

## نقش توانمندسازی روان‌شناختی در ارتقای عملکرد فروش فروشندگان شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت به‌پخش)

ناصر عسگری<sup>۱</sup>، غلام‌حسین نیکوکار<sup>۲</sup>

**چکیده:** در محیط‌های بسیار رقابتی شرکت‌های پخش، برخورداری از فروشندگان توانمند مزیت رقابتی ارزشمندی، ارزش‌آفرین، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزینی برای آنها به‌شمار می‌رود. از میان عوامل گوناگون مؤثر بر عملکرد فروش، پژوهش حاضر به بررسی چگونگی و میزان تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی (احساس شایستگی، معناداری شغل، اختیارداشتن، تأثیرگذاری و اعتماد) بر عملکرد فروش فروشندگان می‌پردازد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را فروشندگان شعب تهران و شهرستان‌های شرکت به‌پخش به تعداد ۹۰۰ نفر تشکیل می‌دهند که ۲۷۰ نفر آنها به‌صورت تصادفی به‌طور نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای استاندارد است. تحلیل داده‌ها با کمک آزمون‌های آماری تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر و آزمون تی با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل و اس.پی.اس.اس. انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد همه ابعاد بررسی شده توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد فروشندگان این شرکت تأثیری معنادار و مثبت داشته‌اند. همچنین وضعیت موجود توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد فروش فروشندگان این شرکت مناسب بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی روان‌شناختی، شرکت پخش، عملکرد فروش، فروشنده.

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت سیستم، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۱۲

نویسنده مسئول مقاله: ناصر عسگری

E-mail: nasgari@ut.ac.ir

## مقدمه

در قرن بیست و یکم محیط فروش در نتیجه تغییرات رفتاری، فناورانه و مدیریتی بسیار پیچیده شده است (شت و شارما، ۲۰۰۸)، رفتارها و نیازهای مشتریان به سرعت در حال تغییر است (بلوکر و فلینت، ۲۰۰۷)، پیشرفت فناوری پیوسته بر نقش فروشندگان تأثیر می‌گذارد (موتوت و باسکول، ۲۰۰۸) و مدیران فروش نیز در جست‌وجوی روش‌های بهتری برای انگیزش و ارتقای عملکرد کارکنان فروش خودشان هستند (آندرسون، دوینسکی و مهتا، ۲۰۰۷). در چنین فضایی شرکت‌های فروش به سختی می‌کوشند تا از سیستم‌های مدیریت روابط با مشتری به گونه‌ای ماهرانه بهره‌برداری کنند تا بتوانند روابطی موفقیت‌آمیز با ارزشمندترین مشتریان خود ایجاد و حفظ کنند (آهیرن، سرینی‌واسان، و وین‌استین، ۲۰۰۴). در چنین شرایطی فروشندگان به عنوان مدیران نهایی ارتباط با مشتری به شمار می‌روند و وظیفه فروش مؤثر و بهبود روابط با مشتریان را به عهده دارند (هانتز و پریولت، ۲۰۰۷).

عملکرد فروش از دیرباز موضوع بررسی شده دانشگاهیان و مجریان بازاریابی بوده است. شناسایی عواملی که موجب ارتقای عملکرد کارکنان فروش می‌شوند، جنبه مهمی از شغل مدیران فروش به شمار می‌رود و می‌تواند در بقا و موفقیت شرکت تأثیری حیاتی داشته باشد. با وجود چند دهه پژوهش و انجام فراتحلیل‌هایی در خصوص پیش‌بینی کننده‌های عملکرد فروش باز هم پرسش‌هایی در زمینه عوامل فردی مؤثر بر عملکرد فروشندگان به پاسخ‌هایی کامل دست نیافته‌اند (کریشنا، نترمیر و بولس، ۲۰۰۲: ۲۸۵). پیچیدگی فرایند فروش برخورداری فروشندگان از دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های خاصی را ضروری می‌سازد. توسعه قابلیت‌های یادشده فروشندگان می‌تواند رشد و سودآوری این شرکت‌ها را ارتقا دهد. از این‌رو، شناسایی و بهبود وضعیت عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان از جمله دغدغه‌های اساسی پیش روی شرکت‌های پخش به شمار می‌رود.

از پیشروترین شرکت‌های پخش در کشور «شرکت به‌پخش» است. این شرکت با داشتن بیش از ۳ هزار پرسنل متخصص در سراسر کشور و با سابقه بیش از نیم قرن رهبری صنعت پخش کشور، به عنوان بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین شرکت پخش محصولات غذایی، بهداشتی و دارویی، جایگاهی ویژه در عرصه توزیع در خاورمیانه به دست آورده است. این شرکت با بهره‌گیری از منابع انسانی حرفه‌ای، آموزش دیده و پویا برای حفظ جایگاه رقابتی و اجرای مؤثر مأموریت خود می‌کوشد. بدین منظور، توسعه منابع انسانی و به‌ویژه کارکنان فروش از جمله

راهبردهای اساسی منابع انسانی این شرکت است که همسو با راهبرد کلان شرکت در پیش گرفته است. در راستای تحقق این راهبرد، شناسایی و بهره‌برداری از عوامل گوناگونی که می‌توانند به ارتقای عملکرد فروش فروشندگان این شرکت مساعدت کنند از جمله دغدغه‌های همیشگی این شرکت به‌شمار می‌رود. این پژوهش از میان عوامل یادشده گوناگونی که می‌توانند بر عملکرد فروش تأثیر داشته باشند، به بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی می‌پردازد. فروشندگان برای ایفای نقش خود به‌عنوان مدیران نهایی رابطه با مشتری نیاز فراوانی به توانمندسازی دارند (آندرسون و هوانگ، ۲۰۰۶؛ موتوت و باسکول، ۲۰۰۸). اهمیت توانمندسازی برای فروشندگان به این دلیل است که بتوانند راه‌حل‌های سریع و بهینه‌ای برای نیازهای گوناگون مشتریان ارائه کنند، بدون اینکه منتظر تأیید سلسله‌مراتبی باشند و بتوانند رضایت مشتری ناراضی را جلب کنند (آندرسون و هوانگ، ۲۰۰۶). از این رو، فروشندگان با‌انگیزه، شایسته و توانمند عاملی کلیدی برای موفقیت شرکت به‌شمار می‌روند و تقویت احساس توانمندی در میان فروشندگان، وظیفه مهم مدیران فروش به‌شمار می‌رود که در محیط بسیار رقابتی و پویای امروزین تلاش می‌کنند روابطی پایدار و همراه با منافع دوجانبه با مشتریان خود برقرار کنند (کومار، ۲۰۰۸).

