

Designing a Model for Cultivating Strategic Awareness of Sales Staff and its Impact on Sales Performance

Obaid Al-Jubouri¹, Mohsen Alizadehsani², Bahareh Abedin³, Meysam Shirkhodaie⁴

1. PhD Candidate in Marketing Management, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
2. Associate Professor, Department of Executive Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
3. Associate Professor, Department of Executive Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
4. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Received: 28/08/2026

Accepted: 11/09/2026

Corresponding Author email: alizadehsani@umz.ac.ir

Abstract

A significant portion of marketing strategies fail not because of weaknesses in formulation, but rather in the implementation stage. One of the main reasons for this gap is the inability of frontline employees, especially sales forces, to align their daily decisions and behaviors with the organization's strategic goals and priorities. However, the concept of "strategic awareness," which can facilitate this alignment, has not yet been comprehensively explained in terms of its constituent dimensions and its role in improving sales performance, especially in the sales and marketing literature. Therefore, the purpose of this study is to design and validate a model of strategic awareness of sales employees and examine its impact on sales performance. This study is applied in terms of purpose and mixed exploratory (qualitative-quantitative) in terms of approach. In the qualitative stage, data were collected through semi-structured interviews with 24 managers, supervisors, and sales representatives of Asiacell and Zain companies and analyzed using theme analysis. Based on the findings of this stage, a researcher-made strategic awareness questionnaire was designed. In the quantitative stage, data from 431 sales employees of Asiacell and Zain were collected and the relationships between variables were tested using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The findings of the qualitative section showed that strategic awareness consists of three main dimensions including strategic content awareness, strategic process awareness, and strategic communication awareness and thirteen components. The results of the quantitative section also indicated that the measurement model has good validity and reliability and that strategic awareness has a positive and significant effect on sales performance. The research findings show that organizations' investment in developing strategic awareness of sales employees, by strengthening the understanding of strategic goals, developing cognitive capabilities, and improving strategic communication, can lead to more effective implementation of marketing strategies and ultimately improving sales performance.

Keywords: Strategic awareness, sales performance, strategy implementation, sales employees.



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، پیاپی ۲۶، ص ۱-۲۶

شایا: ۸۱۶۳-۳۰۶۰

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2096620.3580



طراحی مدل پرورش آگاهی استراتژیک کارکنان فروش و تاثیر آن بر عملکرد فروش

عبید محمد الجبوری^۱، محسن علیزاده ثانی^۲، بهاره عابدین^۳، میثم شیرخدایی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران.
۲. دانشیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران (نویسنده مسئول).
۳. دانشیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

دریافت: ۱۴۰۵/۰۶/۰۶

ایمیل نویسنده مسئول: alizadehsani@umz.ac.ir

چکیده

موفقیت راهبردهای بازاریابی تنها به کیفیت تدوین آنها وابسته نیست، بلکه تحقق آنها مستلزم درک مناسب کارکنان از اولویت‌های راهبردی سازمان می باشد تا رفتارهای روزمره خود را با آنها همسو کنند. با این وجود، مفهوم «آگاهی استراتژیک» در ادبیات فروش، به‌ویژه از منظر ابعاد و نقش آن در عملکرد فروش، هنوز به‌صورت جامع تبیین نشده است. هدف این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی مدل آگاهی استراتژیک کارکنان فروش و بررسی تأثیر آن بر عملکرد فروش است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر طرح پژوهش، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ نفر از مدیران فروش شرکت‌های آسیاسل و زین گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شد. بر اساس یافته‌های این مرحله، پرسشنامه محقق‌ساخته آگاهی استراتژیک تدوین و در مرحله کمی، داده‌های ۴۳۱ نفر از کارکنان فروش گردآوری شد. برای آزمون مدل و بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که آگاهی استراتژیک کارکنان فروش از سه بعد اصلی شامل آگاهی محتوایی استراتژیک، آگاهی فرایندی استراتژیک و آگاهی ارتباطی استراتژیک و در مجموع سیزده مؤلفه تشکیل شده است و تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد فروش دارد. برخورداری کارکنان فروش از آگاهی استراتژیک می‌تواند زمینه‌ساز همسویی بهتر رفتارهای آنان با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان و در نتیجه، بهبود عملکرد فروش باشد. نوآوری این پژوهش در ارائه و اعتبارسنجی یک چارچوب چندبعدی برای مفهوم‌سازی آگاهی استراتژیک کارکنان فروش و نقش آن در عملکرد فروش است.

واژه‌های کلیدی: آگاهی استراتژیک، عملکرد فروش، اجرای استراتژی، کارکنان فروش، استراتژی بازاریابی، رویکرد آمیخته اکتشافی.

مقدمه

در سال‌های اخیر، یکی از پرسش‌های اساسی در ادبیات مدیریت بازاریابی و مدیریت استراتژیک این بوده است که چرا بسیاری از استراتژی‌های بازاریابی، علی‌رغم سرمایه‌گذاری گسترده سازمان‌ها در طراحی و تدوین آن‌ها، در مرحله اجرا به نتایج مورد انتظار منجر نمی‌شوند. این پرسش از آن جهت اهمیت یافته است که شواهد پژوهشی نشان می‌دهد، شکست در اجرای استراتژی، پیامدهای مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد (Malshe et al., 2022). اگرچه اجرای موفق استراتژی‌های بازاریابی به عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌های عملکرد سازمان شناخته می‌شود، اما این فرایند همچنان برای مدیران پیچیده، زمان‌بر و همراه با چالش‌های فراوان است؛ به گونه‌ای که با وجود گسترش چشمگیر پژوهش‌ها در حوزه اجرای استراتژی، هنوز درک جامعی از چرایی تداوم شکست در استراتژی اجرا شده وجود ندارد (Morgan et al., 2025). اهمیت این موضوع از آن جهت دوچندان می‌شود که اجرای اثربخش استراتژی یکی از مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده تفاوت عملکرد شرکت‌ها و منشأ اصلی خلق مزیت رقابتی به شمار می‌رود؛ به گونه‌ای که حتی دقیق‌ترین و جامع‌ترین استراتژی‌ها نیز بدون اجرای مناسب، قادر به خلق ارزش و دستیابی به نتایج مورد انتظار نخواهند بود (Tawse & Tabesh, 2021). در همین راستا، در پژوهش‌های اخیر اجرای استراتژی دیگر صرفاً مرحله‌ای پس از تدوین استراتژی تلقی نمی‌شود، بلکه خود به عنوان یک قابلیت راهبردی و منبعی برای مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود (Vigfússon et al., 2024). اهمیت این موضوع تا آنجاست که Santos, (2015) گزارش کردند بیش از ۷۰ درصد مدیران، اجرای استراتژی را دشوارتر از تدوین آن ارزیابی کرده‌اند؛ شواهدی که نشان می‌دهد، با وجود پیشرفت‌های نظری و مدیریتی، شکاف میان استراتژی برنامه‌ریزی شده و استراتژی اجرا شده همچنان یکی از چالش‌های اساسی مدیریت معاصر است. پژوهشگران معتقدند که یکی از مهم‌ترین دلایل تداوم این شکاف، ناتوانی سازمان‌ها در همسو ساختن کارکنان خط مقدم با اهداف و ابتکارات راهبردی است. بسیاری از استراتژی‌های جدید بازاریابی در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند، زیرا مدیران نمی‌توانند تعهد، درک و مشارکت مؤثر کارکنان خط مقدم را برای اجرای تغییرات راهبردی جلب کنند (Hayati et al., 2018). این در حالی است که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به توانایی کارکنان در تبدیل اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک به تصمیم‌ها و رفتارهای روزمره وابسته است. در این میان، کارکنان خط مقدم، کارکنان مرزی و به‌ویژه کارکنان فروش جایگاهی منحصر به فرد در اجرای استراتژی بازاریابی دارند. این کارکنان از یک سو، ارزش پیشنهادی، اهداف و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان را به مشتریان منتقل می‌کنند و از سوی دیگر، از طریق تعامل مستقیم با بازار، اطلاعات مربوط به نیازها، انتظارات و تغییرات محیطی را به سازمان بازمی‌گردانند. بنابراین، انتقال اثربخش استراتژی و ایجاد درک مشترک از اهداف راهبردی در تمامی سطوح سازمان، پیش شرط اجرای موفق استراتژی به شمار می‌رود (Dyczkowska & Dyczkowski, 2015). بر همین اساس، نقش کارکنان فروش طی سال‌های اخیر از یک نقش صرفاً عملیاتی و تاکتیکی به نقشی راهبردی تغییر یافته است؛ به گونه‌ای که از آنان انتظار می‌رود علاوه بر تحقق اهداف فروش، در اجرای استراتژی، انتقال ارزش، شناسایی فرصت‌های بازار و ایجاد مزیت رقابتی نیز نقش‌آفرینی کنند (Inyang & Jaramillo, 2020).

با این وجود، صرف قرار گرفتن کارکنان فروش در خط مقدم تعامل با مشتریان، تضمین‌کننده اجرای موفق استراتژی نیست. آنچه کارکنان فروش را به مجریان اثربخش استراتژی تبدیل می‌کند، توانایی آنان در درک، تفسیر و همسو ساختن تصمیم‌ها و رفتارهای روزمره با اهداف و اولویت‌های راهبردی سازمان است (Terho et al., 2015). از این منظر، «آگاهی استراتژیک» به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌ها در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این مفهوم به میزان آگاهی افراد از اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی مدیریت ارشد اشاره می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تصمیم‌ها و اقدامات خود را در راستای اهداف کلان سازمان تنظیم کنند (Davis et al., 2012). در واقع، آگاهی استراتژیک صرفاً اطلاع از استراتژی سازمان نیست، بلکه چارچوبی شناختی است که به افراد امکان می‌دهد تحولات محیطی را تفسیر کنند، فرصت‌ها و تهدیدها را تشخیص دهند و در شرایط پیچیده، تصمیم‌هایی همسو با منافع بلندمدت سازمان اتخاذ کنند (Davis, 2012). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که آگاهی استراتژیک با پیامدهای مثبتی نظیر افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، همسویی کارکنان با اهداف سازمان، تقویت تعهد

نسبت به استراتژی، بهبود یادگیری سازمانی و ارتقای رفتارهای راهبردی همراه است (Dyczkowska & Dyczkowski, 2015; Al-Hadrawi et al., 2020; Kazem et al., 2022). همچنین، مطالعات نشان می‌دهد هرچه مدیران ارشد در انتقال و اشتراک‌گذاری نیت و جهت‌گیری‌های راهبردی موفق‌تر عمل کنند، سطح آگاهی کارکنان نسبت به استراتژی افزایش یافته و احتمال همسویی رفتارهای آنان با اهداف سازمان بیشتر می‌شود (Rapert et al., 2002; Davis et al., 2012). در مقابل، ضعف در انتقال پیام‌های راهبردی و نبود درک مشترک از استراتژی، می‌تواند شکاف میان نیت مدیریت و اقدامات کارکنان را افزایش داده و اثربخشی اجرای استراتژی را با مخاطره مواجه سازد (Nobel, 1999; Davis et al., 2012). مرور ادبیات نشان می‌دهد که مفهوم آگاهی استراتژیک در مطالعات پیشین عمدتاً با تأکید بر میزان درک و همسویی ادراک افراد با محتوای استراتژی سازمان مورد توجه قرار گرفته است. برای نمونه، Hambrick (1981) آگاهی استراتژیک را از منظر میزان انطباق ادراک مدیران با استراتژی تحقق‌یافته سازمان و ادراک مدیرعامل بررسی کرد و بدین ترتیب، بر نقش شناخت استراتژی در سطح مدیریتی تأکید داشت. با توسعه این مفهوم به سطوح عملیاتی‌تر سازمان، Davis et al. (2012) نشان دادند که نحوه انتقال پیام‌های استراتژیک از سوی مدیران ارشد و مدیران میانی می‌تواند بر آگاهی استراتژیک کارکنان در مرز سازمان اثرگذار باشد. با این حال، در این مطالعات، آگاهی استراتژیک عمدتاً از منظر محتوای استراتژی و انتقال یا همسویی ادراکات نسبت به آن بررسی شده و ارتباط منسجم میان عوامل شکل‌دهنده آگاهی استراتژیک، مؤلفه‌های محتوایی و فرایندی آن و پیامدهای رفتاری و عملکردی آن در میان کارکنان خط مقدم کمتر به صورت یکپارچه تبیین شده است.

