

## ارائه چارچوب مدیریت نیروی فروش در فروشگاه های زنجیره ای رفاه با بهره گیری از روش

## بیبلیومتریک و تحلیل مضمون

محمد صفری<sup>۱\*</sup>، مریم گودینی<sup>۲</sup><sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران  
<sup>۲</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

## Providing Sales force management framework in Refah Chain Stores utilizing the Bibliometric and Thematic Analysis methods

Mohammad Safari<sup>1\*</sup> Maryam goudini<sup>2</sup><sup>1</sup>Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Mazandaran, Iran<sup>2</sup>Faculty of economic and administrative, Mazandaran University, Mazandaran, Iran

Received: (30/06/2023) Accepted: (29/07/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

## Abstract

it seems that till now, there has been no research to present a comprehensive pattern in the field of sales management especially in the retail industry, with the qualitative method. In order to fill this gap, the present qualitative research is designed to provide a comprehensive sales force management framework in Refah chain stores in Mazandaran Province. This Research has been compiled in two sections. In the first part, by using the Bibliometric method, the important keywords were discovered and the co-occurrence map of keywords were drawn in VOSviewer Software. In the second part, because the keywords from the first step were ineffective and limmited; researchers tried to identified the exact component of sales force management with using semi-structured interview and thematic analysis. For this purpose, the six sales manager were selected with the help of targeted sampling method. By analysing the data, 125 codes(Basic themes) and 37 sub-themes were identified and categorized in 6 main themes including: "Organizational Planning", "Planning of Financial Programs", "Social improvement of sales force", "Diagnosing the sales force problem", "Control of sales force" and "Correction of deviatations". at the end the framework of sales force management in Refah chain store was drawn.

## Keywords

Bibliometric Retail Stores Sales Force Management Thematic analysis

## چکیده

چهره هر سازمانی به نیروی فروش آن وابسته است لذا بسیاری از سازمان های موفق به منظور ارائه ی تصویری مطلوب از برند خود اقدام به مدیریت موثر نیروی فروش که به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند، می کنند. از آن جایی که عملکرد فروشگاه های خرده فروشی با ایفای نقش انسانی رابطه ی تنگاتنگی دارد و کارکنان فروش فروشگاه های خرده فروشی روزانه با تعداد بیشماری از مشتریان با ترجیحات متفاوت سر و کار دارند، مدیریت مناسب نیروهای فروش در این سازمان ها نقش پر اهمیتی دارد. از این رو، پژوهش کیفی حاضر با هدف ارائه ی یک الگوی جامع در زمینه ی مدیریت نیروی فروش در فروشگاه های خرده فروشی استان مازندران شکل گرفته است. پژوهش حاضر، از منظر رویکرد، کیفی، از نظر هدف، بنیادی و از نظر ماهیت، اکتشافی است. این پژوهش در دو بخش تدوین شده است. در بخش اول کلیدواژه های مهم این حوزه به بهره گیری از روش تحلیل بیبلیومتریک از طریق جستجو در پایگاه داده ی اسکوپوس و ترسیم نقشه ی هم رخدادی کلیدواژه های مهم در نرم افزار VOSviewer کشف و شناسایی شدند و در بخش دوم با توجه به اینکه این کلیدواژه ها در حوزه ی پژوهش فعلی ناکاراً و محدود بودند، اقدام به مصاحبه ی عمیق نیمه ساختاریافته و تحلیل داده های حاصل از آن با کمک روش تحلیل مضمون گردید. بدین منظور تعدادی از مدیران و سرپرستان فروش فروشگاه های زنجیره ای رفاه در سطح استان مازندران با کمک روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک نمونه گیری قضاوتی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند که بر این اساس، نهایتاً با ۶ نفر مصاحبه شد. پس از انجام مصاحبه با این افراد و تحلیل داده های حاصله، ۱۶۸ کد(مضمون پایه)، ۳۵ مضمون فرعی در قالب ۶ سازه ی اصلی شامل «برنامه ریزی سازمانی»، «طرحریزی برنامه های مالی»، «بهبودسازی اجتماعی کارکنان فروش»، «عارضه یابی نیروی فروش»، «کنترل فرایندهای فروش» و «تصحیح انحرافات» شکل دهی شدند و در پایان الگوی جامع مدیریت نیروی فروش در فروشگاه های زنجیره ای رفاه ترسیم گردید.

## واژه های کلیدی

بیبلیومتریک؛ تحلیل مضمون؛ فروشگاه خرده فروشی؛ مدیریت نیروی فروش

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، نیروی فروش و چگونگی عملکرد آن، عامل اصلی رشد و توسعه ی سازمان ها محسوب می شود. دلیل آن هم این است که فروش دیگر فقط در مورد متقاعد کردن خریداران نیست بلکه در مورد ارزش آفرینی بیشتر است که می تواند نقش مهمی را در حمایت از برنامه های استراتژیک سازمان ایفا کند (ایتانی، چونکو و آگنیهوتری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). اکنون فروشندگان و کارکنان فروش بیش از گذشته به عنوان رابط بین سازمان و مشتریان عمل می کنند و تلاش های آنان تاثیر مستقیمی بر فعالیت های متنوع و مختلف شرکت دارد (آردیتو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). به عبارت بهتر، عملکرد فروشندگان به عنوان یک کارگزار اطلاعاتی و عامل واسطه بین مشتری و سازمان به طور قابل توجهی بر نتایج فروش تاثیر می گذارد (بونی، هوچستین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). از این رو، می توان گفت نیروی فروش عامل اصلی تبدیل محصول نهایی به منبع درآمدی سازمان ها است (هیر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). یک فاکتور اساسی و موثر بر عملکرد نیروی فروش سازمان، مدیریت مناسب نیروهای فروش می باشد (چانگ، کیم و پارک<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). از این جهت می توان مدیریت نیروی فروش را نبض حیاتی سازمان دانست که عملکرد موثر آن به توسعه ی قابلیت های فروشندگان می انجامد و در نتیجه می تواند به طور عمده موفقیت شرکت را تضمین کند (مگلاجیک و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر، یکی از شاخص های رونق هر کسب و کار در هر کشور، میزان توسعه ی صنعت خرده فروشی است لذا این نوع از مدیریت به ویژه در صنعت خرده فروشی اهمیت دوچندانی پیدا می کند. زیرا مدیران خرده فروشی با تجزیه و تحلیل و بررسی وضعیت فروش و سپس برنامه ریزی برای بهبود آن از طریق طراحی استراتژی های مختلف و همچنین با نظارت بر اجرا و کنترل برنامه ها، دستورالعمل های عملیاتی را برای کارکنان خود به ویژه کارکنان خط مقدم که به طور مستقیم با مشتری در ارتباط هستند، طراحی و تدوین می نمایند و از این طریق نقش مهمی در میزان موفقیت سازمان ایفا می کنند (هوجانگ، آرنولد<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). در حقیقت، چون در صنعت خرده فروشی، نیروی فروش، محصولات سازمان را به مشتریان معرفی می کند، سفارشات را ارسال می کند و وظایف مربوط به ارزیابی بازار و وضعیت رقبا را انجام می دهد و در نتیجه نیروی فروش در کسب و کارهای خرده فروشی به طور مستقیم با مشتری در ارتباط می باشد؛ لذا عملکرد موثر و شایسته آن می تواند زمینه های موفقیت و پیشرفت سازمان را فراهم آورد. به عبارت بهتر، از آن جایی که صنعت خرده فروشی با ایفای نقش انسانی رابطه ی تنگاتنگی دارد و کارکنان فروش فروشگاه های خرده فروشی روزانه با تعداد بیشماری از مشتریان با ترجیحات متفاوت سر و کار دارند، مدیریت مناسب نیروهای فروش در این سازمان ها نقش تعیین کننده ای در تحقق اهداف و استراتژی سازمانی آن ها ایفا می کند (کوچکلهاوس، تیتز و بلیکل<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). ارائه ی چنین الگویی به مدیران و سرپرستان فروش این سازمان ها کمک می کند تا بدانند که این پدیده دقیقاً چگونه کار می کند، چه پیامد درون و برون سازمانی ای دارد و اینکه چگونه می توانند با کمک این الگو، نیروی فروش را به شیوه ای هدفمندتر و موثرتر هدایت کنند تا موجبات بهره وری سازمان خود را بیش از پیش فراهم نمایند و بدین ترتیب موفقیت خود را در دنیای پرتلاطم امروزی تضمین کنند.

اگرچه در گذشته محققان بازاریابی در کشورمان تلاش هایی در جهت شناسایی عوامل مختلف تاثیرگذار بر عملکرد نیروی فروش کرده اند (نگوین و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲) اما اکثر این تحقیقات کمی بوده و بر پایه ی شاخص های غیر بومی حاصل از پژوهش های خارجی به شناسایی علل موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت نیروی فروش پرداخته اند. از دیگر سو، توجه به این مهم ضروری است که

۱ Itani, Chonko & Agnihotri

۲ Ardito et al

۳ Bonney, Hochstein

۴ Hair et al

۵ Chung, Kim & Park

۶ Maglajlic et al

۷ Hojung, Arnold

۸ Kuckelhaus, Titze & Blickle

۹ Nguyen et al

دیگر زمان مدیریت سنتی سپری شده و انسان ها ماشین نیستند، لذا مدیریت نیروی فروش باید بر روی تربیت و آموزش کارکنان با درک نیازها و با ایجاد انگیزه در آنان، تاکید کند. به علاوه، مدیران شایسته در بخش فروش، علاوه بر آموزش و انگیزش، در رهبری، هدایت و نظارت و اصلاح رفتار کارکنانشان هم باید به بهترین نحو عمل کنند تا موجبات موفقیت سازمان را به عمل آورند با این وجود، بسیاری از این مدیران الگویی در جهت شناسایی شاخص ها و مولفه های اثرگذار بر بهبود عملکرد خود و تیم فروش را در اختیار ندارند تا بتوانند آن را مبنا قرار داده و بر اساس پیاده سازی فاکتورهای مطرح شده در آن الگو، وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهند و نیروی فروش را در جهت رسیدن به بهره وری سازمانی هدایت نمایند. از دیگر سو، با توجه به وضعیت اقتصادی کشور ایران و رکود اقتصادی فراگیر در آن، لزوم مدیریت نیروی فروش به منظور بهبود عملکرد، انگیزه و در نهایت بهبود بهره وری نیروی فروش ضروری می باشد؛ چرا که این مهم به افزایش قصد خرید مجدد مشتریان سازمان می انجامد و می تواند سودآوری زیادی را به سازمان تزریق نماید. با توجه به این خلأ پژوهشی، هدف تحقیق حاضر در ابتدا شناسایی و کشف کلیدواژه های مهم این حوزه با بهره گیری از روش تحلیل بیلیومتریک و در نهایت ارائه ی یک الگوی جامع در مدیریت نیروی فروش فروشگاه های زنجیره ای رفاه بر اساس داده های حاصل از مصاحبه ی عمیق می باشد. جهت دستیابی به این هدف، سوالات اصلی تحقیق بدین گونه مطرح می شوند که ۱- ابعاد اساسی موثر بر مدیریت نیروی فروش در فروشگاه های خرده فروشی رفاه در استان مازندران کدامند؟ ۲- مولفه های هر یک از ابعاد موثر بر مدیریت نیروی فروش در فروشگاه های خرده فروشی رفاه در استان مازندران کدامند؟

### مبانی نظری پژوهش

از گذشته تا به حال عملکرد نیروی فروش توجه زیادی را به خود جلب کرده است از طرفی، نظارت بر عملکرد مناسب نیروها، چالش های ویژه ای را برای مدیران سازمان ها به وجود آورده است این مسئله به ویژه در صنعت خرده فروشی که یک صنعت کاملاً رقابتی است، بیشتر به چشم می خورد. امروزه، نقش فروشندگان در چنین شرایط پویایی برای زنده ماندن فروشگاه های زنجیره ای که نمونه ای بارز از صنعت خرده فروشی هستند، حائز اهمیت است. به دلیل اینکه فروشندگان ارتباط مستقیمی با سطوح مختلف مشتریان داخلی و خارجی سازمان دارند و می توانند نقش مهمی را در حفظ روابط تجاری با مشتریان ایفا نمایند؛ عملکرد آنان بسیار حائز اهمیت است (لوسیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). از طرفی عملکرد فروشندگان اغلب از لحاظ استراتژیکی با کمک آموزش استراتژی های فروش که توسط مدیریت نیروی فروش اعمال می شود، بهبود می یابد (گود، چوپیکر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). لذا مدیریت نیروی فروش به عنوان عاملی مهم که فعالیت های مرتبط با جذب و نگهداشت و آموزش نیروی انسانی را بر عهده دارد بیش از پیش ضرورت می یابد (چانگ، کیم و پارک، ۲۰۲۱).

