



## Introducing a Framework for Competency of Sales Managers

<https://doi.org/10.22034/bs.2021.247069>

**Arezoo Hemmati**, MA in Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. 

**Hossein Moeini\***, Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. 

**Rasoul Abbasi**, Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. 

Received: 9 Apr 2023

Revised: 18 Jun 2023

Accepted: 3 Jul 2023

### Competency / Competency Model / Sales Managers

Considering the key role of sales managers in creating value and gaining competitive advantage for organizations, the aim of present research is identifying the main dimensions and indicators needed by sales managers and prioritizing them. Finally, it introduces a framework for competency of sales managers. The present study is an applied research objective. In this study, purposive sampling was used. This research is a two-stage study. In the first stage, the dimensions and indicators related to the competencies of sales managers gain by review the literature. Then, in the next stage, the main dimensions and indicators were determined by using a Likert scale based on a questionnaire and by questioning from 50 Sales Managers. Finally, by comparison questionnaire (Fuzzy Network Analysis (AHP), the dimensions and indicators prioritized. For the present study, six dimensions were identified: communication function, communication development, product management, leadership roles, professional competence and price management. Also, for each dimension, 4 indicators were identified, which is a total of 24 indicators. From the present study, it can be concluded that the relationship function was recognized as the most important indicator of sales competence by managers, and, respectively, the development of communication, product management, leadership roles, professional competence and price management in the following priorities. It can also be stated that from the 24 indicators obtained, improvement in customer satisfaction is considered to be the most important salesperson of Sales Manager, and the calculation of the cost of product the most important indicator is identified.

### Data Availability

The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

### Conflicts of interest

The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article

\* Corresponding Author: hmoeini@hmu.ac.ir

<https://doi.org/10.22034/bs.2021.247069>



مقاله پژوهشی

# ارائه چارچوبی برای شایستگی مدیران فروش

پذیرش: ۱۴۰۲/۴/۱۲

بازنگری: ۱۴۰۲/۳/۲۸

دریافت: ۱۴۰۲/۱/۲۰

آرزو همتی<sup>۱</sup> / حسین معینی<sup>۲</sup> (نویسنده مسئول)   
رسول عباسی<sup>۲</sup> 

## چکیده

ارتباطی، توسعه ارتباط، مدیریت محصول، نقش‌های رهبری، شایستگی حرفه‌ای و مدیریت قیمت. همچنین در ذیل هر کدام از ابعاد، چهار شاخص شناسایی شد. از این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد ارتباطی از نظر مدیران فروش، مهم‌ترین شاخص شایستگی فروش شناخته می‌شود و به ترتیب توسعه ارتباط، مدیریت محصول، نقش‌های رهبری، شایستگی حرفه‌ای و مدیریت قیمت در اولویت‌های بعدی هستند. همچنین نتایج نشان داد که از ۲۴ شاخص به دست آمده، بهبود رضایت مشتری از نظر مدیران فروش، مهم‌ترین شاخص شایستگی فروش شناخته شده است و محاسبه‌ی هزینه محصول، کم‌اهمیت‌ترین شاخص شناسایی شده است.

فروش از اساسی‌ترین فرایندهای شرکت‌ها است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و شاخص‌های اصلی مورد نیاز مدیران فروش و اولویت‌بندی آن‌ها می‌باشد که در نهایت، چارچوبی برای شایستگی مدیران فروش ارائه می‌نماید. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توصیفی است. پژوهش مورد نظر دو مرحله‌ای می‌باشد در مرحله اول با مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین، ابعاد و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های مدیران فروش استخراج شد. سپس در مرحله بعد از طریق دو پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت و همچنین مقایسات زوجی (فرایند تحلیل شبکه فازی (AHP) ابعاد و شاخص‌های آن با نظرخواهی از ۵۰ مدیر فروش، وزن‌دهی و اولویت‌بندی گردید. در این پژوهش، شش بعد شایستگی شناسایی شد که عبارتند از: عملکرد

طبقه‌بندی JEL: E24, J24, O15.

شایستگی / الگوی شایستگی / مدیران فروش

## ۱. مقدمه: طرح مسأله

عرصه فروش در سی سال اخیر، تغییر چشمگیری داشته است به سرعت در واکنش به تغییر بازار در حال تکامل است. نرخ انتقال فناوری در حال فزونی است و تعداد رقبا به علت جهانی شدن به شدت افزایش یافته است. در پژوهشی از مدیران فروش مشخص شد که ۸۵ درصد شرکت‌ها وسعت خطوط تولید، پیچیدگی محصول و مشارکت در بازارهای جدید را افزایش داده‌اند (تریلر و دیکی، ۲۰۰۶). با توسعه مدل‌های جدید فروش که در پاسخ به الزامات بازار تکامل می‌یابند، انواع جدید متخصصان فروش، مدیران فروش و رهبران فروش در حال ظهور است. نوآوری‌ها در چگونگی تعامل مشتریان و عرضه‌کنندگان، ضرورت تغییراتی را در روش سازماندهی، جبران خدمت، آموزش و ارزیابی نیروهای فروش باعث شده است تا یک فرهنگ عملکرد عالی در فروش تثبیت شود که لازمه دستیابی به موفقیت در اقتصاد شدیداً رقابتی و کسب و کارهای جهانی امروز است (کرون و دیکارلو، ۲۰۰۹). جهانی شدن کسب و کار، ظهور تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی جدید، اهمیت روزافزون نقش منابع انسانی، کیفیت‌گرایی و مشتری‌محوری و افزایش طرح‌های کسب و کار رقابتی و نظایر آن موجب شده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها (کوچک و بزرگ، دولتی و خصوصی) در پاسخ به این چالش‌ها نه تنها انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و رقابتی شوند، بلکه همچنین به ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی و رهبری خود توجه زیادی نمایند. (خراسانی، زاهدی و کمیزی، ۱۳۹۳). رویکرد مواجهه با نیروی انسانی در سازمان‌ها از نگاه منابع انسانی در حال تبدیل شدن به نگاه سرمایه انسانی است. این تغییر نگرش، پارادایم‌های جدید را نیز با خود به همراه می‌آورد (دزیکونسکی، ۲۰۱۷). هر شرکت یا سازمان فعال صریحاً یا تلویحاً از یک راهبرد رقابتی برخوردار است. از نقطه نظر گری بکر مزیت راهبردی و اقتصادی را نصیب سازمان‌هایی می‌داند که بتوانند در بازار و بهتر از سایرین، بهترین استعدادهای انسانی را

جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند (دشپاند، ۲۰۱۴). با توجه به برخی تحولات در عصر جدید مانند رشد و توسعه بخش خدمات نسبت به سایر بخش‌ها، حرکت از سمت تکنولوژی‌های کاربر به سمت تکنولوژی‌های مغز بر، آغاز عصر اقتصاد دانایی، تنوع، تعدد، بی‌ثباتی ابعاد محیطی، همچنین افزایش توجه به مشتری و مشتری‌مداری و ... کسب و کارهایی با محیط‌ها و فناوری‌های به سرعت در حال تغییر، نیازمند نیروهایی هستند که از لحاظ تخصصی ماهر بوده و علاوه بر قدرت یادگیری و ارتباطات بالا منعطف بوده و بتوانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. البته این مهم میسر نمی‌شود مگر از طریق تمرکز بر ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمانی و ارزش‌هایی که این نیروها بر سازمان بیفزایند (ضرابی و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت فروش یکی از پیچیده‌ترین و چالش برانگیزترین مباحث کسب و کارها می‌باشد؛ به همین دلیل شایستگی مدیران فروش در یک شرکت، کاری چالش‌آفرین محسوب می‌شود. مدیران فروش شایسته در کسب و کارها عهده‌دار شغلی پیچیده و دشوار هستند که نیازمند آموزش حرفه‌ای، تعهد بالا، تشخیص و درک موقعیت‌های حساس بازار و نیازهای بازار است. برعهده گرفتن رهبری شایسته یک تیم حرفه‌ای فروش، نیازمند ذهنیت استراتژیک، برنامه‌ریزی راهبردی، برقراری ارتباطات کارآمد و شفاف، یادگیری و یاددهی و همچنین بسیاری از مهارت‌های تخصصی دیگر در مبحث مدیریت فروش است. افزون بر این موارد، می‌توان هدف بسیاری از سازمان‌ها و کسب و کارهای کوچک را در قالب افزایش فروش سودآور و خلق ارزش تجاری از طریق رفع نیازهای بازار و برقراری روابط بلندمدت با مشتریان در نظر گرفت؛ که شایستگی مدیریت فروش در رسیدن به این هدف، در مقایسه با سایر فعالیت‌های بازاریابی نقش بسیار قابل توجهی دارد. نقش بنیادی شایستگی مدیریت فروش، تحلیل و اداره برنامه فروش یک کسب و کار است که تاثیر بسیاری در نیل به اهداف سازمان دارد. بنابراین با توجه به نقش کلیدی

مدیران فروش در ارزش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها پژوهش حاضر به شناسایی ابعاد و مولفه‌های اصلی مورد نیاز مدیران فروش و اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته است.