این خلأ در حوزه فروش اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا کارکنان فروش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط تماس سازمان با مشتری، صرفاً دریافت‌کننده پیام‌های استراتژیک نیستند، بلکه باید بتوانند محتوای استراتژی را درک کنند، ارتباط آن را با فرایندهای فروش تشخیص دهند و آن را در تعاملات روزمره با مشتریان و محیط رقابتی به کار گیرند. با وجود مطالعاتی که آگاهی استراتژیک را با پیامدهایی همچون سلامت سازمانی، پایداری و عملکرد مرتبط دانسته‌اند، بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها با رویکرد توصیفی و در سطح کلی سازمان یا کارکنان انجام شده و کمتر به سازوکار شکل‌گیری این قابلیت در کارکنان فروش پرداخته‌اند. برای مثال، پژوهش‌های جدیدتر همچنان ابعاد آگاهی استراتژیک را در قالب‌هایی مانند آگاهی داخلی، خارجی، وضعیت جاری و آینده یا ابعادی نظیر تأمل، تفکر سیستمی و جهت‌گیری یادگیری عملیاتی کرده‌اند، اما این ابعاد لزوماً به‌طور مشخص برای اقتضائات نقش فروش و فرایند تبدیل آگاهی استراتژیک به عملکرد فروش طراحی نشده‌اند.

از این رو، خلأ اصلی ادبیات نه صرفاً فقدان مطالعه درباره آگاهی استراتژیک، بلکه فقدان یک چارچوب یکپارچه و متناسب با زمینه کارکنان فروش است که بتواند هم‌زمان چگونگی شکل‌گیری و پرورش آگاهی استراتژیک، ابعاد اصلی این قابلیت و پیامد آن برای عملکرد فروش را تبیین کند. پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این خلأ است و با تمرکز بر کارکنان فروش و بهره‌گیری از رویکرد آمیخته اکتشافی، چارچوبی ارائه می‌کند که آگاهی استراتژیک را به‌عنوان قابلیتی چندبعدی در نظر گرفته و ابعاد آن را در پیوند با الزامات و فرایندهای واقعی فعالیت فروش تبیین می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تحول نقش کارکنان فروش

در دهه‌های اخیر، هم‌زمان با افزایش پیچیدگی محیط‌های رقابتی نقش کارکنان فروش نیز دستخوش تحولی بنیادین شده است (Cuevas, 2018). در گذشته، وظیفه اصلی فروشندگان عمدتاً ارائه اطلاعات درباره محصولات، متقاعدسازی مشتری و نهایی‌سازی معامله بود؛ اما امروزه از آنان انتظار می‌رود علاوه بر تحقق اهداف فروش، به‌عنوان تسهیل‌کننده خلق ارزش، مدیر روابط با مشتری، تحلیلگر نیازهای بازار و مجری استراتژی سازمان ایفای نقش کنند (Hughes, & Ogilvie, 2020; Rapp et al., 2014; Terho et al., 2012). این تغییر نشان می‌دهد که فروش دیگر صرفاً یک فعالیت عملیاتی نیست، بلکه به یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های راهبردی سازمان برای خلق مزیت رقابتی تبدیل شده است. ادبیات مدیریت فروش نیز این تحول را به‌خوبی منعکس کرده است. در پارادایم‌های نوین فروش، موفقیت فروشندگان دیگر صرفاً به توانایی او در متقاعدسازی

مشتری وابسته نیست، بلکه به توانایی وی در شناسایی مسائل کسب‌وکار مشتری، ارائه راه‌حل‌های ارزش‌آفرین، ایجاد اعتماد، توسعه روابط بلندمدت و هم‌راستا ساختن پیشنهادهای سازمان با اهداف مشتری بستگی دارد (Terho et al., 2015). بر همین اساس، رویکردهایی مانند فروش مشاوره‌ای (Rackham, & DeVincentis, 1999)، فروش مبتنی بر ارزش (Liu et al., 2023) و فروش راهکارمحور (Sharma et al., 2008) به تدریج جایگزین الگوهای سنتی فروش مبتنی بر محصول شده‌اند. یکی از مبانی نظری مهم برای تبیین این تحول، منطق غالب خدمت^۱ است. بر اساس این نظریه، ارزش نه در محصول، بلکه در فرایند تعامل و هم‌آفرینی میان عرضه‌کننده و مشتری خلق می‌شود (Vargo & Lusch, 2008). از این منظر، فروشنده دیگر انتقال‌دهنده صرف محصولات نیست، بلکه یکی از بازیگران اصلی فرایند خلق مشترک ارزش محسوب می‌شود که از طریق دانش، تجربه، تعامل و حل مسئله، به خلق ارزش برای مشتری و سازمان کمک می‌کند (Badenas-Boldó et al., 2025). بنابراین، کیفیت عملکرد فروشنده به میزان قابل‌توجهی به توانایی او در درک اهداف سازمان، شناخت نیازهای مشتری و برقراری پیوند میان این دو وابسته است. تحول نقش فروشندگان، هم‌زمان با تغییر جهت‌گیری پژوهش‌های مدیریت فروش نیز همراه بوده است. مرور نظام‌مند پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد که تمرکز مطالعات از موضوعاتی مانند ویژگی‌های فردی فروشندگان و تکنیک‌های فروش، به سمت قابلیت‌های شناختی، یادگیری، تصمیم‌گیری، جهت‌گیری راهبردی و نقش فروشندگان در اجرای استراتژی تغییر یافته است (Inyang & Jaramillo, 2020). در چنین شرایطی، فروشندگان نه تنها مسئول دستیابی به اهداف فروش هستند، بلکه باید بتوانند استراتژی سازمان را در تعاملات روزمره خود با مشتریان تفسیر کرده، آن را به رفتارهای عملیاتی تبدیل کنند و میان اهداف بلندمدت سازمان و نیازهای متغیر بازار تعادل برقرار سازند. بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که موفقیت فروشندگان در ایفای این نقش راهبردی، صرفاً به مهارت‌های ارتباطی، مذاکره یا دانش محصول وابسته نیست، بلکه مستلزم برخورداری از نوعی درک و شناخت عمیق نسبت به اهداف، اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان است. به بیان دیگر، فروشندگان زمانی می‌توانند به کنشگران راهبردی تبدیل شوند که بتوانند تصمیم‌ها و رفتارهای خود را با منطق راهبردی سازمان همسو سازند. این قابلیت شناختی، در ادبیات مدیریت با مفهوم آگاهی استراتژیک تبیین می‌شود که در بخش بعدی به آن پرداخته خواهد شد.

آگاهی استراتژیک

اجرای موفق استراتژی به نحوه درک، تفسیر و اجرای آن توسط اعضای سازمان بستگی دارد. در این دیدگاه، استراتژی زمانی به نتایج عملکردی منجر می‌شود که کارکنان بتوانند اهداف، اولویت‌ها و منطق حاکم بر تصمیم‌های راهبردی سازمان را درک کرده و آن را در تصمیم‌ها و رفتارهای روزمره خود منعکس سازند (Hambrick, 1981; Hrebiniak, 2006). تبیین این فرایند، ریشه در نظریه معنابخشی دارد. این نظریه بیان می‌کند که افراد پیش از هر اقدام، محیط و پیام‌های سازمانی را تفسیر کرده و بر اساس برداشت ذهنی خود عمل می‌کنند (Weick, 1995). بر این اساس، هنگامی که رهبران سازمانی در اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به مقاصد راهبردی مشارکت می‌کنند، آگاهی افراد و اجماع گروهی درباره استراتژی سازمان ارتقا می‌یابد (Lindman et al., 2001). تا زمانی که کارکنان مرزی پیام‌های مکرر و مفیدی درباره دامنه و محتوای کامل استراتژی‌های دنبال‌شده دریافت نکنند، ممکن است نوعی ناهماهنگی میان نیت مدیریتی و اقدامات کارکنان شکل گیرد. در نتیجه، اجرای اثربخش وظایف کارکردی در معرض خطر قرار خواهد گرفت (Davis et al., 2012). بر این اساس، هرچه برداشت کارکنان از استراتژی با برداشت مدیریت ارشد همسوتر باشد، احتمال اجرای موفق استراتژی افزایش می‌یابد. همبریک (۱۹۸۱) آگاهی استراتژیک را ویژگی شناختی افراد دانست که نشان می‌دهد آنان تا چه اندازه از اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی مدیریت ارشد آگاه هستند. این دیدگاه بعدها توسط دیویس و همکاران (۲۰۱۲) توسعه یافت. این پژوهشگران آگاهی استراتژیک را میزان شناخت کارکنان از اهداف، اولویت‌ها و مقاصد راهبردی سازمان تعریف کردند و نشان دادند هرچه کارکنان شناخت دقیق‌تری از استراتژی سازمان داشته باشند، احتمال همسویی تصمیم‌ها و اقدامات آنان با اهداف کلان سازمان افزایش

¹ Service-Dominant Logic

می‌یابد. از نظر آنان، آگاهی استراتژیک صرفاً اطلاع از برنامه‌های سازمان نیست، بلکه نوعی چارچوب شناختی است که به کارکنان کمک می‌کند اطلاعات محیطی را تفسیر کرده، تصمیم‌های خود را اولویت‌بندی کنند و اقداماتشان را با استراتژی سازمان هماهنگ سازند.

پژوهش‌های بعدی این مفهوم را از سطح «شناخت اهداف» فراتر برده و آن را به‌عنوان یکی از قابلیت‌های شناختی کلیدی سازمان معرفی کرده‌اند. (Menon (1999 معتقد است که آگاهی استراتژیک سازمان را برای مواجهه با آینده آماده می‌کند؛ زیرا با تحلیل واقعیت‌های موجود، زمینه شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و مسائل راهبردی را فراهم ساخته و خلاقیت و نوآوری کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمان هدایت می‌کند. در همین راستا، Dyczkowska, & Dyczkowski (2015) نشان دادند که ترکیب آگاهی استراتژیک با توانمندسازی کارکنان، انگیزه، تعهد و مشارکت آنان را در اجرای استراتژی افزایش داده و کارکنان را برای شناسایی فرصت‌های بهبود و مشارکت در توسعه نظام‌های مدیریتی آماده می‌کند. همچنین Al-Hadrawi et al., (2020) آگاهی استراتژیک را توانایی افراد در ادراک و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی، پیش‌بینی تغییرات آینده و اتخاذ تصمیم‌های متناسب با شرایط محیطی توصیف کردند. (Kazem et al., (2022 نیز این مفهوم را یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتار راهبردی دانسته و نشان دادند که آگاهی استراتژیک کیفیت تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری سازمانی و توان پاسخگویی به تغییرات محیطی را ارتقا می‌دهد.