به طور کلی، مدیریت نیروی فروش را می توان به عنوان فرآیند تجهیز کارکنان به وسیله ی ابزارها، دانش و شناسایی و بهره گیری از فرصت هایی که در محیط وجود دارند، توصیف نمود. به عبارت بهتر، مدیریت نیروی فروش، فعالیتی است که با برنامه ریزی فعالیت های فروش، تدوین اهداف برای نیروی فروش، آموزش و استخدام کارکنان برجسته و ارائه ی بازخورد مداوم و تشویق کارکنان به عملکرد بهتر، به بهبود بهره وری سازمان کمک می کند (نگوین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). رد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، هفت فعالیت اصلی را برای مدیران فروش بر می شمردند که این عوامل شامل برنامه ریزی تکنیک های فروش، سازماندهی ساختار سازمان، انتخاب، آموزش و توانمند ساختن نیروها، به کارگیری روش های جبران فروش به منظور تقویت انگیزه، نظارت و ارزیابی می باشند. کامبیا و پرونسا<sup>۵</sup> (۲۰۲۲)، مدیریت نیروی فروش را به عنوان یک منبع سازمانی مهم معرفی می کنند که به تقویت مشارکت و تعامل فروشندگان با سازمان می انجامد و بدین ترتیب وفاداری آنان را جلب می کند. پاپ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰)،

۱ Lussier et al

۲ Good & Schwepker

۳ Nguyen et al

۴ Reid et al

۵ Combia & Proenca

۶ Popp et al

مدیریت نیروی فروش را فعالیت اصلی سازمان برای سودآوری می دانند و معتقدند که عملکرد مناسب مدیریت و تیم فروش می تواند به وضوح وضعیت مالی شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. مطالعات نشان می دهد که مداخله ی مدیریتی و توانایی او در اداره ی تیم فروش می تواند انعطاف پذیری عملکرد را در سازمان بهبود دهد (فرند، رنجان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). چارنوسومکونگل، پندی<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، انعطاف پذیری عملکرد تیم فروش را عامل ارتقای فروش می دانند و معتقدند که مدیریت فروش باید در هر شرایطی در تعیین استراتژی برای تیم فروش انعطاف پذیری به خرج دهد. انعطاف پذیری در این معنا به عنوان توانایی جمعی یک گروه کاری برای پاسخگویی موثرتر و کارآمدتر و سازگاری با تغییرات به ویژه تغییرات تکنولوژیکی معنا شده است.

تئوری ارزیابی<sup>۳</sup> بیان می کند که مردم، محیط پیرامون خود را از منظر ابعاد مختلفی ارزیابی می کنند که این ابعاد شامل مواردی همچون ویژگی های ذاتی اشیاء یا حوادث، اهمیت رویداد برای رفع نیازهای فرد یا تطابق آن با اهداف فرد، توانایی فرد برای تاثیرگذاری یا نفوذ بر نتایج این رویداد و سازگاری این رویدادها با استانداردهای شخصی، هنجارها یا ارزش های فرد می باشند (اوه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). در اعمال تئوری ارزیابی در محیط فروش می توان گفت که یک رویداد مهم همچون تغییر کسب و کار و محیط فروش نیازمند تغییر در صلاحیت و توانایی فروشندگان است (اوه، ۲۰۱۷) که این مهم جز از طریق آموزش های تخصصی توسط مدیریت نیروی فروش حاصل نمی شود. آموزش فروش یک چالش مهم برای سازمان های کوچک و بزرگ، ملی یا چندملیتی و سازمان های تولیدی و خدماتی است. به ویژه در زمان حاضر که رشد فروش در گرو همگام شدن با تغییرات جهانی است، سازمان ها بودجه ی قابل توجهی را به منظور آموزش کارکنان در نظر می گیرند چرا که می دانند موفقیت در فروش در گرو آموزش شیوه های نوین فروش به کارکنان است (سینق و مانوی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). با برنامه های آموزشی، پرسنل فروش یاد می گیرند که چگونه به طور سریع تر و کارآمدتر وظایف خود را به انجام برسانند و با ایفای نقش مناسب خود، زمینه را برای افزایش سودآوری سازمان فراهم کنند. بر اساس تئوری تبادل اجتماعی<sup>۶</sup> نیز هر گونه تعامل و ارتباط بین مدیر و کارکنان فروش با استفاده از یک تحلیل ذهنی و درونی سود-زیان صورت می گیرد. به طور خاص، این تئوری در بحث ما، بر روی مجموعه ای از فعالیت های مدیر فروش که می تواند تاثیر نمادین مثبتی بر فاکتورهای مادی و معنوی عملکرد کارکنان داشته باشد، تاکید می کند. به عنوان مثال، بر اساس این تئوری، مدیران می توانند تعهد کارکنان را به رفاه بهتر آن ها نسبت دهند یا در بعد مادی، مدیران می توانند برای کارکنان سیستم جبران فروش طراحی نمایند. با کمک فراهم نمودن هر دو بعد یعنی مزایای مالی و اثرات نمادین، مدیریت کارکنان می تواند بر روی تعهد و عملکرد و وفاداری نیروها تاثیر مثبتی داشته باشد و سبب افزایش رضایت شغلی در آن ها گردد (پسی، ون د وورد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). به طور کلی، سه مفهوم عمده در این نظریه، هزینه ها، پاداش و ارزشمندی هستند که هزینه ها می توانند مواردی همچون زمان، پول، تلاش و مواردی مشابه باشند. پاداش ها هم می توانند مواردی همچون حس پذیرش، حمایت همکار و در حالت کلی، جو سازمانی مثبت باشد. جو سازمانی مثبت می تواند احساس معنادار بودن شغلی را به کارکنان فروش القا کند و از نظر احساسی میزان مشارکت و تعامل کارکنان را در فرآیند فروش افزایش دهد. ارزشمندی نیز سود حاصل از کاهش هزینه ها از پاداش ها را شامل می شود (آگگوندز، اریلماز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸).

همانطور که پیش تر بیان شد، طراحی نیروی فروش بخش جدایی ناپذیری در موفقیت استراتژی بازاریابی است و شامل چندین مرحله به شرح زیر می باشد:

۱- برنامه ریزی آموزش: نیروی فروش قبل از ورود به بازار و در مراحل مختلف چرخه ی عمر محصول نیاز به آموزش دارند. در خرده فروشی ها، آموزش نیروی فروش به منظور توسعه ی مهارت های کارکنان جهت دستیابی به حداکثر سود ضروری است.

۱ Friend, Ranjan

۲ Charoensumkongkol, Pandey

۳ Appraisal Theory

۴ Oh

۵ Singh & Manvai

۶ Social Exchange Theory

۷ Peccei, Van De Voorde

۸ Akgunduz, Eryilmaz

آموزش و تدوین استراتژی های فروش توسط مدیریت نیروی فروش به کارکنان کمک می کند تا با چابکی بیشتری خود را با اهداف سازمان سازگار کنند (راهول، سورش<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

۲- پاداش: یک جنبه ی کلیدی در مدیریت نیروی فروش است. این شاخص نقش مهمی در بالابردن سطح انگیزشی کارکنان دارد. شرکت ها معمولاً از ساختار ترکیبی پاداش ثابت به اضافه ی متغیر، بسته به میزان فروش در بازار پیروی می کنند (چانگ، کیم و پارک، ۲۰۲۱). سیستم پاداش در فروشگاه های زنجیره ای به منظور افزایش انگیزه ی کارکنان ضروری است و طراحی یک پلت فرم جبران پاداش در این فروشگاه ها و تدوین برنامه های حمایتی مالی و تشویقی از طریق تاثیرگذاری بر انگیزه ی کارکنان به مدیریت کمک می کند تا سودآوری را به حداکثر برساند (بهارگاو، روبل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

۳- استخدام و نگهداری: استخدام معمولاً بر اساس ویژگی های شخصیتی و تجربه صورت می گیرد (فرانکل، هافتور و پاشکویچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ پیسکر، دورر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). استخدام افراد توانمند و حفظ این افراد در سازمان بسیاری ضروری است. تحقیقات مختلف نشان داده اند که نقش پرسنل فروش با صلاحیت ها و شایستگی های برجسته به ویژه در فروشگاه های خرده فروشی از بازاریابی و تبلیغات پر زرق و برق مهم تر است.

۴- تدوین استراتژی نیروی فروش: به معنای هم راستا کردن فعالیت های فروشندگان با اهداف سازمانی می باشد (کیم، جونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). در این مرحله، به اشتراک گذاری اطلاعات با تیم فروش به منظور رفع نیازهای اساسی مشتری مهم است چرا که اگر افراد فروشنده اطلاعات کافی در خصوص نیازهای خریداران و چگونگی رفع این نیازها داشته باشند بهتر و کارآمدتر می توانند نسبت به رفع این نیازها اقدام کنند. نکته ی مهم در به اشتراک گذاری اطلاعات، تقویت روحیه ی مشارکتی می باشد. این دیدگاه با تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی سازگار است. بر اساس این تئوری، نگرش های مشترک در سطح سازمانی از طریق فعالیت هایی مثل تعامل اجتماعی، توسعه تجربیات رایج، تبادل اطلاعات و وابستگی بین فرایندهای کاری در میان کارکنان ظاهر می شود (پاپاگپولوس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). این روحیه ی مشارکتی و پشتیبانی مدیریت از کارکنان فروش می تواند حس معنادار بودن را به کارکنان القا کند و از نظر احساسی میزان مشارکت و تعامل آنان را با سازمان افزایش دهد.

۵- تعیین ساختار نیروی فروش: تدوین ساختار نیروی فروش می تواند به صورت منطقه ای، بر اساس محصول، بر اساس بازار و یا ترکیبی از این ها باشد. ساختار فروش به استراتژی های دنبال شده توسط شرکت بستگی دارد.

۶- کنترل و ارزیابی: کنترل یکی از فعالیت های اساسی مدیریت نیروی فروش می باشد. مالک، جاورسکی<sup>۷</sup> (۲۰۲۲)، دو نوع کنترل رسمی و غیر رسمی را برای نظارت بر نیروی فروش معرفی می کند. کنترل های رسمی خود به سه دسته به شرح زیر تقسیم می شوند:

- کنترل ورودی محور: این نوع از کنترل می تواند به عنوان کنترل منابع یا کنترل یا به عنوان مثال آموزش کارکنان و کنترل توانمندی های حاصل از آموزش معرفی شود.

- کنترل پردازش: در این حالت، کنترل بر روی رفتارهای فروشندگان در حین انجام وظایف صورت می گیرد.

- کنترل خروجی محور: این نوع از کنترل مربوط به مقایسه ی معیارها با نتایج بعد از فعالیت است و می تواند بر احساس خودمختاری، سازگاری با اهداف فروش و تنظیم رفتار حل مسئله توسط فروشنده، تاثیر بگذارد (آمنور و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲).

در نقطه ی مقابل کنترل های رسمی، کنترل های غیر رسمی قرار دارند که تاثیرات هنجاری نانوشته در محیط فروش هستند و می توانند در سه دسته ی کنترل توسط خود فرد، کنترل توسط همکار حرفه ای و کنترل توسط مدیریت سازمان جای گیرند. کنترل های غیر رسمی در سال های توسعه و نگهداری کارکنان گسترش می یابند اما کنترل های رسمی در مدیریت فروش منعکس

۱ Rahul, Suresh

۲ Bhargava, Rubel

۳ Fraenkel, Haftor & Pashkevich

۴ Peesker, Dover

۵ Kim, Jung

۶ Papagopoulos et al

۷ Malek, Jaworski

۸ Amenuvor et al

کننده ی زمان های مختلف مداخلات مدیریت در عملکرد تیم فروش می باشند. به هر حال آنچه مهم است، دقت در ارزیابی عملکرد کارکنان با مقیاس هایی مثل مشاهده-رفتار و نهایتاً ارائه ی بازخورد مناسب به کارکنان فروشنده بر مبنای این نوع از مقیاس ها می باشد.

### پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات صورت گرفته در زمینه پژوهش حاضر، نشان از محدود بودن کمیت آنها می دهد به طوری که در سطح داخلی کارهای خیلی محدودی صورت گرفته و در سطح بین المللی هم علیرغم تعدد موارد، پژوهش هایی که ارائه دهنده ابعاد و شاخص های مدیریت نیروی فروش باشد، محدود است. در بررسی تحقیقات داخلی یافته ها در زمینه های اساسی نیروی فروش از قبیل عارضه یابی نیروی فروش به منظور جذب نیروی فروش، ارتقای کارایی آنها و راهکارهای لازم برای اصلاح نظام جذب نیروی فروش (هرسیج ثانی و یحیی زاده فر، ۱۳۹۵) و همین طور تحقیق بر روی مدیریت فروش و ویژگی های شخصیتی فروشنده برای ارتقای عملکرد فروش و سرآمدی در فروش (محمدی گوندره، معینی و عباسی، ۱۳۹۹) به چشم می خورد. برخی مطالعات هم به جنبه های مهمی از مدیریت منابع انسانی به عنوان حلقه اتصال فروش و فروشنده و مدیریت موثر فروش پرداخته شده است که مواردی شامل مدیریت اثربخش نیروی انسانی، مدیریت استعدادها، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی (سهرابی، جعفری و میاندار، ۱۳۹۶؛ حسینی، تسمی و دادفر، ۱۳۹۷؛ ذبیحی و همکاران، ۱۳۹۶؛ جلی و عبدی، ۱۳۹۹) را در بر می گیرد. در قسمت پژوهش های سطح بین المللی ابعاد مختلفی در این زمینه مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. یکی از محورهای اصلی موضوع برندینگ و برند شخصی، فروشندهگان و مدیریت اثربخش نیروی فروش است. این موضوع بحث شده است که چگونه روابط بین فروشندهگان با برند شخص فروشنده حاصل شده است که بین آموزش، انگیزش و فرآیندهای استخدامی در توانایی نیروی فروش برای ایجاد برند شخصی و استفاده از فناوری برای تسهیل فروش رابطه ی اساسی و معنی دار برقرار است (مایکل، مرک و اروگلوز، ۲۰۱۵؛ آموکو و اکیپاته<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). محور دیگر پژوهش ها و یافته های آنها، نقش فعالیت های منابع انسانی و مدیریت دانش از قبیل استخدام، پاداش، آموزش و توسعه و ارزیابی عملکرد در بهبود عملکرد فروش شرکت است (سج و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ کوکاو همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲) که اساساً بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی و نقش آنها در بالندگی فروش و مدیریت فروش از جمله در