با وجود ادبیات گسترده‌ای که در زمینه توانمندسازی وجود دارد، پژوهش‌هایی که در زمینه توانمندسازی فروشندگان انجام شده است، غنای کافی ندارند و کمتر این موضوع به‌صورت تجربی بررسی شده است. در این پژوهش تلاش می‌شود تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان شرکت به‌پخش، به‌گونه‌ای منظم و قابل اتکا تشریح و بررسی شود. همچنین در پژوهش حاضر بررسی می‌شود که هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی چگونه و تا چه میزان می‌توانند بر ارتقای عملکرد فروش این فروشندگان تأثیر داشته باشند؛ و راهکارهای عملی بهبود عملکرد فروش فروشندگان این شرکت با کمک هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کدام‌اند.

## پیشینه پژوهش

### توانمندسازی

توانمندسازی منابع انسانی، یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های مورد نیاز در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و انجام اثربخش و کارایی نقش و مسئولیتی که در سازمان به‌عهده دارند (بابایی، ۱۳۸۱). توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد خودشان قدرت زیادی دارند (به‌صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزه) که کارشان را بسیار عالی انجام دهند.

توانمندسازی به معنای آزاد کردن این قدرت است (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰). در واقع، توانمندسازی قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت به گونه مستقیم به افراد واگذار می شود، اما برای توانمندسازی باید شرایطی ایجاد شود که در آن افراد بتوانند خود را توانمند کنند (دتن و کمرون، ۲۰۰۴). توانمندسازی مفهومی فراتر از واگذاری اختیار به کارکنان است. هنگام توانمندسازی، نه تنها وظایف به کارکنان واگذار می شوند، بلکه شرایطی فراهم می شود تا آنها بتوانند خودشان برای انجام این وظایف تصمیم بگیرند (آقایار، ۱۳۸۲).

### ابعاد شناختی توانمندسازی

در یکی از مطالعات تجربی معروف انجام شده درباره توانمندسازی، اسپریتزر (۱۹۹۲) چهار بُعد (عامل) شناختی برای توانمندسازی بر شمرده است. در این پژوهش بر مبنای تحقیق میسرا (۱۹۹۲) یک بُعد به این ابعاد چهارگانه افزوده شده است. در ادامه، این پنج بُعد کلیدی توانمندسازی تشریح می شوند:

**احساس شایستگی:** وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خودکفایتی می کنند، احساس می کنند توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵). چنین احساسی تعیین می کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (باندورا، ۱۹۸۶).

**احساس معنادار بودن:** افراد توانمند احساس معنادار بودن می کنند. آنها هدف یا فعالیتی را ارزشمند می دانند که به آن اشتغال دارند. آرمان ها و استانداردهایشان با کاری که انجام می دهند، سازگار است. افراد توانمند درباره کاری که انجام می دهند، دقت می کنند و به آن باور دارند و به دلیل انجام آن احساس هویت می کنند (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵).

**احساس داشتن اختیار:** خودسامانی به معنای احساس داشتن حق انتخاب در انجام وظایف شخصی است. آنان خودشان را افرادی ایجادگر و خودآغاز می بینند و می توانند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند (وگت و مورل، ۱۹۹۰).

**احساس تأثیر گذار بودن:** افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تأثیر گذاری بر محیطی که در آن کار می کنند، تغییر ایجاد کنند (داور، ۱۹۹۹).

**احساس داشتن اعتماد به دیگران:** افراد توانمند احساس می‌کنند با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت خواهد بود. به بیان دیگر، این اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است (میشرا، ۱۹۹۲).

### **توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان فروش**

بر اساس ادبیات مرور شده در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی (اسپریتز، ۱۹۹۵) می‌توان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان فروش را نیز شامل پنج بعد در نظر گرفت: فروشنده برخورداری از توانمندی روان‌شناختی، انعطاف‌پذیری زیادی دارد (نمونه‌ای از خودسامانی)، می‌تواند نیازهای متفاوت مشتریان را طی فرایند فروش به خوبی برآورده کند (نمونه‌ای از احساس شایستگی)، موجب ارتقای رضایت مشتری شود (نمونه‌ای از احساس معنادار بودن شغل)، موجب افزایش فروش شرکت شود (نمونه‌ای از احساس تأثیرگذار بودن) و روی کمک و حسن نیت همکاران خود حساب کند (نمونه‌ای از احساس اعتماد). در مجموع، این عوامل موجب ارتقای انعطاف‌پذیری و ابتکار فروشندگان می‌شوند (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰) و ویژگی‌هایی کلیدی برای فروشندگان مشتری‌مداری به شمار می‌روند که می‌خواهند راهکارهایی بهینه برای ارضای نیازهای مشتریان و حفظ روابط پایدار با مشتریان ارائه و اجرا کنند (مارتین و بوش، ۲۰۰۶).

### **عملکرد فروش**

فروشنده مسئول رشد دادن افزایش سهم شرکت در سید خرید مشتری است. فروشندگان امروزی مشاور مشتریان هستند. هیچ چیز بیشتر از این در مشتری انگیزه ایجاد نمی‌کند که ببیند فروشنده با صداقت پی‌گیر حل مشکل اوست و در برقراری ارتباط با واسطه‌ها و کسب اطلاعات از آنها کوشاست. فروشنده‌گی مسیری دوطرفه بین مشتری و فروشنده است. بنابراین، اثربخشی آن (در صورت توانایی فروشنده)، بیشتر از مسیرهای یک‌سویه ترویج مانند تبلیغات است. فروشندگان موفق در بازار رقبا را تحت نظر دارند و اطلاعات آنها را به شرکت می‌دهند. فروشندگان حرفه‌ای با عملکرد خوبشان تصویر ذهنی مثبتی را در ذهن مشتریان نسبت به شرکت به وجود می‌آورند و این تصویر ذهنی سبب می‌شود که مشتریان مبلغ شرکت نزد دیگران باشند. فروشنده همچون چشم و گوش شرکت عمل می‌کند، اطلاعات را از مشتریان می‌گیرد و به شرکت ارائه می‌دهد (محرر و حاجی حیدری، ۱۳۸۹).

اولین مدل عملکرد فروش به نام مدل WCF شناخته شد. این مدل توسعه یافته تئوری انگیزشی انتظار است (وروم، ۱۹۶۴) و رابطه مستقیمی بین رفتار خرید، عملکرد و متغیرهای

مربوط به عوامل شخصی، سازمانی و محیطی را نشان می‌دهد (ویتز، ۱۹۸۱). اثربخشی فروش به وسیله چهار نوع رفتار فروش تعیین می‌شود (پلانک و رید، ۱۹۹۴):

الف) پذیرش به وسیله مشتریان؛

ب) امکان تأثیرگذاری بر آنها؛

ج) استفاده از فنون تأثیرگذاری؛

د) کنترل تعاملات فروش.

