، رضایت، وفاداری و افزایش عملکرد فروشنده استفاده می‌کنند (شفر و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳).

## ۲-۱- رفتار فروش انطباقی

مطالعات انجام شده در حوزه فروش نشان می‌دهد عملکرد فروشنده عمدتاً تابعی از شخصیت، دانش، تلاش و استراتژی‌هایی او در مواجهه با مشتری است (اندرسون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸ و رپ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). فروشندگان نقش پل ارتباطی بین تولیدکننده و مصرف‌کننده را بازی می‌کنند؛ بنابراین فروشندگانی که دارای سطح دانش و مهارت بیشتری از تکنیک‌های فروش‌اند، انتظار می‌رود در پاسخ به نیازهای مشتریان و انطباق با خواسته‌های آنان موفق‌تر باشند. از جمله آموزش‌های لازم برای فروشندگان، رفتار فروش انطباقی است. برای دستیابی به فروش و سهم بیشتر

<sup>1</sup>. Pence & Vickery

<sup>2</sup>. Shepherd et al.

<sup>3</sup>. Anderson et al

<sup>4</sup>. Rapp et al

<sup>5</sup>. Yurova et al

<sup>6</sup>. Rapp & Ahearne

نگرانی‌های مدیران تبدیل شده است (مولکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). نویسندگانی مانند واکر<sup>۳</sup>، چرچیل<sup>۴</sup> و فورد<sup>۵</sup> (۱۹۷۷) معتقدند عملکرد فروشندگان تحت تأثیر عواملی اند که خود نیروی فروش آن را در کنترل دارند. این عوامل شامل این موارد است ۱. درک نقش خود از فعالیت‌هایی که باید انجام داد تا عملکرد مدنظر را به دست آورند؛ ۲. انگیزه‌ای که بر میزان تلاش‌های به کار بسته در انجام فعالیت‌های فروش تأثیر می‌گذارد و ۳. مهارت که کیفیت این تلاش است. هم‌چنین بر مبنای تقسیم‌بندی بهرمان و پرولوت<sup>۶</sup> (۱۹۸۲) عملکرد نیروی فروش به دو بعد اصلی: رفتاری و نتیجه تقسیم شده است. معمولاً انتظار می‌رود عملکرد رفتاری ایده‌آل به عملکرد نتیجه‌ای مناسب منتج شود. به عبارت دیگر، منظور از عملکرد نیروی فروش توانایی ایشان در رسیدن به اهداف کیفی و کمی فروش است؛ بنابراین عملکرد رفتاری شامل فعالیت‌های کارکنان فروش برای انجام وظایفشان و عملکرد نتیجه‌ای شامل خروجی‌های حاصله از فعالیت کارکنان فروش است (شیرخدایی و همکاران، ۱۳۹۱).

## ۲- تدوین فرضیه‌ها و توسعه مدل

### ۲-۱- مهارت شنود نیروی فروش و رفتار فروش انطباقی

اسپیرو و ویتز<sup>۷</sup> (۱۹۹۰) در مطالعه‌ای بین فروشندگان، نشان دادند بین شنونده خوب و رفتار فروش تطبیقی رابطه مثبتی وجود دارد؛ به طوری که شنود مؤثر موجب تقویت رفتار فروش تطبیقی می‌شود. شفرود و همکاران

استراتژی فروش رابطه‌ای سازگار دارد. در این نوع فروش، فروشنده می‌تواند اطلاعات مشتریان را به صورت مناسب در کنار هم قرار بدهد و این اطلاعات را به طرز صحیحی پردازش و گرایش‌ها خود را دقیق با ماهیت منحصر به فرد وضعیت فروش وفق بدهد. این پژوهشگران ابتدایی‌ترین و مقبول‌ترین مقیاس برای سنجش میزان انطباق فروشنده در شرایط فروش را پیشنهاد دادند که روشی برتر برای اندازه‌گیری رفتار فروش انطباقی است. محدوده‌ای که در آن فروشندگان در پاسخگویی به درک خود از ماهیت موقعیت فروش، عرضه خدمات خود را در طول و سرتاسر تعاملات با مشتریان تغییر می‌دهند. آنها گفته‌اند استعداد فروشنده برای تمرین فروش انطباق شامل پنج بعد است: بعد ۱: شناخت لازم از رویکردهای متفاوت فروش در شرایط فروش مختلف؛ ۲: اعتماد به نفس در استفاده از انواع مختلف رویکردهای متفاوت فروش؛ ۳: توانایی تغییر رویکرد فروش در طی تعامل با مشتری؛ ۴: مجموعه‌ای از اطلاعات مربوط به وضعیت فروش به منظور انطباق پذیری و ۵: استفاده واقعی از رویکردهای مختلف در موقعیت‌های مختلف. به طور کلی سه بعد اول مربوط به انگیزه فروشندگان برای تمرین فروش سازگار است و بعد چهارم مربوط به توانایی‌هایی است که لازم است به طور مؤثر برای فروش سازگاری انجام شود؛ بعد پنجم نیز مربوط به رفتار واقعی فروشندگان است.

### ۳-۱- عملکرد نیروی فروش

از آنجایی که فروشنده رابط بین شرکت و خریدار است (دوناسولو و ماتوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). فروش، سود و عملکرد یک سازمان به شدت به عملکرد نیروی فروش وابسته است. به همین دلیل این امر به یکی از بارزترین

2 . Mulki  
3 . Walker  
4 . Churchill  
5 . Ford  
6 . Behrman & Perreault  
7 . Spiro & Weitz

1 . Donassolo & Matos

با عملکرد فروشنده دارد. به طوری که هرچه فروشنده کمتر این مهارت را به کار برد، عملکرد نیروی فروش نیز کمتر می‌شود. ایتانی و اینیانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی که در بین کارمندان بانک انجام دادند به این نتیجه رسیدند که شنود نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش با هم رابطه مثبت و معناداری دارند. به عبارتی آنها دریافتند شنود نیروی فروش بر روی همدلی آنان نسبت به مشتریان تأثیر می‌گذارد و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد و در نهایت این پروسه بر عملکرد فروشنده تأثیر می‌گذارد. جولک<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای که بین کارمندان شرکت‌های b2b انجام داد، به این نتیجه رسید که شنود فعال با عملکرد نیروی فروش رابطه مثبتی دارد؛ بدین معنی که هنگامی کارمندان با استفاده از مهارت گوش دادن فعال در مذاکره‌های بین خود و مشتریان در ایجاد درک مشتری و اعتماد وی نقش مهمی ایفا کنند و در نهایت منجر به عملکرد مناسب و ایده‌آل می‌شود.