و سطح خرده فروشی تاکید دارند. در برخی تحقیقات همچنین به توانایی ها و نقش کلیدی مدیر فروش در سودآوری و ارتقای سطح فروش سازمان پرداخته شده و یافته های جذابی را در اختیار مخاطبان قرار داده است. در این زمینه تبیین نقش و توانایی مدیر فروش در مدیریت احساسات کارکنان فروش، تأثیرگذاری مدیر فروشگاه خرده فروشی در توسعه روابط برند کارکنان، ارائه خدمات و وفاداری مشتری و همچنین بررسی پیامدهای نیروی فروش مشتری گرا بر سودآوری و عملکرد خرده فروشی ها و مدیریت انتظارات نیروی فروش جلب توجه می کند (کادیک-مجلایک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ اوه، ۲۰۱۸؛ هوجانگ و آرنولد<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). تحقیقات دیگر بر مشوق های مالی و تأثیر آن بر روی سلامت روانی فروشنده (هابل، علوی و لینزنامیر<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱) و نیز تأثیر هوش هیجانی بر مدیریت نیروی فروش (پاول و دیسانیکه<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰) تمرکز دارند. برای نمونه تحقیق آخر نشان داد که چگونه هوش هیجانی با زمینه مدیریت نیروی فروش پیوند می خورد و بر این اساس، وجود ارتباط بین هوش هیجانی و مدیریت نیروی فروش شناسایی گردید. یافته ها در این رابطه نشان داد که هوش هیجانی و مهارت های آموزش و رهبری نیروی فروش ارتباط تنگاتنگی

۱ Amoako, Okpattah

۲ Cech et al

۳ Kokkaew et al

۴ Kadic-Maglajlic et al

۵ Ho Jung & Arnold

۶ Habel,alavi & Linsenmayer

۷ Paul & Dissanayake

دارد و می توان بیان نمود که دلیل قابل اتکایی برای موفقیت مدیران با هوش هیجانی بالاتر، توانایی آن ها در حل تعارضات، افزایش اعتماد سازمانی و سازگار کردن کارکنان با تغییرات بالاتر بوده است.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از منظر رویکرد، کیفی، از نظر هدف، بنیادی و از نظر ماهیت، اکتشافی است. این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. در بخش اول با بهره گیری از مرور نظام مند مقالات با روش بیبلیومتریک، کلید واژه ی مدیریت نیروی فروش در بازه ی زمانی ۲۰۲۳-۱۹۷۳ در پایگاه داده ی اسکوپوس جستجو شد و از میان ۱۱۵۴ مقاله در نهایت تعداد ۱۰۸ مقاله در بازه ی زمانی ۱۹۷۵-۲۰۲۲ و تعداد ۳۳ مقاله ی نوظهور در بازه ی زمانی ۲۰۱۷-۲۰۲۲ به منظور بررسی و مقایسه ی کلید واژه های پرکاربرد و مهم در این حوزه مورد تحلیل قرار گرفتند. پروتکل و روش جمع آوری داده ها در این بخش بدین صورت بود که پژوهشگران ابتدا با توجه به همه ی زمینه ها و همه ی اسناد، کلید واژه ی "Sales force management" را در پایگاه داده ی اسکوپوس جستجو کردند که تعداد اسناد در این مرحله، ۱۱۵۴ سند بود. سپس در بخش سمت چپ پایگاه داده ی اسکوپوس، محققان از بین تمامی این اسناد (که شامل، کتاب، مقالات کنفرانسی، مجموعه کتاب و دفترچه های تجاری بود)، فقط اسنادی را که به زبان انگلیسی انتشار یافته بودند، انتخاب نمودند که در این حالت، تعداد اسناد به ۱۱۳۴ سند تقلیل یافت. در مرحله ی بعد، فقط مقالات ژورنالی انتخاب شد که در این حالت تعداد اسناد به ۹۷۲ عدد رسید. سپس پژوهشگران با توجه به عنوان پژوهش، چکیده و کلید واژه ها، به بررسی و مطالعه نظام مند مولفه های پژوهش های صورت گرفته در این حوزه پرداختند که در این حالت، تعداد مقالات به ۱۲۸ سند رسید. سپس این تعداد را به انگلیسی تقلیل دادند که در نتیجه تعداد به ۱۲۴ عدد رسید. در مرحله ی بعد، فقط مقالات انگلیسی که در عنوان، چکیده و واژگان کلیدی آن ها کلید واژه ی مدیریت نیروی فروش وجود داشت مد نظر قرار گرفت که تعداد مقالات در این حالت به ۱۰۸ عدد رسید و در نهایت در مرحله ی آخر، فقط مقالات نوظهور جستجو شد (یعنی مقالاتی که از ۲۰۱۷-۲۰۲۲ به چاپ رسیده بودند) که نهایتاً ۳۳ مقاله در این مرحله شناسایی شد. پروتکل جستجو و نحوه ی استخراج مقالات در جدول شماره ۱ و ۲ نشان داده شده است.

### جدول ۱. خلاصه یافته های جستجوی کلید واژه "Sales force management" در پایگاه داده اسکوپوس

کلید واژه	زمینه	نوع سند	زبان	بازه زمانی	تعداد
force management "Sales force management"	همه زمینه ها	همه اسناد	همه زبان ها	۱۹۷۳-۲۰۲۳	۱۱۵۴
force management "Sales management"	همه زمینه ها	همه اسناد	انگلیسی	۱۹۷۳-۲۰۲۳	۱۱۳۴
force management "Sales management"	همه زمینه ها	مقالات ژورنالی	انگلیسی	۱۹۷۳-۲۰۲۳	۹۷۲
force management "Sales management"	عنوان، چکیده، واژگان کلیدی	همه اسناد	همه زبان ها	۱۹۷۵-۲۰۲۲	۱۲۸
force management "Sales management"	عنوان، چکیده، واژگان کلیدی	همه اسناد	انگلیسی	۱۹۷۵-۲۰۲۲	۱۲۴
force management "Sales management"	عنوان، چکیده، واژگان کلیدی	مقالات ژورنالی	انگلیسی	۱۹۷۵-۲۰۲۲	۱۰۸
force management "Sales management"	عنوان، چکیده، واژگان کلیدی	مقالات زورنالی	انگلیسی	۲۰۱۷-۲۰۲۲	۳۳

### جدول ۲. پروتکل مراحل جستجوی کلید واژه "Sales force management" در پایگاه داده اسکوپوس

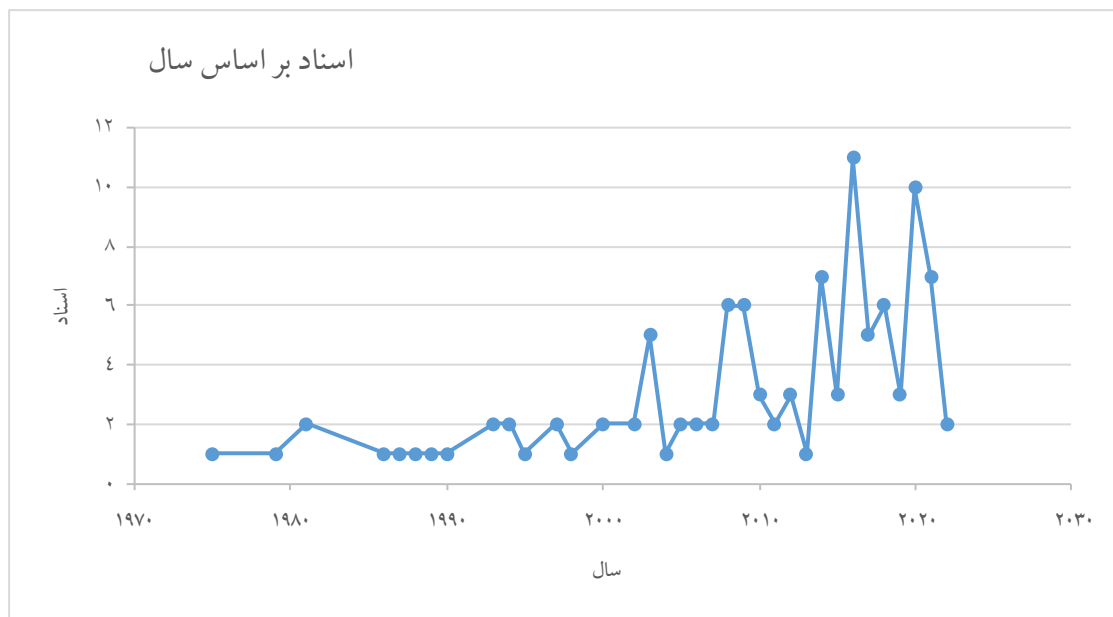
مراحل	پروتکل
مرحله ۱	ALL ( "sales force management" )
مرحله ۲	ALL ( "sales force management" ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "english" ) )

ALL ( " Sales force management" ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) )	مرحله ۳
TITLE-ABS-KEY ( " Sales force management" )	مرحله ۴
TITLE-ABS-KEY ( " Sales force management" ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )	مرحله ۵
TITLE-ABS-KEY ( " Sales force management" ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) )	مرحله ۶
TITLE-ABS-KEY ( " Sales force management" ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) )	مرحله ۷

روش بیبلیومتریک ابزار مفیدی برای بررسی روند تحقیقات و شناسایی کلیدواژه های پر کاربرد در زمینه های مختلف تحقیقی است. واژه ی بیبلیومتریک از ترکیب دو واژه ی "ببلیو" و "متریک" به معنای "کتاب" و "سنجش" به وجود آمده است. این واژه در سال ۱۹۶۹ میلادی برای اولین بار توسط پرچارد به کار برده شد اما کاربرد آن به سال ۱۸۹۰ باز می گردد. بیبلیومتریک یک روش سنجش و ارزیابی است که جنبه های کمی به هم پیوسته ی ارتباطات نوشتاری را ارزیابی می کند. پرچارد کتاب سنجی را این گونه تعریف کرده است: «کاربرد روش های ریاضی و آماری در بررسی و استفاده از کتاب ها و موارد مکتوب کتابخانه ای» (سن گوپتا، ۱۹۸۸). کتاب سنجی از این منظر یک نوع روش اندازه گیری است که مشخصات و فرایندهای مرتبط با اسناد نوشتاری را مورد سنجش قرار می دهد. وظیفه ی کتابسنجی تهیه و تدارک الگوهایی تکامل یافته از مطالعات پژوهشی است. الگوی کتابسنجی این تحقیق طی مراحل زیر صورت گرفته است:

#### – بررسی آثار منتشر شده و روند آن ها

از تعداد ۱۱۵۴ سند منتشر شده در بازه ی زمانی ۱۹۷۳-۲۰۲۳ تعداد ۱۱۳۴ سند به زبان انگلیسی، ۱۰ سند به زبان اسپانیایی، ۳ سند به زبان کرواسی و ۳ سند به زبان فرانسوی، ۲ سند به زبان لیتوانی، ۲ سند به زبان پرتغالی به چاپ رسیده اند. این اسناد شامل مقالات ژورنالی (۱۰۴۵)، کتاب (۶۳)، مجموعه کتاب (۲۹)، مقالات کنفرانسی (۱۵) و دفترچه های تجاری (۲) می باشند. همچنین بر اساس نتایج حاصل از پایگاه داده اسکوپوس از بین ۱۰۸ مقاله ی مرتبط با حوزه ی مدیریت نیروی فروش (مقالاتی که واژه ی مدیریت نیروی فروش در عنوان، چکیده و کلیدواژگان آن ها بود)، ۱ مقاله در سال ۱۹۷۵ به چاپ رسیده است و تا سال ۲۰۰۱ تعداد مقالات بسیار محدود بوده است اما از سال ۲۰۰۱ روند افزایشی به خود گرفته است که در سال ۲۰۱۶ با ۱۱ مقاله به بالاترین تعداد رسیده است. در شکل شماره ۱ روند انتشار مقالات در سال های ۱۹۷۵ تا ۲۰۲۲ به نمایش در آمده است.



شکل ۱. روند انتشار مقالات در حوزه ی مدیریت نیروی فروش در بازه زمانی ۱۹۷۵-۲۰۲۲

#### -آنالیز نوع مجلات

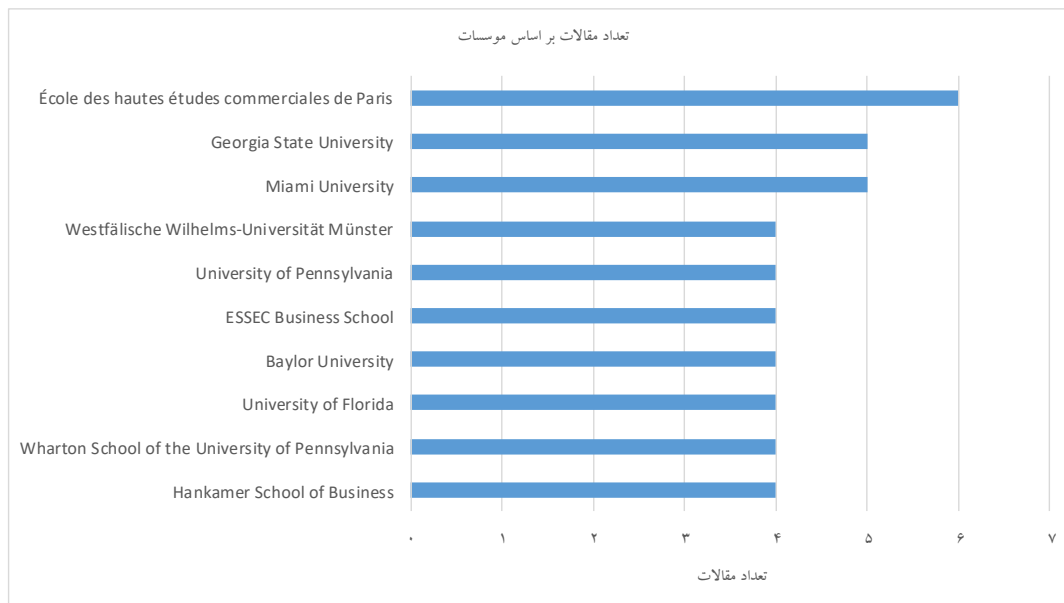
ده مجله ی علمی که دارای بیشترین میزان مقالات چاپ شده در این حوزه بودند در شکل ۲ نشان داده شده است. مجله «*Journal Of Personal Selling And Sales Management Industrial*» با مجموع ۱۹ مقاله ی مرتبط با حوزه ی مدیریت نیروی فروش طی ۴۲ سال مورد بررسی از سال ۱۹۸۰ در جایگاه اول قرار داشته است. همچنین مجلات «*International Journal Of Research In Marketing*»، «*Marketing Management Journal*»، «*Journal Of Research In Interactive Marketing*»، «*Of Business And Industrial Marketing*» هر کدام با ۶ مقاله در جایگاه دوم و مجله «*Journal Of Marketing Research*» با ۵ مقاله در جایگاه سوم قرار دارد.