## ۲. مبانی نظری

### شایستگی مدیران

هر سازمان کسب و کار نیاز به مدیران مؤثر دارد تا در محیط کسب و کار رقابتی امروز موفق شود. یکی از مهم‌ترین معیارهای داشتن مدیران مؤثر صلاحیت و شایستگی است. شایستگی‌های مدیریت به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای کار مؤثر در حرفه‌های مدیریتی اشاره دارد. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که سازمان‌ها به اهداف خود دست می‌یابند (ولیو و مانژری، ۲۰۱۷). از اواسط دهه ۸۰ توسعه و ارزیابی‌های شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجاست. امروزه دستیابی به مدیران تحول‌آفرین دغدغه بزرگ سازمان‌ها به شمار می‌آید. برای درک این شرایط کافی است توجه شود که شرکت‌هایی همچون اینتل و کامپک ناگزیرند سالانه بین ۲۰ تا ۵۰ میلیون دلار به مدیرانی بپردازند که شایستگی اداره سازمان آن‌ها را دارند. البته این شرایط صرف به سازمان‌های صنعتی نمی‌شود (سعادت و همکاران، ۱۳۸۹). شایستگی‌هایی که موفقیت مدیران را ارتقا می‌بخشند، توانمندی‌هایی‌اند که می‌توان از راه آموزش‌های مناسب، تجارب عملی کسب و توسعه داده شوند. این مهم موجب شکل‌گیری و توسعه روند جدیدی در سیر تکامل دانش و مفاهیم مدیریت شده که مدیریت شایستگی نام دارد (دراگان‌دیس و منتزاس، ۲۰۰۶).

یکی از قوی‌ترین ابزارها برای شناسایی مدیران شایسته استفاده از مدل شایستگی می‌باشد (دشپاند، ۲۰۱۴). مدل شایستگی فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مقایسه

عملکرد رضایت‌بخش با عملکرد مورد انتظار کارکنان برای ایجاد یک شغل خاص به دست می‌آید (اسکرکوا، ۲۰۱۶). بنابراین درک الزامات شایستگی برای عملکرد مدیران، ایجاد معیارهای شایستگی و مؤلفه‌های آن برای سازمان‌های جاری و آینده ضروری می‌باشد (لیان و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات نشان می‌دهد که متوسط هزینه انتصاب نابه‌جای یک مدیر حدود ۷۵۰۰۰ دلار در سال است، در حالی که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر در حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. در عین حال صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق ۳/۵ میلیون دلار در سال بوده که در مورد مدیران اثربخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد (پارک، ۲۰۱۶). در وضعیت متلاطم و پویای تجاری امروزین، مدیریت اثربخش یک سازمان بدون حضور مدیران شایسته امکان‌پذیر نیست. تحولاتی مانند جهانی شدن، پیشرفت‌های فناورانه، تشدید رقابت، عدم اطمینان اقتصادی، برخورداری مدیران از دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های ویژه را ضروری ساخته و بازبینی برای شایستگی‌های مدیران را الزامی ساخته است (پورعزت، فتحی، عباسی و امیری، ۱۳۹۶). در پژوهشی، الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان‌های خدماتی شامل مقولات «شخصیتی، تعاملی، آگاهی از محیط، بازاریابی، ارتباطات محیطی، مدیریت سرمایه‌ی انسانی، اداره‌کردن صحیح اداره، دانش عمومی و دانش تخصصی، ساختاری و محتوایی» و پنج مقوله اصلی: «شایستگی فردی، شایستگی محیطی، شایستگی مدیریتی، شایستگی دانشی و شایستگی سازمانی» استخراج شد (خوش‌نمک، ایران زاده، خدیوی و تقی زاده، ۱۳۹۹).

### شایستگی مدیران فروش

اکثر پژوهش‌های پیشین در حوزه شایستگی مدیران، این موضوع را از نگاه عمومی مورد بررسی قرار داده‌اند و به این شکل نبوده است که به اشکال تخصصی مدیریت مانند مدیران خط تولید، فروش، مالی، حسابداری، اداری، فناوری

اطلاعات، روابط عمومی و ... پرداخته باشند. لیکن نکته اساسی و مهمی که به هیچ وجه نباید از آن غفلت نمود این است که همه خصوصیتی که در ادبیات نظری برای مدیران به صورت کلی مطرح شده‌اند برای مدیران فروش نیز قابلیت طرح دارد. لیکن مقتضی است در ادبیات نظری با نگاهی جزئی‌تر نیز به جستجوی شایستگی‌های خاصی که برای این مدیران ذکر شده است پرداخته شود. جستجوی مبانی نظری حاکی از آن است که برخی تحقیقات به ارائه یافته‌های خود در زمینه شایستگی‌های رهبران یا مدیران فروش پرداخته‌اند. در پژوهشی، ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، ارزشی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش استراتژیکی، هوش رقابتی، هوش تجاری، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، مدیریتی، دانشی، ورزشی، مهارتی، مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت مشتریان، مدیریت فروش، مدیریت برند، بخش‌بندی بازار، بازاریابی جهانی، تحقیقات بازاریابی و بازاریابی اسلامی - اخلاقی به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز برای این مدیران معرفی شده است. کدهای محوری در چهار گروه شامل شایستگی‌های پایه، هوشی، حرفه‌ای و عملیاتی دسته‌بندی شده‌اند (شیروانی، احسانی، کوزه‌چیان و امیری، ۱۳۹۹). در پژوهشی، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی - رهبری بالاترین وزن و اهمیت را دارند (عسگری، هاشم‌زهی و عباسی، ۱۳۹۹). الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش شامل شش مقوله اصلی است: ۱. شایستگی‌های فردی، ۲. شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، ۳. شایستگی‌های مدیریتی - رهبری، ۴. شایستگی‌های بینشی - شناختی، ۵. شایستگی‌های دانشی، ۶. شایستگی‌های هوشمندی (عسگری، ۱۳۹۸). در بین شایستگی‌های مدیران فروش خرده‌فروشی در صنعت پخش مواد غذایی ایران، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی - رهبری بالاترین وزن و اهمیت را دارند (عسگری، هاشم‌زهی و عباسی، ۱۳۹۹).

در پژوهشی مشخص شد که «شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل»، متأثر از شرایط علی (هوش ریاضی، هوش فرهنگی و ویژگی‌های فردی)، عوامل زمینه‌ای (عملکرد رایزن‌های ایرانی و عملکرد اتاق‌های بازرگانی) و عوامل مداخله‌گر (شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی) است و از طریق راهبردهایی نظیر تجربه کار و زندگی در کشور مقصد، انجام تحقیقات گسترده و نظام‌مند پیرامون بازار، مشتریان و مصرف‌کنندگان و تشکیل شبکه روابط گسترده، می‌تواند پیامدهایی از جمله ارتقاء جایگاه برند ملی، افزایش آگاهی از برند ایرانی و افزایش ارزش برند ملی را به همراه داشته باشد (بسیجی، بابایی زکلیکی، حسین‌زاده شهری و خدیور، ۱۳۹۹). در تحقیق دیگری آشکار شد که شایستگی‌های توان حل مسئله، ارتباطات، دانش بیمه، اخلاق حرفه‌ای، توانایی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، خلاقیت، مدیریت ریسک، هوش عاطفی، آشنایی با خدمات مالی متنوع و آشنایی با فنون بازاریابی اینترنتی از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز فروشندگان بیمه است (ایلی، نیکخواه فرخانی و صالح‌نیا، ۱۳۹۳). مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با ۱۱۴ کد و ۲۶ مفهوم در سه مقوله‌ی شایستگی‌های فنی - تخصصی، شایستگی‌های انسانی - رفتاری و شایستگی‌های تحلیلی، شکل گرفت (باباشاهی، عربی و شفیع، ۱۳۹۹).

در پژوهشی خارجی با هدف شایستگی‌های مدیران فروش، این نتیجه حاصل شد که عملکرد بالای مدیران فروش نیاز به توسعه و حفظ مهارت‌های درون‌فردی و بین‌فردی دارد همان‌طور که به مهارت‌های وظیفه‌ای فروش نیاز دارد. البته بین مدیران عالی و مدیران فروش در خصوص اهمیت این شایستگی، اختلاف نظر وجود داشت (بوش، ۲۰۱۲). همچنین جستجو برای توسعه مدل شایستگی برای سنجش ارزش رهبران فروش، این یافته را حاصل کرد که مدل شایستگی رهبران فروش شامل ابعاد صفات خاص (صفات شخصیتی، انگیزه‌ها)، سرشت (مفهوم از خود، نگرش‌ها،

ارزش‌ها)، مهارت‌ها (شناختی، اجتماعی) و دانش (بازرگانی، کارکردی، سازمانی) است که تخصص سودمند و محبوبیت مدیران فروش را ایجاد می‌کند (بون، ۲۰۱۶).