### ۲-۳- رفتار فروش انطباقی و عملکرد نیروی

#### فروش

اسپیرو و ویتز (۱۹۹۰) در مطالعه‌ای بین ۲۵۰ نفر فروشنده نشان دادند که گوش دادن مؤثر اجازه می‌دهد فروشنده درک دقیقی از نیازهای اساسی مشتری به دست آورد و این تمرینی است برای بهبود رفتار فروش انطباقی که به نوبه خود باعث افزایش عملکرد و کارایی می‌شود. حیدرزاده و گرمابدری (۱۳۸۵) طی مطالعه‌ای از فروشندگان در صنعت الکترونیک و مخابرات به این نتیجه رسیدند که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین رفتار فروش انطباقی و عملکرد فروشنده وجود دارد. به عبارت دیگر، انجام فروش انطباقی عملکرد جایگزینی

(۲۰۰۵) نیز در تحقیقی بین تولیدکننده‌های لوازم الکترونیکی، به این نتیجه رسیدند بین شنونده خوب و رفتار فروش تطبیقی رابطه مثبتی و معناداری وجود دارد. به این صورت که شنود مؤثر تمرینی است برای بهتر شدن رفتار فروش تطبیقی.

### ۲-۲- مهارت شنود نیروی فروش و عملکرد

#### نیروی فروش

اینگرام و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) طی مطالعه‌ای در بین مدیران فروش دریافتند بین شنود مؤثر و عملکرد فروشنده‌گان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارتی آنها دریافتند گوش دادن ضعیف یکی از دلایل موفق نشدن مدیران فروش در عملکرد فروش آنهاست. سو جان و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) در مطالعه‌ای دریافتند مهارت شنود مؤثر و عملکرد فروشنده رابطه مثبت و معناداری باهم دارند. به عبارتی مهارت شنود مؤثر باعث بروز رفتار هوشمندانه تری از فروشنده می‌شود و این رفتار هوشمندانه موجب می‌شود که عملکرد فروشنده به بالاترین سطح خود برسد. رمزی و سوهی (۱۹۹۷) در مطالعه‌ای دریافتند گوش دادن مهارتی حیاتی است که در صورت کاربست مؤثر آن، موجب اعتماد مشتریان می‌شود و این اعتماد خود به تعاملات بعدی در آینده منجر می‌شود و نتیجه امر این خواهد شد که عملکرد فروشنده‌گان بهبود می‌یابد. به این صورت رابطه مثبت و معناداری بین شنود مؤثر و عملکرد فروش شکل می‌گیرد. کستل بری و همکاران (۲۰۰۴) طی مطالعه‌ای در بین فروشندگان<sup>۳</sup> شرکت به این نتیجه دست یافتند که در اختیار داشتن مهارت شنود حرفه‌ای، تأثیر مثبتی با عملکرد فروش دارد. درولینگر و کومر (۲۰۰۷) طی مطالعه‌ای دریافتند که مهارت شنود ضعیف رابطه مثبتی

3 . Itani& Inyang

4 . Johlke

1 . Ingram et al

2 . Sujat et al

عملکرد نیروی فروش با هم رابطه مثبت و معناداری دارند. السامن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی درباره صنعت بیمه در کشور اردن به این نتیجه رسیدند رفتار فروش انطباقی و عملکرد نیروی فروش با هم رابطه مثبت و معناداری دارند.

#### ۴-۲- نقش میانجی رفتار فروش انطباقی

اسپیرو و ویتز (۱۹۹۰) در تحقیقی نشان دادند گوش دادن مؤثر اجازه می‌دهد فروشنده درک دقیقی از نیازهای اساسی مشتری به دست آورد و این تمرینی است برای بهبود رفتار فروش انطباقی که به نوبه خود عملکرد و کارایی را دوجندان می‌کند. هم‌چنین دیوید شفر و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی بین تولیدکنندگان لوازم الکترونیکی، اظهار کردند که گوش دادن مؤثر و رفتار فروش تطبیقی هر دو مربوط به عملکرد فروش هستند. به این صورت که شنود مؤثر موجب تقویت رفتار فروش انطباقی و در نهایت منجر به عملکرد بهتر می‌شود.

#### ۵-۲- نقش تعدیل‌گر تجربه فروش

مطالعات در حوزه فروش نشان می‌دهد تجربه فروش به فروشندگان کمک می‌کند تا در مواجهه با شرایط مختلف فروش، مشتریان و مبادلات متفاوت، مجموعه مهارت‌ها و استراتژی‌های فروش را متناسب با آن شرایط به کار گیرند. سین (۲۰۱۲) تجربه فروش را این‌چنین تعریف کرده است: «استراتژی‌های فروش مناسب برای وضعیت‌های مختلف فروش». به طور کلی تجربه، براساس مدت زمانی است که یک فرد در شغلی فعالیت می‌کند. هرچقدر فردی در شغل فروش بیشتر باقی بماند، بهتر و بیشتر با سازمان هماهنگ می‌شود و روابط بهتری با مشتریان برقرار می‌کند (پارک و همکاران، ۲۰۱۰). بر اساس مطالعه فرانک و پارک

برای رفتارهای فروش تلقی می‌شود که در زمان انجام مبادلات با مشتری بر اساس اطلاعات موجود است. فروشنده، سطح بالایی از فروش انطباقی را در زمان مواجهه با مشتریان مختلف و ارائه اطلاعات از خود نشان می‌دهد و این‌گونه رفتارهای فروش انطباقی در بلندمدت منجر به اثربخشی روش فروش می‌شود. جورج و جونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای دریافته‌اند که رفتار فروش تطبیقی با عملکرد فروشنده رابطه مثبت دارد. به این صورت که فروشندگان با استفاده از فروش تطبیقی قادر به دریافت بازخورد بهتری از فروشندگان خود هستند و این بازخورد منجر به عملکرد بهتر فروش می‌شود. رومان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی بین فروشندگان و مشتریان دریافته‌اند که رفتار فروش تطبیقی رابطه مثبتی با عملکرد فروشنده دارد. آنها گفتند زمانی که فروشندگان درگیر رفتار فروش تطبیقی هستند، واقعاً به مشتریان خود گوش می‌دهند و این باعث می‌شود آنها بهترین محصول را مطابق با نیازهای مشتری پیشنهاد دهند و در نهایت موجب بهبود عملکرد فروش می‌شود. سین<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای بین فروشندگان شرکت‌ها در هند دریافته‌اند رفتار فروش تطبیقی با عملکرد فروشنده رابطه مثبت و معنی‌داری باهم دارند. به این صورت که رفتار فروش تطبیقی باعث شناخت بهتر مشتری می‌شود و تجربه فروشنده را زیاد می‌کند و این باعث کاهش استرس شغلی، کاهش ابهام شغلی و رضایت بیشتر می‌شود و در نهایت فروشنده از شغل خود لذت بیشتری می‌برد و عملکرد وی عالی می‌شود. کارا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی بین مشتریان داروسازان ترکیه به این نتیجه رسیدند که رفتار فروش انطباقی و