شکل ۲. آنالیز نوع مجلات در حوزه ی مدیریت نیروی فروش در بازه زمانی ۱۹۷۵-۲۰۲۲

#### موسسات و دانشگاه ها

در شکل ۳، ده موسسه ی دانشگاهی پیشرو با بیشترین میزان مقالات چاپ شده در حوزه ی مدیریت نیروی فروش نشان داده شده است.



شکل ۳. موسسات پیشرو در زمینه انتشار مقالات مرتبط با حوزه ی مدیریت نیروی فروش طی سال های ۱۹۷۵-۲۰۲۲

## - کشورهای برتر

ده کشور که دارای بیشترین میزان مقالات چاپ شده در این حوزه بودند در جدول ۳ نشان داده شده اند. کشورهای آمریکا با ۶۶ مقاله، فرانسه با ۱۵ مقاله و آلمان با ۱۰ مقاله به ترتیب در جایگاه های اول تا سوم هستند.

جدول ۳. اسامی کشورها در زمینه چاپ مقالات مرتبط با مدیریت نیروی فروش طی سال های ۱۹۷۵-۲۰۲۲

ردیف	کشور	تعداد مقالات
۱	ایالات متحده آمریکا	۶۶
۲	فرانسه	۱۵
۳	آلمان	۱۰
۴	بریتانیا	۷
۵	کانادا	۵
۶	برزیل، چین، اسپانیا	۳
۷	استرالیا، فنلاند، هنگ کنگ، هند، ایتالیا، هلند، نروژ، پاکستان، پرو	۲
۸	اتریش، غنا، یونان، ایران، زاین، مالزی، نیوزلند، لهستان، پرتغال، کره جنوبی، سوئد، سوئیس	۱

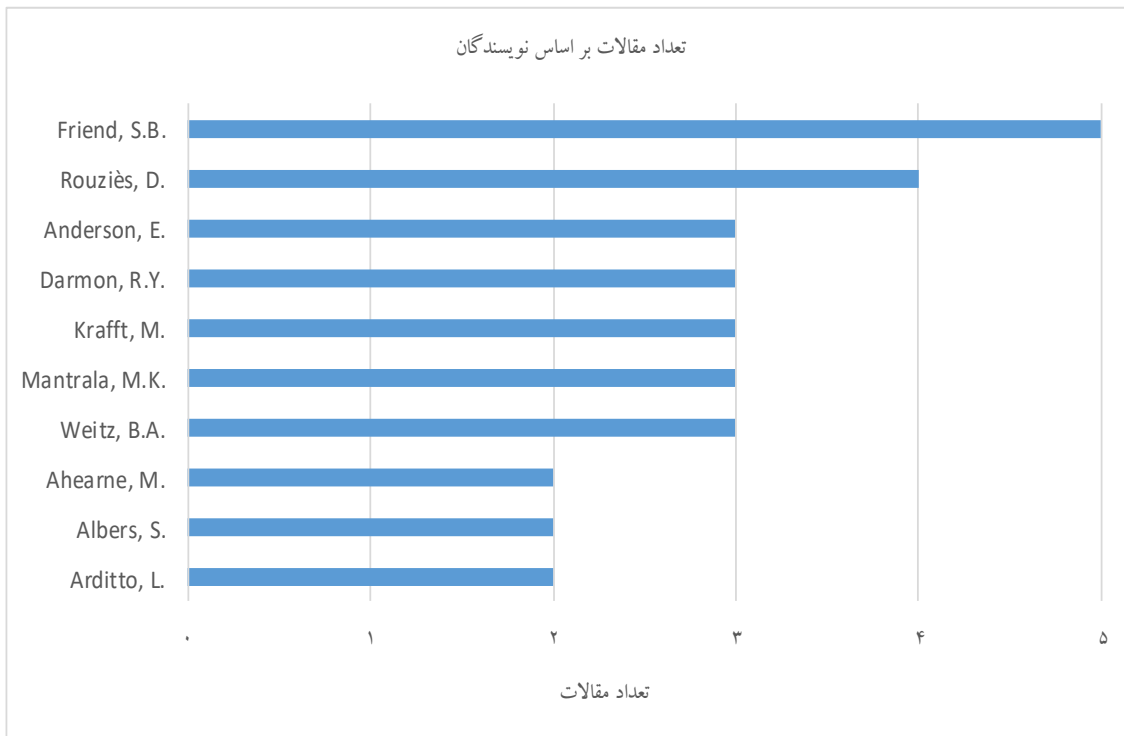
## - نویسندگان برتر

ده نویسنده ی برتر در زمینه ی چاپ مقالات در حوزه مدیریت نیروی فروش در شکل ۴ در بازه ی زمانی ۱۹۷۵-۲۰۲۲ نشان داده شده است. بر این اساس فرند<sup>۱</sup> با ۵ مقاله و روزیس<sup>۲</sup> با ۴ مقاله به ترتیب در جایگاه اول و دوم قرار دارند.

---

۱ Friend

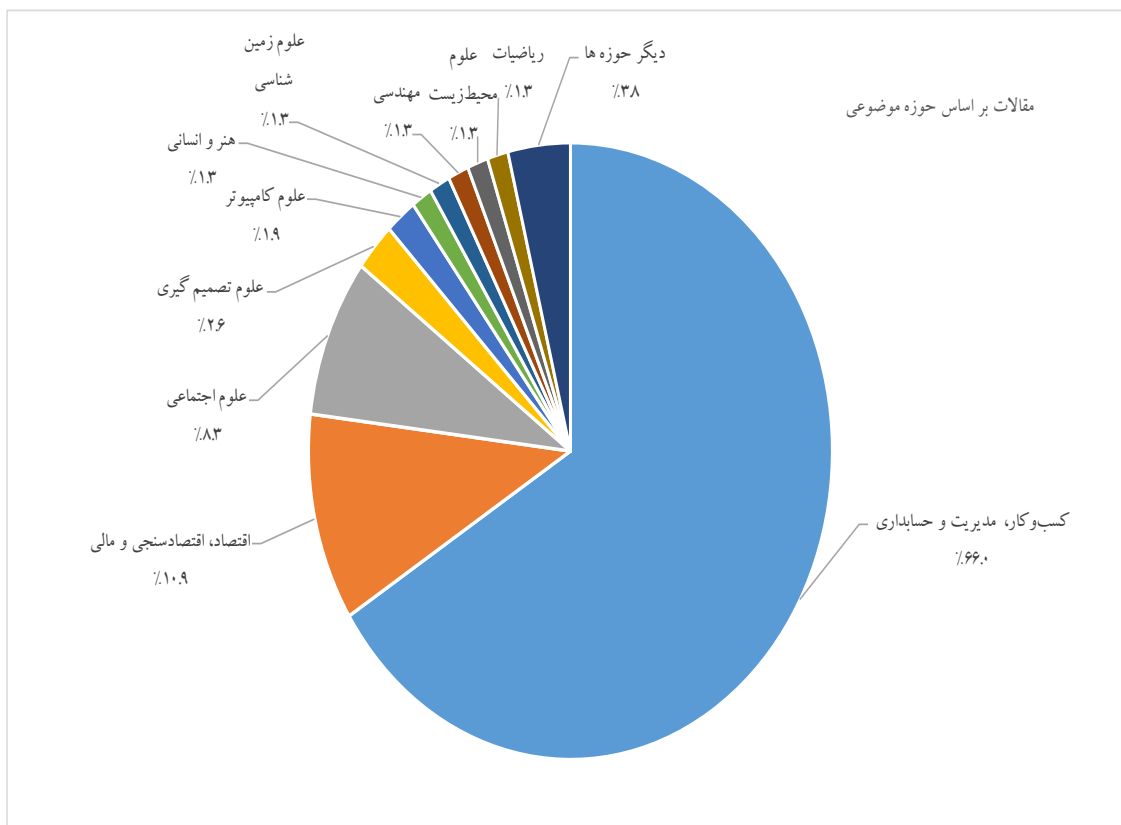
۲ Rouzies



شکل ۴. نویسندگان برتر در حوزه مدیریت نیروی فروش طی سال های ۱۹۷۵-۲۰۲۲

#### دسته بندی موضوعی

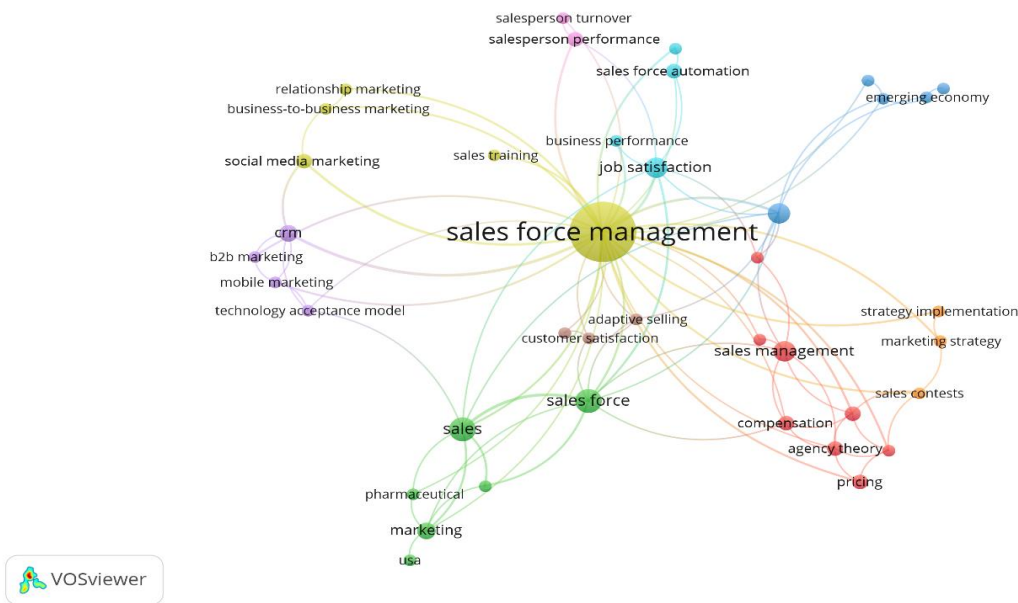
در شکل ۵ چگونگی توزیع حوزه ی موضوعات انتشار یافته طی سال های ۱۹۷۵ تا ۲۰۲۲ دیده می شود که با در نظر داشتن اینکه یک مقاله می تواند به چندین حوزه تعلق داشته باشد، بیشترین حوزه ی موضوعی تالیفات به ترتیب شامل مدیریت و کسب و کار با ۱۰۳ مقاله (۶۶٪)، اقتصاد، اقتصاد سنجی و مالی با ۱۷ مقاله (۱۰/۹ درصد)، علوم اجتماعی با ۱۳ مقاله (۸/۳ درصد)، علوم تصمیم گیری با ۴ مقاله (۲/۶ درصد) و علوم کامپیوتر با ۳ مقاله (۱/۹ درصد) می باشند.



شکل ۵. نحوه توزیع حوزه موضوعات مقالات در بازه ۱۹۷۵-۲۰۲۲

#### آنالیز کلمات کلیدی

پس از شناسایی ۱۰۸ مقاله در بازه ی زمانی ۱۹۷۵-۲۰۲۳ این مقالات توسط نرم افزار VOSveiwe تحلیل شدند. در نمودار شبکه ای زیر ارتباطات بین کلمات کلیدی و درجه ی اهمیت آن ها به نمایش درآمده اند. تعداد کلمات کلیدی در بازه ی زمانی مطرح شده ۴۰ بود که در ۹ خوشه دسته بندی شده بودند و حداقل تعداد کلمات خوشه ها ۲ بود. کلمات دارای حداقل ۲ تکرار در نقشه نشان داده شده اند. با مقایسه ی روند به کار بردن کلمات کلیدی می توان به این موضوع پی برد که کلید واژه های مرتبط با مدیریت نیروی فروش در تحقیقات مرتبط علیرغم اهمیت آن چندان کامل و دقیق نیستند که این امر لزوم تحقیق در این زمینه را بیش از پیش نمایان می سازد. بر اساس نتایج تحلیل این بخش، تعدادی از مولفه ها و شاخص های کلیدی مدیریت نیروی فروش شناسایی شدند که با توجه به اینکه این شاخص ها ناقص بودند و دیدگاه جامعی را در اختیار محققان قرار ندادند، محققان وارد فاز دوم تحقیق شدند.



شکل ۶. نقشه پراکندگی کلید واژه ها بر اساس روابط هم رخدادی تالیفات مرتبط با حوزه مدیریت نیروی فروش در سال های ۱۹۷۵-۲۰۲۲

در بخش دوم، از روش تحلیل مضمون جهت شناسایی دقیق ابعاد و مولفه ها با توجه به شاخص های بومی تلاش شد. در این بخش، روش نمونه گیری مورد استفاده، نمونه گیری هدفمند و قضاوتی است. مبنای اصلی جمع آوری اطلاعات، انجام مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران فروش فروشگاه های زنجیره ای رفاه در استان مازندران تا رسیدن به اشباع نظری می باشد. بر این اساس مجموعاً با ۶ نفر مصاحبه شده است. انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته به دلیل ماهیت آن، به مصاحبه شونده ها اجازه می دهد تا در ارائه ی نظرات خود از آزادی عمل برخوردار باشند و نظرات جامعی را در خصوص سؤالات پژوهش ارائه دهند. مصاحبه ها به عنوان ابزار گردآوری داده ها با طرح ۲ پرسش آغاز شدند: (۱) ابعاد مدیریت نیروی فروش چه مواردی هستند؟ (۲) هر یک از ابعاد مدیریت نیروی فروش دارای چه مولفه هایی می باشند؟

سؤالات در راستای اهداف تحقیق بوده و به محققان در شفاف سازی اطلاعات کمک کردند. هر مصاحبه بین ۲۰-۳۰ دقیقه به طول انجامید و سپس در صورت توافق مشارکت کننده، مصاحبه ضبط گردید و در نهایت در نرم افزار word به ثبت رسید. در جدول شماره ۴ اطلاعات مربوط به مصاحبه شونده ها آمده است.