فروش می‌باشد. چارچوب مورد نظر در برگزیده شش بعد (شایستگی‌های حرفه‌ای، نقش‌های رهبری، مدیریت محصول، مدیریت قیمت، توسعه ارتباط و عملکرد ارتباط) می‌باشد و همچنین برای هر یک از ابعاد، شاخص‌هایی متناسب با توجه به ادبیات پژوهش ارائه گردید. در این قسمت چارچوب مفهومی پژوهش بیان شده است:

### ۳. چارچوب مفهومی پژوهش

پس از بررسی ادبیات موضوعی، چارچوب جامعی طراحی گردید که در برگزیده ابعاد و شاخص‌های اصلی مدیران

#### جدول ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

ابعاد	شاخص‌ها	منبع
شایستگی حرفه‌ای	- ریسک‌پذیری؛ - مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی؛ - هماهنگی عملکرد بخش فروش با عملکرد سایر بخش‌ها؛ - تلاش برای رسیدن به نتایج.	ولیو و مانژاری (۲۰۱۷)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰).
نقش‌های رهبری	- توسعه روابط کاری موثر با همکاران؛ - انگیزه‌دادن و الهام‌بخشیدن به کارکنان جهت رسیدن به عملکرد عالی؛ - حل تعارضات بین کارکنان به شکلی سازنده؛ - قضاوت منصفانه میان اختلافات؛ - ارائه اطلاعات و سایر منابع لازم به کارکنان جهت انجام وظایف‌شان.	خاندوالا (۲۰۰۴)؛ لیانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ رافی (۲۰۱۶)؛ کوکران (۲۰۰۹)؛ جاهان و فلورا (۲۰۱۷).
مدیریت محصول	- داشتن دانش محصولات؛ - درک تقاضای مشتریان؛ - تطبیق محصولات و خدمات با نیازهای مشتری؛ - مدیریت برند.	لیو و همکاران (۲۰۱۱)؛ لی و هو (۲۰۱۰)؛ انیس (۲۰۰۸)؛ بورگالت و همکاران (۲۰۰۶).
مدیریت قیمت	- آشنایی با همه نوع استراتژی قیمت‌گذاری؛ - محاسبه هزینه محصول؛ - مذاکره و تنظیم قیمت؛ - انتخاب استراتژی قیمت کالاها.	لین و همکاران (۲۰۱۱)؛ جاهان و فلورا (۲۰۱۷)؛ پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵).
توسعه ارتباط	- ارتباط خوب با مشتریان؛ - خدمات پس از فروش مناسب؛ - کشف مشکلات مشتری؛ - حل مشکلات مشتری.	لین و همکاران (۲۰۱۱)؛ آبراهام و همکاران (۲۰۰۱)؛ ریبولد و ویکنز (۲۰۰۵).
عملکرد ارتباط	- حفظ مشتریان فعلی؛ - ایجاد مشتریان جدید؛ - بهبود رضایت مشتری؛ - بهبود وفاداری مشتری.	لین و همکاران (۲۰۱۱)؛ وکولا و همکاران (۲۰۰۷).

#### سؤالات پژوهش

##### سؤال اصلی

- چارچوب مناسب برای شایستگی‌های مدیران فروش چیست؟

#### سؤالات فرعی

- ابعاد کلیدی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فروش کدامند؟

- شاخص‌های شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فروش کدامند؟

- اولویت‌بندی هریک از ابعاد و شاخص‌های شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فروش چگونه است؟

#### ۴. روش پژوهش

با توجه به این‌که هدف تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد شایستگی‌های مدیران فروش با رویکرد AHP فازی می‌باشد، بنابراین تحقیق حاضر بر حسب هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می‌باشد و همچنین جزو تحقیقات توصیفی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران فروش در حوزه خدمات مالی می‌باشد. در پژوهش حاضر از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است، که در این پژوهش ۵۰ نفر مدیر فروش خبره انتخاب شده است. در این پژوهش در ابتدا اهمیت شایستگی‌های مدیران فروش از طریق پرسشنامه با طیف لیکرت که ابعاد و شاخص‌های استخراجی در این پژوهش، سؤالات آن را شکل می‌دادند مورد سؤال قرار گرفت. ابعاد و شاخص‌های غیر مهم از نظر مدیران حذف شدند. سپس از طریق پرسشنامه به صورت مقایسات زوجی (فرایند تحلیل شبکه فازی AHP) ابعاد و شاخص‌های اصلی وزن‌دهی و اولویت‌بندی شد. نرم‌افزار مورد استفاده برای ارزیابی و بررسی داده نرم‌افزار Matlab می‌باشد. معیارهای شناسایی مدیران خبره شامل این موارد است:

۱. داشتن تجربه کافی در حوزه مورد نظر با حداقل پنج سال سابقه‌ی مدیریت فروش؛

۲. داشتن آگاهی عمیق در موضوع شایستگی‌های مدیران فروش؛

۳. در دسترس بودن؛

۴. در مشاغل و موقعیت‌های شغلی بالا بودن؛

۵. داشتن حداقل تحصیلات لیسانس.

#### ۵. یافته‌ها

نتایج نشان داد از ۵۰ نفری که به عنوان خبره انتخاب شده‌اند، ۴۲ نفر مرد (۸۴ درصد) و ۸ نفر زن (۱۶ درصد) می‌باشند. فراوانی گروه سنی ۴۱-۵۰ سال در نمونه مورد بررسی از سایر گروه‌های سنی بیشتر می‌باشد که با فراوانی ۲۰ درصد فراوانی ۴۰ بیشترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین گروه سنی تا ۳۰ سال با فراوانی ۵ پایین‌ترین فراوانی را به خود اختصاص داده که ۱۰ درصد از کل افراد خبره را تشکیل می‌دهند. از مجموع ۵۰ نفر افراد خبره ۲۵ نفر (۵۰ درصد) کارشناس می‌باشد و تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری با درصدهای فراوانی ۴۰ و ۱۰ درصد به ترتیب رده‌های بعدی قرار دارند. سابقه کاری ۱۵-۸ سال با فراوانی ۲۰ درصد فراوانی ۴۰ بالاترین میزان فراوانی را در میان افراد نمونه به خود اختصاص داده است. همچنین سابقه کاری تا ۷ سال نیز با درصد فراوانی ۱۰ پایین‌ترین فراوانی در میان افراد نمونه به لحاظ میزان سابقه کار آن‌ها می‌باشد. بعد از گردآوری پرسشنامه‌ها با محاسبه میانگین حسابی، هر یک از شاخص‌هایی که میانگین آنها از عدد ۳ (حد وسط طیف) کمتر بود، حذف گردیدند. در ابتدا تعداد ۲۷ شاخص انتخاب گردید که بعد از روش امتیازدهی، تعداد ۳ شاخص حذف گردید و مدل اولیه تحقیق با ۲۴ شاخص تشکیل گردید.