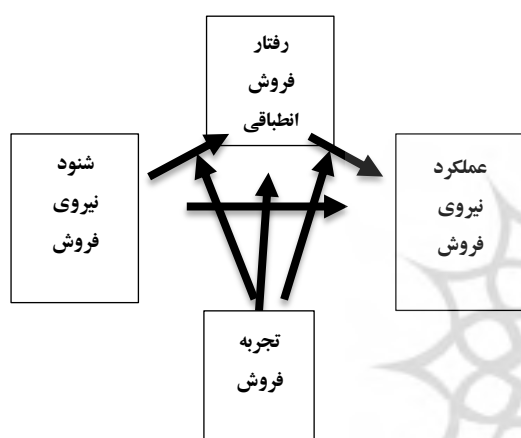
1 . George & Jeong

2 . Román

3 . Ramendra Singh

4 . Kara et al

فروش بر رفتار فروش انطباقی را تعدیل می‌کند.  
 فرضیه ششم: تجربه فروش اثر مهارت شنود نیروی  
 فروش بر عملکرد نیروی فروش را تعدیل می‌کند.  
 فرضیه هفتم: تجربه فروش اثر رفتار فروش انطباقی  
 بر عملکرد نیروی فروش را تعدیل می‌کند.  
 با توجه به مطالب بالا، چارچوب مفهومی تأثیر بین  
 شنود نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش با نقش  
 میانجی رفتار فروش انطباقی و نقش تعدیل‌گر تجربه  
 فروش در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی محقق ساخته

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس روش  
 گردآوری داده در گروه توصیفی-همبستگی قرار دارد.  
 جامعه آماری این پژوهش، کارکنان ۷۴ نمایندگی بیمه  
 البرز در شهر اهواز است که با توجه به محدود بودن  
 جامعه آماری کلیه نمایندگی‌ها برای نمونه تحقیق  
 انتخاب شدند. هم‌چنین به دلیل تفاوت تعداد نمایندگان  
 فروش در هر نمایندگی، تعداد ۱۰۱ پرسشنامه توزیع  
 شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو روش  
 کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. از روش  
 کتابخانه‌ای برای تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیق و  
 برای گردآوری داده‌ها به منظور بررسی فرضیه‌ها از

(۲۰۰۶) تجربیات فروش، اثر مثبتی بر عملکرد فروش  
 دارد. به عبارتی فروشندگان مجرب در مقایسه با  
 فروشندگان تازه کار دارای دانش و اطلاعات آشکار و  
 به ویژه پنهان بیشتری نسبت به رقبای خود هستند و بر  
 این اساس هرچه میزان تجربه آنها افزایش یابد، بر میزان  
 عملکردشان نیز افزوده خواهد شد. سین و داس<sup>۱</sup>  
 (۲۰۱۳) در پژوهشی در بخش بیمه دریافتند که تجربه  
 فروشندگان موجب کارآمدی عملکرد فروشندگان  
 می‌شود. هم‌چنین عملکرد کارکنان با تجربه بیشتر با  
 رضایت شغلی بیشتری همراه است و این به نوبه خود  
 باعث بروز رفتار فروش انطباقی و عملکرد بهتر می‌شود.  
 کارا و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه بازررگانان  
 داروسازی ترکیه دریافتند که تجربه فروشنده تأثیر  
 مثبتی برای تمرین رفتار فروش انطباقی دارد. سلیمانی و  
 همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که پس از وارد کردن  
 تجربه فروشنده با عنوان متغیر تعدیل‌گر، اثر تعدیلی  
 تجربه بر رابطه متغیرهای مشتری‌مداری و عملکرد  
 فروشنده تأیید شده است.

با توجه به پیشینه‌های ذکر شده، فرضیه‌های تحقیق  
 عبارت‌اند از:

فرضیه اول: مهارت شنود نیروی فروش بر رفتار  
 فروش انطباقی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 فرضیه دوم: مهارت شنود نیروی فروش بر عملکرد  
 نیروی فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 فرضیه سوم: رفتار فروش انطباقی با عملکرد نیروی  
 فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 فرضیه چهارم: رفتار فروش انطباقی بین مهارت  
 شنود و عملکرد نیروی فروش نقش میانجی دارد.  
 فرضیه پنجم: تجربه فروش اثر مهارت شنود نیروی



(AVE) و میانگین مجذور واریانس مشترک (ASV) را محاسبه کنیم. برای روایی همگرا باید AVE بزرگ‌تر از 0/5 باشد و برای روایی واگرا باید AVE بزرگ‌تر از ASV باشد. با توجه به جدول (۱) مقدار AVE بزرگ‌تر از 0/5 و مقدار AVE بزرگ‌تر از ASV است که می‌توان گفت مدل دارای روایی همگرا و واگراست. پایایی ابزارهای اندازه‌گیری برای این پژوهش نیز از طریق آلفای کرونباخ ( ) و پایایی مرکب (CR) بررسی شده است و با توجه به جدول (۱) از آنجا که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مربوط به متغیرها از 0/7 بیشتر است، می‌توان گفت تمامی متغیرها پایا هستند. ارزیابی الگوی پیشنهادی از طریق الگویابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت. برای آزمودن اثرهای میانجی در الگوی پیشنهادی نیز از روش بارون و کنی استفاده شد.