جدول شماره ۴. اطلاعات مصاحبه شونده ها

ردیف	سمت	سطح تحصیلات	سن
۱	مدیر فروش	دیپلم	۴۷
۲	مدیر فروش	فوق لیسانس	۳۶
۳	سرپرست فروش	دیپلم	۲۷
۴	مدیر فروش	فوق دیپلم	۳۵
۵	مدیر فروش	لیسانس	۲۹
۶	سرپرست فروش	لیسانس	۲۸

پس از جمع آوری اطلاعات از مصاحبه ها، داده ها با کمک روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و بررسی الگوهای موجود در داده های متنی است. روش های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارند که هر یک از آن

ها مراحل خاصی را شامل می شوند. در این پژوهش از روش پیشنهادی کینگ و هاروکس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بهره گرفته شده است. بر این اساس، فرایند تحلیل مضمون را می توان به سه دسته ی کلان تقسیم بندی کرد: الف) توصیف متن ب) تشریح و تفسیر متن ج) یکپارچه کردن متن. هر یک از این سه مرحله خود شامل گام های متعددی است که در جدول شماره ۵ مراحل و گام های آن نشان داده شده اند.

### جدول ۵. مراحل و گام های فرایند تحلیل مضمون (کینگ و هاروکس، ۲۰۱۰)

مرحله	گام	اقدام
تجزیه و توصیف متن	۱- آشنایی با متن	-مکتوب کردن داده ها -مطالعه اولیه و مجدد داده ها -نوشتن ایده های اولیه
	۲- ایجاد کدهای اولیه	-پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین -تفکیک متن به بخش های کوچکتر -کدگذاری ویژگی های جالب داده ها
تشریح و تفسیر متن	۳- جستجو و شناخت مضامین	-تطبيق دادن کدها با قالب مضامین -استخراج مضامین از بخش های کدگذاری -پالایش و بازبینی مضامین
	۴- ترسیم شبکه مضامین	-بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج -مرتب کردن مضامین -انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر -ترسیم نقشه های مضامین -اصلاح و تایید شبکه های مضامین
ترکیب و ادغام متن	۵- تحلیل شبکه مضامین	-تعریف و نامگذاری مضامین -توصیف و توضیح شبکه مضامین
	۶- تدوین گزارش	-تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن -استخراج نمونه های جالب داده ها -مرتبط کردن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری -نوشتن گزارش علمی از تحلیل

### یافته های پژوهش

همان گونه که پیش تر گفته شد، در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) استفاده می شود. طبق این رویکرد، در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می شود. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده (مضامین اصلی) تحقیق احصا شده و در نهایت با اجرای مرحله کدگذاری یکپارچه ساز، مضامین فراگیر تعیین و ارائه می گردند. در جدول ۶ بخشی از نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه برای سه مصاحبه ارائه شده است:

### جدول ۶. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز

مصاحبه	متن (مفهوم اولیه)	مفاهیم پایه	شناسه
--------	-------------------	-------------	-------

شونده			
۱	برای یک فروشنده باید شرایط احراز تعیین شود و سپس آگهی استخدام زده شود.	تعیین شرایط احراز فروشنده	PA1
	روابط با مدیر خیلی بر فروش تاثیر دارد.	روابط با مدیر	PA2
	تکنولوژی های جدید به هرچه بهتر فروش کمک می کند.	تکنولوژی جدید	PA3
	بعضی از شرکت ها برای تعیین عملکرد از ارزیابی ۳۶۰ بهره گرفتند و از آن نتایج بهتری کسب کردند.	ارزیابی ۳۶۰ درجه	PA4
	باید دید نسل جدید فروشندگان از پاداش مادی انگیزه پیدا می کنند یا خیر	پاداش مادی	PA5
	در دوران کرونا، فرهنگ دورکاری در خیلی از تیم های فروش جا افتاد.	فرهنگ دورکاری	PA6
۲	کانال های ارتباطی با مدیران باید توسعه پیدا کند.	کانال های ارتباطی	PB1
	آموزش ها نباید در حد تئوری باقی بماند باید بتوان در فروش از آن بهره گرفت.	بکارگیری آموزش در اجرا	PB2
	همیشه یک بودجه برای آموزش بگذارید و برای آنکه بهتر از آن استفاده کنید بهتر است که استعلام قیمت بگیرید از آموزشگاه های معتبر و کاربلد.	استعلام قیمت از آموزشگاه	PB3
	بسته به توانشان باید به یک کفی از فروش برسند تا پورسانت بگیرند یعنی حداقل ها مشخص شود.	کف فروش و کف پورسانت	PB4
۳	پیشنهاد می کنم حتما متقاضیان را از طریق کمیته جذب، استخدام کنید که همه مدیران تصمیم بگیرند.	کمیته جذب	PC1
	میزان پاسخگویی هر فردی مشخص باشد که به چه کسی و در چه موردی	پاسخگویی و مسئولیت	PC7
	با توجه به تغییر شرایط بیرونی بسیاری از فرایندهای درونی نیز تغییر می کند.	بازنگری فرایندها	PC8

پس از اجرای فرایند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته بندی و ساختار بندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش، تلاش شد تا یک قدم و راهی توصیف کار شود. مجموع کدهای استخراج شده ۱۶۸ کد است که در ۳۵ دسته کد اصلی (سازمان دهنده) ارائه شده است. در گام بعد، مضامین سازمان دهنده را با مضامین فراگیر که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند، مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می شود. در جدول شماره ۷ مضامین فراگیر و سازمان دهنده نمایش داده شده است.

#### جدول ۷. مضامین فراگیر و مضامین سازمان دهنده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه	تعداد فراوانی
	جذب، به کارگیری و نگهداشت نیروی فروش	تعیین شرایط احراز فروشنده، ارسال آگهی درخواست نیروی فروش، مصاحبه تخصصی، مصاحبه منابع انسانی برای تیم فروش	۲۵
	تعیین سیاست های پرسنلی فروش	تشریح خط مشی سازمانی، تعیین قواعد مطابق با چشم انداز سازمانی، تعیین هدف برای پرسنل	۳۰

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه	تعداد فراوانی
برنامه ریزی سازمانی	آموزش و توسعه یادگیری های نیروی فروش	نیازسنجی آموزشی، تعیین دوره های آموزشی، بکارگیری آموزش در اجرا، توسعه و بهبود مهارتهای تیم فروش، بهسازی استعداد نیروی فروش	۱۰
	انگیزه بخشی به نیروی فروش	انگیزه مادی، انگیزه غیرمادی، تشویق، تنبیه، پاداش مالی، تقدیر و سپاسگذاری، شناسایی پرسنل برتر	۱۴
	مدیریت فرایند استخدام و اخراج	مصاحبه خروج، مصاحبه استخدام، تعیین الزامات استخدام، تعیین شرایط اخراج	۱۰
طرح ریزی برنامه های مالی	استانداردسازی فرایندهای جذب، سازماندهی و ساختار نیروی فروش به منظور رسیدن به چابکی	کاهش موانع استخدام، انعطاف پذیری در فرایند جذب، توسعه کانال های ارتباطی میان مدیران تصمیم گیرنده در جذب، برگزاری کمیته جذب	۱۵
	طرح ریزی برنامه های حقوق و دستمزد	برنامه ریزی برای حقوق تیم فروش، برنامه ریزی برای تخصیص مزایای تیم فروش، حد و حساب دادن پورسانت تیم فروش، تعیین میزان اضافه کاری و حقوق	۱۰
طرح ریزی برنامه های مالی	تخصیص بودجه ی آموزشی	برآورد آموزشگاه ها، تخمین درصد تخفیف گروهی، تخمین بهره برداری از آموزش، بودجه سالانه، بودجه هر تیم	۱۰
	تدوین طرح های مشارکت در سود	سهام بورس، سهام شرکت، پورسانت، پاداش مالی	۱۶
	تدوین طرح پاداش و مزایای مناسب	پاداش تیمی، پاداش فردی، پاداش مبتنی بر عملکرد، پاداش سریع، پاداش ماهانه	۱۰
	تصمیم گیری راجع به طرح های درآمدی ثابت یا متغیر	تعیین سقف پورسانت، تعیین کف پورسانت، تعیین نسبت پورسانت به حجم فروش، تعیین پورسانت به درآمد ثابت	۱۴
بهسازی اجتماعی کارکنان فروش	تدوین برنامه های حمایتی مالی	اعطای وام، بن تخفیف، کارت هدیه، مراسم مهمانی، بن گردشگری، باشگاه، خرید کالا، قرعه کشی	۱۲
	سبک رهبری انعطاف پذیر	تعیین سبک رهبری، تعیین اصول مدیریت، روابط با مدیر، روابط با رهبر، کانال های ارتباطی	۱۰
	تقویت فرهنگ مشارکتی	فرهنگ تیمی، فرهنگ همکاری، فرهنگ سازمانی، فرهنگ دورکاری، فرهنگ تلاش گری، فرهنگ جهادی	۱۱
	توجه به مشکلات فردی نیروی فروش	تکریم خانواده، دلجویی، همدلی، مراقبت و بهداشت، رفاهیات خانواده، انعطاف پذیری در مرخصی، کمک و اهدا جوایز به کارکنان، کمک به درمان و سلامت نیروی فروش	۱۰
	ایجاد و تقویت روحیه ی تعاملی کارکنان با هم	برنامه های توسعه فردی، آموزش تعامل، ایجاد پاداش تیمی، تعیین بهترین همکار، بهترین همکار، تیم	۱۱
	بهبود روابط مسالمت آمیز بین کارکنان	تشویق فرهنگ همکاری، ایجاد همدلی و مساعدت تیمی، تزییق روحیه خانوادگی	۱۲
	تعیین ساعات کاری منعطف	ساعات کاری منعطف، ساعات کاری شناور، ساعات کاری شیفت، تعیین دورکاری	۱۲
	به اشتراک گذاری اطلاعات بین نیروی فروش	انتقال دانش، ذخیره دانش، یادگیری مشارکتی، منتورینگ	۱۴
	رعایت عدالت و مساوات در تقسیم پاداش و مزایا	عدالت رویه ای، عدالت توزیعی، پاداش منصفانه، پاداش مبتنی بر عملکرد فردی، تعیین مزایای مشترک	۱۵
	حمایت معنوی کارکنان	حمایت سازمانی، توانمندسازی سازمانی، حس معنویت در سازمان	۱۲
تعیین مشکلات ساختاری و محیطی نیروی فروش	بازنگری در آیین نامه های استخدام و جذب نیروی فروش	تدوین آیین نامه های جدید جذب، انجام مصاحبه برای بازنگری فرایند جذب، تعیین استانداردهای جذب جدید، مطالعه فرایندهای جذب نوین	۱۰
	تعیین مشکلات ساختاری و محیطی	تعیین ساختار، تعیین محیط و فضای کار، جو کاری، روابط رسمی، مسئولیت، اختیار، تفویض اختیار	۱۲

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه	تعداد فراوانی
عارضه یابی نیروی فروش	تعیین دقیق وظایف نیروی فروش	تعیین شرح شغل، تعیین وظایف روزانه، وظایف ماهانه، تعیین شرایط پاسخگویی و مسئولیت، تعیین نحوه گزارش دهی	۱۲
	ارزیابی تکنولوژی های کمک کننده به نیروی فروش (اپراتورها)	تعیین تکنولوژی های فروش، خرید تکنولوژی های فروش، بکارگیری تکنولوژی های فروش، تعیین شرایط استفاده از تکنولوژی جدید، تعیین نوع بکارگیری فناوری های نوین، پرداخت های آنلاین، ردیابی های آنلاین	۱۰
	بررسی مجدد استراتژی های فروش با توجه به مدیریت انتظارات فروشندگان	تعیین انتظارات فروشندگان، دسته بندی فروشندگان بر اساس انتظارات آنان، تعیین شرایط موقعیتی تاثیرگذار در انتظارات فروشندگان، تعیین مدل مبتنی بر انتظارات، تعیین روش پاسخگویی به انتظارات	۱۱
	بازنگری و تعیین دقیق دستورالعمل های پاداش دهی، فروش نقدی و اعتباری به خریداران	تعیین دستورالعمل پاداش دهی مطابق با استاندارد روز، به روزرسانی مفاد قرارداد، به روزرسانی شرایط پرداخت، تعیین شرایط فروش نقدی، تعیین شرایط فروش اعتباری	۱۰
کنترل فرآیندهای نیروی فروش	نظارت بر عملکرد فروشندگان	تعیین فرم ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، ارزیابی عملکرد تیمی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی عملکرد فصلی	۱۲
	تشخیص انحرافات	تعیین تعریف انحراف، شناسایی دزدی، شناسایی تهمت، شناسایی افشای اطلاعات، شناسایی مجرمین در هنگام فروش	۱۲
	ارائه بازخورد به فروشندگان	صحبت رودر رو، ارائه بازخورد عملکرد، تعیین کارهای خوب و بد در بازخورد، نتیجه گیری در بازخورد به تیم، بازخورد تیمی، بازخورد شخصی	۱۵
	بررسی مشکلات و انتقادات فروشندگان	جلسات بحث و گفتگو، حل مشکلات تیم، حل مشکلات فردی، پذیرش انتقادات، تعیین راه حل برای چالش ها، طوفان فکری	۱۰
تصحیح انحرافات	تدوین استانداردهای جدید برای فروشندگان	بازنگری استانداردها، تعیین استانداردهای خاص برای فروشندگان، تعیین آیین نامه های مختص فروشندگان	۱۰
	تدوین مجدد استراتژی های مرتبط با هدف گذاری نیروی فروش	بازنگری استراتژی ها، تغییر فرآیندها، تغییر اصول و قواعد فروش، شناسایی شکاف های میان استراتژی و عمل	۱۰
	ساختار بندی مجدد نیروی فروش	تیم سازی جدید، تعیین گروه ها و تیم های لازم، مشخص کردن مهارتهای ویژه هر تیم برای هر وظیفه، ترکیب مهارت های تیمی	۱۰
	به روز رسانی تکنولوژی های مورد استفاده توسط اپراتورهای فروش	آموزش تکنولوژی نوین به کارکنان ی نوین جهت تسریع فروش، آموزش مهارت کار با فناوری های جدید به تیم فروش	۱۱

بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده، محققان توانستند شش دسته مضامین اصلی که در مدیریت نیروی فروش اهمیت دارند را کشف کنند. این مضامین شامل مواردی همچون: «برنامه ریزی سازمانی نیروی فروش»، «طرح ریزی برنامه های مالی»، «بهبودی اجتماعی کارکنان فروش»، «عارضه یابی نیروی فروش»، «کنترل فرآیندهای نیروی فروش» و «تصحیح انحرافات» بودند. در ادامه تعریف مختصری از هر یک از مضامین اصلی ارائه می شود.