مطالعات نشان می‌دهند موفقیت فرایند مبادله به اعتماد بین خریدار و فروشنده بستگی دارد. اثربخشی تعاملات فروش با توانایی فروشنده در شناخت ادراک و نگرش مشتری، توانایی تأثیرگذاری، سازگاری با مشتری و انتخاب راهکارهای مؤثر اثرگذاری بر مشتری بستگی دارد. همچنین براساس مطالعات انجام شده درباره رفتارهای فروش و توانایی‌های کلی فروشنده، علاقه به پژوهش درباره دیدگاه‌های خریدار فروشنده رو به افزایش است. همچنین عملکرد فروشنده به سطح انگیزش؛ شایستگی، ظرفیت و استعداد فروش و درک چگونگی ایفای این نقش بستگی دارد (دیویس درین، ۲۰۰۸). مسئولیت‌پذیری، پایداری در مبادله و انعطاف‌پذیری فروشنده از جمله راهکارهای انطباق ارتباط با مشتری به شمار می‌رود (دیوید، ۲۰۰۰). توانایی ارزیابی براساس بازخور مشتری قضاوت در فرایند فروش را آسان می‌کند؛ از این رو تطبیق جنبه‌های اساسی از فرایند فروش به شمار می‌رود (ویتز ۱۹۸۱).

### پیشینه تجربی

عباسی، طالقانی و رجب‌زاده (۱۳۹۴) ارتباط توانمندسازی کارکنان با خدمات عمومی را در سازمان‌های برتر ایران در جشنواره شهید رجایی بررسی کرده‌اند و احساس شایستگی، احساس معنادار بودن شغل، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد با نوآوری در خدمات عمومی رابطه معناداری دارند و تعلق خاطر کاری این رابطه را تعدیل می‌کنند. آقاجانی و صمدی میارکلایی (۱۳۹۲) طی پژوهشی دریافتند بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباطی مثبت و معنادار وجود داشته است. این رابطه در پژوهش نجفی و همکارانش (۲۰۱۱) نیز تأیید شده است.

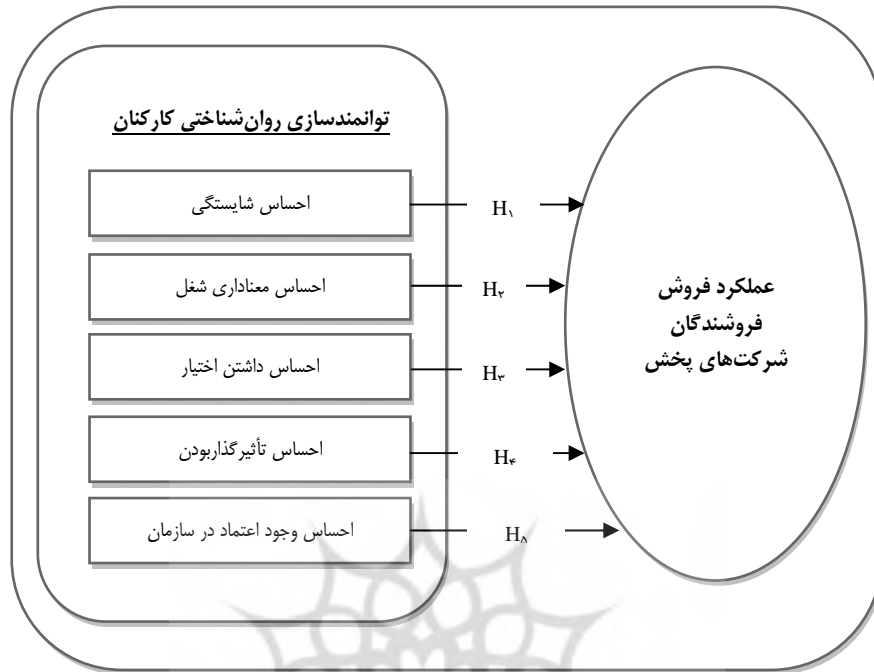
عزیزی و روستا (۱۳۸۹) عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش را در صنعت مواد غذایی بررسی کرده و دریافته‌اند نیاز به شایستگی، خودکارآمدی و استقلال داشتن، با عملکرد فروش رابطه مستقیم و جو رقابتی با عملکرد فروش رابطه منفی دارد. دهدشتی و پورحسینی (۱۳۹۲) نیز تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش را در شرکت‌های صنایع غذایی عضو بازار

بورس تهران بررسی کردند و دریافتند استراتژی فروش و بازاریابی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد فروش دارند و رهبری تحول‌آفرین، شدت رقابت و تحولات فناورانه تأثیرات تعدیل‌کننده زیادی بر این رابطه می‌گذارند. فلتچر و ماجور (۲۰۰۷) نیز دریافتند ارتباط بین جو رقابتی و احساس شایستگی با عملکرد فروش به ترتیب منفی و مثبت است.

بررسی پیشینه تجربی موجود در زمینه موضوع بررسی شده نشان داد اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص موضوع توانمندسازی روان‌شناختی در زمینه دیگر موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی بوده است و تأثیر آن بر موضوعات مرتبط با بازاریابی و فروش کمتر توجه شده است. از این‌رو، نوآوری ویژه پژوهش حاضر این است که به‌عنوان پژوهشی میان‌رشته‌ای تأثیر یکی از موضوعات پرکاربرد مدیریت منابع انسانی را به‌خصوص در زمینه عملکرد فروش فروشندگان یک شرکت پخش بررسی کرده است.

### مدل مفهومی

در این پژوهش بر مبنای ادبیات بیان‌شده، ابعاد شناختی توانمندسازی به‌عنوان متغیرهای مستقل و توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. برای سنجش ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از مدل تعدیل‌شده اسپریتزر (۱۹۹۲) استفاده شده است. براساس مدل اسپریتزر توانمندسازی روان‌شناختی شامل چهار نوع احساس است: احساس شایستگی، معناداربودن، اختیارداشتن و معناداربودن شغل. بعدها دتن و کمرون (۱۹۹۸) بعد اعتماد را به آن افزوده‌اند. این پنج مؤلفه متغیرهای مستقل پژوهش را تشکیل می‌دهند. همچنین در این پژوهش عملکرد فروش به‌عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده که برای سنجش آن پرسشنامه استاندارد دیویس (۲۰۰۸) به کار رفته است. ارتباط بین این دو مقوله نیز براساس مفهوم قرارداد روان‌شناختی استفاده شده است که به انتظارات ذهنی کارکنان و مدیران از یکدیگر اشاره دارد (مک دونالد و میکین، ۲۰۰۰) با این پیش‌فرض که وقتی فروشندگان می‌بینند مدیران زمینه توانمندسازی آنها را فراهم ساخته‌اند، تلاش افزون‌تری برای انجام وظایف شغلی خود انجام می‌دهند و این می‌تواند موجب ارتقای عملکردشان شود. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان به صورت شکل ۱ نشان داد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مباحث بیان شده در بخش پیشینه نظری و مدل مفهومی در نظر گرفته شده فرضیه‌های تدوین شده این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. «احساس شایستگی» بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان تأثیر مثبت دارد.
۲. «احساس معناداری شغل» بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان تأثیر مثبت دارد.
۳. «احساس داشتن اختیار» بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان تأثیر مثبت دارد.
۴. «احساس تأثیرگذار بودن» بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان تأثیر مثبت دارد.
۵. «احساس وجود اعتماد در سازمان» بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان تأثیر مثبت دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری با استفاده از پرسشنامه به دست آمده است. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به شمار می‌رود.