جدول ۱: روایی و پایایی سازه‌ای متغیرها

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR	AVE	ASV
شنود نیروی فروش	۰.۷۲۳	۰.۷۹۴	۰.۵۲۹	0.423
رفتار فروش انطباقی	۰.۸۰۵	۰.۸۵۲	۰.۵۵۳	0.213
عملکرد فروش	۰.۸۳۵	۰.۸۸۹	۰.۶۶۸	0.321

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- یافته‌های توصیفی

اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه مطالعه شده گویای آن است که ۲۸ نفر از پاسخگویان مرد و نفر ۷۱ زن بوده‌اند. این خود نشان می‌دهد بیشتر فراوانی پاسخگویان مربوط به زنان است. از طرفی ۱۹ نفر از افراد سن ۱۸-۲۵ سال و ۵۳ نفر از افراد سن ۲۵-۳۵ سال

روش میدانی (از جمله ابزار روش میدانی پرسشنامه) استفاده شده است. در این پژوهش برای سنجش متغیر رفتار فروش انطباقی از پرسشنامه اسپرو و ویتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) استفاده شده است که شامل ۱۶ آیتم برای ارزیابی پنج جنبه مختلف فروش انطباقی است. برای سنجش متغیر شنود نیروی فروش از پرسشنامه (رمزی و سوهی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) استفاده شده است که شامل ۱۲ سؤال و شاخص‌هایی همچون سنجش،

ارزیابی و پاسخ است و برای سنجش متغیر عملکرد نیروی فروش از پرسشنامه بهرمین و پراولت (۱۹۸۲) استفاده شده است که این پرسشنامه ۴ سؤال دارد. در پژوهش حاضر پاسخ‌ها روی مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت مشخص شدند (کاملاً مخالفم = ۱، مخالفم = ۲، نظری ندارم = ۳، موافقم = ۴ و کاملاً موافقم = ۵). در این تحقیق پرسشنامه به کاررفته بر اساس مبانی نظری و تحقیقات مشابه تنظیم شده و روایی و پایایی آن بررسی و تأیید شده است. روایی ابزار اندازه‌گیری این پژوهش به سه طریق روایی صوری، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شده است. منظور از روایی صوری این است که آیا در ظاهر گویه‌هایی که برای اندازه‌گیری یک متغیر پنهان طراحی شده‌اند، واقعاً آن متغیر را می‌سنجند. برای سنجش روایی صوری در این پژوهش از نظر متخصصان استفاده شد. منظور از روایی همگرا این است که اگر در مدل، انتظار رابطه مثبت یا منفی بین دو متغیر دارید، آن رابطه در عمل مثبت یا منفی شده است. هم‌چنین، روایی واگرا یعنی گویه‌های یک متغیر پنهان با گویه‌های متغیر پنهان دیگر همبستگی زیادی ندارد و از هم متمایز هستند. برای محاسبه روایی همگرا و واگرا باید مقادیر میانگین واریانس استخراجی

1 . Spiro &amp; Weitz

2 . Ramsey &amp; Sohi

۴۷ نفر مجرد و ۵۲ نفر متأهل بودند که نشان می‌دهد بیشتر فراوانی مربوط به کارکنان متأهل است. در ادامه، با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای به بررسی وضعیت موجود متغیرها در نمونه آماری پرداخته شد. با توجه به نتایج ارائه شده و مقادیر آماره تی در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای تمامی متغیرها فرض  $H_0$  رد می‌شود. با توجه به این که هم حد پایین و هم حد بالا مثبت هستند؛ پس می‌توان نتیجه گرفت میانگین امتیاز تمام متغیرها از عدد ۳ بالاتر هستند؛ بنابراین وضعیت تمام متغیرها در جامعه از وضعیت مطلوبی برخوردار است.

و ۲۵ نفر از افراد سن ۳۶-۴۵ و ۳ نفر از افراد سنی بالای ۴۶ سال داشتند؛ به این معنی که بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان سن ۲۵-۳۵ سال داشته‌اند. از طرفی ۱ نفر از افراد پاسخ‌دهنده دارای مدرک تحصیلی زیر دیپلم، ۱۲ نفر دیپلم، ۱۴ نفر فوق‌دیپلم، ۵۶ نفر لیسانس و افراد دارای مدرک فوق‌لیسانس ۱۶ نفر هستند. به این معنی که حدود نیمی از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند. از لحاظ تجربه خدمت نیز بیشتر پاسخگویان دارای تجربه کار زیر ۱۰ سال (۷۶.۷۷ درصد) بوده‌اند و بقیه افراد (۲۳.۲۳ درصد) دارای تجربه کاری بالای ۱۰ سال هستند و از نظر وضعیت تأهل

جدول ۲- نتایج آزمون تی تک نمونه ای

متغیرهای تحقیق	آماره تی	سطح معناداری	میانگین	تخمین فاصله‌ای میانگین دامنه پایین دامنه بالا	
شنود نیروی فروش	۲۴.۲۱۵	۰.۰۰۰	۳.۹۰۲۴	۰.۸۲۸۴	۰.۹۷۶۳
رفتار فروش انطباقی	۲۲.۸۷۱	۰.۰۰۰	۳.۷۹۲۹	۰.۷۲۴۱	۰.۸۶۱۷
عملکرد نیروی فروش	۹.۶۰۴	۰.۰۰۰	۳.۷۰۹۶	۰.۵۶۳۰	۰.۸۵۶۲

دارد و سطح رفتار فروش انطباقی در افراد با سنین مختلف یکسان نیست. این گونه که افراد با سن ۳۶-۴۵ سال در حرفه فروش رفتار فروش انطباقی بیشتری نسبت به بقیه گروه‌ها از خودشان نشان می‌دهند.

#### ۴-۲- بررسی فرضیات تحقیق

در این پژوهش به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق، روابط بین متغیرهای تحقیق از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS بررسی شده است؛ اما قبل از استناد به مدل تحقیق (در حالت ضرایب مسیر و ضرایب معناداری) به منظور تأیید یا رد فرضیه‌ها، باید از برازش مدل‌های استخراج شده مطمئن شد. بر این اساس، در تحلیل‌های GOF برای ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری از شاخص اشتراک و برای ارزیابی برازش مدل ساختاری از شاخص افزونگی استفاده می‌شود. مثبت بودن مقادیر این شاخص‌ها به ترتیب نشان‌دهنده

هم‌چنین بر اساس آزمون میانگین دو جامعه به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق در دو گروه زنان و مردان پرداخته شد. نتایج نشان داد اختلاف معناداری در ارتباط با میانگین شنود نیروی فروش میان دو گروه نیروی فروش مردان و زنان مشاهده نمی‌شود؛ در صورتی که اختلاف معناداری در ارتباط با میانگین رفتار فروش انطباقی میان دو گروه نیروی فروش مردان و زنان مشاهده می‌شود؛ بدین صورت که مردان نسبت به زنان، بیشتر دارای رفتار فروش انطباقی هستند.