برنامه ریزی نیروی فروش: برنامه ریزی نیروی فروش یک عملکرد کلیدی است که در فرآیند طراحی، سازماندهی و جایگاه یابی نیروی فروش نقش موثری را ایفا می کند. کیفیت این برنامه ریزی در گرو توجه به مولفه هایی نظیر انتخاب شیوه های جذب، استخدام و نگهداشت نیروی فروش، تعیین سیاست های پرسنلی فروش، آموزش و توسعه ی نیروی فروش، انگیزه بخشی به نیروی فروش، مدیریت فرایند استخدام و اخراج و استانداردهای کلیه ی فرایندهای جذب و سازماندهی به منظور رسیده به چابکی می باشد. برنامه ریزی نیروی فروش به شناخت دقیق وظایف کارکنان و مسئولیت های آنان می انجامد. یکی از مهمترین راهکارهای برنامه ریزی نیروی فروش، تعیین شرایط احراز فروشندگان و مصاحبه با توجه به استانداردهای مشخص به منظور جذب و

استخدام می باشد. همچنین مدیر فروش می تواند با برگزاری سمینارهای منظم، آموزش های تخصصی را به اعضای تیم فروش ارائه دهد. این آموزش ها به اعضای تیم کمک می کند تا دانش لازم را کسب کرده و مهارت های خود را در فروش ارتقاء دهند. طرح ریزی برنامه های مالی: مدیریت نیروی فروش به منظور اطمینان از اینکه بودجه ی کافی برای آموزش و تدوین طرح های حقوق و دستمزد و پاداش دهی در دسترس باشد، باید برنامه ریزی مالی جامعی صورت دهد. طرح ریزی برنامه های مالی نه تنها برای اطمینان از اینکه بودجه ی کافی به موقع در دسترس باشد بلکه برای اطمینان از اینکه مدیریت نیروی فروش باند بودجه را دقیقاً در چه زمان و کجا مصرف کند اهمیت دارد. بر اساس طرح ریزی برنامه های مالی، مدیریت می تواند راجع به اختصاص طرح های مشارکت در سود و یا اینکه کدام روش حقوق و دستمزد مناسب تر است، تصمیم گیری نماید. طرح ریزی برنامه های مالی برای این است که مدیریت نیروی فروش مطمئن شود که بودجه ی کافی برای اداره ی موثر نیروی فروش و بهبود انگیزه ی آنان از طریق اختصاص طرح های مشارکت در سود وجود دارد. طرح ریزی برنامه های مالی همچنین هماهنگی اهداف نیروی فروش با سازمان را از طریق تدوین برنامه های حمایتی مالی تضمین می کند. طرح ریزی برنامه های مالی باید به طور مداوم انجام شده و نتایج آن باید با طرح از قبل تعیین شده مورد مقایسه و ارزیابی قرار گیرد و در صورت لزوم می بایست طرح های مالی جدید تهیه و یا برنامه های قبلی اصلاح گردد.

بهبودی اجتماعی کارکنان: این وظیفه ی مدیر فروش است که به اعضای تیم فروش جهت صحیح را نشان دهد و تعاملات بین کارکنان را ارتقاء بخشد و به طور منظم به آن ها انگیزه بدهد. این کار از طریق ارتقاء و بهبود اجتماعی کارکنان صورت می گیرد و به رشد شرکت در بازارهای رقابتی کمک به سزایی می کند. مدیر نیروی فروش می تواند با تشویق فرهنگ همکاری، ایجاد همدلی و مساعدت تیمی، همچنین با در نظر گرفتن عدالت در هنگام تقسیم پاداش و مزایا و با حمایت های معنوی و درک احساسات فروشندگان به تقویت روحیه ی فروشندگان و توانمندسازی اجتماعی آنان کمک کند.

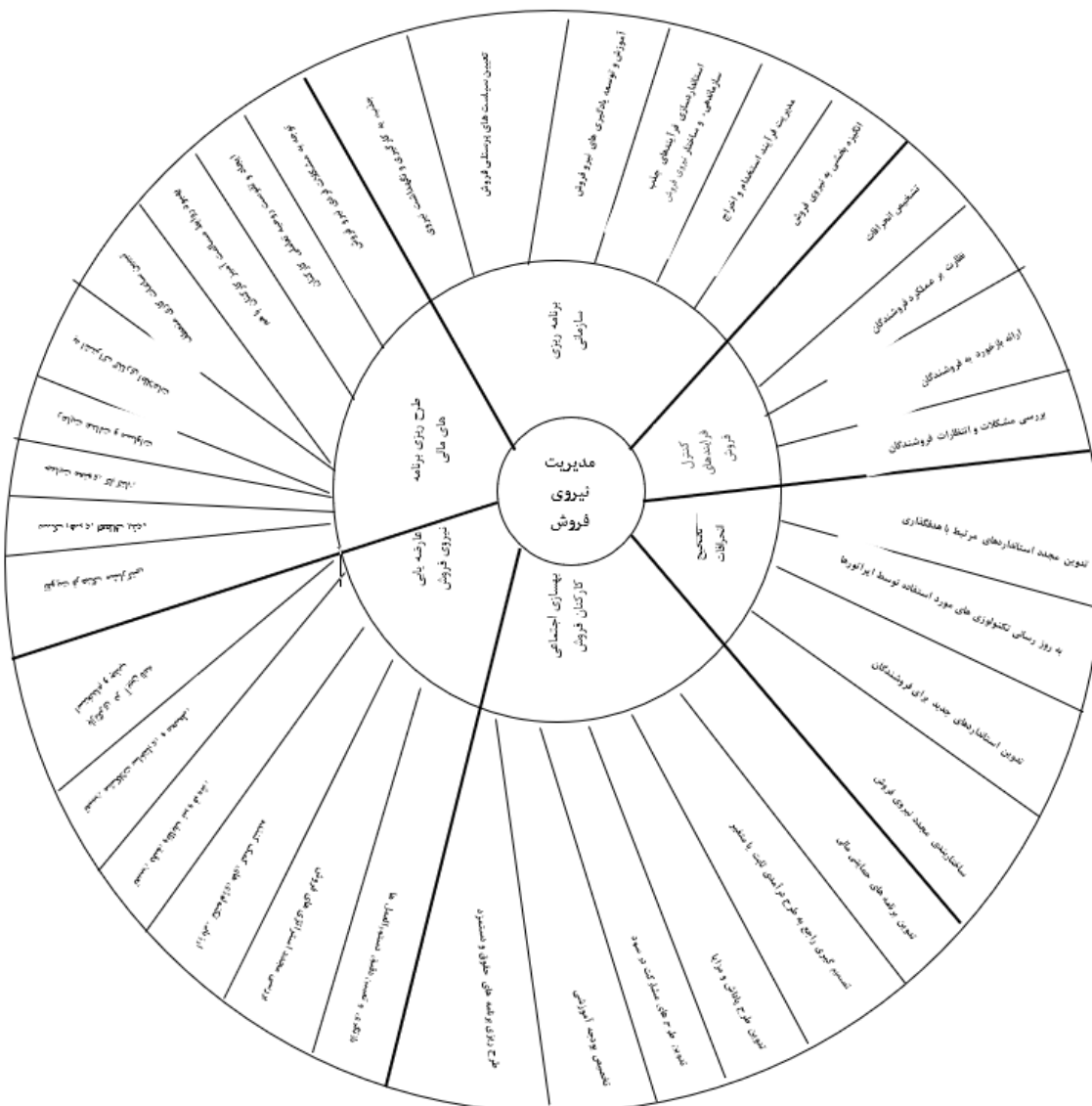
عارضه یابی نیروی فروش: متأسفانه علیرغم اینکه برنامه ریزی و کمک به بهبود روابط اجتماعی کارکنان می تواند به پیاده سازی اهداف و استراتژی های فروش کمک به سزایی نماید اما ممکن است برخی از مدیران فروشگاه های خرده فروشی به دلیل نادیده گرفتن برخی از موارد مهم در این مرحله با مشکلات و چالش های سختی رو به رو شوند. در این مرحله، مدیریت نیروی فروش باید به عارضه یابی جذب و استخدام و بهسازی کارکنان بپردازد. عارضه یابی نیروی فروش به معنای تشخیص و شناسایی نقاط قوت و ضعف ساختاری و عملیاتی نیروی فروش در راستای رسیدن به اهداف می باشد. در محیطی که به سرعت در حال تغییر است، لازم است فرم های جدید سازمانی ایجاد شوند و فرآیندهای موثرتر جذب و اخراج کارکنان مطابق با آن ها صورت گیرد. در عارضه یابی نیروی فروش، مدیر فروش باید زمان مشخصی را صرف شناسایی شکاف بین وضع موجود و وضعیت مطلوب فروشگاه خرده فروشی و به تبع آن، بهبود روش های کار، تصمیم گیری درباره ی شیوه های جذب، انتصاب و برقراری تعاملات مناسب با نیروی فروش نماید. عارضه یابی نیروی فروش به مدیر فروش اجازه می دهد تا به درستی راجع به برنامه های کاربردی فروشگاه تصمیم گیری نماید و تصمیمات درست و بهینه ای در جهت بهبود عملکرد کارکنان و اثربخشی فروشگاه انجام دهد. به طور کلی، عارضه یابی نیروی فروش می تواند شامل مواردی همچون بازنگری در آیین نامه های استخدام و جذب نیروی فروش، تعیین مشکلات ساختاری و عملیاتی که کارکنان فروش با آن مواجهند، ارزیابی تکنولوژی های کمک کننده به نیروی فروش، بررسی مجدد استراتژی های فروش با توجه به انتظارات فروشندگان و بازبینی دستورالعمل های پاداش دهی، فروش نقدی و اعتباری به کارکنان جهت بافزایش انگیزه ی آنان و بهبود عملکردشان باشد.

کنترل فرایندهای نیروی فروش: فرایند کنترل و نظارت نیروی فروش ابزاری است برای تعیین اینکه آیا عملکرد نیروی فروش در راستای اهداف سازمان بوده است یا خیر. کنترل نیروی فروش وسیله ای است در دست مدیرانی که این کنترل را بر خود، بین خود و زیر دستانشان اعمال می کنند. مدیر فروش با کنترل مداوم اهداف و نتایج و مقایسه ی این دو با هم ریشه ها و علل اختلالات در عملکرد کارکنان نیروی فروش را شناسایی کرده و اقدام به ارائه ی راحل حل در مرحله ی بعد می نماید. کنترل نیروی فروش مخصوصاً وقتی که کارمند بخش زیادی از زمان خود را در خارج از سازمان می گذراند، کمی سخت تر می شود. برای کنترل عملکرد نیروی فروش نیاز است که یک سری معیار ها از قبل برای ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شوند و بر این اساس به نیروی فروش بازخورد مناسب داده شود. از دیگر سو نیاز است طی جلساتی به صحبت ها و انتقادات فروشندگان گوش کرد تا معیارهای کنترل منطبق با رفتار پرسنل فروش باشد و بدین صورت اثربخشی نیروی فروش افزایش یابد.

تصحیح انحرافات: تصحیح انحرافات از طریق تطبیق عملکرد نیروی فروش با استانداردهای از پیش تدوین شده صورت می گیرد. هرچقدر سریع تر انحرافات مشخص گردد مدیریت نیروی فروش سریع تر می تواند اقدامات اصلاحی را انجام دهد. کار به سامان درآوردن و تصحیح انحرافات می تواند با افزایش شمار کارکنان، آموزش زیردستان یا در نهایت، تجدید نیروی انسانی و برکناری شماری از کارکنان صورت گیرد. از دیگر سو، در بیشتر سازمان های امروزی به دلیل گسترش کار با رایانه، مدیران نیروی فروش باید با به روز رسانی تکنولوژی های موجود یا نوآوری در به کارگیری تکنولوژی های جدید و آموزش آن ها به نیروی فروش عملکرد نیروی فروش را ارتقای بخشیده و به آنان در بهبود بهره وری کمک نمایند.