از سوی دیگر، ادبیات اجرای استراتژی نشان می‌دهد که شکل‌گیری آگاهی استراتژیک، بیش از هر چیز، تحت تأثیر نحوه انتقال و اشتراک‌گذاری استراتژی در سازمان قرار دارد. مطالعات کلاسیک نشان داده‌اند هرچه مدیران ارشد در تبیین چشم‌انداز، اهداف و نیت استراتژیک سازمان موفق‌تر عمل کنند، میزان توافق و درک مشترک کارکنان از استراتژی افزایش می‌یابد (West & Rapert et al., 2002; Lindman et al., 2001; Schwenk, 1996). در مقابل، زمانی که کارکنان پیام‌های راهبردی روشن، مستمر و منسجمی دریافت نکنند، شکاف میان آنچه مدیران به‌عنوان استراتژی مدنظر دارند و آنچه در سطح عملیاتی اجرا می‌شود، افزایش می‌یابد (Noble, 1999; Davis et al., 2012). بنابراین، آگاهی استراتژیک را باید نتیجه فرایندهای ارتباطی، یادگیری و معنابخشی در سازمان دانست؛ فرایندهایی که امکان همسوسازی رفتارهای کارکنان با اهداف راهبردی را فراهم می‌کنند.

عملکرد فروش

عملکرد فروش از ارکان کلیدی موفقیت سازمانها، به‌ویژه در بازارهای پرقابلیت، محسوب می‌شود. سنجش و کمی‌سازی این عملکرد، گامی ضروری در ارزیابی نیروهای فروش و شناسایی حوزه‌های توسعه آنها است (Igor, 2023). با وجود اهمیت گسترده این مفهوم، هنوز اجماع کاملی درباره تعریف و نحوه اندازه‌گیری آن وجود ندارد و پژوهشگران از دیدگاه‌های متفاوتی به تبیین آن پرداخته‌اند (Chawla et al., 2020). ادبیات مدیریت فروش سه رویکرد اصلی برای مفهوم‌سازی عملکرد فروش ارائه کرده است. رویکرد نخست، عملکرد فروش را بر پایه نتایج عینی فروش تعریف می‌کند؛ رویکرد دوم، آن را مجموعه رفتارهایی می‌داند که در راستای تحقق اهداف سازمان انجام می‌شوند؛ و رویکرد سوم که امروزه دیدگاه غالب محسوب می‌شود، عملکرد فروش را سازه‌ای چندبعدی می‌داند که به‌طور هم‌زمان ابعاد رفتاری و نتایج فروش را در بر می‌گیرد (Walker et al., 1979; Anderson & Oliver, 1987; Chawla et al., 2020). همچنین، پژوهش‌های پیشین از رویکردها و منابع داده‌ای متنوعی برای سنجش عملکرد فروش استفاده کرده‌اند؛ از جمله داده‌های ادراکی مبتنی بر پرسشنامه، شاخص‌های ذهنی مدیران فروش، داده‌های عملکردی در سطح سازمان، سوابق واقعی فروش و داده‌های ثانویه (Claro, & Kamakura, 2017). این تنوع نشان می‌دهد که عملکرد فروش مفهومی پیچیده و چندوجهی است و نمی‌توان آن را صرفاً با یک شاخص واحد ارزیابی کرد. در همین راستا، Kumar et al., (2014) تأکید می‌کنند که ارزیابی دقیق عملکرد نیروی فروش، به دلیل نقش تعیین‌کننده آن در رضایت مشتری، اثربخشی روابط با مشتری و عملکرد بلندمدت سازمان، برای مدیران ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به‌ویژه

در محیط‌های فروش پیچیده که فروشندگان هم‌زمان مسئول محصولات، بازارها یا مناطق جغرافیایی مختلف هستند، طراحی شاخص‌های عادلانه و جامع برای ارزیابی عملکرد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

پیشینه پژوهش

در بخش بررسی پیشینه، تلاش شده است برخی از پژوهش‌های انجام‌شده که از نظر موضوعی و مفهومی با تحقیق حاضر هم‌خوانی دارند، شناسایی و نتایج آن‌ها به‌طور خلاصه در جدول ۱ ارائه شود.

جدول ۱. خلاصه بررسی پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر	عنوان	خلاصه نتایج پژوهش
جبار و حمید ^۱ (۲۰۲۵)	تأثیر آگاهی استراتژیک بر درخشش سازمانی: پژوهشی تحلیلی در شرکت نفت ذی‌قار	آنها با بررسی نقش آگاهی استراتژیک و ابعاد آن (بازچارچوب‌سازی، تفکر سیستمی، تأمل و گرایش به یادگیری) بر درخشش سازمانی و ابعاد آن (درخشش رهبری، درخشش خدمات و درخشش دانشی) در شرکت نفت ذی‌قار دریافتند آگاهی استراتژیک در شرایط تغییرات اقتصادی محلی و جهانی، نقشی حیاتی در توانایی شرکت برای دستیابی به درخشش سازمانی در بخش نفت ایفا می‌کند.
علی و محمود ^۲ (۲۰۲۳)	تحلیل رابطه تأثیرگذار آگاهی استراتژیک و شکوفایی سازمانی از طریق مدیریت استعدادها و انسانی	نتایج نشان داد که آگاهی استراتژیک تأثیر معناداری بر رفاه سازمانی دارد و همچنین نتایج نشان‌دهنده تأثیر غیرمستقیم و معنادار آگاهی استراتژیک بر رفاه سازمانی از طریق مدیریت استعدادها و انسانی به‌عنوان یک متغیر میانجی بود.
مطالعه‌ی کاظم و همکاران ^۳ (۲۰۲۲)	تأثیر آگاهی استراتژیک بر عملکرد خلافتانه: مطالعه‌ی تحلیلی دیدگاه اعضای هیئت علمی در سطح دانشگاه	نتایج نشان داد که بین ابعاد آگاهی استراتژیک و ابعاد عملکرد خلافتانه، هم به‌صورت جمعی و هم به‌صورت فردی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مشخص شد که اعضای نمونه تمایل دارند مدیریت دانش‌ده‌ها با ایجاد سازوکارهای تشویقی، پاداش‌دهی به افراد خلاق و رفع موانع تبادل نظر و اطلاعات، زمینه‌ی توسعه فردی و سازمانی آنان را فراهم سازد.
الهریسا ^۴ (۲۰۲۲)	تأثیر همسویی استراتژیک و آگاهی استراتژیک بر عملکرد استراتژیک: شواهدی از اردن	نتایج تحقیق نشان می‌دهد که هم‌راستایی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد استراتژیک دارد. همچنین، آگاهی استراتژیک نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد استراتژیک نشان می‌دهد.
آکانی، و همکاران (۲۰۲۲)	خودآگاهی و عملکرد نمایندگان فروش: بینش‌هایی از فروشندگان بیمه در پورت هارکورت	نتایج نشان داد که خودآگاهی تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد نمایندگان فروش دارد؛ به‌گونه‌ای که اثر آن بر گسترش مشتریان در سطحی متوسط و بر خدمات مشتری در سطحی قوی‌تر مشاهده شد. پژوهش نتیجه گرفت که خودآگاهی محرک اصلی عملکرد نمایندگان فروش شرکت‌های بیمه در پورت هارکورت است.
احمدعوض، و همکاران (۱۴۰۴)	بررسی تأثیر آگاهی استراتژیک مدیران بر عملکرد مالی سازمان‌ها با میانجی‌گری تعامل سازمانی (مطالعه موردی: مدیران واحدهای تولید پوشاک عراق)	یافته‌های پژوهش نشان داد که تعامل سازمانی نقش میانجی مثبت و معناداری در رابطه میان آگاهی استراتژیک مدیران و عملکرد مالی سازمان‌ها ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، زمانی که تعامل سازمانی تقویت شود، اثر آگاهی استراتژیک بر عملکرد مالی نیز افزایش می‌یابد.

¹ Jabbar, & Hamid

² Ali, & Mahmood

³ Kazem et al.

⁴ Al Haraisa

پژوهشگر	عنوان	خلاصه نتایج پژوهش
اندایش (۱۴۰۴)	تبیین اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش با تأکید بر کارکرد نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش	یافته‌های پژوهش نشان داد که اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک میانجی کامل، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کارایی کارکنان فروش را تبیین می‌کند.
کاظمی موحد و همکاران (۱۴۰۳)	مدلی برای آگاهی استراتژیک استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات در ایران	مدل آگاهی استراتژیک شامل چهارده بعد کلیدی است که می‌تواند به مدیران استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات در ارتقای انعطاف‌پذیری رهبری، تفکر سیستمی و چابکی استراتژیک کمک کند. همچنین، نتایج بر اهمیت یادگیری سازمانی و سناریومحوری به‌عنوان عناصر ضروری در توسعه آگاهی استراتژیک تأکید داشت. این پژوهش نشان داد که به‌کارگیری آگاهی استراتژیک می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود تصمیم‌گیری، کاهش عدم قطعیت، ایجاد اعتماد میان ذی‌نفعان، تقویت شبکه‌سازی و افزایش پایداری مالی استارت‌آپ‌ها داشته باشد.
خاضعی فر و امرایی (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر ساختار و آگاهی فرهنگی بر عملکرد استراتژیک با نقش میانجی هوش رقابتی	نتایج پژوهش نشان داد که ساختار بانک و آگاهی فرهنگی هر دو بر عملکرد استراتژیک اثرگذارند، اما این اثرگذاری از طریق نقش میانجی هوش رقابتی و ابعاد آن (برنامه‌ریزی، تحلیل و بررسی، جمع‌آوری اطلاعات و ارتباطات) تقویت می‌شود.

با جمع‌بندی مطالعات پیشین می‌توان مشاهده کرد که ادبیات آگاهی استراتژیک در چند مسیر مرتبط اما تا حدی جدا از یکدیگر توسعه یافته است. در یک مسیر، پژوهش‌ها آگاهی استراتژیک را عمدتاً به‌عنوان یک قابلیت شناختی برای درک اهداف، اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان بررسی کرده‌اند؛ رویکردی که در مطالعه Hambrick (1981) در سطح تیم مدیریت ارشد نمود روشنی دارد. در مسیر دوم، توجه پژوهشگران به چگونگی انتقال و تفسیر استراتژی در سطوح پایین‌تر سازمان معطوف شده است. برای نمونه، Davis et al. (2012) بر نقش پیام‌های استراتژیک مدیران ارشد و میانی در شکل‌گیری آگاهی استراتژیک کارکنان مرزی تأکید کردند. در مسیر سوم، برخی مطالعات آگاهی استراتژیک را فراتر از شناخت اهداف سازمانی و در ارتباط با قابلیت‌هایی مانند تحلیل محیط، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، تصمیم‌گیری و آمادگی برای تغییر مورد توجه قرار داده‌اند (Menon, 1999; Dyczkowska & Dyczkowski, 2015; Al-Hadrawi et al., 2020; Kazem et al., 2022). بنابراین، اگرچه این مطالعات در اهمیت آگاهی و شناخت راهبردی برای اجرای استراتژی همسو هستند، در سطح تحلیل و نحوه مفهوم‌سازی این سازه تفاوت دارند؛ به‌گونه‌ای که برخی بر شناخت محتوای استراتژی، برخی بر ارتباطات و انتقال پیام‌های راهبردی و برخی دیگر بر پردازش اطلاعات محیطی و پیامدهای سازمانی تمرکز کرده‌اند.

در حوزه فروش نیز جهت‌گیری پژوهش‌ها نشان‌دهنده اهمیت فزاینده نقش راهبردی فروشندگان است (Rapp et al., 2011). با تمرکز بر هوشمندی رقابتی فروشندگان، نقش توانایی آنان در جمع‌آوری و پردازش اطلاعات محیطی را در تصمیم‌های فروش برجسته کردند (Terho et al., 2015). نیز نشان دادند که اجرای مؤثر استراتژی فروش از طریق رفتارهای مشتری‌محور و فروش مبتنی بر ارزش می‌تواند به عملکرد بهتر فروش منجر شود. در ادامه، Inyang and Jaramillo (2020) بر نقش فروشندگان در اجرای استراتژی فروش و اندایش (۱۴۰۴) بر اشتراک‌گذاری دانش و پیامدهای آن برای عملکرد تأکید کردند. این مطالعات در مجموع نشان می‌دهند که فروشنده معاصر صرفاً مجری فعالیت‌های عملیاتی فروش نیست، بلکه در تفسیر استراتژی، پردازش اطلاعات محیطی، خلق ارزش برای مشتری و تبدیل جهت‌گیری‌های سازمان به اقدامات فروش نقش دارد. با این حال، هر یک از این پژوهش‌ها عمدتاً یکی از این ابعاد را در کانون توجه قرار داده‌اند و میان شناخت اهداف سازمان، پردازش اطلاعات محیطی، فرایند تفسیر و اجرای استراتژی و تعاملات ارتباطی فروشنده یک چارچوب مفهومی یکپارچه ایجاد نکرده‌اند.