جامعه بررسی شده در این پژوهش، شامل فروشندگان شرکت به‌پخش به تعداد ۹۵۰ نفر است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. تعداد نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود شامل ۲۷۰ نفر است.

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی، پرسشنامه‌ای ۲۰ سؤالی است که به‌صورت مقیاس پنج‌سطحی لیکرت استفاده شده است. برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه معروف اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده است. هر یک از مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی با سه گویه سنجیده شده‌اند و برای سنجش عملکرد فروش نیز از پرسشنامه استاندارد دیویس (۲۰۰۸) شامل پنج سؤال استفاده شده است. شیوه پاسخ‌دهی به سؤالات پرسشنامه نیز به این صورت بوده است که از فروشندگان شرکت خواسته شده دیدگاهشان را درباره میزان برخورداری همکارانشان از این شاخص‌ها بیان کنند. برای آزمودن پایایی پرسشنامه، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسشنامه و ابعاد و متغیرهای آن در جدول ۱ ارائه شده است. برای ارزیابی روایی پرسشنامه نیز از تحلیل عاملی مرتبه اول استفاده شده که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. ضریب پایایی پرسشنامه و هر یک از متغیرها و ابعاد آنها

متغیر	ضریب پایایی	متغیر	ضریب پایایی
توانمندسازی	٪۷۴	احساس تأثیرگذاری	٪۷۰
احساس شایستگی	٪۷۱	احساس وجود اعتماد	٪۷۳
احساس معناداری شغل	٪۶۸	عملکرد فروش	٪۸۶
احساس خودسامانی	٪۷۵	کل پرسشنامه	٪۷۸

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

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

جدول ۲. نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO

۰/۸۶۸	شاخص KMO	آزمون بارتلت
۳۶۰۲/۴۰۵	کای دو محاسبه شده	
۱۹۰	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

از آنجا که مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۸۶۸ و نزدیک به یک است، مشخص می‌شود که تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کفایت می‌کند. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر است که کوچک‌تر از سطح خطای آلفا ۰/۰۵ بوده و نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده و بررسی وجود یا نبود تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. برای بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم مد نظر از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله اول، چگونگی و میزان رابطه بین شاخص‌های اندازه‌گیری هر یک از ابعاد (سؤال‌های پرسشنامه) و ابعاد مد نظر بررسی شده است. در مرحله دوم، چگونگی و میزان رابطه بین هر یک از ابعاد و مفهوم اصلی مد نظر (توانمندسازی) ارزیابی شده است (تحلیل عاملی عملکرد فروش، فقط شامل مرحله نخست بوده است). به بیان دیگر، در مرحله نخست بررسی می‌شود که هر یک از شاخص‌های به کاررفته در پرسشنامه تا چه حد می‌توانند بعد مد نظر از توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کنند و در مرحله دوم بررسی می‌شود هر یک از ابعاد، تا چه میزان با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند و می‌توانند آن را تبیین کنند. نتایج تحلیل عاملی ابعاد تشکیل دهنده توانمندسازی روان‌شناختی در جدول ۳ نشان داده شده‌اند.

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۳ معنادار بودن اثر همه مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای توانمندسازی روان‌شناختی، تأیید شده است؛ زیرا مقدار آنها بین ۱/۹۶ و ۱-۱/۹۶ نیست. همچنین براساس یافته‌های بیان شده در این جدول، شاخص‌های در نظر گرفته شده برای سنجش مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد فروش نیز تبیین کننده‌های مناسبی برای این متغیرها بوده‌اند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده توانمندسازی روان‌شناختی

متغیر	ضریب تأثیر	عدد معناداری	ابعاد	شاخص‌ها	عدد معناداری شاخص	ضریب تأثیر شاخص
توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	۰/۶۰	۶/۷۶	قابلیتی	به مهارت‌هایی که برای انجام وظایف شغلی مورد نیاز هستند، تسلط دارم.	۹/۳۲	۰/۴۸
				نسبت به توانایی خود برای انجام دادن کار مطمئن هستم.	۹/۰۲	۰/۶۳
				کارم در محدوده تبحر و قابلیت‌هایم قرار دارد.	۸/۷۵	۰/۶۹
	۰/۷۶	۹/۶۵	خودمختاری	در انجام دادن وظایف شغلی خود استقلال زیادی دارم.	۱۴/۲۶	۰/۹۳
				می‌توانم درباره چگونگی انجام دادن وظایف شغلی‌ام تصمیم بگیرم.	۱۴/۰۷	۰/۹۸
				این فرصت را دارم که در انجام وظایف شغلی از ابتکار شخصی استفاده کنم.	۱۰/۴۳	۰/۷۹
	۰/۷۰	۸/۱۷	تأثیرگذاری	بر آنچه در واحد کاری‌ام اتفاق می‌افتد، کنترل زیادی دارم.	۱۰/۳۵	۰/۸۷
				تأثیر من بر آنچه در واحد کاری‌ام اتفاق می‌افتد، خیلی زیاد است.	۱۰/۲۷	۰/۹۲
				به نظر من در تصمیم‌گیری واحد کاری‌ام توجه می‌شود.	۹/۹۱	۰/۹۲
	۰/۶۱	۷/۰۷	مغناطه‌بودن	کاری را که انجام می‌دهم، برایم مغناطه‌دار است.	۹/۲۹	۰/۵۹
				کاری را که انجام می‌دهم، برایم بسیار مهم است.	۹/۹۴	۰/۷۲
				وظایف شغلی‌ام برای من شخصاً مغناطه‌دار هستند.	۹/۱۳	۰/۵۴
عملکرد فروشنده	۰/۴۵	۵/۷۶	اعتماد	اطمینان دارم همکارانم در روابطشان با یکدیگر صادقانه عمل می‌کنند.	۱۱/۱۲	۰/۹۶
				اطمینان دارم همکارانم به قول‌هایی که می‌دهند، عمل می‌کنند.	۱۱/۵۷	۰/۹۸
				اطمینان دارم همکارانم از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود برخوردارند.	۹/۸۸	۰/۷۳
	تشویق مشتریان در استفاده از راهبردهای مناسب در خرید از طرف فروشنده	۹/۳۶	۰/۶۵			
	مشتری‌مداری‌بودن فروشنده و داشتن عملکرد مثبت از نظر مشتری	۹/۹۶	۰/۷۹			
	کمک به مشتریان در جهت مثبت‌اندیشی و استفاده از راه‌حل‌های جدید	۸/۸۳	۰/۶۸			
ترجیح‌دادن خرید مجدد از این فروشنده در مقایسه با دیگر فروشندگان	۸/۶۹	۰/۶۲				
لذت‌بردن مشتری از خرید خود از این فروشنده و رضایت از عملکرد وی	۹/۸۷	۰/۷۴				