هم‌چنین، بر اساس آزمون آنوا وضعیت متغیرهای تحقیق در گروه‌های تحصیلی و گروه‌های سنی مختلف بررسی شد. نتایج نشان داد سطح شنود نیروی فروش در افراد با گروه‌های سنی و تحصیلات مختلف یکسان است. در صورتی که تفاوت معناداری میان رده‌های سنی مختلف در ارتباط با رفتار فروش انطباقی وجود

اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کل مدل در جدول نشان داده شده است. با توجه به مثبت بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و حصول مقدار ۰.۲۶ برای GOF، می‌توان نتیجه گرفت مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کل مدل از برازش متوسطی برخوردارند.

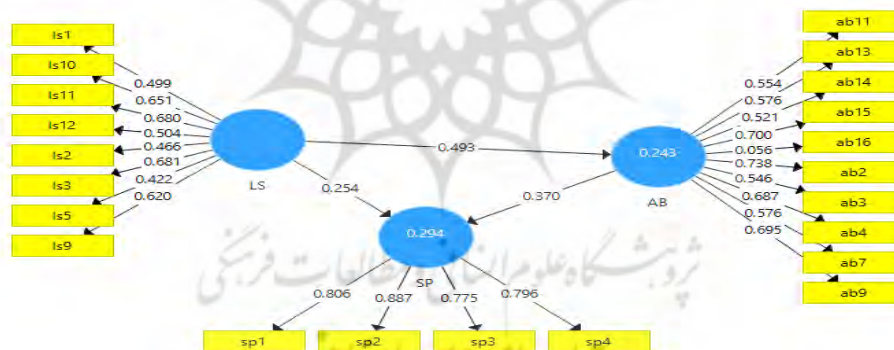
کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل ساختاری است. برای ارزیابی برازش کل مدل نیز از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شد. مقدار این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی شده است. نتایج برازش مدل

جدول ۳. نتایج برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کل مدل

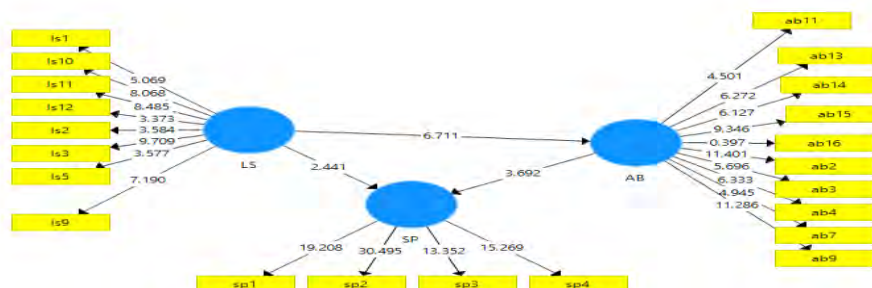
متغیر	شاخص اعتبار افزونگی	شاخص اعتبار اشتراک	ضریب تعیین	GOF
شنود نیروی فروش	-	۰.۱۹۰	-	۰.۰۲۶
رفتار فروش انطباقی	۰.۰۷۰	۰.۱۵۶	۰.۲۴۳	
عملکرد نیروی فروش	۰.۱۷۵	۰.۴۳۱	۰.۲۹۴	

دو شاخص ضرایب مسیر و ضرایب معناداری (T) استفاده شد.

بعد از حصول اطمینان از مناسب بودن برازش مدل، فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به شکل‌های (۲) و (۳) برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از



شکل ۲- مدل تحقیق در حالت ضرایب مسیر



شکل ۳- مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری

فروش (فرضیه دوم) رابطه مثبت و معناداری دارد. هم چنین نتایج نشان می دهد رفتار فروش انطباقی با عملکرد نیروی فروش (فرضیه سوم) رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج بررسی فرضیه های اول تا سوم در جدول (۳) نشان داده شده است.

اگر ضرایب معناداری (T) بین متغیرها بیشتر از 1/96 باشد، فرضیه تأیید و اگر ضرایب معناداری بین متغیرها کمتر از 1/96 باشد، فرضیه رد می شود. بر این اساس، نتایج بررسی فرضیه های اول تا سوم نشان می دهد ششود نیروی فروش با رفتار فروش انطباقی (فرضیه اول) و ششود نیروی فروش با عملکرد نیروی

جدول ۴- ضریب مسیرها و ضریب معناداری

فرضیات	روابط بین متغیرها	ضریب مسیر	ضریب معناداری	وضعیت فرضیه
اول	مهارت ششود نیروی فروش - رفتار فروش انطباقی	۰.۴۹۳	۶.۶۸۸	تایید
دوم	مهارت ششود نیروی فروش - عملکرد نیروی فروش	۰.۲۵۴	۲.۳۱۰	تایید
سوم	رفتار فروش انطباقی - عملکرد نیروی فروش	۰.۳۷۰	۳.۶۷۹	تایید

شد؛ یعنی ششود نیروی فروش هم غیرمستقیم و از طریق رفتار فروش انطباقی و هم به صورت مستقیم بر عملکرد نیروی فروش تأثیر می گذارد.

در ادامه برای بررسی نقش تعدیل گر در این پژوهش، به دلیل این که متغیر تعدیل گر (تجربه فروش) طبقه ای است، از روش مرحله ای به وسیله نرم افزار PLS استفاده شده است. با توجه به اعداد معناداری و ضرایب مسیر به دست آمده برای هر دو گروه دارای تجربه زیر ۱۰ سال (گروه ۱) و بالای ۱۰ سال (گروه ۲) و هم چنین تعداد نمونه و خطای استاندارد جدول ۴-۱۹ تنظیم شد و با قراردادن اعداد جدول در فرمول زیر می توان نقش تعدیل کنندگی را مشخص کرد.

$$t = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{\left(\frac{n_1 - 1}{n_1}\right)^2 \times S_1^2 + \left(\frac{n_2 - 1}{n_2}\right)^2 \times S_2^2}}$$

برای آزمون متغیرهای میانجی (فرضیه چهارم) از روش بارون و کنی استفاده شد. این آزمون شامل سه مرحله است که برای بررسی این هدف از آزمون متغیر میانجی از روش بارون و کنی استفاده شده است. در مرحله اول پس از بررسی مسیر مستقیم بین ششود نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش ضریب همبستگی (۰.۴۳۶ و سطح معناداری ۰.۰۰۰) معناداری مسیر تأیید شد و در مرحله دوم پس از اضافه کردن متغیر میانجی، مسیر متغیر ششود نیروی فروش به رفتار فروش انطباقی (۰.۴۹۳ و ۰.۰۵ < P = ۰.۰۰۰) و مسیر رفتار فروش انطباقی به عملکرد نیروی فروش (۰.۳۷۰ و ۰.۰۵ < P = ۰.۰۱۵) بررسی شد که نشان داد هر دو مسیر معنادار است. در مرحله سوم پس از بررسی رابطه مستقیم بین ششود نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش در حضور متغیر رفتار فروش انطباقی ضریب مسیر برابر با (۰.۱۸۳ و ۰.۰۵ < P = ۰.۰۰۳) و این رابطه اثبات