از این منظر، خلأ پژوهشی موجود را می‌توان نه در فقدان مطالعات درباره آگاهی استراتژیک یا عملکرد فروش، بلکه در پراکندگی مفهومی و سطح تحلیل مطالعات پیشین دانست. به بیان دقیق‌تر، ادبیات موجود اهمیت شناخت استراتژی، ارتباطات راهبردی، پردازش اطلاعات محیطی و اجرای استراتژی را به‌صورت جداگانه نشان داده است؛ اما کمتر پژوهشی این مؤلفه‌ها را در قالب یک سازه منسجم و متناسب با نقش کارکنان فروش در نقطه تماس با مشتری، بررسی کرده است. همچنین، در حالی که برخی مطالعات رابطه آگاهی استراتژیک را با پیامدهای سازمانی و برخی دیگر رابطه قابلیت‌های راهبردی فروشندگان را با عملکرد فروش بررسی کرده‌اند، پیوند میان چگونگی شکل‌گیری آگاهی استراتژیک در کارکنان فروش، ابعاد تشکیل‌دهنده آن و تأثیر آن بر عملکرد فروش به‌صورت یکپارچه تبیین نشده است. پژوهش حاضر با تمرکز بر این پیوند، می‌کوشد پراکندگی موجود در ادبیات را با شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آگاهی استراتژیک، تبیین ابعاد آن و آزمون رابطه آن با عملکرد فروش کاهش دهد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس چارچوب «پیاز پژوهش» ساندرز و همکاران، در لایه‌های فلسفه پژوهش، رویکرد پژوهش، راهبرد پژوهش، انتخاب روش، افق زمانی و فنون گردآوری و تحلیل داده‌ها تبیین شده است. با توجه به ماهیت مسئله و اهداف پژوهش، این مطالعه با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) انجام شده است. در این طرح، ابتدا با استفاده از روش کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های آگاهی استراتژیک کارکنان فروش شناسایی و بر مبنای یافته‌های حاصل، ابزار سنجش این سازه طراحی شد؛ سپس در مرحله کمی، مدل مفهومی پژوهش و رابطه میان آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش مورد آزمون قرار گرفت. این ترکیب روش‌ها امکان مفهوم‌پردازی و توسعه یک ابزار بومی متناسب با زمینه صنعت مخابرات عراق و سپس اعتبارسنجی تجربی آن را فراهم ساخت.

فلسفه پژوهش: با توجه به ماهیت آمیخته پژوهش و استفاده همزمان از منطق اکتشافی در بخش کیفی و منطق آزمون تجربی در بخش کمی، فلسفه پژوهش حاضر بر مبنای رویکرد عمل‌گرایی (Pragmatism) انتخاب شده است. در این رویکرد، انتخاب روش و شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها بر اساس ماهیت مسئله پژوهش و میزان تناسب آنها با اهداف مطالعه صورت می‌گیرد. از این منظر، استفاده از داده‌های کیفی برای شناسایی و مفهوم‌پردازی ابعاد آگاهی استراتژیک و سپس استفاده از داده‌های کمی برای سنجش و آزمون تجربی روابط میان سازه‌ها، با منطق عمل‌گرایانه پژوهش سازگار است.

رویکرد پژوهش: پژوهش حاضر از ترکیب منطق استقرایی و قیاسی بهره می‌گیرد. در مرحله کیفی، با رویکرد استقرایی، مفاهیم، ابعاد و مؤلفه‌های آگاهی استراتژیک از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس در مرحله کمی، یافته‌های مرحله کیفی به مدل مفهومی و ابزار اندازه‌گیری تبدیل و روابط میان سازه‌ها با استفاده از داده‌های تجربی آزمون شدند.

هدف پژوهش: از نظر هدف، پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های اکتشافی و تبیینی قرار می‌گیرد. مرحله نخست ماهیتی اکتشافی دارد و با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آگاهی استراتژیک کارکنان فروش انجام شده است. در مرحله دوم، با استفاده از داده‌های کمی، اثر آگاهی استراتژیک بر عملکرد فروش مورد بررسی و تبیین قرار گرفته است. از این رو، پژوهش ضمن اکتشاف ساختار یک مفهوم نسبتاً کمترتبیین‌شده در حوزه فروش، به بررسی رابطه علی/تبیینی میان آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش نیز می‌پردازد.

کاربرد پژوهش: از نظر کاربرد، پژوهش حاضر کاربردی است؛ زیرا یافته‌های آن می‌تواند در طراحی برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان فروش، تقویت همسویی کارکنان با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان و بهبود عملکرد فروش مورد استفاده مدیران و سازمان‌های فعال در صنعت مخابرات قرار گیرد.

راهبرد و طرح پژوهش: راهبرد اصلی پژوهش، آمیخته اکتشافی متوالی (Exploratory Sequential Mixed Methods) است. در مرحله کیفی، به منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آگاهی استراتژیک، از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۲۴ مصاحبه با مدیران ارشد، مدیران فروش مناطق، سرپرستان فروش میدانی،

نمایندگان فروش میدانی و کارشناسان فروش مشتریان ویژه در دو شرکت آسیاسل و زین انجام شد. این ترکیب، دیدگاه سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی مرتبط با فروش و اجرای راهبرد را دربر گرفت.

روش تحلیل داده‌های کیفی: داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (2006) تحلیل شدند. فرایند تحلیل شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی بود. خروجی مرحله کیفی، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آگاهی استراتژیک و مبنای طراحی پرسشنامه محقق‌ساخته این سازه بود.

برای ارزیابی کیفیت و استحکام یافته‌های کیفی، معیارهای اعتمادپذیری پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری، مورد توجه قرار گرفت. اعتبارپذیری از طریق انتخاب مشارکت‌کنندگان دارای تجربه و دانش تخصصی، استمرار فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری و بازبینی نتایج اولیه توسط تعدادی از مشارکت‌کنندگان بررسی شد. برای افزایش انتقال‌پذیری، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، فرایند نمونه‌گیری، شیوه گردآوری داده‌ها و مراحل تحلیل به‌صورت شفاف گزارش شد. به منظور تأمین اتکاپذیری، مراحل کدگذاری، استخراج مضامین و تصمیمات تحلیلی به‌صورت مستند ثبت و نگهداری شد. همچنین، برای افزایش تأییدپذیری، کدها و مضامین استخراج‌شده توسط متخصصان حوزه مدیریت بازاریابی و مدیریت استراتژیک بررسی و اصلاح شدند.

روش کمی و جامعه آماری: در مرحله کمی، به منظور اعتبارسنجی مدل حاصل از مرحله کیفی و بررسی تأثیر آگاهی استراتژیک بر عملکرد فروش، از روش پیمایش و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. جامعه آماری این بخش شامل کلیه کارکنان فروش شرکت‌های آسیاسل و زین بود که تعداد آنها به‌صورت تقریبی حداکثر ۱۲۰۰ نفر اعلام شد که با توجه به جدول کرجسی و مورگان (...)، حداقل نمونه مورد نیاز ۲۹۱ نفر تعیین شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد به گونه‌ای که با نسبت یکسان از فهرست کارکنان فروش دو شرکت، با احتمال حذف پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۶۰۰ پرسشنامه در بین کارکنان فروش این دو شرکت به‌صورت کاغذی و الکترونیکی توزیع شد. در نهایت با حذف پرسشنامه‌های دارای داده‌های ناقص و یا مخدوش، تعداد ۴۳۱ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری و برای تحلیل وارد نرم‌افزار SmartPLS شد.

ابزار گردآوری داده‌های کمی: برای گردآوری داده‌های کمی از دو ابزار استفاده شد. ابزار نخست، پرسشنامه محقق‌ساخته آگاهی استراتژیک بود که بر اساس یافته‌های مرحله کیفی طراحی شد. ابزار دوم، پرسشنامه استاندارد عملکرد فروش دونا سولو و ماتوس (۲۰۱۴) بود که عملکرد فروش کارکنان را در قالب هفت گویه اندازه‌گیری می‌کند. گویه‌های هر دو ابزار بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» تنظیم شدند.

روش تحلیل داده‌های کمی: تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS انجام شد. در گام نخست، مدل اندازه‌گیری از نظر روایی و پایایی ارزیابی شد. برای ارزیابی روایی همگرا و کیفیت شاخص‌های اندازه‌گیری، بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بررسی و پایایی سازه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و سایر شاخص‌های پایایی گزارش شده در نرم‌افزار ارزیابی شد. در گام دوم، مدل ساختاری با بررسی ضرایب مسیر، ضریب تعیین (R^2)، و شاخص‌های پیش‌بینی ارزیابی شد و معناداری ضرایب مسیر نیز با استفاده از روش بوت‌استرپ مورد آزمون قرار گرفت. بدین ترتیب، اثر آگاهی استراتژیک بر عملکرد فروش و میزان قدرت تبیین مدل پژوهش بررسی شد.

افق زمانی پژوهش: از نظر افق زمانی، پژوهش حاضر مقطعی است؛ زیرا داده‌های کیفی و کمی در یک دوره زمانی مشخص گردآوری شده و تغییرات متغیرهای پژوهش در طول زمان مورد بررسی قرار نگرفته است.

یافته های پژوهش

یافته های بخش کیفی

بخش اول: ویژگی مشارکت کنندگان در بخش کیفی

در جدول (۲)، ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان بخش کیفی ارائه شده است. در این پژوهش، ۲۴ نفر از مدیران، سرپرستان و نمایندگان فروش شرکت های آسیاسل و زین مشارکت داشتند که از این میان، ۱۴ نفر زن و ۱۰ نفر مرد بودند. از نظر تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی (۶۶/۶۶ درصد) بود و پس از آن کارشناسی ارشد و دکتری قرار داشتند. همچنین، بیش از نیمی از مشارکت کنندگان دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه کاری بودند. از نظر جایگاه سازمانی نیز، مشارکت کنندگان شامل مدیران فروش، سرپرستان فروش و نمایندگان فروش بودند که این تنوع، امکان بهره گیری از دیدگاه های سطوح مختلف مدیریتی و عملیاتی را در فرایند تحلیل کیفی فراهم ساخت.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در بخش کیفی