مرحله اول: محاسبه میانگین پاسخ خبرگان

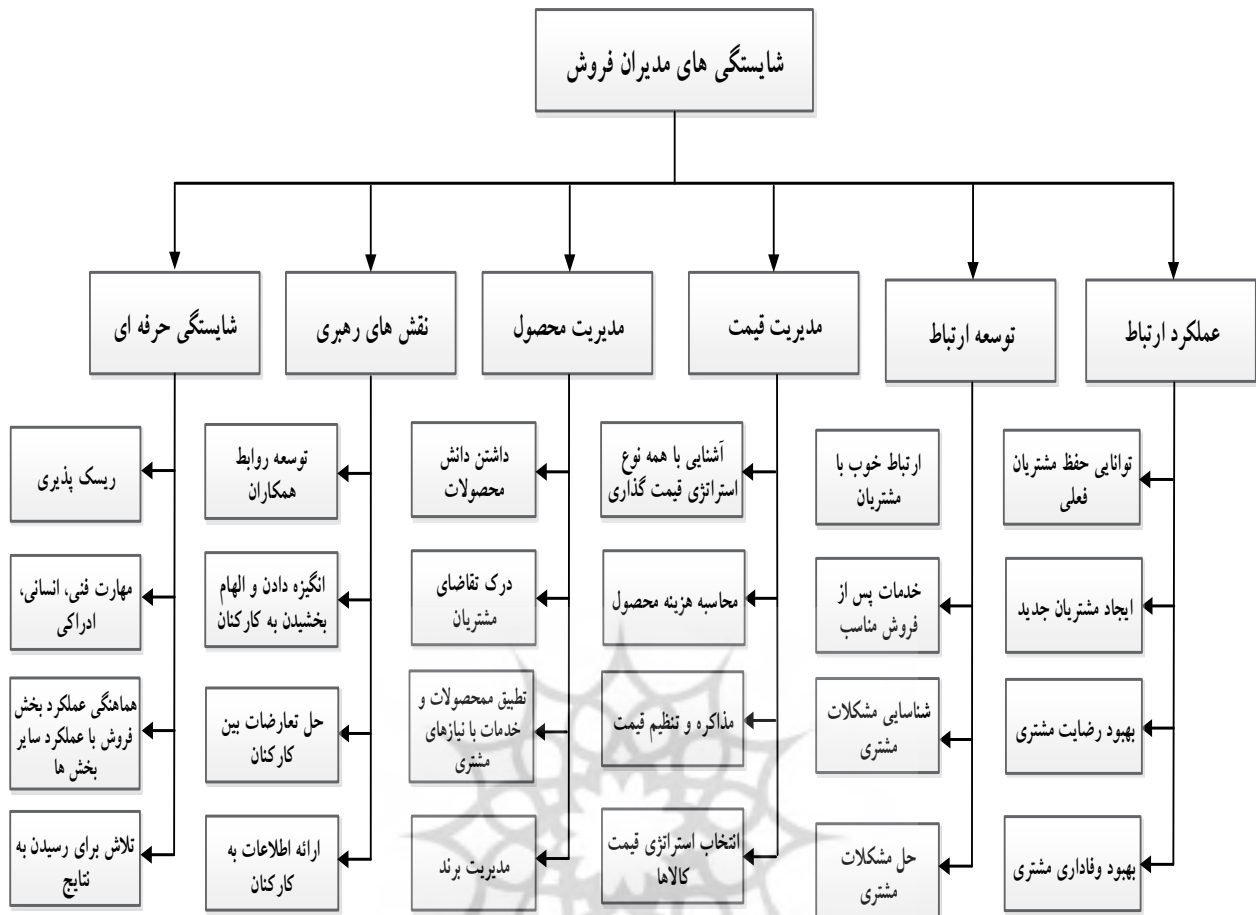
جدول (۲) نتایج میانگین حسابی نظرات خبرگان در خصوص اهمیت شاخص‌ها را نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد تعداد سه شاخص از شاخص‌های شایستگی‌های مدیران فروش توسط خبرگان نامناسب تشخیص داده شدند (مقدار میانگین زیر ۳). به همین دلیل این شاخص‌ها حذف شدند.

جدول ۲. ارزیابی شاخص‌ها توسط خبرگان

شاخص‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
میانگین	۱	۲	۳	۴	۵
ریسک‌پذیری	۰	۰	۱۰	۲۰	۲۰
مهارت فنی، انسانی و ادراکی	۰	۰	۵	۲۰	۲۵
هماهنگی عملکرد بخش فروش با عملکرد سایر بخش‌ها	۰	۰	۵	۳۰	۱۵
تلاش برای رسیدن به نتایج	۵	۵	۰	۱۰	۳۰
مدیریت زمان	۱۵	۱۵	۱۰	۱۰	۰
توسعه روابط همکاران	۰	۰	۱۵	۱۰	۲۵
انگیزه دادن و الهام بخشیدن به کارکنان	۰	۰	۱۵	۱۰	۲۵
حل تعارضات بین کارکنان	۰	۰	۱۵	۱۵	۲۰
ارائه اطلاعات به کارکنان	۵	۵	۰	۱۰	۳۰
هیجان دادن به کارکنان از طریق تعیین اهداف چالش‌آمیز	۱۵	۱۰	۱۵	۵	۵
شفاف‌سازی فرهنگ (هنجارها، ارزش‌ها و فرایندهای سازمانی)	۱۵	۱۰	۱۰	۵	۱۰
داشتن دانش محصولات	۰	۰	۵	۱۵	۳۰
درک تقاضای مشتریان	۰	۰	۱۰	۱۵	۲۵
تطبیق محصولات و خدمات با نیازهای مشتری	۰	۰	۱۰	۲۰	۲۰
مدیریت برند	۰	۵	۵	۱۵	۲۵
آشنایی با همه نوع استراتژی قیمت‌گذاری	۰	۰	۵	۲۰	۲۵
محاسبه هزینه محصول	۰	۰	۵	۱۵	۳۰
مذاکره و تنظیم قیمت	۰	۰	۵	۲۵	۲۰
انتخاب استراتژی قیمت کالاها	۰	۱۰	۱۵	۲۰	۵
ارتباط خوب با مشتریان	۰	۰	۵	۱۵	۳۰
خدمات پس از فروش مناسب	۰	۵	۰	۳۰	۱۵
شناسایی مشکلات مشتری	۰	۱۰	۲۵	۱۰	۵
حل مشکلات مشتری	۰	۰	۱۰	۲۵	۱۵
توانایی حفظ مشتریان فعلی	۵	۵	۱۵	۱۵	۱۰
ایجاد مشتریان جدید	۰	۰	۱۰	۱۵	۲۵
بهبود رضایت مشتری	۰	۰	۵	۲۰	۲۵
بهبود وفاداری مشتری	۵	۵	۰	۱۰	۳۰



شاخص‌های انتخاب شده از دید خبرگان، مطابق نمودار زیر تعیین گردید.



نمودار ۱. مدل مفهومی نهایی تحقیق

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طبق روش F.AHP یانگ چانگ

کد	عبارات کلامی	عدد فازی
۱	فقط برابر	(۱,۱,۱)
۲	به همان اندازه مهم	(۲/۲, ۱, ۳/۱)
۳	ضعیف‌تر از مهم‌تر	(۲, ۲/۱, ۳)
۴	به شدت مهم‌تر	(۲/۲, ۲, ۵/۳)
۵	بسیار به شدت مهم‌تر	(۲, ۳/۲, ۵)
۶	کاملاً مهم‌تر	(۲/۲, ۳, ۷/۵)

تشکیل ماتریس مقایسات زوجی ابعاد و شاخص‌ها

به منظور تعیین ضرایب وزنی درونی و بیرونی ابعاد و شاخص‌ها از روش تحلیل گسترش یافته چانگ استفاده می‌شود. بدین منظور در ابتدا با توجه به ماتریس نفوذ ابعاد و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران فروش، ماتریس‌های مقایسات زوجی توسط خبرگان تکمیل و سپس درایه‌های آن به اعداد فازی مثلثی، مطابق جدول (۳) تبدیل شد. سپس میانگین هندسی ماتریس‌های مقایسات زوجی فازی شده جهت ادامه فرایند محاسبه می‌گردد.

محاسبه نرخ ناسازگاری به روش گوگوس و بوچر و ضرایب وزنی ابعاد و شاخص ها به روش تحلیل گسترش یافته چانگ گوگوس و بوچر در سال ۱۹۹۸ جهت بررسی میزان ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی فازی ترکیبی که از میانگین هندسی نظرات خبرگان به دست می آید روشی را ارائه نمودند که بر

اساس آن می توان از میزان سازگاری ماتریس مقایسات زوجی اطمینان حاصل نمود. نتایج محاسبات نرخ ناسازگاری جدول مقایسات زوجی مربوط به بعد نقش های رهبری در جدول زیر آمده است و برای رعایت اختصار از درج جداول آماری دیگر ابعاد خودداری شده است.

جدول ۴. میانگین مقایسات زوجی شاخص های نقش های رهبری و ضرایب وزنی

C2	C21	C22	C23	C24	ضرایب وزنی
C21	(1,1,1)	(0,59,0,855,1,17)	(0,562,0,774,1,15)	(0,689,0,877,1,17)	0,2146
C22	(0,855,1,17,1,694)	(1,1,1)	(0,651,0,944,1,575)	(0,689,1,1,0,575)	0,2573
C23	(0,869,1,292,1,778)	(0,635,1,06,1,537)	(1,1,1)	(0,635,1,06,1,537)	0,2718
C24	(0,855,1,14,1,45)	(0,635,1,1,1,45)	(0,651,0,944,1,575)	(1,1,1)	0,2545
CRm=0.000408 CRg=0.00212 سازگار					۱

	G	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C4	0.1753	0			0	0	0
C5	0.1927	0	0	0	0	0	0
C6	0.1233	0	0	0	0	0	0
C11	0	0.2572	0	0	0	0	0
C12	0	0.2254	0	0	0	0	0
C13	0	0.2845	0	0	0	0	0
C14	0	0.2329	0	0	0	0	0
C21	0	0	0.2164	0	0	0	0
C22	0	0	0.2573	0	0	0	0
C23	0	0	0.2718	0	0	0	0
C24	0	0	0.2545	0	0	0	0
C31	0	0	0	0.2353	0	0	0
C32	0	0	0	0.2382	0	0	0

تشکیل سوپرماتریس وزین نرمال با بهنجار با توجه به این که در سوپرماتریس وزین غیرنرمال بعضی ستون ها جمع بیشتر از یک دارند ستون ها را نرمالیزه می کنیم. برای این کار نیز هر درایه را بر جمع ستون تقسیم می کنیم تا سوپرماتریس وزین نرمال یا بهنجار به دست آید. از آن جایی که در ماتریس وزین غیرنرمال جمع هر کدام از ستون ها برابر یک می باشد فلذا سوپرماتریس وزین نرمال یا بهنجار همان سوپرماتریس وزین غیرنرمال می باشد.