## یافته‌های پژوهش

در مدل معادلات ساختاری، روابط موجود بین صفت‌های مکنون که براساس نظریه استخراج شده‌اند با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند (کلانتری، ۱۳۸۸). در این مدل ۲۰ متغیر آشکار (شامل سؤال‌های پژوهش) و شش متغیر مکنون (متغیرهای مستقل و وابسته بیان شده) وجود دارد. پس از مدل‌سازی، برای ارزیابی صحت مدل از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده می‌شود که عبارت‌اند از: نسبت کای‌دو به درجه آزادی که باید کمتر از مقدار مجاز سه باشد، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب که مقدار مجاز آن باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد و مقدار پی که باید کمتر از ۰/۰۵ باشد و شاخص برازش تعدیل یافته باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.

برای بررسی معنادار بودن تأثیر توانمندسازی بر عملکرد فروش، از مدل معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد استفاده می‌شود. درباره معنادار بودن اعداد به دست آمده مدل، می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶ - نباشند؛ یعنی اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶ - قرار بگیرد، بی‌معنا خواهد بود.

به منظور بررسی روابط بیان شده در فرضیه‌ها ابتدا با استفاده از مدل معناداری، معنادار بودن اثر هر یک از روابط پیش‌بینی شده بررسی و سپس با استفاده از مدل استاندارد، میزان و چگونگی تأثیر هر یک از آنها ارزیابی می‌شود. بر مبنای شاخص‌های جدول ۴ می‌توان درباره برازش مدل تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد فروش قضاوت کرد.

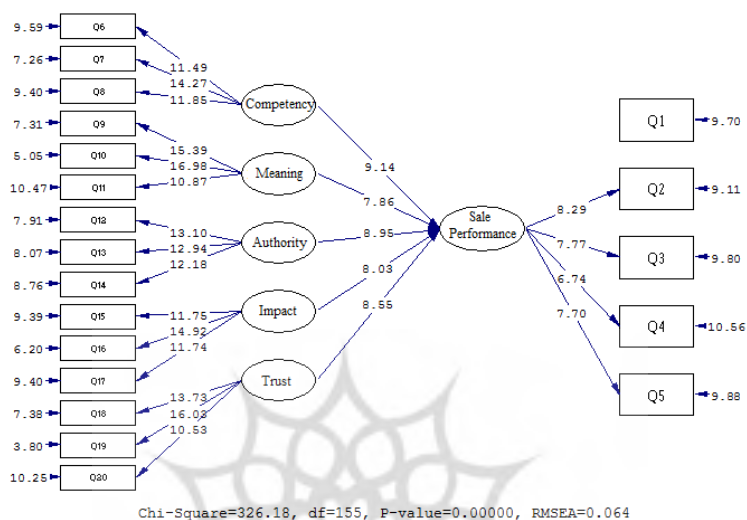
نتایج ارزیابی معناداری روابط پیش‌بینی شده در شکل ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل تأثیر توانمندسازی بر عملکرد فروش

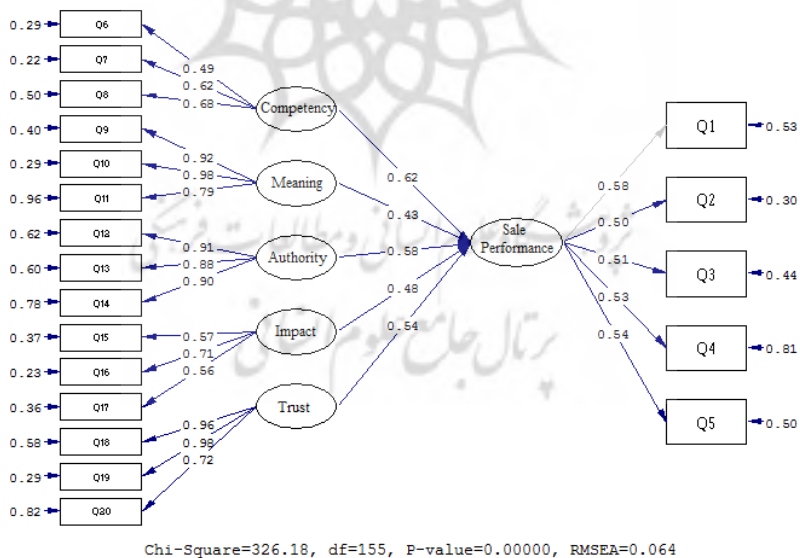
شاخص‌ها	مقدار مجاز	نتیجه	ارزیابی
نسبت کای‌دو به درجه آزادی	$\chi^2/df < 3$	۲/۰۰	برازش مناسب
ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)	RMSEA > ۰/۰۸	۰/۰۶۳	برازش مناسب

شاخص‌های برازش مدل، مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا نسبت کای‌دو به درجه آزادی برابر ۲/۱۰ و کمتر از مقدار مجاز ۳، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (یعنی ۰/۰۶۳) در حد مقدار مجاز یعنی کوچک‌تر از ۰/۰۸ و بزرگ‌تر از ۰/۰۵ قرار دارد. همچنین بر مبنای این مدل، تأثیر روابط پیش‌بینی شده در همه فرضیه‌ها معنادار هستند؛ زیرا مقدار آنها برای فرضیه‌های اول تا پنجم به ترتیب برابر ۹/۱۴، ۷/۸۶ و ۸/۹۵ و ۸/۰۳ و ۸/۵۵ و

و همگی بیشتر از مقدار ۱/۹۶ هستند. با استفاده از مدل استاندارد نیز می‌توان میزان تأثیر روابطی در این مدل که معناداری آنها تأیید شده است را بررسی کرد.



شکل ۲. نمودار مدل تأثیر توانمندسازی بر عملکرد فروش در حالت معناداری



شکل ۳. نمودار مدل تأثیر توانمندسازی بر عملکرد فروش در حالت استاندارد

مدل در حالت استاندارد نشان می‌دهد تأثیر مثبت ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد فروش قابل تأیید است. بدین ترتیب بر مبنای نتایج به دست آمده از مدل معناداری و مدل استاندارد، می‌توان نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش را در جدول ۵ خلاصه کرد.