ردیف	جنسیت	تحصیلات	پست	سنوات خدمت (سال)
۱	زن	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیریت شرکت آسیاسل	۱۰
۲	مرد	دکتری مدیریت	مدیریت شرکت آسیاسل	۱۲
۳	زن	کارشناسی مدیریت	مدیریت شرکت آسیاسل	۴
۴	مرد	کارشناسی مدیریت	نماینده آساسل	۶
۵	زن	کارشناسی مدیریت	نماینده آساسل	۱۰
۶	زن	کارشناسی مدیریت	نماینده شرکت زین	۵
۷	مرد	کارشناسی مدیریت	نماینده شرکت زین	۸
۸	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیریت شرکت زین	۹
۹	زن	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیریت شرکت زین	۴
۱۰	زن	کارشناسی مدیریت	نماینده زین	۳
۱۱	مرد	کارشناسی مدیریت بازرگانی	نماینده فروش میدانی - شرکت زین	۷
۱۲	مرد	فوق دیپلم و دوره های تخصصی	سرپرست فروش میدانی - شرکت زین	۱۱
۱۳	زن	کارشناسی مدیریت بازرگانی	سرپرست فروش میدانی - شرکت زین	۸
۱۴	زن	کارشناسی مدیریت بازاریابی	سرپرست فروش - شرکت زین	۶
۱۵	مرد	کارشناسی + دوره های پیشرفته در فروش و مدیریت	مدیر فروش منطقه - شرکت زین نماینده → سرپرست → مدیر منطقه	۱۴
۱۶	زن	کارشناسی علوم کامپیوتر	نماینده فروش میدانی - شرکت آسیاسل	۴
۱۷	مرد	دیپلم فنی	نماینده فروش میدانی - آسیاسل	۵
۱۸	زن	کارشناسی مدیریت بازاریابی	سرپرست فروش میدانی - آسیاسل	۱۰
۱۹	زن	کارشناسی فناوری اطلاعات	سرپرست فروش میدانی - آسیاسل	۷
۲۰	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	سرپرست فروش میدانی - آسیاسل	۹
۲۱	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر فروش مناطق - آسیاسل	۱۵
۲۲	زن	کارشناسی مدیریت بازرگانی	نماینده فروش مشتریان ویژه - زین	۶
۲۳	زن	کارشناسی مدیریت بازاریابی	نماینده فروش مشتریان شرکتی و VIP - AsiaCell	۵
۲۴	زن	کارشناسی مدیریت بازرگانی	سرپرست فروش میدانی - شرکت زین	۸

بخش دوم: تجزیه و تحلیل داده های بخش کیفی

پس از انجام هر مصاحبه، فایل های صوتی به طور کامل پیاده سازی و متن مصاحبه ها چندین مرتبه مطالعه شد تا پژوهشگر به درک عمیقی از داده ها دست یابد. سپس، بر اساس رویکرد تحلیل تم، فرایند کدگذاری داده ها آغاز گردید. در مرحله نخست، کدهای اولیه از متن مصاحبه ها استخراج شدند. این کدها بیانگر مفاهیم، تجربیات و دیدگاه های مشارکت کنندگان درباره ماهیت آگاهی

استراتژیک، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن و نقش آن در عملکرد فروش بودند. در ادامه، کدهای مشابه یا هم‌پوشان با یکدیگر ادغام و بر اساس شباهت مفهومی در قالب مضامین پایه سازمان‌دهی شدند. سپس، مضامین پایه در سطوح انتزاعی بالاتر مورد بازنگری و مقایسه قرار گرفتند و در نهایت، در قالب مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر دسته‌بندی شدند. فرایند تحلیل داده‌ها به‌صورت مستمر و هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها ادامه یافت و گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری دنبال شد؛ به‌گونه‌ای که در مصاحبه‌های پایانی، کد یا مفهوم جدیدی استخراج نشد. نتایج کامل فرایند کدگذاری، شامل کدهای اولیه، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر، در جدول (۳) ارائه شده است.

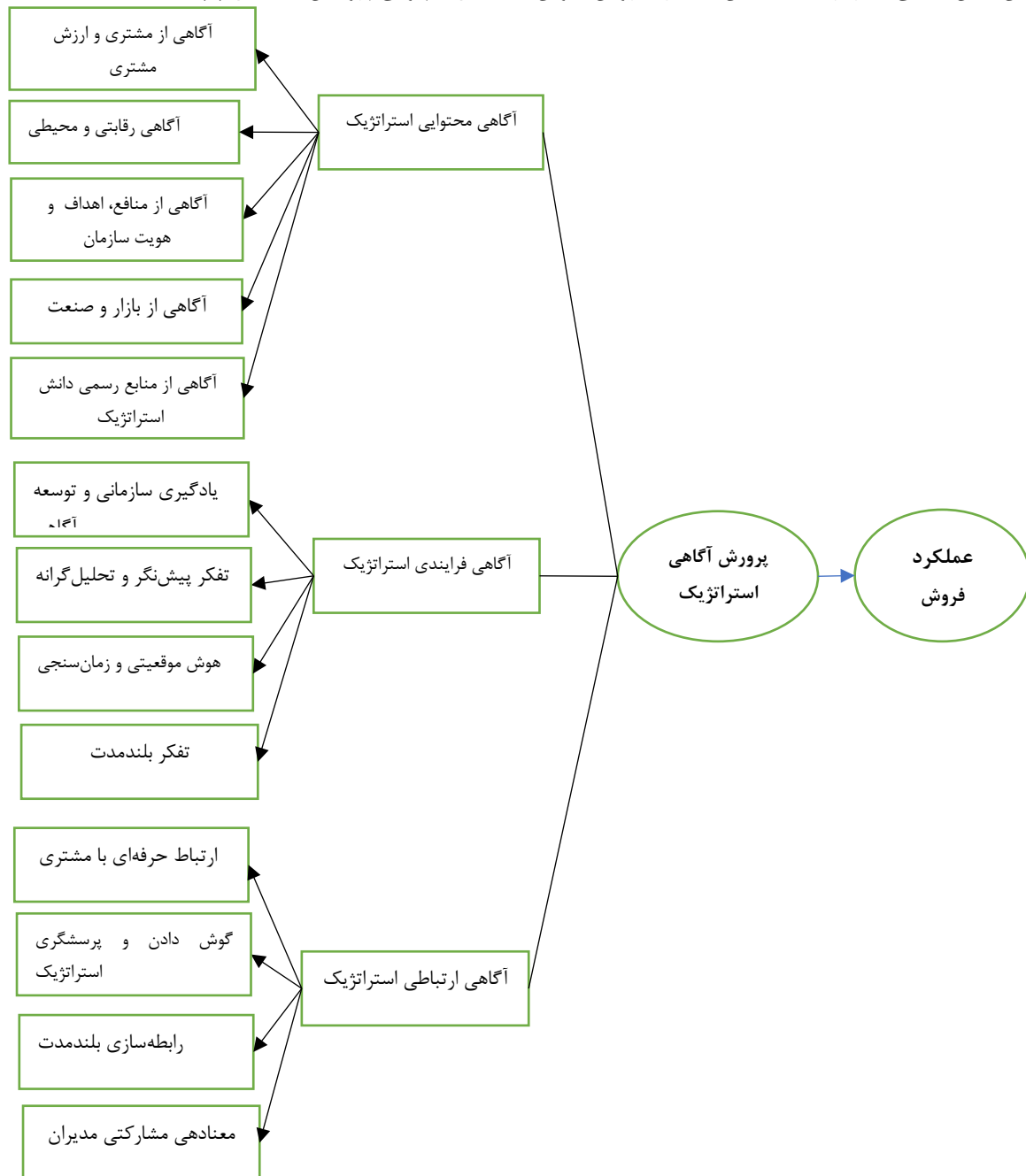
جدول ۳. خلاصه نتایج تحلیل محتوا

عبارت	کد باز	کد محوری
قبل از ارائه هر پیشنهاد، باید ارزش واقعی هر مشتری برای شرکت در نظر گرفته شود (خبره ۱۹). رویکرد مشتری‌محور باعث می‌شود ظرفیت ارتباط با مشتریان، درک نیازها و مشکلات آنها به منظور ارائه راه‌حل‌های سفارشی صورت بگیرد (خبره ۲ و ۲۱). من همراه سرپرستان به میدان می‌روم و با مشتری واقعی تمرین می‌کنم (خبره ۲۰). فرد آگاه می‌داند چطور اطلاعات به‌دست بیاورد و چطور مشتری را به صحبت وادار کند بدون اینکه به او فشار بیاورد (خبره ۱۴).	آگاهی از مشتری و ارزش مشتری	آگاهی محتوایی استراتژیک
می‌توانم مزایا و معایب رقبا را نسبت به شرکت خودمان تحلیل کنم (خبره ۱۱). به تغییرات بازار حساس است. اگر رقیب پیشنهادی بدهد، بلافاصله سبک خود را تغییر می‌دهد (خبره ۲). درک خواسته‌های مصرف‌کننده، روندهای بازار و موقعیت‌یابی رقبا که ممکن است بر استراتژی‌های فروش تأثیر بگذارد، به عنوان بینش بازار شناخته می‌شود (خبره ۳). فروشنده آگاه اطلاعات رقبا جمع‌کند و وقتی مشتری درباره رقبا صحبت می‌کند از این اطلاعات بهره‌برداری می‌کند (خبره ۱۲).	آگاهی رقابتی و محیطی	
می‌توانم درخواست‌های مشتری را به اهداف فعلی شرکت مرتبط کنم (خبره ۱). آگاهی استراتژیک یعنی در تصمیمات کاری، آگاهی هم‌زمان از منافع شرکت و مشتری وجود داشته باشد (خبره ۲۰). آگاهی استراتژیک باعث می‌شود تصویر کلی را ببینی... جهت‌گیری شرکت چیست؟ در بازار چه اتفاقی می‌افتد؟ حرکت بعدی رقبا چیست؟ شرکت روی چه چیزهایی سرمایه‌گذاری می‌کند؟ (خبره ۱۱). بفهمم چرا روی یک خدمت خاص تمرکز شده، چه چیزی بازار را حرکت می‌دهد و رقبا چه می‌کنند (خبره ۱۸).	آگاهی از منافع، اهداف و هویت سازمان	
از روندها و تحولات صنعت خود آگاهی دارم (خبره ۱). مطلع شدن از اخبار و روندهای صنعت، موقعیت رقبا و تغییرات بازار زیرا این موارد اغلب بر استراتژی‌های سازمانی تأثیر می‌گذارند (خبره ۸). درک یک فروشنده از دنیای بیرون و تأثیرات آن بر شرکت با همگام شدن با رقبا و تحولات صنعت بهبود می‌یابد (خبره ۹).	آگاهی از بازار و صنعت	
آگاهی در مورد مسائل استراتژیک را می‌توان از بیانیه‌های مأموریت و برنامه‌های استراتژیک دریافت نمود (خبره ۳). رهبری از طریق کانال‌های داخلی، خبرنامه‌ها و جلسات، به‌روزرسانی‌های منظمی را ارائه می‌دهد (خبره ۶). توضیحات سرپرست در مورد خدمات و ارتباطشان با چشم‌انداز، اطلاعیه‌ها و ایمیل‌های رسمی باعث می‌شود اهداف سازمانی را بهتر درک کنیم. مؤثرترین منبع برای من جلسات با سرپرست است (خبره ۱۱).	آگاهی از منابع رسمی دانش استراتژیک	
آموزش‌های سازمان (سمینارها، کارگاه‌ها، کنفرانسها، کوچینگ، منتورینگ و...) کمک می‌کند درک بهتری از استراتژی شرکت داشته باشیم (خبره ۵ و ۷). تجربه میدانی نقش مهمی در یادگیری استراتژیک فروشنده دارد. تماس واقعی با میدان مهم است نماینده‌ای که فقط در دفتر کار کند و با "صفحه‌ها" کار کند، بازار را نمی‌فهمد (خبره ۱۲). آگاهی یک موضوع ذاتی نیست بلکه از طریق تجربه، پیگیری، شنیدن بازار و ارتباط مستمر بین سرپرست و کارمند آموخته می‌شود (خبره ۱۵).	یادگیری سازمانی و توسعه آگاهی	آگاهی فرایندی استراتژیک