جدول ۵- بررسی متغیر تعدیلگر

رد/تأیید	معناداری	تعداد نمونه (n)		ضریب مسیرها (bi)		خطای استاندارد (S.E)		مسیر
		گروه ۱	گروه ۲	گروه ۱	گروه ۲	گروه ۱	گروه ۲	
رد	-۰.۰۰۰۷۴	۷۶	۲۳	۰.۳۶۸	۰.۵۰۴	۰.۱۲۷	۰.۱۳۷	Ab-sp
رد	۰.۰۴۹	۷۶	۲۳	۰.۵۵۴	۰.۴۹۵	۰.۰۸۴	۰.۲۰۵	Ls-ab
رد	-۰.۰۰۱۸	۷۶	۲۳	۰.۲۲۳	۰.۲۲۶	۰.۱۱۶	۰.۲۸۲	Ls-sp

کممک می‌کند از راه گوش دادن مؤث از فرد سخنران حمایت کنید. با توجه به اهمیت این مباحث این هدف پژوهش تأثیر شنود نیروی فروش بر رفتار فروش انطباقی و عملکرد نیروی فروش است. نخست، رابطه میان مهارت شنود نیروی فروش و رفتار فروش انطباقی با متغیرهایی هم‌چون جنسیت، سن و تحصیلات بررسی شده است و یافته‌ها حاکی از آن است که مهارت شنود فروش در بین گروه‌های سنی، گروه‌های تحصیلی و هم‌چنین بین زنان و مردان یکسان است. هم‌چنین در ادامه با بررسی متغیر رفتار فروش انطباقی در بین گروه‌های سنی و گروه‌های تحصیلی و جنسیت مختلف به این نتیجه دست یافتیم که رفتار فروش انطباقی در بین گروه‌های سنی مختلف نشان داده شد که در بین گروه‌های سنی، رفتار فروش انطباقی در گروه افراد با سنین ۳۶-۴۵ نسبت به بقیه سنین در این پژوهش تفاوت دارد. بدین معنا که این افراد از ادراک بیشتری از رفتار فروش انطباقی نسبت به بقیه سنین برخوردارند. هم‌چنین مردان مدنظر در این پژوهش از مهارت رفتار فروش انطباقی بیشتری نسبت به زنان برخوردارند. در ادامه با بررسی اهداف این پژوهش به نتایج زیر دست یافتیم:

در این پژوهش مشخص شد شنود نیروی فروش بر رفتار فروش انطباقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بدین معنی که با افزایش مهارت شنود نیروی فروش، رفتار فروش انطباقی نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه مطابق با نظر دیوید شفرد و همکاران (۲۰۱۴)، اسپرو و ویتز (۱۹۹۰) است. بدن صورت که دیوید شفرد و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کند که رابطه مثبتی بین شنونده خوب و رفتار فروش تطبیقی وجود دارد؛ چنان که شنود مؤثر تمرینی برای بهتر شدن رفتار فروش تطبیقی است. هم‌چنین اسپرو و ویتز (۱۹۹۰) نشان دادند رابطه مثبتی بین شنونده خوب و

از آنجایی که عدد معناداری به دست آمده برای همه متغیرها کمتر از ۱.۹۶ و بیشتر از ۱.۹۶<sup>۰</sup> است، اثر تعدیل‌کنندگی رد می‌شود.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با فشار بی‌رحمانه‌ای که سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود و بالا بردن سهم بازار متحمل هستند، شرکت‌های موفق خواستار این هستند که به بازخورد مشتری گوش فرادهند تا اطمینان حاصل شود که همه برنامه‌های سازمان حداکثر واکنش مثبت را از بازار دریافت می‌کند (لینگز و گرینلی، ۲۰۰۵). از این رو با تأکید بسیار بر نقش کلیدی فروشندگان در تضمین برآورده شدن نیازهای مصرف‌کننده، فروشندگان نیاز به درک تصمیم‌گیری مصرف‌کننده دارند و باید قادر به شناسایی سریع نیازهای آنها و پاسخ‌گویی با رفتارهای فروش متناسب باشند (الهی، ۱۳۹۳). فروشندگان برای انطباق روش فروش خود به مهارت فروش نیاز دارند. مهارت‌های فروش فروشندگان بر توانایی آنها برای انطباق استراتژی فروش در خلال تعاملات فروش مؤثر است (ویتز و همکاران، ۱۹۸۶). اعمال تأثیر مهارت‌های فروش بر عملکرد فروشندگان از راه دانش و اطلاعاتی است که فروشندگان به منظور بررسی وضعیت فروش و ایجاد استراتژی‌های فروش برای هر مشتری استفاده می‌کنند. برای استفاده و بهره‌گیری از این رویکرد، علاوه بر توانایی گردآوری اطلاعات مفیدی که در طول تعاملات مبادله می‌شود، نیازمند مهارت‌های لازم برای تغییر استراتژی‌های فروش و تعدیل رفتار خود در مواقع لزوم و متناسب با شرایط، مقتضیات و نیازهای مشتریان و سطح مشتری‌گرایی آنها است که یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها، شنود نیروی فروش است. «شنود فعال» به مهارت‌ها و نگرش‌هایی اشاره دارد که به شما