جدول ۵. نتایج بررسی فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر: اثر مثبت و معنادار....	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
۱	احساس شایستگی بر عملکرد فروش	۰/۶۲	۹/۱۴	تأیید
۲	احساس معنادار بودن شغل بر عملکرد فروش	۰/۴۳	۷/۸۶	تأیید
۳	احساس خودسامانی بر عملکرد فروش	۰/۵۸	۸/۹۵	تأیید
۴	احساس تأثیرگذاری بر عملکرد فروش	۰/۴۸	۸/۰۳	تأیید
۵	احساس وجود اعتماد بر عملکرد فروش	۰/۵۴	۸/۵۵	تأیید

الگوی کلی روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری با فرضیه‌های بیان شده سازگار بودند؛ هر پنج رابطه بررسی شده معنادار و مهم بوده‌اند. بر مبنای نتایج به دست آمده مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد فروش فروشندگان تأثیری مهم و معنادار دارند. همچنین بر مبنای این نتایج، «داشتن احساس شایستگی» از بیشترین میزان اثر تعیین‌کنندگی بر عملکرد فروش (۰/۶۲) برخوردار بوده است و پس از آن نیز احساس داشتن اختیار، اعتماد، تأثیرگذاری و خودسامانی در تأثیرگذاری بر میزان عملکرد فروش رتبه‌های بعدی را دارند.

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین انجام شده در این زمینه سازگاری دارند؛ گیکاس به این نتیجه رسید که احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی خواهد انجامید. آزادی عمل کارکنان در شغلشان سبب واکنش سریع آنها در برابر موانع و مشکلات خواهد شد. از جنبه انگیزشی، توماس و تایوون دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم برای بهبود عملکرد را در آنها به وجود می‌آورد. همچنین، اشفورت بر این باور است که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌هایشان در سازمان وجود دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۲).

### آزمون میانگین تک نمونه‌ای

برای بررسی مناسب بودن یا نبودن وضعیت موجود هریک از متغیرها در جامعه آماری از آزمون «میانگین یک جامعه» استفاده شده است. از آنجا که نرم افزار SPSS در بررسی نقطه برش (در

این تحقیق عدد ۳)، حالت مساوی را در نظر می‌گیرد، ولی در این آزمون فرضیه‌ها به صورت بزرگ‌تر- کوچک‌تر نوشته می‌شوند، برای بررسی فرضیات تحقیق به جای توجه به عدد معناداری باید به حد بالا و پایین توجه شود. به این صورت که اگر هر دو حد مثبت باشند  $M > 3$  خواهد بود و فرض صفر رد و فرض مقابل قبول می‌شود؛ اگر هر دو حد منفی باشند  $M < 3$  خواهد بود و فرض صفر قبول شده و فرض مقابل رد می‌شود و در نهایت اگر یکی مثبت و یکی منفی باشد، (عدد مورد آزمون  $M=$ ) خواهد بود و فرض صفر قبول و فرض مقابل رد می‌شود. نتایج این بررسی در جدول‌های ۶ و ۷ بیان شده است.

جدول ۶. آماره آزمون تی تک‌نمونه‌ای

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار از میانگین
احساس شایستگی	۲۷۰	۴/۲۳۳	۰/۶۸۳۱	۰/۰۴۱۵
احساس معناداری شغلی	۲۷۰	۳/۷۷۹	۰/۷۲۱۵	۰/۰۶۱۳
احساس داشتن اختیار	۲۷۰	۳/۳۳۷	۰/۷۵۱۳	۰/۰۶۱۷
احساس تأثیرگذار بودن	۲۷۰	۴/۲۷۳	۰/۶۸۳۸	۰/۰۴۲۷
احساس وجود اعتماد	۲۷۰	۳/۲۸۹	۰/۶۹۳۶	۰/۰۶۱۶
توانمندسازی	۲۷۰	۳/۷۸۲	۰/۷۰۲۵	۰/۰۳۶۶
عملکرد فروش	۲۷۰	۴/۱۶۰	۰/۷۳۶۳	۰/۰۳۸۰

جدول ۷. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای

متغیر	آماره T	درجه آزادی	Sig. (2-tailed)	مقدار آزمون = ۳	
				اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪
				حد پایین	حد بالا
احساس شایستگی	۲۹/۶۶۷	۲۶۹	۰/۰۰۰	۱/۲۳۳	۱/۱۵۱۵
احساس معناداری شغلی	۱۲/۷۱۷	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۷۷۹	۰/۶۵۸۹
احساس داشتن اختیار	۵/۴۶۸	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۳۳۷	۰/۲۱۶۱
احساس تأثیرگذار بودن	۲۹/۸۳۳	۲۶۹	۰/۰۰۰	۱/۲۷۳	۱/۱۸۹۸
احساس وجود اعتماد	۴/۶۹۲	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۲۸۹	۰/۱۶۷۹
توانمندسازی	۲۱/۳۸۴	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۷۸۲	۰/۷۱۰۷
عملکرد فروش	۳۰/۵۰۷	۲۶۹	۰/۰۰۰	۱/۱۶	۱/۰۸۵۱

بر مبنای نتایج به دست آمده از آزمون میانگین یک جامعه با توجه به اینکه حد بالا و پایین همه متغیرهای بررسی شده مثبت بوده است می توان نتیجه گرفت که وضعیت موجود عملکرد فروش و توانمندسازی روان شناختی (و همه مؤلفه های تشکیل دهنده آن) در شرکت به پخش مناسب است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی بر ارتقای عملکرد فروش فروشندگان در شرکت به پخش پرداخته است. ضرورت تعامل مؤثر فروشندگان با مشتری سبب می شود قابلیت ها و توانمندی های فروشندگان تأثیر بسیار تعیین کننده بر ارتقای عملکرد فروش او داشته باشد. نتایج بررسی تأثیر مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی بر عملکرد فروش بیانگر تأثیر معنادار و مثبت همه این مؤلفه ها در این زمینه بود. براساس این نتایج می توان استدلال کرد که شرکت به پخش که خواهان عملکرد زیادی در زمینه فروش محصولات و وفاداری بیشتر مشتریان خود است، باید به ارتقای توانمندی های فروشندگان توجه خاص داشته باشد. توانمندسازی روان شناختی این فروشندگان می تواند تأثیر تعیین کننده ای در این زمینه داشته باشد. نقش فروشندگان در عملکرد شرکت های پخش بسیار تعیین کننده و غیرقابل جایگزین است. از این رو، افزایش توانمندی های فروشندگان می تواند عملکرد فروش آنها را به گونه ای قابل توجه ارتقا دهد. افزایش احساس شایستگی، معنادار بودن شغل، داشتن اختیار انتخاب و تصمیم گیری و همچنین احساس تأثیرگذار بودن در کار و وجود اعتماد میان فروشندگان شرکت، می تواند به ارتقای عملکرد فروش آنها مساعدت کند.