عبارت	کد باز	کد محوری
معمولاً مشکلات، موانع و فرصتهای احتمالی را قبل از وقوع پیش‌بینی می‌کنم (خبره ۷). فرصت را قبل از اینکه فرصت شود، می‌بیند (خبره ۲۱). تحلیل‌گر است، نه فقط فروشنده. فکر می‌کند: چرا مشتری درباره رقیب سؤال کرد؟ آخرین پیشنهاد بازار چیست؟ مردم این روزها چه چیزی را دوست دارند؟ این یعنی آگاه (خبره ۱۸).	تفکر پیش‌نگر و تحلیل‌گرانه	
فروشنده آگاه متناسب با موقعیت، نوع، سطح و رفتار مشتری پیشنهاد فروش را تنظیم می‌کند (پیشنهادگزین مناسب نه گران) (خبره ۲۰). آگاهی استراتژیک برای من یعنی هنر درک موقعیت. یعنی هر مشتری را نباید با یک روش برخورد کرد، و هر کمپین را نباید با یک سبک اجرا کرد (خبره ۱۷). بنظر من آگاهی استراتژیک عبارتست از شناخت مرحله‌ای که شرکت در آن قرار دارد (خبره ۲۴).	هوش موقعیتی و زمان‌سنجی	
در نظر گرفتن پیامدهای بلندمدت در تصمیمات کاری (سود بلندمدت مهم‌تر از نتیجه کوتاه‌مدت است) (خبره ۱۳). داشتن دید بلندمدت. یعنی از خودش می‌پرسد: "این فروشی که امروز انجام می‌دهم، ماه بعد نتیجه می‌دهد؟" (خبره ۱۴). روی "تداوم" تمرکز دارد، نه "بستن فروش". مهم نیست بسته بزرگ بفروشد... مهم این است که چیزی بفروشد که مشتری را نگه دارد (خبره ۱۹). برای من آگاهی استراتژیک یعنی: بدانم شرکت فقط برای این هفته نه، بلکه برای فصل آینده چه هدفی دارد (خبره ۱۸).	تفکر بلندمدت	
داشتن آرامش و عدم فروش تصادفی در ارتباط با مشتری (خبره ۱۵). بر اساس تجربه‌ام، فردی که آگاهی استراتژیک دارد گفت‌وگوی آرام و با اعتماد به نفس را ایجاد می‌کند (خبره ۱۶). با مشتری با لحنی محترمانه برخورد می‌کند. نه فشار می‌آورد، نه مضطرب می‌شود، نه عجله می‌کند. استراتژی از نحوه صحبت شروع می‌شود (خبره ۲۱). آنها تلاش زیادی برای ایجاد و حفظ پیوندهای محکم با مشتریان می‌کنند تا وفاداری و اعتماد را القا کنند (خبره ۸).	ارتباط حرفه‌ای با مشتری	آگاهی ارتباطی استراتژیک
لازم است قبل از ارائه پیشنهاد، به‌دقت به صحبت‌های مشتری گوش دهیم (خبره ۱). سؤال‌های هدفمند می‌پرسد. نه هر سؤال، بلکه سؤال‌هایی که مستقیماً به هدف می‌رسند (خبره ۲۳). قبل از فروش سؤال می‌پرسد. یعنی به دنبال "نیاز" است، نه فقط "عدد". (خبره ۲۴). پرسشگری را بخشی از فرآیند فروش می‌داند (خبره ۸).	گوش دادن و پرسشگری استراتژیک	
فروشنده آگاه تلاش زیادی برای ایجاد و حفظ پیوندهای محکم با مشتریان می‌کنند تا وفاداری و اعتماد را القا کنند (خبره ۸). فروش را آغاز یک رابطه می‌داند، نه پایان آن. ملاقات اول، برای پایه‌گذاری رابطه است، نه فروش (خبره ۲۳).	رابطه‌سازی بلندمدت	
ن همیشه با سرپرستان به میدان می‌روم تا آنها ببینند چگونه موقعیت را تحلیل می‌کنم، چگونه مشتری را می‌خوانم، و چگونه فروش را با جهت‌گیری کلی مرتبط می‌کنم (خبره ۱۵). من روش خود را با سبک "انجام بده و حرف زن" به تیم تحمیل نمی‌کنم. دوست دارم توضیح بدهم، مثال بزنم، اجازه مشارکت بدهم. این‌گونه آگاهی ساخته می‌شود، نه فقط اجرا (خبره ۱۲). آگاهی استراتژیک برای من فقط «درک» نیست، بلکه انضباط ذهنی است که باعث می‌شود فروشنده، سرپرست و مدیر در یک مسیر حرکت کنند حتی اگر شرایط به سرعت تغییر کند (خبره ۲۱). اگر سرپرست فقط دستور بدهد بدون توضیح، تیم متوجه نمی‌شود اما اگر توضیح دهد چرا و گام بعدی چیست، تیم مسیر روشنی خواهد داشت (خبره ۱۸).	معنادی مشارکتی مدیران	

یافته‌های حاصل از تحلیل تم نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک از سه بعد اصلی شامل آگاهی محتوایی استراتژیک، آگاهی فرایندی استراتژیک و آگاهی ارتباطی استراتژیک تشکیل شده است که در مجموع سیزده مؤلفه را در بر می‌گیرند. این ابعاد و مؤلفه‌ها، الگوی آگاهی استراتژیک را تشکیل داده و مبنای طراحی پرسشنامه محقق‌ساخته آگاهی استراتژیک قرار گرفتند. بر

اساس این ابعاد و مؤلفه‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته آگاهی استراتژیک با ۴۶ گویه تدوین و برای اعتبارسنجی در بخش کمی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. با اتکا به این الگو و بر مبنای مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش با در نظر گرفتن نقش آگاهی استراتژیک در تبیین عملکرد فروش تدوین شد. مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی مستخرج از تحقیق

یافته‌های بخش کمی

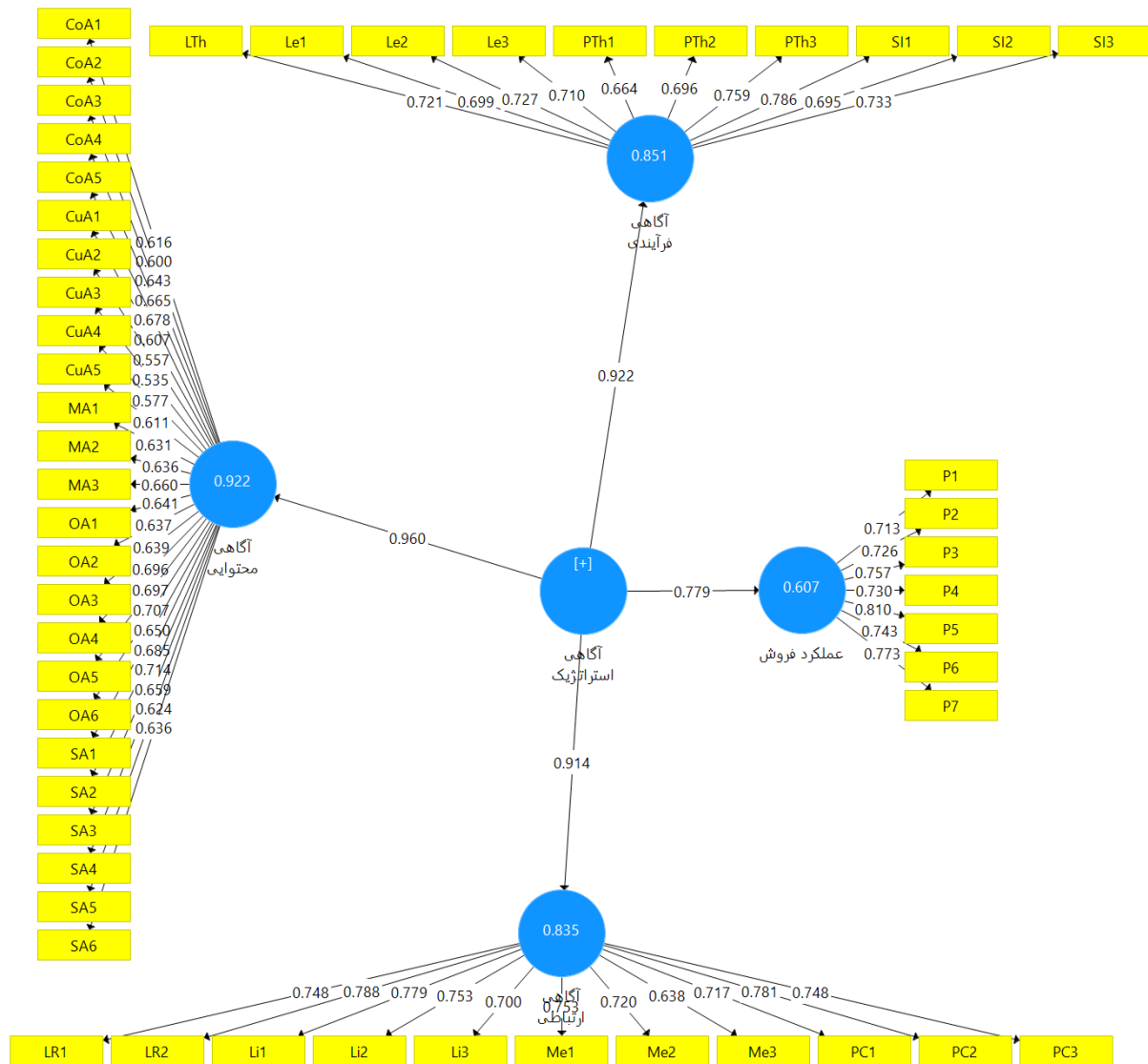
به‌منظور اعتبارسنجی تجربی مدل مفهومی پژوهش و آزمون رابطه میان آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش، یافته‌های بخش کمی در این قسمت ارائه می‌شود. بدین منظور، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان تشریح شده و سپس مدل اندازه‌گیری از نظر پایایی و روایی ارزیابی می‌شود. در ادامه، مدل ساختاری با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) مورد آزمون قرار گرفته و نتایج فرضیه‌های پژوهش گزارش می‌شود.

اطلاعات جمعیت شناختی

به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان، اطلاعات مربوط به جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و سابقه خدمت مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج، از مجموع ۴۳۱ نفر پاسخگو، ۳۸۱ نفر (۸۸/۴ درصد) مرد و ۵۰ نفر (۱۱/۶ درصد) زن بودند. از نظر سن، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۲۱ تا ۳۰ سال با ۲۰۱ نفر (۴۶/۶ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۵۱ سال و بیشتر با ۱۵ نفر (۳/۵ درصد) بود. بررسی وضعیت تأهل نیز نشان داد که ۲۷۷ نفر (۶۴/۳ درصد) از پاسخگویان متأهل و ۱۵۴ نفر (۳۵/۷ درصد) مجرد بودند. از نظر سطح تحصیلات، پاسخگویان در پنج مقطع تحصیلی شامل دیپلم، فوق دیپلم، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد بیشترین فراوانی مربوط به مدرک کارشناسی با ۲۱۴ نفر (۴۹/۷ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به مدرک فوق دیپلم با ۱۲ نفر (۲/۸ درصد) است. همچنین سایر پاسخگویان در مقاطع دیپلم، کارشناسی ارشد و دکتری قرار داشتند. در خصوص سابقه خدمت نیز پاسخگویان در پنج بازه زمانی طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد بیشترین فراوانی مربوط به بازه ۱ تا ۵ سال با ۲۳۳ نفر (۵۱/۷ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه ۱۶ تا ۲۰ سال با ۳۸ نفر (۸/۸ درصد) بود.

آزمون مدل مفهومی

برای آزمون مدل مفهومی در روش مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Smart pls دو مرحله وجود دارد؛ مرحله اول بررسی برازش مدل (اندازه‌گیری، ساختاری و کلی) و مرحله دوم آزمودن فرضیه‌های پژوهش است. در ذیل نتایج بررسی آزمون به تفصیل ارائه شده است. برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی واگرا و روایی همگرا استفاده شده است. پایایی شاخص با سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی مورد سنجش قرار می‌گیرد. به این صورت که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی باید بیشتر از ۰/۷ باشد و ضرایب بار عاملی بیشتر از ۰/۴ باشد تا مدل از پایایی مناسب برخوردار باشد.