به منظور اطمینان از روایی پژوهش از ابتدا تلاش شد تا با مطالعات کتابخانه ای و استفاده از مدل های موجود و همچنین با بررسی پژوهش های متعدد، ابعاد و مولفه های مورد قبول و مناسب استخراج شود. علاوه بر این، تمامی کدهای اولیه، پس از پایان کدگذاری هر مصاحبه و در جریان فرایند رفت و برگشتی بررسی تم ها مورد بازبینی پژوهشگر قرار گرفت که این خود بر قابلیت اعتبار کدگذاری و یافته های مبتنی بر آن می افزاید. به منظور سنجش پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردید. بدین صورت که از همکار پژوهشی خواسته شد تا مجدداً مصاحبه ها را کدگذاری کند و توافق یا عدم توافق خود را با هریک از کدهای شناسایی شده توسط محقق اول بیان کند. بر این اساس، از آنجا که تعداد کدها ۱۶۸ بود و تعداد توافقات ۱۶۳ شد، مقدار پایایی با استفاده از فرمول (۱) محاسبه گردید که برابر با ۹۷ درصد شد و چون بالاتر از ۶۰ درصد بود، پایایی تحقیق تایید گردید.

$$\text{رابطه (۱)} \quad 100 \times \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$



شکل ۷. الگوی جامع مدیریت نیروی فروش

### بحث و نتیجه گیری

تمامی تلاش های واحدهای مختلف سازمان در نتیجه ی عملکرد نیروی فروش و مدیریت مناسب آن ناشی می شود. صنعت خرده فروشی نیز از این قضیه مستثنی نبوده و با توجه به گستردگی روزافزون این صنعت و روند رو به رشد آن، شناخت مولفه ها و شاخص های مدیریت نیروی فروش که موجب بهبود عملکرد و موفقیت فروشگاه های خرده فروشی می شود، ضروری به نظر می رسد. در همین راستا، پژوهش حاضر سعی در شناسایی عوامل و محرک های مدیریت نیروی فروش در فروشگاه های زنجیره ای رفاه در استان مازندران نمود. یافته ها حاکی از شناسایی ۶ مضمون اصلی، ۳۵ مضمون فرعی و ۱۶۸ مضمون پایه است که در مدیریت موثر نیروی فروش حائز اهمیت هستند. مضامین اصلی شامل «برنامه ریزی سازمانی نیروی فروش»، «طرح ریزی برنامه های مالی»، «بهبود فرایندهای فروش»، «عارضه یابی نیروی فروش»، «کنترل فرایندهای نیروی فروش» و «تصحیح انحرافات» بودند. نتایج تحقیق با مطالعات صورت گرفته توسط واردلیبر (۲۰۱۶)، کوکا و همکاران (۲۰۲۲) و هرسیچ ثانی و یحیی زاده (۱۳۹۵) همخوانی دارد. به زعم واردارلیبر (۲۰۱۶) مدیریت نیروی انسانی می تواند با ایجاد برنامه های جدید جایزه و تشویق، همچنین با فراهم آوردن امکانات مناسب برای کارکنان، از استعدادهای ویژه مراقبت نماید. به علاوه با سازماندهی و اولویت بندی

فرآیند استخدام و جذب و در نهایت با شیوه ی مدیریتی حمایتی به جای بوروکراتیک می تواند به ایجاد و ارتقاء برنامه های بهسازی و توانمندسازی کارکنان کمک نماید. از دیگر سو، مدیریت نیروی انسانی می تواند سیاست هایی را برای حفظ اعتماد به نفس کارمندان اتخاذ نماید؛ مثلا می تواند برنامه های کنترلی را به فراخور سطح دانش و مهارت کارکنان به مرحله ی اجرا درآورد. این برنامه های کنترلی با توجه به سطح آگاهی و درک کارکنان می توانند رسمی و یا غیر رسمی باشند. از نظر کوکا و همکاران (۲۰۲۲) مدیریت دانش (خلق، ایجاد و به اشتراک گذاری دانش) می تواند نقش تعدیلگر را در فعالیت های مدیریت نیروی فروش (استخدام، آموزش، سیستم جبران خدمت و ارزیابی عملکرد) ایفا نماید و از این طریق بر عملکرد کارکنان (فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد) تاثیر بگذارد. به نظر کوکا و همکاران (۲۰۲۲) این نوع از مدیریت، اشتراک دانش را تشویق کرده و کسانی را که به یادگیری علاقه مند هستند را مشتاق تر و کسانی که در حاشیه یادگیری هستند را به سمت اشتراک دانش حرکت می دهد. به نظر آنان مدیریت دانش در زمینه ی مدیریت منابع انسانی در وهله ی اول می تواند شیوه های جذب و استخدام را بهبود بخشیده و در وهله ی دوم می تواند با آموزش و بالا بردن سطح کارایی کارکنان، بهره وری را در سازمان ارتقاء دهد. همچنین به مدیران سازمان اجازه می دهد تا استراتژی های منعطف تر و دقیق تری را تدوین کنند و بر اساس آن سازمان خود را به شکلی هدفمندتر اداره نمایند. از نظر هرسیج ثانی و یحیی زاده فر (۱۳۹۵) راهکار توانمندسازی نیروی فروش، عارضه یابی نظام جذب نیروی فروش است. به زعم آنان، انتخاب، انتصاب و کارمندیابی سه معیار اساسی در عارضه یابی نیروی فروش است. آنان معتقدند که جهت عارضه یابی در حوزه ی جذب نیروی انسانی می توان به ارزیابی فرایندهای گزینش نیروهای مورد نیاز پرداخت. به عنوان مثال می توان با انجام آزمون های علمی-تخصصی قبل از استخدام تا حدودی از این مورد که فرد مورد نظر دارای شرایط مطلوبی برای سازمان است، اطمینان یافت. سپس در مرحله ی انتخاب باید شخصی را انتخاب کرد که دارای حداقل مشکلات و ضعف ها با توجه به نمرات آزمون است. در نهایت باید بهترین افراد مرحله ی قبل را با انجام مصاحبه های تخصصی مورد سنجش قرار داد تا انتصاب نیرو با حداکثر کارایی حاصل شود. در این مرحله می توان با در نظر گرفتن آموزش های تخصصی و مقدماتی کافی شرایط ورود فرد را به سازمان تسهیل کرد. طبق یافته های آنان، در هر یک از این مراحل مولفه هایی جهت عارضه یابی باید در نظر گرفته شوند. به عنوان مثال، تناسب بین مشاغل مورد نیاز و فراخوان جذب، برنامه ریزی صحیح فراخوان جذب، توجه به نیازهای جسمانی و روانی برای تصدی شغل در آگهی استخدام، برنامه ریزی برای جذب نیروهای داخلی سازمان و برنامه ریزی برای جذب نیروهای جویای کار از خارج سازمان، مهمترین شاخص های عارضه یابی در مرحله ی کارمندیابی هستند. تناسب بین مشاغل مورد نیاز و سوالات آزمون، برنامه ریزی صحیح در فرایند طراحی سوالات آزمون، توجه به توان علمی افراد در آزمون های استخدامی، توجه به بنیه ی علمی و عملی افراد در مصاحبه، تاکید بر ضوابط به جای روابط در مصاحبه، تخصص مصاحبه کنندگان در خصوص موضوع مورد مصاحبه و توجه به جذب مبتنی بر شایستگی نیروی فروش، مهمترین شاخص های عارضه یابی در مرحله انتخاب هستند. صدور ابلاغ برای افراد با توجه به تخصص فرد، صدور ابلاغ به کارگیری فرد با توجه به قوانین و مقررات، انجام آموزش های مقدماتی کافی ورود به سازمان، آگاهی دادن به افراد جذب شده از شغل، مسئولیت و انتظارات مسئولان سازمان و صدور ابلاغ به صورت آزمایشی در ابتدای خدمت از جمله مهمترین شاخص های عارضه یابی در مرحله ی انتصاب هستند. از سوی دیگر، یافته های آنان نشان می دهد که بعد از عارضه یابی و تشخیص انحرافات نوبت به تصحیح انحرافات می رسد که در این مرحله مدیریت نیروی فروش می تواند با توجه به شکاف های شناسایی شده که بین نتایج و عملکرد واقعی سازمان وجود دارد، به اصلاح و بهبود بپردازد.

به طور کلی، در بعد برنامه ریزی انسانی، مولفه های آموزش و توسعه یادگیری نیروی فروش، استانداردسازی فرآیند جذب، سازماندهی و ساختار نیروی فروش به منظور رسیدن به چابکی با مطالعات صورت گرفته توسط سهرابی، جعفری سرشت و میاندار باسمنجی (۱۳۹۶)، سیج و همکاران (۲۰۱۶)، واردارلیبر (۲۰۱۶) و کوکا و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در بعد طرح ریزی برنامه های مالی، مولفه های طرح ریزی برنامه های حقوق و دستمزد، تخصیص بودجه آموزشی، تدوین برنامه های حمایتی مالی و تدوین طرح های جبران خدمات و پاداش دهی با مطالعات هابل، علوی و لینزمایر (۲۰۲۱) و واردارلیبر (۲۰۱۶) همسو است. همچنین در بعد بهسازی اجتماعی کارکنان، مولفه های سبک رهبری انعطاف پذیر، فرهنگ حمایتی و مشارکتی، به اشتراک گذاری اطلاعات بین نیروی فروش و تبیین ساعات کاری منعطف با مطالعات سهرابی، جعفری سرشت و میاندار باسمنجی (۱۳۹۶)، محمدی گوندره، معینی و عباسی (۱۳۹۹)، هوچانگ و آرنولد (۲۰۲۱) و کوکا و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. در بعد عارضه یابی نیروی فروش مولفه های تعیین مشکلات ساختاری و محیطی نیروی فروش و بازنگری در این نامه های استخدام و جذب با تحقیق هرسیج ثانی و

یحیی زاده فر (۱۳۹۵) همسو می باشد. در بعد کنترل فرایندهای فروش، مولفه های نظارت بر عملکرد فروشندگان و ارائه بازخورد به فروشندگان با مطالعات صورت گرفته توسط دلیری (۱۳۹۹)، کادیک، مجالیک و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. در نهایت در بعد تصحیح انحرافات، مولفه های به روز رسانی تکنولوژی های موجود و تدوین استانداردها و استراتژی های جدید برای فروشندگان با تحقیقات صورت گرفته توسط آموکو آپاتنه (۲۰۱۸) و ذبیحی خرق و همکاران (۱۳۹۶) همسو است.

نیروی های فروش نقش اصلی را در به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار ملاحظه ایفا می کنند. از این رو، سازمان های فروش به منظور تسهیل عملکرد شغلی و افزایش رضایت از فروشندگان، به طور واضح نقش فروشندگان را تعریف و آن ها را با روش های رضایتبخش مدیریت می کنند (کواک و همکاران، ۲۰۱۹). در فروشگاه های خرده فروشی کوچک، منابع انسانی کارآمد کمیاب هستند. افزایش دشواری در کارمندیابی و نگهداری کارکنان به دلیل کمبود منابع مالی و افزایش بی میلی کارکنان فروش به دلیل فعالیت های محدودکننده توسط سازمان به وضوح مشهود است. از این رو روش های سازمانی برای کارمندیابی، جبران خدمت، آموزش و توسعه و ارزیابی عملکرد کارکنان در قالب مدیریت نیروی فروش برای حفظ و بقای فروشگاه های خرده فروشی ضروری است و می تواند پیامدهای مثبت بسیاری برای این سازمان ها به ارمغان آورد. از مهمترین پیامدهای مدیریت نیروی فروش، بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد کاری آنان و در نتیجه بهبود بهره وری و افزایش وفاداری مشتریان به سازمان می باشد این پیامدها با یافته های مطالعات هوجانگ و آرنولد (۲۰۲۱)، اوه (۲۰۱۸)، گست و همکاران (۲۰۲۱)، هابل، علوی و لینزمایر (۲۰۲۱)، جبلی و عبدی (۱۳۹۹)، حسینی، تبسمی و دادفر (۱۳۹۷) همسو است. کارکنانی که عملکرد مطلوبی در سازمان دارند و با سیاست های سازمان آشنا هستند، نیازی به آموزش و صرف هزینه های اضافی ندارند اما کارکنانی که دارای عملکرد ضعیف هستند موجب وارد آمدن هزینه های اضافی به سازمان می شوند و آن را باچالش مواجه می سازند. همچنین کارکنانی که به سازمان متعهدتر هستند، نگرش های مثبت تری نسبت به کل سازمان دارند و احساس وفاداری بیشتری به سازمان می کنند. از دیگر سو، کارکنان وفادار درگیری شغلی بالاتری را نشان می دهند. این افراد به ندرت دست از کار می کشند چرا که شغل آن ها با هویتشان پیوند می خورد اما در افراد با درگیری شغلی پایین فرسودگی روانی، بیگانگی با سازمان و ترک خدمت می تواند اتفاق بیفتد. با توجه به پیامدهای مثبت بسیاری که مدیریت موثر نیروی فروش بر روی عملکرد، تعهد و وفاداری کارکنان و افزایش مشتریان دارد، مدیر نیروی فروش باید از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده ی بیشتری را نسبت به سایر سازمان ها خلق کند (کاوپانی و همکاران، ۱۴۰۰).

### محدودیت ها و پیشنهادها

- از محدودیت های پژوهش حاضر می توان به بررسی فقط یک منطقه جغرافیایی (استان مازندران) اشاره کرد که این به علت محدودیت مالی و زمانی ای بود که پژوهشگران با آن مواجه بودند. لذا پیشنهاد می گردد تا در تحقیقات آتی نمونه های کلان تری مورد بررسی قرار گیرند و نتایج آنها با یافته های پژوهش حاضر مقایسه شود.

- با توجه به تعدد فروشگاه های زنجیره ای رفاه، فرآیند مطالعه موردی این پژوهش فقط در چند فروشگاه این مجموعه صورت گرفت که این امر بخشی از محدودیت های پژوهش در فرایند پیاده سازی الگو محسوب می گردد.