جدول ۵. سوپرماتریس وزین نرمال (بهنجار)

	G	C1	C2	C3	C4	C5	C6
G	0	0	0	0	0	0	0
C1	0.1969	0	0	0	0	0	0
C2	0.1565	0	0	0	0	0	0
C3	0.1553	0	0	0	0	0	0

	G	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C6	0	0	0	0	0	0	0
C11	0.0301	0.0301	0.0301	0.0301	0.0301	0.0301	0.0301
C12	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325
C13	0.0289	0.0289	0.0289	0.0289	0.0289	0.0289	0.0289
C14	0.0671	0.0671	0.0671	0.0671	0.0671	0.0671	0.0671
C21	0.0601	0.0601	0.0601	0.0601	0.0601	0.0601	0.0601
C22	0.0331	0.0331	0.0331	0.0331	0.0331	0.0331	0.0331
C23	0.0271	0.0271	0.0271	0.0271	0.0271	0.0271	0.0271
C24	0.0509	0.0509	0.0509	0.0509	0.0509	0.0509	0.0509
C31	0.0722	0.0722	0.0722	0.0722	0.0722	0.0722	0.0722
C32	0.0731	0.0731	0.0731	0.0731	0.0731	0.0731	0.0731
C33	0.0328	0.0328	0.0328	0.0328	0.0328	0.0328	0.0328
C34	0.0263	0.0263	0.0263	0.0263	0.0263	0.0263	0.0263
C41	0.0243	0.0243	0.0243	0.0243	0.0243	0.0243	0.0243
C42	0.0178	0.0178	0.0178	0.0178	0.0178	0.0178	0.0178
C43	0.0241	0.0241	0.0241	0.0241	0.0241	0.0241	0.0241
C44	0.0198	0.0198	0.0198	0.0198	0.0198	0.0198	0.0198
C51	0.0784	0.0784	0.0784	0.0784	0.0784	0.0784	0.0784
C52	0.0757	0.0757	0.0757	0.0757	0.0757	0.0757	0.0757
C53	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
C54	0.0369	0.0369	0.0369	0.0369	0.0369	0.0369	0.0369
C61	0.1031	0.1031	0.1031	0.1031	0.1031	0.1031	0.1031
C62	0.0484	0.0484	0.0484	0.0484	0.0484	0.0484	0.0484
C63	0.1162	0.1162	0.1162	0.1162	0.1162	0.1162	0.1162
C64	0.106	0.106	0.106	0.106	0.106	0.106	0.106

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌گردد تمامی اعداد ستون‌ها یکسان گردیده‌اند.

	G	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C33	0	0	0	0.282	0	0	0
C34	0	0	0	0.246	0	0	0
C41	0	0	0	0	0.2401	0	0
C42	0	0	0	0	0.2658	0	0
C43	0	0	0	0	0.2499	0	0
C44	0	0	0	0	0.2442	0	0
C51	0	0	0	0	0	0.2542	0
C52	0	0	0	0	0	0.237	0
C53	0	0	0	0	0	0.2508	0
C54	0	0	0	0	0	0.258	0
C61	0	0	0	0	0	0	0.3906
C62	0	0	0	0	0	0	0.2471
C63	0	0	0	0	0	0	0.1171
C64	0	0	0	0	0	0	0.2452

تشکیل سوپر ماتریس همگرای حدی (ابر ماتریس) (سوپر ماتریس مانا)

سوپر ماتریس وزین نرمال را به توان  $1+2K$  می‌رسانیم تا همگرا شود (تمامی ستون‌های آن یکسان گردد).

جدول ۶. سوپر ماتریس همگرا

	G	C1	C2	C3	C4	C5	C6
G	0	0	0	0	0	0	0
C1	0	0	0	0	0	0	0
C2	0	0	0	0	0	0	0
C3	0	0	0	0	0	0	0
C4	0	0	0	0	0	0	0
C5	0	0	0	0	0	0	0

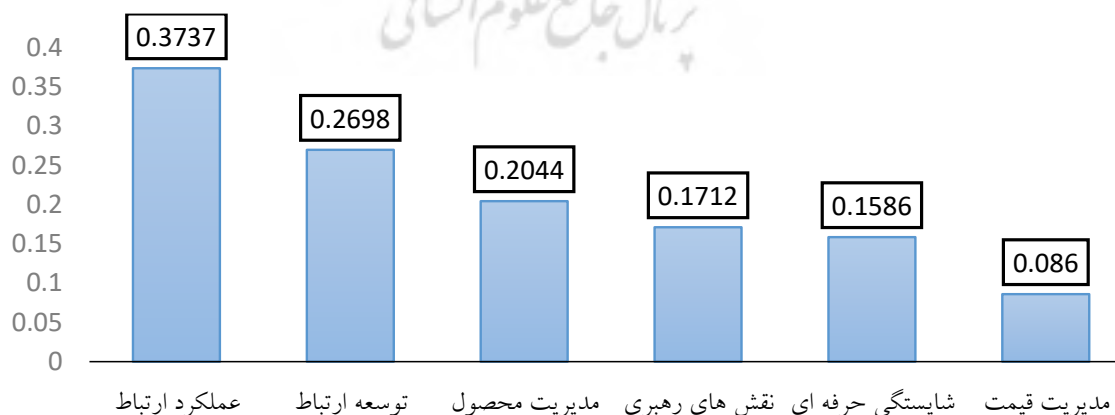
**جدول ۷. وزن نهایی ابعاد اصلی و رتبه‌بندی ابعاد شایستگی‌های مدیران فروش**

رتبه عامل	وزن	عامل	کد
۱	۰٫۳۷۳۷	عملکرد ارتباط	C6
۲	۰٫۲۶۹۸	توسعه ارتباط	C5
۳	۰٫۲۰۴۴	مدیریت محصول	C3
۴	۰٫۱۷۱۲	نقش‌های رهبری	C2
۵	۰٫۱۵۸۶	شایستگی حرفه‌ای	C1
۶	۰٫۰۸۶	مدیریت قیمت	C4

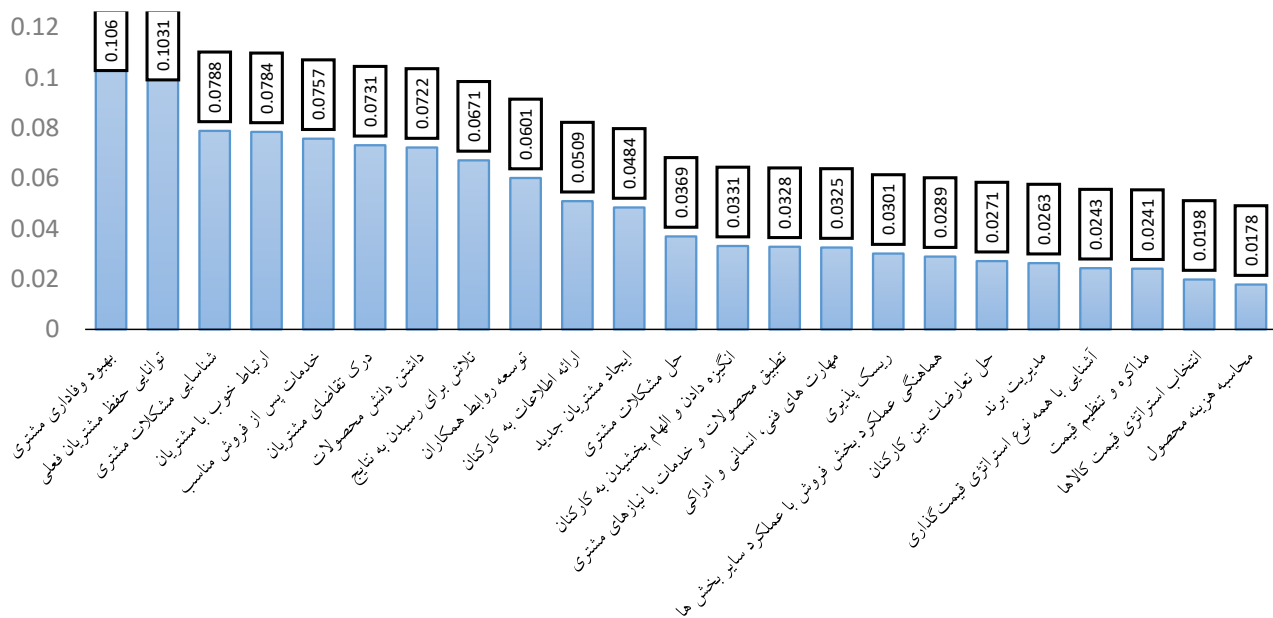
**جدول ۸. وزن نهایی و رتبه‌بندی شاخص‌های شایستگی‌های مدیران فروش**