شکل ۲ بارهای عاملی شاخص‌ها را نشان می‌دهد که تمامی آنها از ۰/۴ بیشتر است و نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۳- پایایی و روایی همگرا متغیرهای مدل نهایی

متغیرها	آلفای کربناخ	ضرایب پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
آگاهی محتوایی استراتژیک	۰.۹۴۰	۰.۹۴۶	۰.۴۱۲
آگاهی فرایندی استراتژیک	۰.۸۹۵	۰.۹۱۵	۰.۵۱۸
آگاهی ارتباطی استراتژیک	۰.۹۱۶	۰.۹۳۰	۰.۵۴۷
عملکرد فروش	۰.۸۷۰	۰.۹۰۰	۰.۵۶۴

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی به روش فورنل و لارکر

متغیرها	آگاهی محتوایی استراتژیک	آگاهی فرایندی استراتژیک	آگاهی ارتباطی استراتژیک	عملکرد فروش
آگاهی محتوایی استراتژیک	۰.۶۴۲			
آگاهی فرایندی استراتژیک	۰.۸۲۶	۰.۷۳۰		
آگاهی ارتباطی استراتژیک	۰.۷۹۴	۰.۸۱۹	۰.۷۴۰	

متغیرها	آگاهی محتوایی استراتژیک	آگاهی فرایندی استراتژیک	آگاهی ارتباطی استراتژیک	عملکرد فروش
عملکرد فروش	۰.۷۵۶	۰.۶۸۰	۰.۷۳۰	۰.۷۵۱

به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری، پایایی و روایی سازه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و روایی واگرا به روش فورنل و لارکر بررسی شد. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمامی سازه‌ها از مقادیر آستانه پیشنهادی (۰/۷) بیشتر است که بیانگر پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. همچنین، نتایج بررسی روایی همگرا و روایی واگرا نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از کیفیت قابل قبول برخوردار بوده و برای آزمون فرضیه‌ها و برآورد مدل ساختاری مناسب است. در پژوهش حاضر از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرا استفاده شده است. مطابق با جدول ۴، مقدار جذر AVE (قطر اصلی ماتریس) تمامی متغیرهای از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. نتایج معیارهای برازش بخش ساختاری مدل در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. مقدار R^2 در مدل تحقیق

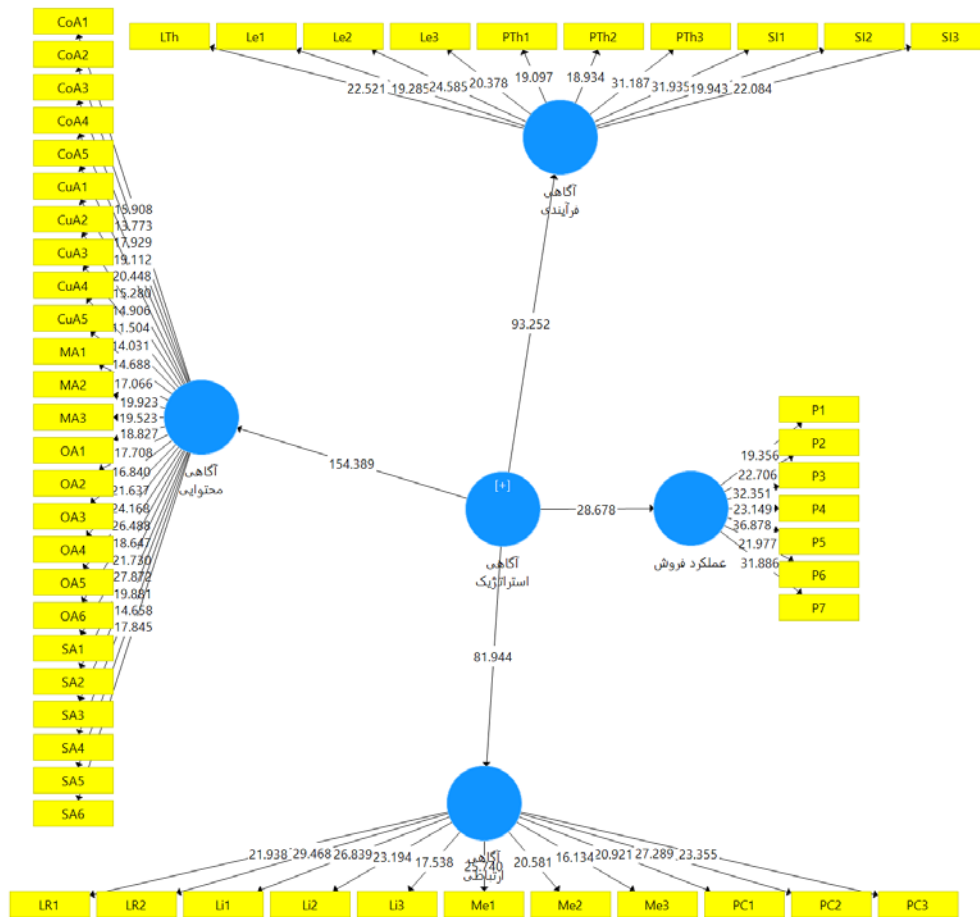
متغیر	مقدار R^2
عملکرد فروش	۰.۶۰۷

به منظور بررسی قدرت تبیین مدل، ضریب تعیین (R^2) برای متغیر وابسته عملکرد فروش محاسبه شد. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب تعیین عملکرد فروش ۰/۶۰۷ به دست آمد. که بین بازه ۰.۳۳ تا ۰.۶۷ و تقریباً نزدیک به مقدار ۰.۶۷ می‌باشد لذا ضریب تعیین آن متوسط رو به قوی می‌باشد. برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times R^2}$$

میزان $\overline{Communalities}$ که نشانه میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول می‌باشد برابر با ۰/۵۱ است. و نیز مقدار R^2 سازه‌های درون‌زای مدل ۰/۶۰۷ است. در نتیجه حصول مقدار ۰/۵۵۶ برای معیار GOF نشان از برازش بسیار مناسب مدل کلی تحقیق حاضر می‌باشد.

بررسی الگوی ساختاری PLS و فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرایب Z امکان‌پذیر است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تایید کرد. شکل (۳) خروجی نرم افزار در حالت استاندارد جهت تحلیل مسیر و بررسی فرضیه‌ها است:



شکل ۳: ضرایب معناداری Z در مدل تحقیق

با توجه به مدل آزمون شده شکل شماره ۳، T-Value بالاتر از ۱/۹۶ می باشد که نشان دهنده معناداری روابط میان متغیرها است. در ادامه مطابق با جدول ۶ ضرایب مسیر، آماره تی (T) فرضیه ها، آورده شده است.

جدول ۶. ضرایب معناداری Z مربوط به مسیرهای مدل تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر (β)	مقادیر معناداری T- Z / (value)	نتیجه آزمون
فرضیه ۱: آگاهی استراتژیک بر عملکرد فروش اثر معناداری دارد.	۰.۷۷۹	۲۸.۶۷۸	پذیرش فرضیه

با استفاده از ضریب معناداری Z (۲۸.۶۷۸) مسیر میان دو متغیر پنهان در فرضیه پژوهش مشخص می شود که رابطه آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش معنی دار است. همچنین مقدار ضریب استاندارد شده مسیر بین آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش (۰.۷۷۹) نشان می دهد که متغیر آگاهی استراتژیک ۷۷.۹٪ از تغییرات عملکرد فروش را در جهت مستقیم تبیین می کند. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ براساس نتایج جدول ۶ و با توجه به اینکه مقدار آماره t بزرگتر از ۱.۹۶ است، می توان گفت فرضیه پژوهش پذیرفته می شود و آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش رابطه مثبت و معناداری دارند.

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی مدل آگاهی استراتژیک کارکنان فروش و بررسی نقش آن در عملکرد فروش بود. یافته های پژوهش نشان داد که آگاهی استراتژیک کارکنان فروش، مفهومی چندبعدی است که از سه بعد اصلی شامل آگاهی

محتوایی استراتژیک، آگاهی فرایندی استراتژیک و آگاهی ارتباطی استراتژیک تشکیل می‌شود. بر اساس این یافته‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته آگاهی استراتژیک طراحی و اعتبارسنجی شد و نتایج بخش کمی نیز نشان داد که این سازه تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد فروش کارکنان دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که نخستین بعد آگاهی استراتژیک کارکنان فروش، آگاهی محتوایی استراتژیک است که از پنج مؤلفه شامل آگاهی از مشتری و ارزش مشتری، آگاهی رقابتی و محیطی، آگاهی از منافع، اهداف و هویت سازمان، آگاهی از بازار و صنعت و آگاهی از منابع رسمی دانش استراتژیک تشکیل می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک، پیش از آنکه یک توانایی رفتاری باشد، نوعی دانش و شناخت راهبردی است که به فروشنده امکان می‌دهد تصویر نسبتاً کاملی از محیط داخلی و خارجی سازمان به دست آورد و تصمیم‌های روزمره خود را بر مبنای اهداف کلان سازمان اتخاذ کند. به بیان دیگر، آگاهی استراتژیک صرفاً دانستن اهداف سازمان نیست، بلکه مستلزم شناخت همزمان مشتری، بازار، رقبا، جهت‌گیری‌های سازمان و منابع رسمی انتقال دانش استراتژیک است؛ مجموعه‌ای از اطلاعات که چارچوب ذهنی لازم برای اجرای اثربخش استراتژی را فراهم می‌کند.

این یافته با دیدگاه Hambrick (1981) همسو است که آگاهی استراتژیک را میزان شناخت افراد از اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی مدیریت ارشد می‌داند. همچنین، Davis et al. (2012) استدلال می‌کنند که کارکنان زمانی قادر خواهند بود تصمیم‌های خود را با استراتژی سازمان همسو کنند که درک روشنی از اهداف، اولویت‌ها و نیت‌های راهبردی سازمان داشته باشند. یافته‌های پژوهش حاضر این دیدگاه را بسط می‌دهد و نشان می‌دهد که این شناخت تنها به اهداف سازمان محدود نیست، بلکه شامل شناخت محیط رقابتی، ویژگی‌های مشتریان، روندهای صنعت و منابع رسمی انتقال دانش راهبردی نیز می‌شود. بنابراین، آگاهی محتوایی استراتژیک را می‌توان به‌عنوان «دانش راهبردی موردنیاز برای تفسیر صحیح موقعیت‌های فروش» تفسیر کرد.

از منظر نظریه منابع‌بخشی نیز این یافته قابل تبیین است. بر اساس دیدگاه Weick (1995) و توسعه آن توسط Gioia and Thomas (1996) و Fiss and Zajac (2006)، افراد ابتدا محرک‌های محیطی را تفسیر کرده و سپس بر مبنای این تفسیرها اقدام می‌کنند. در محیط فروش نیز فروشندگان هر روز با اطلاعات متعددی درباره مشتریان، رقبا، تغییرات بازار و سیاست‌های سازمان مواجه می‌شوند. اگر این اطلاعات در قالب یک چارچوب شناختی منسجم سازماندهی نشود، احتمال دارد تصمیم‌های آنان با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان همسو نباشد. در مقابل، برخورداری از آگاهی محتوایی استراتژیک موجب می‌شود فروشندگان بتوانند اطلاعات پراکنده بازار را معنا کرده و رفتارهای خود را با استراتژی سازمان هماهنگ سازند. یکی از یافته‌های قابل توجه این پژوهش، برجسته شدن آگاهی از مشتری و ارزش مشتری به‌عنوان نخستین مؤلفه این بعد بود. مشارکت‌کنندگان بارها تأکید کردند که فروشنده آگاه، پیش از هر پیشنهاد فروش، ارزش واقعی مشتری برای سازمان، نیازهای وی و ظرفیت ایجاد رابطه بلندمدت را در نظر می‌گیرد. این یافته با ادبیات بازارگرایو منطق غالب خدمت همخوانی دارد. بر اساس دیدگاه Alnakhli et al., (2021)، خلق ارزش زمانی محقق می‌شود که فروشندگان شناخت عمیقی از نیازهای مشتری و فرایند خلق ارزش مشترک داشته باشد. بنابراین، آگاهی از مشتری صرفاً یک مهارت فروش نیست، بلکه بخشی از آگاهی راهبردی کارکنان محسوب می‌شود؛ زیرا تصمیم‌های فروش را در راستای تحقق ارزش بلندمدت سازمان هدایت می‌کند.