رفتار فروش تطبیقی وجود دارد. در نتیجه پیشنهاد می‌شود با بهبود مهارت‌های شنود فروش از جمله درک عمیق نیاز مشتری، سؤال کردن حین مکالمه با مشتری، درگیر کردن مشتری حین مکالمه با وی، به جای زیاد صحبت کردن با وی، درک چشم‌انداز مشتری و نشان دادن اهمیت نظرات مشتری برای شما، به منظور بهبود رفتار فروش انطباقی نیز گام بردارید.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد شنود نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه مطابق با نتایج، درولینگر و کومر (۲۰۰۷) مطابقت دارد. کستل بری و همکاران (۲۰۰۴) دریافتند شنود ضعیف رابطه مثبتی با عملکرد فروشنده دارد. به طوری که هرچه این مهارت را فروشنده کمتر به کار گیرد، عملکرد نیروی فروش نیز کمتر می‌شود. هم‌چنین ایتانی و اینیانگ (۲۰۱۵) دریافتند شنود نیروی فروش بر روی همدلی آنان نسبت به مشتریان تأثیر می‌گذارد و رضایت مشتریان را بیشتر می‌کند و در نهایت این پروسه بر عملکرد فروشنده تأثیر می‌گذارد. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود با بهبود مهارت‌های شنود فروش از جمله استفاده از ارزیابی زبان بدن مشتری حین مکالمه با وی، یادداشت کلمات کلیدی مهم حین مکالمه با مشتری و تفسیر نیازهای مشتری و تبدیل آنها به نیازمندی محصولات سازمان، فروش نیروی فروش نیز بهبود یابد. از دیگر نتایج این پژوهش این است که رفتار فروش انطباقی بر عملکرد نیروی فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه مطابق با نظریه رومان ۵ و همکاران (۲۰۰۹)، سین (۲۰۱۲) و کارا و همکاران (۲۰۱۵) است. بدین صورت که رومان و همکاران (۲۰۰۹) گفته‌اند زمانی که فروشندگان درگیر رفتار فروش تطبیقی هستند، واقعاً به مشتریان خود گوش می‌دهند و این باعث می‌شود آنها بهترین محصول را مطابق با نیازهای

مشتری پیشنهاد دهند و موجب بهبود عملکرد فروش می‌شود. هم‌چنین سین (۲۰۱۲) گفته است رفتار فروش تطبیقی باعث شناخت بهتر مشتری می‌شود و تجربه فروشنده را بالا می‌برد و این سبب کاهش استرس شغلی، کاهش ابهام شغلی و رضایت بیشتر می‌شود و در نتیجه فروشنده از شغل خود لذت بیشتری می‌برد و عملکرد وی بهتر می‌شود و بهبود می‌یابد. از این رو پیشنهاد می‌شود با استفاده از موارد زیر، مهارت رفتار فروش انطباقی بهبود بخشد شود و این گونه عملکرد فروش دوجندان شود. این موارد شامل: شناسایی موارد استفاده از رویکردهای مختلف فروش در موقعیت‌های متفاوت فروش، جمع‌آوری اطلاعات درباره شرایط فروش به منظور تسهیل امر انطباق‌پذیری و استفاده واقعی از رویکردهای مختلف فروش در موقعیت‌های گوناگون.

در ادامه نتایج حاکی از آن بود که رفتار فروش انطباقی در رابطه بین شنود نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش نقش میانجی جزئی دارد. نتایج این فرضیه با نتیجه دیوید شفرد و همکاران (۲۰۱۴) همسویی دارد. اسپرو و ویتز (۱۹۹۰) نشان دادند که گوش دادن مؤثر اجازه می‌دهد فروشنده درک دقیقی از نیازهای اصلی مشتری به دست آورد و این تمرینی است برای بهبود رفتار فروش انطباقی که به نوبه خود باعث افزایش عملکرد و کارایی می‌شود. هم‌چنین دیوید شفرد و همکاران (۲۰۱۴) گفته‌اند که گوش دادن مؤثر و رفتار فروش تطبیقی هر دو مربوط به عملکرد فروش هستند. به این صورت که شنود مؤثر موجب تقویت رفتار فروش انطباقی و در نهایت باعث عملکرد بهتر می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود با استفاده از داشتن مهارت شنود مؤثر به جمع‌آوری اطلاعات درباره شرایط فروش پرداخته شود. این امر موجب تسهیل امر انطباق‌پذیری می‌شود و

کیوان. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش: نقش میانجی رضایت شغلی، فصلنامه علمی پژوهشی چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، ش ۱۲، صص ۱۴۹-۱۶۹.

۵. عزیزی، شهریار؛ روستا، احمد و خداداد حسینی، حمید. (۱۳۹۱). «الگوی مفهومی دوسطحی عوامل تعیین‌کننده عملکرد نیروی فروش». چشم‌انداز مدیریت بازرگانی. دانشگاه شهید بهشتی. دوره ۱۱، ش ۹، صص ۶۱-۸۰.

۶. قلی پور سلیمانی، علی؛ صادق منعم؛ صادق حسینی، اردلان و ربیعی، مریم. (۱۳۹۶). «عوامل مؤثر بر عملکرد فروشنده: با مطالعه اثر تعدیل‌گر تجربه فروشنده‌گان خدمات بیمه»، دهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت، رشت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

[https://www.civilica.com/Paper-ICOEM04-ICOEM04\\_164.html](https://www.civilica.com/Paper-ICOEM04-ICOEM04_164.html)  
۷. کاتلر فیلیپ و آرمسترانگ گری. (۱۳۸۹). اصول بازاریابی، ترجمه مهدی زارع. تهران: انتشارات مدیر فردا.

#### منابع لاتین

1. Aggarwal, P., Castleberry, S.B., Ridnour, R. and Shepherd, C.D. (2005), Salesperson empathy and listening: impact on relationship outcomes, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 13 No. 3, pp. 16-31.
2. Amjad Abu ELSamen, Mamoun N. Akrouh, (2018) "How customer orientation enhances salespeople's performance? A case study from an international market", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 25 Issue: 7, pp.2460-2477,
3. Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., &

در نهایت انطباق نیاز مشتری با محصولات سازمان موجب بهبود و افزایش عملکرد فروش نیز می‌شود. در نهایت نتایج پایانی این پژوهش نشان می‌دهد تجربه فروش بین هیچ‌کدام از متغیرها نقش تعدیل‌گر را ایفا نمی‌کند. به این دلیل که مهارت شنود فروش مهارتی اکتسابی است و متغیرهای اکتسابی به آموزش نیاز دارند و در صورت نبود دانش و آموزش کافی با بالا رفتن تجربه هیچ بهبودی در این مهارت حاصل نمی‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش این مهارت را جدی‌تر دنبال کنند و پس از آن برای کارکنان خود دوره‌های آموزشی در نظر بگیرند.