احساس شایستگی موجب تقویت حس اعتماد به نفس فرد برای درگیر شدن در مسائل کاری و تلاش برای بهبود و تغییر می شود. داشتن اعتماد به نفس سبب می شود فروشندگان همواره با تکیه بر توانایی های درونی خود همراه با اعتماد به نفسی آمیخته با تواضع، موفق ترین گام ها در بازاریابی فروش بردارند. این نتیجه با یافته های عزیز و روستا (۱۳۸۹) هم راستا است که دریافتند نیاز با شایستگی با عملکرد نیروهای فروش ارتباط مثبت دارد. از این رو، می توان گفت برای کسانی که اعتماد به نفس دارند، شکست به معنای مرحله اول موفقیت است و تجربه های ناموفق گذشته بر نگرش و رویکردشان نه تنها اثر منفی نمی گذارد بلکه راهنمای مطمئنی برای موفقیت های آینده آنها به شمار می رود. همچنین وجود احساس شایستگی در فرد سبب می شود که وی باور داشته باشد دانش و تجربه ارزشمندی برای یاد دادن به دیگران در اختیار دارد و انجام این کار می تواند به ارتقای عملکرد دیگر فروشندگان نیز کمک کند.



احساس معنادار بودن شغل موجب ایجاد نوعی انگیزه درونی در فروشندگان می‌شود. از جمله مهم‌ترین عوامل انگیزش درونی می‌توان به احساس داشتن شغلی مهم و باارزش و هم‌راستایی ارزش‌ها و منافع فردی با ارزش‌ها و منافع سازمانی اشاره کرد. این انگیزه موجب تلاش فروشندگان برای ارتقای عملکرد خود و در نتیجه کمک به تحقق منافع و ارزش‌های شخصی و سازمانی می‌شود.

تأثیر مثبت برخورداری فروشندگان از اختیارات کافی بر عملکرد فروش آنها نیز با نتایج پژوهش‌های عزیزی و روستا (۱۳۸۹) و همچنین براون، کرون و اسلاکوم (۱۹۹۸) همسو بوده است. احساس داشتن اختیار نیز موجب می‌شود فروشندگان بتوانند ضعف‌ها و قوت‌های خود را بشناسند، ضعف‌ها را برطرف و قوت‌ها را تقویت کنند. در این صورت توانایی آنها برای خلاقیت و ارائه ایده‌های جدید در فروش افزایش خواهد یافت. همچنین مهم‌ترین نتیجه خودسامانی، اجازه انجام اشتباه و ناپسنداندن اشتباه‌کردن در فروش است. ترس از پیامدهای شکست و سرزنش ناشی از آن، اغلب مانع تمایل به جست‌وجو و آزمودن راه‌های جدید می‌شود.

باور فروشندگان به تأثیر گذار بودن، احساس داشتن توانایی لازم برای ایجاد تغییرات مطلوب و نیز تأثیرگذاری بر شرایط موجود و نتایجی که تولید می‌شوند را تقویت خواهد کرد. این باور سبب می‌شود که فروشندگان نسبت به کار خود و نتایج آن احساس وابستگی و مالکیت کنند و همواره دغدغه بهبود عملکرد خود را داشته باشد. کریشان و همکاران (۲۰۰۲) نیز دریافت که احساس خودکارآمدی کارکنان فروش یکی از تعیین‌کننده‌های مهم عملکرد فروش آنها به‌شمار می‌رود. تحقق فروش زیاد به‌عنوان تلاشی جمعی و تیمی به وجود سطح بالایی از همکاری و مشارکت بین فروشندگان با هم و با دیگر کارکنان حوزه فروش نیاز دارد و این همکاری و مشارکت نیز در صورتی انجام می‌شود که اعتماد زیادی بین افراد وجود داشته باشد. وجود روابط دوستانه، تشویق فروشندگان در کمک به حل مشکلات یکدیگر، تشویق رفتارهای صادقانه، تأکید بر عمل کردن به قول‌ها و تعهدات، توجه بیشتر به شایسته‌سالاری در سازمان، برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان، مدیریت مؤثر تعارضات سازمانی، می‌تواند اعتماد مورد نیاز برای همکاری را در بین فروشندگان تقویت کند.

به‌طور کلی، می‌توان گفت که هرچه فروشندگان توانمندی‌ها و شایستگی‌های بیشتری داشته باشند، عملکرد فروش آنها در شرکت‌های پخش ارتقا خواهد یافت. فروشندگانی که دانش، مهارت، تجربه و خبرگی بیشتری دارند، توانایی بیشتری در تعامل مؤثر با مشتریان و متقاعدسازی آنان برای خرید از شرکت خواهند داشت و از تجربه‌های کاری ارزشمندتری نیز برخوردار خواهند

بود که می‌توانند آن را با دیگر فروشندگان نیز تسهیم کنند و به‌گونه‌ای فزاینده عملکرد فروش شرکت‌های پخش را افزایش خواهند داد.

در نتیجه، تلاش شرکت‌های پخش برای افزایش توانمندی‌ها و انگیزه‌های درونی کارکنان، می‌تواند عامل تسهیل‌کننده مهمی برای ارتقای عملکرد فروش در این شرکت‌ها و در نتیجه، افزایش قدرت نوآوری و رقابت‌پذیری آنها در محیط پویا و رقابتی کسب‌وکارهای امروزی شود.

بنابر نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، می‌توان برای ارتقای عملکرد فروش فروشندگان این شرکت راه توانمندسازی روان‌شناختی آنان پیشنهادهای کاربردی زیر را بیان کرد:

- تلاش مدیریت شرکت برای مشارکت‌دادن فروشندگان در فرایندهای حل مسئله، تشویق رفتارهای نوآورانه، دادن اختیارات بیشتر به فروشندگان، می‌تواند احساس تأثیرگذاری و خودسامانی آنها را تقویت کند. وجود چنین روحیه‌ای در مدیران، می‌تواند به ایجاد احساس معناداری شغلی در فروشندگان شرکت کمک کند.
- افزایش تعاملات غیررسمی در سازمان، افزایش تفویض اختیار به فروشندگان درباره چگونگی انجام وظایفشان، افزایش میزان آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان درباره کارشان، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، دادن اختیار تصمیم‌گیری در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به‌منظور تبادل تجارب فروشندگان می‌تواند فروشندگان را به این باور برساند که توانایی انجام فروش موفق را دارند. این باورها جوهره احساس شایستگی را تشکیل می‌دهند و می‌تواند به ایجاد احساس خودسامانی، تأثیرگذار بودن و معناداری شغلی در فروشندگان کمک کند.
- فروشندگان حرفه‌ای تخصصی حرفه‌ای دارند. این نوع تخصص، تعهدزاست. ابزار کنترل این افراد باید بر کنترل درونی مبتنی باشد. باید پذیرفت توانمندی زیاد با کنترل نزدیک ناسازگار است. با استفاده از این کنترل‌های درونی درباره فروشندگان حرفه‌ای می‌توان تعهد حرفه‌ای آنها را تقویت کرد و سبب تقویت احساس خودسامانی در آنها شد.
- مدیران سازمان باید زمینه‌ای فراهم کنند که فروشندگان، دانش و تجربه‌های خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و هم‌زمان اطمینان ایجاد کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنان به خطر نمی‌افتد. در این راستا انجام اقدامات زیر می‌تواند مفید باشد:
  - تشویق فروشندگان به تبادل دانش و تجربه‌هایشان با یکدیگر؛
  - تشکیل نشست‌های گروهی به‌منظور تبادل ایده‌ها؛
  - ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد میان فروشندگان؛
  - تهیه بولتن‌ها؛