رتبه زیرعامل	وزن	زیرعامل	کد
۱	۰٫۱۱۶۲	بهبود رضایت مشتری	C63
۲	۰٫۱۰۶	بهبود وفاداری مشتری	C64
۳	۰٫۱۰۳۱	توانایی حفظ مشتریان فعلی	C61
۴	۰٫۰۷۸۸	شناسایی مشکلات مشتری	C53
۵	۰٫۰۷۸۴	ارتباط خوب با مشتریان	C51
۶	۰٫۰۷۵۷	خدمات پس از فروش مناسب	C52
۷	۰٫۰۷۳۱	درک تقاضای مشتریان	C32

C31	داشتن دانش محصولات	۰٫۰۷۲۲	۸
C14	تلاش برای رسیدن به نتایج	۰٫۰۶۷۱	۹
C21	توسعه روابط همکاران	۰٫۰۶۰۱	۱۰
C24	ارائه اطلاعات به کارکنان	۰٫۰۵۰۹	۱۱
C62	ایجاد مشتریان جدید	۰٫۰۴۸۴	۱۲
C54	حل مشکلات مشتری	۰٫۰۳۶۹	۱۳
C22	انگیزه دادن و الهام بخشیدن به کارکنان	۰٫۰۳۳۱	۱۴
C33	تطبیق محصولات و خدمات با نیازهای مشتری	۰٫۰۳۲۸	۱۵
C12	مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی	۰٫۰۳۲۵	۱۶
C11	ریسک‌پذیری	۰٫۰۳۰۱	۱۷
C13	هماهنگی عملکرد بخش فروش با عملکرد سایر بخش‌ها	۰٫۰۲۸۹	۱۸
C23	حل تعارضات بین کارکنان	۰٫۰۲۷۱	۱۹
C34	مدیریت برند	۰٫۰۲۶۳	۲۰
C41	آشنایی با همه نوع استراتژی قیمت‌گذاری	۰٫۰۲۴۳	۲۱
C43	مذاکره و تنظیم قیمت	۰٫۰۲۴۱	۲۲
C44	انتخاب استراتژی قیمت کالاها	۰٫۰۱۹۸	۲۳
C42	محاسبه هزینه محصول	۰٫۰۱۷۸	۲۴



**نمودار ۲. رتبه‌بندی ابعاد شایستگی‌های مدیران فروش**



نمودار ۳. رتبه بندی شاخص های شایستگی های مدیران فروش

### ۶. نتیجه گیری و توصیه های سیاستی

شایستگی مدیران و از جمله مدیران فروش از موضوعات اساسی هر سازمان است. هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و شاخص های اصلی مورد نیاز مدیران فروش و اولویت بندی آن ها است. چارچوب نهایی پژوهش شامل شش بعد و ۲۴ شاخص می باشد. نتایج نشان داد که وزن نهایی ابعاد اصلی و رتبه بندی ابعاد شایستگی های مدیران فروش به این ترتیب می باشد: عملکرد ارتباط با وزن نهایی ۰/۳۷۳۷ از نظر مدیران، مهم ترین عامل شایستگی شناخته شده است و به ترتیب توسعه ارتباط، مدیریت محصول، نقش های رهبری، شایستگی حرفه ای و مدیریت قیمت با وزن های ۰/۲۶۸۹، ۰/۲۰۴۴، ۰/۱۷۱۲، ۰/۱۵۸۶ و ۰/۰۸۶ در اولویت های بعدی هستند. یافته های پژوهش حاضر با پژوهش های مشابه در داخل و خارج از کشور مقایسه می شود. پژوهش رزاقی (۱۳۸۶)، با هدف سنجش معیارهای شایستگی مدیران و قدرت رهبری آن ها، بهبود روش انتخاب و انتصاب مدیران، کمک به بهبود اداره سازمان ها، تدوین ابزاری مناسب برای اندازه گیری معیارها

و سطوح مختلف شایستگی مدیران انجام شد. در پژوهش مذکور، هجده عامل به عنوان مقیاس شایستگی مدیران استخراج گردید. کوکران (۲۰۱۸)، پژوهش با عنوان «بررسی توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱» انجام داده است. در تحقیق کوکران، ۱۴ عامل شناسایی شده که از این تعداد، یادگیری مستمر، ارتباطات، عرضه خدمات به مشتری، انعطاف پذیری، روبرو بین فردی، دانش توسعه، مدیریت منابع، تفکر و حل مسئله و درک دیگران به صورت کلی با تحقیق حاضر مشترک می باشد. ادواردز (۲۰۰۹) شایستگی های مدیریت را نه عامل یعنی توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت های فنی و وظیفه تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه ها دانسته است. مهارت فنی و وظیفه تشکیل گروه در پژوهش حاضر نیز شناسایی شد.

در سال های اخیر، یکی از موضوع های در حال ظهور این است که شایستگی ها و نقش های آن، عاملی

کمک‌کننده به سازمان در رویارویی با محیط در حال تغییر می‌باشد. در این رابطه، رویکرد شایستگی محور، افراد را در مرکز توجه قرار داده و اهمیت منابع انسانی را برای دستیابی به اهداف سازمانی برجسته می‌کند. در این پژوهش، شش عامل یعنی عملکرد ارتباطی، توسعه ارتباط، مدیریت محصول، نقش‌های رهبری، شایستگی حرفه‌ای و مدیریت قیمت مورد تحلیل قرار گرفت. از نظر مدیران فروش، اولین و مهم‌ترین ویژگی مدیران فروش، عملکرد ارتباطی می‌باشد. عملکرد ارتباطی شامل چهار بخش می‌باشد که به ترتیب بهبود رضایت مشتری، بهبود وفاداری مشتری، توانایی حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید اولویت‌بندی می‌شوند. این یافته با تحقیق شیروانی، احسانی، کوزه‌چیان و امیری (۱۳۹۹) است که در آن شاخص‌هایی مانند هوش عاطفی، هوش فرهنگی، هوش اخلاقی و هوش اجتماعی معرفی شدند. در تبیین نتایج پژوهش می‌توان بیان نمود که همه‌ی سازمان‌ها و مجموعه‌ها، دارای مشتریانی هستند که از محصولات و خدمات آن‌ها استفاده کرده و میزان رضایت و وفاداری این مشتریان برای موفقیت پایدار آن مجموعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های متعالی برای پایش مداوم نیازها و انتظارات مشتریان هدف خود از یک طرف و آگاهی از میزان رضایت آن‌ها از محصولات و خدمات ارائه‌شده، سیستم سنجش و مدیریت رضایت مشتریان را طراحی کرده و نسبت به پیاده‌سازی آن اهتمام می‌ورزند زیرا در صورتی که ارائه خدمات، سطح انتظارات مشتری را تأمین نکند، منجر به نارضایتی مشتری شده و تداوم این نارضایتی به تبلیغ منفی، کاهش سهم بازار، کاهش تولید و سرانجام به قطع فعالیت آن سازمان می‌انجامد.

همچنین از نظر مدیران فروش، دومین عامل فروش، توسعه ارتباط می‌باشد. توسعه ارتباط شامل چهار بخش است که به ترتیب شناسایی مشکلات مشتری، ارتباط خوب با مشتریان، خدمات پس از فروش مناسب و حل مشکلات مشتری اولویت‌بندی می‌شوند. در تبیین نتایج

پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که یکی از وظایف اصلی مدیران اصلی فروش باید شناسایی مشکلات مشتریان باشد تا بتوانند آن‌ها را حل کنند و رضایت مشتریان را به دست آورند. مدیریت ارتباط با مشتری و ارتباط مشتری با برند همان عامل اصلی مؤثر در تکرار خرید یک مشتری است که در نهایت رضایت مشتری را افزایش خواهد داد. مدیران می‌توانند از نیازها و خواسته‌های مشتریان جهت ارتقاء محصولات و خدمات‌شان مطلع شوند. به همین دلیل است که گفته می‌شود خدمات پس از فروش، جنبه حیاتی مدیریت فروش است و نباید نادیده گرفته شود.