#### منابع فارسی

۱. ایمانی، عباس. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط رفتارهای فروش رابطه ای بر عملکرد فروشنده با تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی فروشنده، مطالعه موردی: نمایندگی‌های لوازم صوتی و تصویری در تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت.
۲. صفرزاده، حسین؛ تدین، اعظم و حرمدی، مریم. (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی». مطالعه موردی: مراکز آموزشی و درمانی شمال فارس». فصلنامه طلوع بهداشت، دانشکده بهداشت یزد، دوره ۱۱، ش ۱، صص ۷۷-۸۰.
۳. حیدرزاده، کامبیز و گرمابدری، شیرین. (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین کیفیت ارتباط کاری با عملکرد و رضایت شغلی فروشنده‌گان و نقش مدل رفتاری ASB در فروش». مجله مدیریت بازاریابی. دوره ۲، ش ۳، صص ۴۷-۷۰.
۴. شیرخدايي، میثم؛ مدهوشی، مهرداد و حاتمی،

12. Ingram ,Thomas N, Schwepker , harles H , Jr.Don Huts.(1992),Why Salespeople Fail, **Industrial Marketing Management** ,21, 225-230
13. Johlke M.C. (2015) The Relative Impact of Important Sales Presentation Skills Upon Industrial Salesperson Job Performance. In: Spotts H. (eds) Marketing, Technology and Customer Commitment in the New Economy. Developments in Marketing Science: Proceedings of the **Academy of Marketing Science. Springer, Cham**
14. Kara A., Turan M., Cabuk S. (2015) Effects of Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation on Performance: An Empirical Analysis of Pharmaceutical Salespeople in an Emerging Market. In: Robinson, Jr. L. (eds) Developments in Marketing Science: Proceedings of the **Academy of Marketing Science. Springer, Cham**
15. Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, 7(3), 290° 305.
16. Locker K. O., Kienzler D. (2015). Listening. In Business and administrative communication (11th ed., pp. 93-95). **New York, NY: McGraw-Hill Education.**
17. Michelle E. Pence & Andrea J. Vickery (2012) The Roles of Personality and Trait Emotional Intelligence in the Active-Empathic Listening Process: Evidence from Correlational and Regression Analyses, **International Journal of Listening**, 26:3, 159-174,
18. Moore, J.R., Eckrich, D.W. and Carlson, L.T. (1986), A hierarchy of industrial selling competencies, **Journal of Marketing Education**, Spring, pp. 79-99.
19. Mulki, J.P., et al., (2014), Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople, Mehta, R. (2008). Personal selling: Building customer relationships and partnerships. Recording for the Blind & Dyslexic.
4. Behrman Douglas N, Perreault, Wilham D, (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons, **journal of Business Research**, 10, 355-370
5. Bodie, Graham D. (2011), The Active-Empathetic Listening Scale (AELS): Conceptualization and Evidence of Validity within the Interpersonal Domain, **Communication Quarterly**, 59 (3), 277-295.
6. Castleberry, S.B. and Shepherd, C.D. (1993), Effective interpersonal listening and personal selling, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 13 No. 1, pp. 35-49.
7. Comer, L.B. and Drollinger, T. (1999), Active empathetic listening and selling success: a conceptual framework, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 19 No. 1, pp. 15-29.
8. Donassolo, Paulo Henrique; Matos, Celso Augusto de. The predictors of sales performance: a study with wholesale sellers. **Review of Business Management**, [S.l.], v. 16, n. 52, p. 448-465, dec. 2014. ISSN 1983-0807.
9. Drollinger, Tanya, Comer, Lucette B., and Patricia T. Warrington (2006), Development and Validation of the Active Empathetic Listening Scale, **Psychology & Marketing**, 23 (2), 161-180.
10. Ferrari B. (2012). Power listening: Mastering the most critical business skill of all. **New York, NY: Portfolio/Penguin.**
11. George R. Franke and Jeong-Eun Park (2006), Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research: November**, Vol. 43, No. 4, pp. 693-702.



- International Journal of Research in Marketing**, 23(3), 279° 293.
27. Ricks ,D.A.(2003).Globalization & the role of the global corporation. **Journal ofInternat Manag**, 9(1 ):355.
  28. Roman, Sergio, Ruiz, Salvador, and Jose Luis Munuera (2005), "The Influence of the Compensation System and Personal Variables on a Salesperson's Effective Listening Behaviour," **Journal of Marketing Management**, 21 (1-2), 205-230.
  29. Singh,vRAand Das, G. (2013), The impact of job satisfaction, adaptive selling behavior and customer orientation on salesperson s performance: exploring the moderating role of selling experience , **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 28 No. 7, pp. 554-564.
  30. Spataro, S. E., & Bloch, J. (2018). Can You Repeat That? Teaching Active Listening in Management Education. **Journal of Management Education**, 42(2), 168° 198.
  31. Spiro, R. and Weitz, B. (1990), Adaptive selling conceptualization, measurement, and nomological validity, **Journal of Marketing Research**, Vol. 27 No. 1,pp. 61-9.
  32. Sujan, H.,Weitz,A.B., kumar ,N.(1994).Learning orientation, Working smart, & Effective selling. **Journal of marketing** .vol. 58 (1994), 39-52.
  33. Yurova Y., Rippe C.B., Weisfeld-Spolter S., Sussan F., Arndt A. (2017) Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type .**Journal of Retailing and Consumer Services**, 34 , pp. 271-277.
  34. Walker JR., O. C.; Churchill JR., G. A.; FORD, N. M. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. **JMR Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 14, n. 2, p. 156-  
**Journal of Business Research**.
  20. Omar S. Itani Aniefre Eddie Inyang , (2015),"The effects of empathy and listening of salespeople on relationship quality in the retail banking industry", **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 33 Iss 6 pp. 692 ° 716
  21. Park, Jeong Eun, Deitz, D. George, (2006), "The effect of working relationship quality on sales person performance & job satisfaction : Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives", **Journal of business research**, XX (accepted 4 April 2006), 1-10
  22. Park,J.E.,Kim,J.,Dubinsky,A.J.,&Lee,H .(2010) How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviorsnnndurrrrill **Marketing**,39(7),1128-1138.
  23. Praveen Aggarwal, Stephen B. Castleberry, Rick Ridnour & C. David Shepherd (2005) Salesperson Empathy and Listening: Impact on Relationship Outcomes, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 13:3, 16-31,
  24. P. Ramsey, Rosemary & Sohi, Ravipreet. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 25. 127-137. 10.1007/BF02894348.
  25. Ramendra ,Singh, Das ,Gopal ,( 2012) The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson s performance: exploring the moderating role of selling experience, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol 28 · Number 7 · 554° 564
  26. Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience.

168, May 1977.

35. Weger H.Jr., Castle G. R., Emmett M. C. (2010). Active listening in peer interviews: The influence of message paraphrasing on perceptions of listening skill. **International Journal of Listening**, 24, 34-49.