- بحث گروهی برای تصمیم‌گیری در موارد خاص؛
  - افزایش تعامل بین مدیران و فروشندگان؛
  - تسهیل دسترسی فروشندگان به اطلاعات مربوط به کارشان؛
  - افزایش تعاملات میان فروشندگانی که کارشان در ارتباط با هم است.
- تدارک شرایطی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضای سازمان از یکدیگر، تأکید بر شفافیت، درک متقابل، گشودگی و پذیرش در تعاملات میان فروشندگان، ایجاد جو همکاری و همدلی دوجانبه در میان فروشندگان، پایبندی به صداقت، تبادل دیدگاه‌ها و ارزش‌ها در سازمان، رعایت عدالت میان فروشندگان، یکسان‌سازی ادعا و عمل، تسهیل و تشویق تبادل اطلاعات برای ایجاد بستر مناسب اعتماد میان اعضای سازمان، می‌توانند احساس اعتماد را در میان اعضای سازمان تقویت کنند.

## References

- Abbasi, T., Taleghani, GH. & Rajabzade, S.(2014). Studying the Relationship between Employees Empowerment and Innovation in Public Services, *Quarterly Journal Public Administration*, 7(4): 7431- 764. (in Persian)
- Agayar, S. (2003). Empowerment: New way in competitive environment. *Monthly, Tadbir*, 15(135): 28-33. (in Persian)
- Ahearne, M., Srinivasan, N., Weinstein, L. (2004). Impact of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24 (4), 297-310.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Anderson, R.E., Dubinsky, A.J., Mehta, R. (2007). *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, Boston: Houghton Mifflin.
- Anderson, R. E., Huang, W.Y. (2006), Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. *Psychology and Marketing*, 23 (2), 139-159.
- Azizi, Sh., & Rousta, A. (2009). Affecting Factors on the Performance of Salespeople with Two Layer Approach, *Quarterly Journal Business Management*, 2(5): 95- 108. (in Persian)
- Babae, A.A (2002). Employee empowerment: without alternative capital. *Monthly Tadbir*, 1 (169): 86-97. (in Persian)

- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood cliffs, N. J., Prentice – Hall.
- Blocker, C.P. & Flint, D.J. (2007). Customer Segments as Moving Targets: Integrating Customer Value Dynamism into Segment Instability Logic. *Industrial Marketing Management*, 36 (8), 810-822.
- Davis. D.D. (2008). *The Influence of Salesperson leadership as a Customer Interaction Behavior on Sales Performance*, Ph.D. Dissertation, Nova Southeastern University.
- Dehdashti, 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)
- Deton, D. & Cameron , K, A. (2004). Empowerment and delegation of authority. Translated by Badredin, O. Y. Tehran: Publication of Foundation of Research and Education of management.
- Dorgahi, M. (2014). Blue Ocean Strategy, *Journal of Ayandehbank* ,(11): 38-37. (in Persian)
- Dover, K. (1999). Avoiding empowerment traps. *Management review*, 88(1): 51-55.
- Esmailpour, R., Dustdar, M. & Taherpour, N.(2016). Customer Knowledge management and its Role in Continuous Innovation and High Performance , *Quarterly Journal Business Management*, 4(1): 1- 28. (in Persian)
- 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), 899–922.
- Hilieyr, D. (1997). *Principles and techniques of success in Sale*. Translate by Akbar shah Karami, Faramarz Shah Mohammadi & Ali Ayari. Tehran , organization of industrial management.
- Hunter, G. K. & Goebel, D.G. (2008), Salespersons' Information Overload: Scale Development, Validation, and Its Relationship to Salesperson Job Satisfaction and Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38 (1), 21-35.
- Jafari Goshchi, B. (2001). The ways of Employee empowerment. *Monthly Tadbir*, 1 (119): 36-39. (in Persian)
- Jones, David L. (2000). *A Determination of Interpersonal Interaction Expectations in International Buyer-Seller Relationships*, Ph.D. Dissertation, Blacksburg, Virginia.

- Kalantari, Kh. (2009). *Models of Structural Equations in social-economic research*. Publisher of adviser engineer of vision and plan. (in Persian)
- Krishnan, B.C., Netemeyer, R.G., Boles, J.S. (2002), Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4): 285-95.
- Kumar, V. (2008), *Managing Customers for Profit*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Martin, C. A. & Bush, A.G. (2003), The Potential Influence of Organizational and Personal Variables on Customer-oriented Selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (2), 114-132.
- McDonald, D., Makin, P. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(2): 84-91.
- Mishra, A. K., (1992). *Organizational response of crisis: the role of mutual trust and top management teams*. Ph.D. Dissertation, university of Michigan.
- Mohagar, A. (2010), Methodology of change of model of business due to entrance cell phone technology in organization. *Publication of management of information technology*. 2 (4): 175-192. (in Persian)
- Monavarrian, A. & Asgari, N. (2007). *Organization in Age of Industrial, information and Wisdom*. Press of Tehran, Tehran University. (in Persian)
- Moutot, J.M. & Bascoul, G. (2008). Effects of Sales Force Automation Use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28 (2), 167-184.
- Najafi, S. & Noruzy. A. & Khezri Azar, H.& Nazari, S. & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*. 5 (13): 5241-5248.
- Plank, R., Reid, D.A. (1994). The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of sales Performance and Effectiveness, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3): 43-56.
- Ramaswami, S. N., Rivastava, R. K. & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 37(2): 97- 116.

- 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.
- Spreitzer, G. M. (1992). *When organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place*. Ph.D. dissertation, Univresity of Michigan.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing Knowledge in Knowledge –Intensive Firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2): 60-75.
- Tajzade Namin, A. & Martae Garee Balagh, R. (2010). Interactive relationship between seller and customer with performance seller (case study: multimedia shopping center). *Publisher of marketing management*. 2(6): 21-40. (in Persian)
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Vogt, J. F. & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in organizations*. San Piego: University associates.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Weitz, B.A. (1981). Effectiveness in Sales Interaction: A Contingency Framework, *Journal of Marketing*, 45: 85-103.