از نظر مدیران فروش، سومین عامل فروش، مدیریت محصول می‌باشد. مدیریت محصول شامل چهار بخش می‌باشد که به ترتیب درک تقاضای مشتریان، داشتن دانش محصولات، تطبیق محصولات و خدمات با نیازهای مشتری و مدیریت برند اولویت‌بندی می‌شوند. این یافته با تحقیق ایلی، نیکخواه فرخانی و صالح نیا (۱۳۹۳) همسو است که در آن داشتن دانش بیمه و آشنایی با خدمات مالی متنوع شناسایی شده است. در تبیین نتایج پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که مدیران شرکت‌های موفق همواره در صدد شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان خود می‌باشند. آن‌ها در مورد مشتریان تحقیق می‌کنند، شکایت‌های مشتریان را تجزیه و تحلیل و بررسی می‌نمایند و درباره هر نوع محصول یا خدمت، اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌نمایند. این شرکت‌ها فروشندگان را آموزش می‌دهند تا همواره مترصد تقاضاها و نیازهای برآورده نشده مشتریان باشند. در شرکت‌های موفق، اعضای سازمان در تمام سطوح، حتی مدیریت ارشد همواره با مشتریان در ارتباط نزدیک هستند و برای درک نیازهای مشتریان پیوسته تلاش می‌کنند.

همچنین از نظر مدیران فروش، چهارمین ویژگی مدیران فروش، نقش‌های رهبری می‌باشد. نقش‌های رهبری شامل چهار بخش می‌باشد که به ترتیب توسعه روابط همکاری،

ارائه اطلاعات به کارکنان، انگیزه دادن و الهام بخشیدن به کارکنان و حل تعارضات بین کارکنان اولویت بندی می شوند. یافته های تحقیق در این بعد با تحقیق عسگری، هاشمزهی و عباسی (۱۳۹۹) که شایستگی رهبری مدیران فروش را مهم ترین عامل معرفی نمود مشابه و همسو است. در تبیین نتایج پژوهش حاضر می توان بیان نمود که سطح توقعات کارکنان در گذشته بالا نبود، یعنی کارکنان چندان خواستار انعطاف پذیری بالا، شفافیت کاری، فرهنگ سازمانی گرم و دوستانه نبودند و اصراری نداشتند که حس کنند نقش مهمی در پیشرفت سازمان ایفا می کنند. امروزه اگر مدیران نتوانند این توقعات را برآورده کنند، باعث بی انگیزگی در کارکنان خواهند شد. اگر کارکنان حس کنند که روابط دوستانه ای با مدیران دارند، آن گاه تمرکز بیشتری روی کارشان دارند و به ماندن در محیط کارشان علاقه مند می شوند. مدیران فروش باید بدانند که اطلاعات لازم را در مورد دستورات خود به کارکنان به آن ها توضیح دهند و در مورد کاری که از کارکنان می خواهند نکات لازم را به او ارائه دهند تا از سردرگمی کارکنان جلوگیری شود و کارکنان، نتایج بهتری از ارائه خدمات خود گزارش دهند.

از نظر مدیران فروش، پنجمین ویژگی، شایستگی حرفه ای می باشد. شایستگی حرفه ای شامل چهار بخش می باشد که به ترتیب تلاش برای رسیدن به نتایج، مهارت فنی، انسانی و ادراکی، ریسک پذیری و هماهنگی عملکرد بخش فروش با عملکرد سایر بخش ها اولویت بندی می شوند. این یافته با تحقیق بوش (۲۰۱۲) همسو است که در آن اشاره شد که عملکرد بالای مدیران فروش نیاز به توسعه و حفظ مهارت های درون فردی و بین فردی دارد همان طور که به مهارت های وظیفه ای فروش نیاز دارد. در تبیین نتایج پژوهش حاضر می توان بیان نمود که مدیران همواره با چالش هایی در مورد متناقض بودن برخی اهداف با یکدیگر، روبه رو می شوند. مهارت های مورد نیاز مدیران را می توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرد.

منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. اهمیت ریسک پذیری به حدی است که یکی از عوامل مهم و اساسی موفقیت در تصمیم گیری مدیران در شرایط ریسک و عدم اطمینان به شمار می آید. در دنیای رقابتی امروز، هماهنگی عملکرد بخش فروش با عملکرد سایر بخش ها دشوار است. رمز موفقیت در شناسایی و تمرکز بر عواملی است که برای مشتریان مهم است.

همچنین از نظر مدیران فروش، ششمین و کم اهمیت ترین عامل فروش، مدیریت قیمت می باشد. مدیریت قیمت شامل چهار بخش می باشد که به ترتیب آشنایی با هر نوع استراتژی قیمت گذاری، مذاکره و تنظیم قیمت، انتخاب استراتژی های قیمت و محاسبه هزینه محصول اولویت بندی می شوند. این یافته با تحقیق بون (۲۰۱۶) همسو است که شاخص دانش بازرگانی به عنوان یک بعد از مدل شایستگی رهبران فروش معرفی شد. در تبیین نتایج پژوهش حاضر می توان بیان نمود که قیمت گذاری محصولات و خدمات، بخش مهمی از ترکیب بازاریابی است و اگر هوشمندانه تنظیم شود، احتمال موفقیت شرکت و درآمدزایی مطلوب بالا می رود. هدف نهایی هر شرکت، به حداکثر رساندن سود حاصل از فروش محصولات است. استراتژی قیمت گذاری، راهی برای یافتن بهترین قیمت رقابتی محصولات و خدمات است که با سایر راهبردهای بازاریابی یعنی استراتژی چهار P (محصول، قیمت، مکان و تبلیغ) الگوهای اقتصادی، رقابت، تقاضای بازار و نهایتاً ویژگی محصول ترکیب می شود. این استراتژی یکی از مهم ترین عناصر پایه ای بازاریابی محسوب می شود، زیرا مستقیماً روی افزایش درآمدزایی سازمان تأثیر خواهد داشت. موفقیت استراتژی قیمت گذاری به شناخت بازار

و نیازهای رفع نشده‌ی مشتریان و همچنین تعیین قیمتی که مشتریان حاضر به پرداخت آن باشند بستگی دارد. به شرکت‌های خدماتی مانند بیمه و بانک و ... پیشنهاد می‌شود که مدیران فروش در حوزه خدمات باید در حفظ مشتریان فعلی، جذب مشتریان جدید، رضایت و وفاداری مشتریان، نهایت تلاش خود را به کار گیرند و این شاخص‌ها را در اولویت کار خود قرار دهند. مدیران فروش با مشتریان خود ارتباط مناسب داشته باشند، در حل مشکلات مشتریان جدی باشند و تلاش کنند با توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان و درک آنها بهترین خدمات پس از فروش را ارائه نمایند. مدیران فروش در مورد خدمات خود اطلاعات کامل داشته باشند. مدیران فروش در برخورد با کارکنان خود، روابط دوستانه داشته باشند، به کارکنان خود انگیزه دهند، تعارضات بین کارکنان را حل کنند و اطلاعات لازم را به کارکنان خود بدهند.

در انتها پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌ها خصوصاً شرکت‌های خدماتی مانند بیمه و مؤسسات مالی به ارزیابی مدیران فروش خود در انطباق با شاخص‌های استخراجی در این پژوهش بپردازند و با انجام فرایند نیازسنجی آموزشی، دوره‌های آموزشی لازم برای ارتقای توانمندی‌های مدیران فروش خود را فراهم نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران فروش در شرکت‌ها با استفاده از چارچوب استخراجی در این پژوهش، آسیب‌شناسی شوند و نقاط کمبود آنها برطرف شود.

در این پژوهش از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده از روش‌های دیگر تصمیم‌گیری چندمعیاره مثل روش تاپسیس و ساو استفاده شود. قطعاً معیارهای بیشتری وجود دارند که می‌توان در موضوع کانال‌های توزیع در نظر گرفت، لذا شناسایی سایر ابعاد مؤثر می‌تواند کامل‌کننده این تحقیق باشد. ضمناً با توجه به این‌که زیربنای این پژوهش به صورت کمی بوده است، می‌توان شناسایی شایستگی‌های مدیران

فروش را به روش‌های کیفی و مصاحبه انجام داد.

### تعارض منافع

در این پژوهش، هیچ‌گونه تعارض منافی برای نویسندگان وجود ندارد.

### دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در این پژوهش در متن مقاله ارائه شده است.

### تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

### منابع

- ایلی، خدایار؛ نیکخواه فرخانی، زهرا؛ صالح نیا، منیره. (۱۳۹۳). مدل شایستگی مدیران فروش بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی. *پژوهشنامه بیمه*. ۲۹(۳)، ۹۵-۱۲۴. ۲۰۱۰۰۱،۱،۲۰۰۸۴۵۲۸،۱۳۹۵،۸،۱،۷،۶
- باباشاهی، جبار؛ عربی، محمد؛ شفیع، میثم. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون، انتشار آنلاین. DOI: ۱۰.۲۲۱۰۸. NMRJ/۱۰،۲۲۱۰۸. ۲۰۲۰، ۱۲، ۹۶۴، ۱۹۹۲. ۲۰۱۰۰۱،۱،۲۰۰۸۲۵۴۸۰۰۲،۱۳۹۹،۱۲،۲،۱. ۶۲-۳۵
- بسیجی، عسل؛ بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ حسین‌زاده شهری، معصومه؛ خدیور، آمنه. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۲(۲)، ۳۵-۶۲. ۲۰۱۰۰۱،۱،۲۰۰۸۲۵۴۸۰۰۲،۱۳۹۹،۱۲،۲،۱. ۶۲-۳۵
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان؛ رضی، زهرا. (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۸(۲)، ۵۲-۲۷. ۲۰۱۰۰۱،۱،۲۰۰۸۴۵۲۸،۱۳۹۵،۸،۲،۲،۳. ۲۷-۵۲. ۲۰۱۰۰۱،۱،۲۰۰۸۴۵۲۸،۱۳۹۵،۸،۲،۲،۳. ۲۷-۵۲
- پورعزت، علی اصغر؛ فتحی، فاطمه؛ عباسی، طیبه؛ امیری سوادرودیاری، عادل. (۱۳۹۶). «تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴». *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاعی*. ۱۱(۱)، ۱۱۰-۱۳۹.
- خراسانی، اباضلت؛ زاهدی، حسین؛ کمیزی، اکبر. (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار». *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱(۳)، ۲۱-۱.



- for digital marketing managers with thematic analysis method, online publication. DOI: 10.22108/NMRJ.2020.120964.1992 (In Persian)
- Basiji, Asal; Babaei Zakleiki, Mohammad Ali; Hossein Zadeh Shahri, Masoumeh; Khadior, Amina. (2019). Designing and validating the competency model of international marketing managers. *Human resource management research journal*. 12(2), 35-62. (In Persian)
- Bon, J. L. (2016). Training and Qualification: Developing a Competency Model to Assess Sales Leaders' Equity. In book: *Handbook of Human Resources Management*. DOI:10.1007/978-3-662-44152-7\_144
- Busch, T. (2013). Determining Competencies for Frontline Sales Managers in For-Profit Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 15(3): 296-313. <https://doi.org/10.1177/1523422313488753>
- Cochran, GR. (2009). Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.
- Cron, W. L., & DeCarlo, T. E. (2009). *Dalrymple's sales management* (10th ed.). Danvers, MA: John Wiley.
- Deshpande, A. P. (2014). Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 12-19. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.164>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Dziekoński, K. (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.157>
- Edwards A. (2009). Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment, 1346. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- Fang, C. H., Chung, S. T. Chen, G. L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African Journal of Business Management*, 4(13).
- خوش نمک، بهروز؛ ایرانزاده، سلیمان؛ خدیوی، اسداله؛ تقی‌زاده، هوشنگ. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان‌های خدماتی و تعیین شایستگی مدیران متناسب با پست سازمانی. *تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات*. ۱۵(۱)، ۸۳-۹۸.
- رزاقی، مهدی. (۱۳۸۶). نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. سعادت، محمدرضا؛ ناصحی‌فر، وحید؛ معصوم‌زاده‌زواره، ابولفضل. (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. *مجله بررسی‌های بازرگانی*. ۸(۴۱)، ۱۸-۳.
- شیروانی، طهماسب؛ احسانی، محمد؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ امیری، مجتبی. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی (با استفاده از نظریه داده‌بنیاد). *مجله مدیریت و توسعه ورزش*. ۱۹(۱)، ۶۲-۷۸. [2020.4286.jsmd/19.22124.78](https://doi.org/10.22124/jsmd/19.22124.78)
- ضرابی، وحید؛ رضی، زهرا؛ پورعابدی، محمدرضا؛ سجادی‌نائینی، حنان. (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۸(۲)، ۵۲-۲۷. [2010.1.12084528.1395.8.22124.78](https://doi.org/10.22124/jsmd/8.22124.78)
- عسگری، ناصر (۱۳۹۸). «طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش». *فصلنامه مدیریت بازرگانی*. ۱۱(۳)، ۴۸۵-۵۰۴. [2019.267570.32772.ijbm/10.22059.504-485](https://doi.org/10.22059/ijbm/10.22059.504-485)
- عسگری، ناصر؛ هاشم‌زهی، علی؛ عباسی، محمد. (۱۳۹۹). *ارایه الگوی شایستگی‌های مدیران فروش خرده‌فروشی در صنعت پخش مواد غذایی ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد*. تهران <https://civilica.com/doc/1121019>
- Abili, Khodiyar; Nikkhah Farkhani, Zahra; Salih Nia, Monira. (2013). Competency model of insurance sales managers to realize competency-based management. *Insurance research paper*. 29(3), 95-124. (In Persian)
- Askari, Nasser. (2018). Designing a competency selection model and developing the competencies of sales managers in the broadcasting industry. *Business Management Quarterly*. 11(3), 485-504. (In Persian)
- Askari, Nasser; Hashemzahi, Ali; Abbasi, Mohammad. (2019). Presenting the competency model of retail sales managers in Iran's food distribution industry, the second international conference on innovation in business management and economy, Tehran. (In Persian)
- Babashahi, Jabar; Arabic, Muhammad; Shafii, Maitham. (2019). Designing a competency model

- Roffey, S. (2016). Positive Relationships at Work. In book: *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*.
- Saadat, MohammadReza; Nashifar, Vahid; Masoomzadeh Zavareh, Abolfazl. (1389). "Evaluation model of the capabilities and competences of managers of the Ministry of Commerce". *Journal of business reviews*. 8(41), 18-3. (In Persian) .
- Shirvani, Tahmasb; Ehsani, Mohammad; Kuzechian, Hashem; Amiri, Mojtaba. (2019). Designing a competency model for sports marketing managers (using foundational data theory). *Sports Management and Development Journal*. 9(1), 62-78. (In Persian)
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234
- Trailer, B., & Dickie, J. (2006). Understanding what your sales manager is up against. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 48-55.
- Vakola, M., Soderquist, K. E. & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change, *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing, vol. 28(3/4), 260-275. <https://doi.org/10.1108/01437720710755245>
- Veliu, L & Manxhari, M. (2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo. *Vadyba Journal of Management*, 1(30), 59-65. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2679224>
- Zarrabi, Vahid; Razi, Zahra; Pourabdi, Mohammadreza; Sajjadi-Naini, Hanan. (2015). "Designing a multidimensional competency model for managers and employees". *Human resource management research*. 8(2), 27-52. (In Persian)
- Good Namak, well-being; Iranzadeh, Suleiman; Khedevi, Esdaleh; Taghizadeh, Houshang. (2019). Designing the competence model for selecting managers in service organizations and determining the competence of managers according to the organizational position. *Decision making and operations research*. 5(1), 83-98. (In Persian)
- Khandwalla, P.N. (2004). Competencies for Senior Manager Roles, *The Journal for Decision Makers*. DOI:10.1177/0256090920040402
- Khorasani, Abaslat; Zahedi, Hossein; Kamizi, Akbar. (2013). "Designing and compiling a business management competency model". *Human Resources Education and Development Quarterly*, 1(3), 1-21. (In Persian)
- Liang, Z., Howard, P. F., & Leggat, S. G. (2017). 360° management competency assessment: is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 213-233 <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12108>
- Liu, S-N; Lin, Y-T & Chen, Y-C. (2011). Professional competencies for marketing managers in Taiwan: an application of the Analytic Hierarchy Process (AHP). *World Transactions on Engineering and Technology Education 2011 WIETE*. 9(4), 215-220.
- Park, C. (2016). Project ecosystem competency model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 116-123.
- Pourabdi, Mohammadreza; Zarrabi, Vahid; Sajadi Naini, Hanan; Razi, Zahra (2015). "Designing a multidimensional competency model for managers and employees". *Human Resource Management Research Quarterly*, Imam Hossein University (AS), 8(2), 27-52. (In Persian)
- Pourezat, Ali Asghar; Fathi, Fatima; Abbasi, Taibeh; Amiri Swadarodiari, Adele. (2016). "Compilation of the competence model of managers in order to realize the vision of 1404". *Defense Strategic Management Studies Quarterly*. 1(11), 110-139. (In Persian)
- Razaghi, Mehdi. (1386). "Softening of managers' competency scale". Master's Thesis. Higher Institute of Management and Planning Education and Research. (In Persian)