- به منظور انجام پژوهش های آتی پیشنهاد می شود که با استفاده از رویکرد کمی، الگو و روابط میان اجزای آن ارزیابی گردد و نتایج به دست آمده با نتایج این پژوهش مقایسه شود.

- پیشنهاد می شود تا به منظور توسعه بخشیدن به الگوی ارائه شده، در پژوهش های آتی، استراتژی ها، عوامل مداخله گر، بسترهای زمینه ای و عوامل محیطی تاثیرگذار بر مدیریت نیروی فروش در صنعت خرده فروشی مورد بررسی قرار گیرد.

- پیشنهاد می شود تا پژوهش های آتی با در نظر گرفتن الگوی مفهومی پژوهش حاضر، آن را برای سایر بخش های یک کسب و کار مثل بخش خرید، بخش بازاریابی و ... توسعه دهند.

- با در نظر گرفتن تم اصلی برنامه ریزی سازمانی، پیشنهاد کاربردی آن است که اولاً مدیر با تعیین دقیق سیاست های پرسنلی و داشتن برنامه ای دقیق در جذب، استخدام و اخراج کارکنان، ضمن افزایش سرعت، دقت و هماهنگی در سازمان، هزینه های

عملیاتی و اقتصادی را کاهش دهد. دوما مدیر باید با مطابقت مصاحبه ها با آیین نامه ها در فرایند جذب به بهبود فرایند استخدامی کمک نماید. در نهایت، مدیریت نیروی فروش به منظور رسیدن به چابکی در کل بخش فروش می تواند از طریق بهره گیری از کانال های ارتباطی مناسب با دیگر افراد تصمیم گیرنده در بخش های دیگر، موانع استخدامی غیرضروری را از پیش بردارد تا بدین ترتیب مطمئن شود که افراد مناسبی برای رفع تقاضا و مشکلات سازمان استخدام شده اند.

- با در نظر گرفتن تم اصلی طرحریزی برنامه های مالی، پیشنهاد کاربردی آن است که مدیریت فروش با تدوین طرح های پاداش متناسب با ساختار و شرایط سازمان و کارکنان فروش و همچنین با تصمیم گیری صحیح در مورد طرح های درآمدی ثابت یا متغیر با توجه به بودجه و اهداف فروش و با تبیین برنامه های حمایتی مالی همچون اعطای وام، بن تخفیف و ... سعی نماید تا احساس رضایت درونی را در کارکنان فروش بیدار کرده و با اشاعه ی این رضایت در کل سازمان، تصویر مثبت از فروشگاه را ارتقاء دهد.

- با در نظر گرفتن تم اصلی بهسازی کارکنان فروش، پیشنهاد کاربردی این است که مدیریت نیروی فروش، کارکنان را از روندهای موجود در صنعت خرده فروشی آگاه کرده و با به اشتراک گذاری دانش، سطوح بالاتری از تعهد کارکنان را فراهم نماید. در غیر این صورت نمیتوان انتظار رفتار مطلوب و متعهدانه ی کارکنان فروش را در پیاده سازی چارچوب های ارائه شده توسط مدیریت نیروی فروش داشت. همچنین مدیریت نیروی فروش می تواند با ارائه ی برنامه های پیشرفت شخصی به هر یک از کارکنان، در یک بازه ی زمانی معین، مهارت های آنان را تقویت کند و در مواقع لزوم گام هایی را در جهت اصلاح بردارد.

- با در نظر گرفتن تم اصلی عارضه یابی نیروی فروش، پیشنهاد کاربردی آن است که مدیریت نیروی فروش، پس از بررسی وضعیت موجود در هر شاخص عملکردی و تعیین شکاف ها، با به کارگیری برنامه های مناسب، نسبت به ارتقاء هر شاخص اقدام نماید. پیشنهاد کاربردی دیگر آن است که مدیریت فروش در این بخش از ابزارهای متنوعی همچون ماتریس SWOT به عنوان ابزاری استراتژیک برای تحلیل وضعیت فعلی سازمان استفاده نماید.

- با در نظر داشتن تم اصلی کنترل فرایندهای فروش، لازم است تا مدیریت موثر نیروهای فروش ابزارهایی برای سنجش وضعیت عملکردی کارکنان همچون فرم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ای طراحی و تدوین کند تا در صورت نیاز تمهیدات لازم جهت اصلاح و بهبود عملکرد کارکنان فراهم گردد.

با در نظر داشتن تم اصلی تصحیح انحرافات، پیشنهاد کاربردی آن است که مدیریت فروش با در نظر گرفتن نظام و آیین نامه های فروش، هر گونه انحراف را شناسایی کرده و در صورت لزوم استانداردها و آیین نامه های جدیدی را به منظور بهبود اوضاع ارائه نماید. پیشنهاد دیگر آن است که مدیریت نیروی فروش با توجه به رشد روز افزون ابزارهای تکنولوژیکی و به منظور تسهیل عملکرد کارکنان فروش، تکنولوژی های روز را خریداری نموده و به طور پیوسته، ابزارهای فناورانه را در سازمان ارتقاء دهد تا بدین وسیله امکان حضور و بقای سازمان خود را در صنعت رو به رشد و به شدت رقابتی خرده فروشی حفظ نماید.

## منابع

- جلیلی، امیر؛ عبدی، سیما(۱۳۹۹). خدمات اجتماعی و مدیریت منابع انسانی. *فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی*، (۱)، ۶۵-۵۳
- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا(۱۳۹۷). بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *فصلنامه علمی چشم انداز مدیریت دولتی*، ۸(۲۹)، ۱۵۵-۱۷۱
- دلیری، ابراهیم(۱۳۹۹). بررسی رابطه منبع کنترل و انگیزه پیشرفت دبیران متوسطه ناحیه ۱ زاهدان، پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۱۸، ۱۲۵-۱۳۸
- ذبیحی خرق، علیرضا؛ کفاش پور، آذر؛ فراخی، محمد مهدی؛ رحیم نیا، فریبرز(۱۳۹۶). کشف عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناخت اقدامات اثربخش منابع انسانی. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۸)، ۸۹-۱۱۶
- سهرابی، روح اله؛ جعفری سرشت، داود؛ میاندار باسمنجی، فهیمه(۱۳۹۶). ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال نهم، ۲(۲۸)، ۱-۲۰
- کاوپانی، حمزه علی؛ زارعی متین، حسن؛ زارع، حمید؛ باستی، صابر؛ یوسفی، طاهر(۱۴۰۰). تاثیر پیامدهای مدیریت بهینه منابع انسانی در ارتقای عملکرد سازمانی در ستاد ناجا. *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*، ۲۴
- محمدی گوندره، بهاره؛ معینی، حسین؛ عباسی، رسول(۱۳۹۹). چارچوب عوامل ارتقای اعتماد مدیر فروش به فروشنده. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۷(۲)، ۲۴۱-۲۴۷
- هرسیج ثانی، جعفر؛ یحیی زاده فر، محمود(۱۳۹۵). عرضه یابی نظام جذب نیروی فروش در فروشگاه های زنجیره ای خانه و کاشانه مازندران، *فصلنامه اختصاصی تبلیغات و بازاریابی پارس مدیر*، ۵
- Arditto et al.(2020).How does customer perception of salespeople influence the relationship? A study in and emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54
- Amoake,G.K.,Okpatteh,B.K.(2018). Unleashing salesforce performance: the impacts of personal branding and technology in an emerging market. *Technology in Society*,1-7
- Akgunduz.Y.,Eryilmaz,G.(2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and Co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68:41-49
- Amenuvor et al.(2022). Salesforce output control and customer-oriented selling behaviors. *Marketing Intelligence & Planning*
- Bhargara,H.K.,Rubel,O.(2019). Sales force Compensation design for two-sided market platforms, *Journal of Marketing Research*,46(4): 666-578
- Bonney,L.,Hochstein,B.(2022). The salesperson as a knowledge broker: the effect of sales influence tactics on customer learning, Purchase, Decision, And Profitability. *Industrial Marketing Management*, 104:352-365
- Chung,D.J.,Kim,B.,Park,B.G.(2021). The Comprehensive Effects of sales Force Management: A Dynamic Structural analysis of selection. *Compensation and Training Management Science*
- Combia,J.,Proenca,T.(2022). Managerial Coaching and sales performance: the influence of salesforce approaches and organizational demands. *International Journal of Productivity and Performance Mangement*
- Charoensukmongkol,P.,Pandey,A.(2022). The flexibility of salespeople and management taems: how they interact and influence performance during Covid-19 pandemic. *Asia Pacific Management Review*
- Cech et al(2016). Human resource management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7: 6-9
- Echchakoui,S.,Ghilal,R.(2019). How sales managers can use salespeople's perceived attributes to monitor and motivate a salesforce during relationship marketing. *European Research on Management and Business Economics*,25(2): 99-104
- Friend,S.B.,Ranjan.K.R.(2020). An antecedents and contingent outcome model of fail fast strategy in salesforce management. *Industrial Marketing Management*,87:106-116

- Frankel,S.,Haftor,D.M.,Pashkvich,N.(2016). Salesforce Management factors for successful new product launch. *Journal of Business research*
- Good,M.C.,Schwepker Jr,Ch.H.(2022).Business-to-Business salespeople and political skill: Relationship building, Deviance and performance. *Journal of Business Research*,39:32-43
- Guest,D.E.,Sanders,K.,Rodrigues,R.,Oliveira,T.(2021). Signaling Theory as a framework for analyzing Human Resource Management processes and integration human resource attribution theories: A Conceptual analysis and empirical. *Human Resource Management*,31(3): 796-818
- Habel,J.,Alavi,S.& Linsenmayer,K.(2021). Variable compensation and salesperson health. *Journal of Marketing*,85(3): 130-149
- Hair,J.F.,Anderson.R.,Mehta,R.& Babin,B.(2020). *Salesforce Management*,2<sup>nd</sup> Edition, Hoboken, NJ: Wiley
- HoJung,J.,Arnold,T.J.(2021). The Influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 122: 362-372
- Itani,O.S.,Chonko,L.Agnihotri,R.(2022). Salesperson morale identity and value cocreation. *European Journal of Marketing*
- Kuckelhaus,B.P.,Titz,J.L.& Blickle,G.(2022). Improving assessment center criterion validity for salesperson selection: a socio analysis approach. *Journal of personal selling & sales management*,42(3): 209-224
- Kadic-Maglajilic,S.,Micevski,M.,Arsalanagic-Kalajdzic,M.,Lee,n(2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*,80:53-62
- Kim,S.,Sung Jung, Y.(2018). Regaining control of salesforce. *Industrial Marketing Management*
- King,N,Horrocks,C.(2010). *Interviews in Qualitative Research* ,London: Sage
- Kwak,H.,Anderson,R.E.,Leigh,T.W.,Bonifield,S.D.(2019). Impact of salesperson macro-adoptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*,94: 42-55
- Lussier,B.,Philip,M.,Hartmann,N.N.,Wieland,H.(2021). Social anxiety and salesperson performance: the roles of mindful acceptance and perceived sales manager support. *Journal of Business Research*, 124: 112-125
- Maglagic,S.K.,Micevski,Arsalagic-Kalajdzic,M.& Lee,N.(2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi level approach. *Journal of Business Research*, 80: 53-62
- Malek,S.L.,Jaworski,B.J.(2022). A measurement model of the dimensions and types of informal organizational Control: an empirical test in B2B sales context. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2): 415-442
- Michel,G.,Merk,M.,Eroglu,S.(2015). Salesperson-brand relationship: main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal selling and sales Management*
- Nguyen,C.A.,Artis,A.B.,Plank,R.E., Solomon,P.J.(2019). Dimensions of effective sales coaching: sales development and validation, *Journal of personal selling & Sales Management*,39(3)
- Nguyen,T-T-L.,Hoang,X-Q.,Lien,P.T.,Pham,T-H.& Pham,H-H.(2022). Antecedents of salesperson performance in information service industry: the role of guanxi, adoptive selling behaviors and customer orientation. *Cogent Business & Management*
- Oh,J-H.(2017). A conceptual framework for successful salesperson role change management. *Journal of business & Industrial Marketing*
- Oh,J.(2018). Multi-Stage expectation-Confirmation framework for salespeople expectation management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8):1165-1175
- Peesker,K.M.,Dover,H.F.(2022). Hiring for sales success: the emerging importance of salesperson analytical skills, *Journal of Business Research*,144:17-30
- Peccei,R.,Van De Voorde.(2019). Human Resource management-well-being-performance research revisited: past, present and future. *Human Resource Management Journal*,29:539-563
- Panagopoulos,N.,Ho Chstein,B., Baker,T.L.,Pimentel,M.A.(2018). Boosting Salesforce morale in highly dynamic,complex markets: the role of job resources. *Industrial Marketing Management*,74:237-253

- Popp,N.,Jensen,J.A.,Mcevoy,CH.D.,Weiner,J.F.(2020). An examination of the effects of outsourcing ticket sales force management. *International Journal of Sport marketing and sponsorship*, 21(2): 205-223
- Paul,B.S.,Dissanayake,M.R.(2022). Impact of emotional intelligence on salesforce management: an empirical Review. *International Journal of Research in commerce and Management studies*,2(2)
- Reid,D.A.,Plank,R.E.,Peterson,R.M. & Rich.G.A.(2017). Examining the use of salesforce management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*,32(7)
- Rahul,G.,Suresh,M.(2021). Modeling of factors influencing agility of salesforce in management responsibility orientation of retail stores: A TISM approach. *Materials today: Proceedings*
- Singh,V.L.,Manavi,L.A.(2015). State training: A state of the art and contemporary review. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(38):57-71
- Sengupta,I.N.(1992). Bibliometrics, Informetrics, Scientometrics and Librametrics :an overview. *International Journal of Libraries and Information Studies*, 42(2): 75-98
- Vardarlier,P.(2016). Strategic Approach to Human Resources Management during Crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,235: 463-472