علاوه بر این، استخراج مؤلفه‌های آگاهی رقابتی و محیطی و آگاهی از بازار و صنعت نشان می‌دهد که فروشندگان موفق تنها بر تعاملات مستقیم با مشتری تمرکز ندارند، بلکه به‌طور مستمر تغییرات محیطی، اقدامات رقبا و روندهای صنعت را نیز رصد می‌کنند. این یافته با نظریه قابلیت‌های پویا همسو است که بر اهمیت حسگری فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای حفظ مزیت رقابتی تأکید می‌کند (Teece, 2007). در واقع، فروشندگان به دلیل حضور مستمر در بازار، یکی از مهم‌ترین منابع شناسایی تغییرات محیطی هستند و آگاهی محتوایی استراتژیک این امکان را فراهم می‌کند که این اطلاعات در راستای اجرای استراتژی سازمان مورد استفاده قرار گیرد. از سوی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که آگاهی از منافع، اهداف و هویت سازمان و همچنین آگاهی از منابع رسمی دانش استراتژیک نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری این بعد دارند. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که جلسات مدیران، سرپرستان، برنامه‌های آموزشی، اطلاعیه‌ها و اسناد رسمی سازمان مهم‌ترین منابع انتقال آگاهی راهبردی هستند. این یافته با پژوهش‌های Noble (1999) و Davis et al. (2012) همسو است که انتقال مستمر و شفاف پیام‌های

راهبردی را پیش نیاز ایجاد درک مشترک از استراتژی می‌دانند. به بیان دیگر، آگاهی استراتژیک صرفاً حاصل تجربه فردی نیست، بلکه نتیجه نظام ارتباطات و انتقال دانش در سازمان است. در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آگاهی محتوایی استراتژیک، زیربنای شناختی اجرای استراتژی در سطح کارکنان فروش است. فروشندگانی که شناخت جامع‌تری از مشتری، محیط رقابتی، بازار، اهداف سازمان و منابع دانش راهبردی دارند، قادر خواهند بود تصمیم‌های روزمره خود را در راستای جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان تنظیم کنند. از این رو، توسعه این بعد از آگاهی استراتژیک می‌تواند فاصله میان استراتژی تدوین شده و استراتژی اجرا شده را کاهش داده و اثربخشی اجرای استراتژی‌های بازاریابی را ارتقا دهد. دومین بعد استخراج شده در این پژوهش، آگاهی فرایندی استراتژیک بود که از چهار مؤلفه یادگیری سازمانی و توسعه آگاهی، تفکر پیش‌نگر و تحلیل‌گرانه، هوش موقعیتی و زمان‌سنجی و تفکر بلندمدت تشکیل شد. برخلاف آگاهی محتوایی که بر «دانستن چه چیزی» تمرکز دارد، این بعد نشان می‌دهد که اجرای موفق استراتژی بیش از آنکه به حجم اطلاعات وابسته باشد، به شیوه پردازش، تفسیر و به‌کارگیری آن اطلاعات در موقعیت‌های واقعی فروش وابسته است. به عبارت دیگر، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که آگاهی استراتژیک صرفاً یک انباره دانشی نیست، بلکه نوعی قابلیت شناختی پویا است که به کارکنان فروش امکان می‌دهد اطلاعات محیطی را به تصمیم‌های راهبردی تبدیل کنند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این بعد، یادگیری سازمانی و توسعه آگاهی بود. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که آگاهی استراتژیک ویژگی ذاتی نیست، بلکه در نتیجه آموزش، تجربه میدانی، تعامل مستمر با سرپرستان و مواجهه واقعی با بازار شکل می‌گیرد. همان‌گونه که یکی از مدیران بیان کرد: *"آگاهی یک موضوع ذاتی نیست، بلکه از طریق تجربه، پیگیری، شنیدن بازار و ارتباط مستمر بین سرپرست و کارمند آموخته می‌شود."* این یافته با نظریه یادگیری سازمانی همسو است که یادگیری را فرایندی مستمر برای خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش در سازمان می‌داند. همچنین با دیدگاه (Nonaka et al., 1996) نیز همخوان است که معتقدند دانش راهبردی از طریق تعامل مستمر میان دانش ضمنی و دانش آشکار شکل می‌گیرد. در محیط فروش نیز بخش قابل توجهی از آگاهی استراتژیک نه از مطالعه اسناد، بلکه از تجربه میدانی، مشاهده رفتار مشتریان و تعامل با مدیران و همکاران حاصل می‌شود.

یافته دیگر این پژوهش، اهمیت تفکر پیش‌نگر و تحلیل‌گرانه بود. خبرگان بارها تأکید کردند که فروشنده آگاه صرفاً به شرایط فعلی واکنش نشان نمی‌دهد، بلکه قادر است فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را پیش از وقوع شناسایی کند. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: *"فرصت را قبل از اینکه فرصت شود، می‌بیند."* مشارکت‌کننده دیگری نیز فروشنده آگاه را فردی توصیف کرد که همواره از خود می‌پرسد، چرا مشتری درباره رقیب سؤال کرد؟ آخرین تغییر بازار چیست؟ این یافته نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک با تفکر تحلیلی و آینده‌نگر گره خورده است؛ موضوعی که با نظریه قابلیت‌های پویا (Teece, 2007) نیز قابل تبیین است. بر اساس این نظریه، سازمان‌های موفق پیش از آنکه صرفاً به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند، باید توانایی حس کردن فرصت‌ها و تهدیدها را توسعه دهند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این قابلیت در سطح کارکنان فروش نیز معنا پیدا می‌کند و فروشندگان می‌توانند نخستین بازیگران سازمان در شناسایی تغییرات بازار باشند.

هوش موقعیتی و زمان‌سنجی نیز از دیگر مؤلفه‌های برجسته این بعد بود. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند فروشنده آگاه، برای همه مشتریان از یک شیوه ثابت استفاده نمی‌کند، بلکه رفتار خود را متناسب با شرایط، نوع مشتری، وضعیت بازار و مرحله‌ای که سازمان در آن قرار دارد تنظیم می‌کند. همان‌گونه که یکی از خبرگان اشاره کرد: *"هر مشتری را نباید با یک روش برخورد کرد و هر کمپین را نباید با یک سبک اجرا کرد."* این یافته نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک مستلزم قضاوت موقعیتی است؛ یعنی توانایی تشخیص اینکه در هر شرایط، کدام اقدام بیشترین همسویی را با اهداف راهبردی سازمان دارد. این نتیجه با ادبیات فروش تطبیقی همخوان است که انعطاف‌پذیری رفتاری را یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های فروشندگان موفق می‌داند (Spiro & Weitz, 1990). با این حال، یافته پژوهش حاضر یک گام فراتر می‌رود و نشان می‌دهد که این انعطاف‌پذیری زمانی ارزش راهبردی پیدا می‌کند که بر پایه آگاهی از اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان باشد، نه صرفاً برای افزایش احتمال فروش.

چهارمین مؤلفه، تفکر بلندمدت بود. نتایج نشان داد که فروشندگان آگاه، موفقیت را صرفاً در تحقق اهداف کوتاهمدت فروش خلاصه نمی‌کنند، بلکه پیامدهای بلندمدت تصمیم‌های خود را نیز در نظر می‌گیرند. یکی از مدیران فروش در این زمینه بیان کرد: "مهم نیست امروز فروش بزرگی انجام شود؛ مهم این است که چیزی فروخته شود که مشتری را نگه دارد". این دیدگاه با نظریه بازاریابی رابطه‌مند (Morgan & Hunt, 1994) و همچنین منطق خدمت‌محور (Vargo & Lusch, 2004) همسو است که بر خلق ارزش بلندمدت، حفظ روابط پایدار و توسعه سرمایه مشتری تأکید دارند. بنابراین، تفکر بلندمدت سبب می‌شود تصمیم‌های فروش از نگاه صرفاً معاملاتی فاصله گرفته و در راستای اهداف راهبردی و ارزش‌آفرینی پایدار سازمان قرار گیرند. در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آگاهی فرایندی استراتژیک، حلقه اتصال میان دانش راهبردی و رفتار راهبردی کارکنان فروش است. اگر آگاهی محتوایی پاسخ می‌دهد که فروشنده «چه چیزی را باید بداند»، آگاهی فرایندی مشخص می‌کند که فروشنده چگونه باید آن دانش را پردازش، تفسیر و در موقعیت‌های واقعی به تصمیم و اقدام تبدیل کند. این یافته، توسعه مهمی نسبت به ادبیات پیشین به شمار می‌رود؛ زیرا بیشتر پژوهش‌های گذشته، آگاهی استراتژیک را عمدتاً به شناخت اهداف و اولویت‌های سازمان محدود کرده‌اند (Hambrick, 1981; Davis et al., 2012)، در حالی که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد آگاهی استراتژیک بدون قابلیت‌های فرایندی همچون یادگیری مستمر، آینده‌نگری، قضاوت موقعیتی و تفکر بلندمدت، به اجرای اثربخش استراتژی منجر نخواهد شد. این بعد، در واقع، جنبه پویای آگاهی استراتژیک را آشکار می‌سازد و توضیح می‌دهد که چرا برخی فروشندگان، با وجود دسترسی به اطلاعات مشابه، عملکرد راهبردی متفاوتی از خود نشان می‌دهند.

سومین بعد استخراج‌شده در این پژوهش، آگاهی ارتباطی استراتژیک بود که از چهار مؤلفه ارتباط حرفه‌ای با مشتری، گوش دادن و پرسشگری استراتژیک، رابطه‌سازی بلندمدت و معنادهی مشارکتی مدیران تشکیل شد. برخلاف دو بعد پیشین که عمدتاً بر جنبه‌های شناختی آگاهی استراتژیک تمرکز داشتند، یافته‌های این بعد نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک صرفاً در ذهن کارکنان شکل نمی‌گیرد، بلکه محصول تعاملات مستمر میان مدیران، کارکنان فروش و مشتریان است. به بیان دیگر، آگاهی استراتژیک نه تنها دانستن و تحلیل کردن، بلکه توانایی برقراری ارتباط، دریافت، انتقال و خلق معنا در تعاملات روزمره است. این یافته، درک موجود از آگاهی استراتژیک را از یک قابلیت صرفاً شناختی فراتر برده و آن را به عنوان یک قابلیت ارتباطی و اجتماعی نیز معرفی می‌کند. یکی از مؤلفه‌های اصلی این بعد، ارتباط حرفه‌ای با مشتری بود. مشارکت‌کنندگان بارها تأکید کردند که فروشنده آگاه، ارتباط با مشتری را صرفاً وسیله‌ای برای فروش تلقی نمی‌کند، بلکه آن را ابزاری برای انتقال ارزش، ایجاد اعتماد و اجرای استراتژی سازمان می‌داند. همان گونه که یکی از خبرگان بیان کرد: "استراتژی از نحوه صحبت شروع می‌شود". همچنین یکی دیگر از مدیران تأکید کرد که فروشنده آگاه، گفت‌وگویی آرام، محترمانه و مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌کند، نه ارتباطی مبتنی بر فشار و اجبار. این یافته با نظریه بازاریابی رابطه‌مند همسو است که اعتماد و تعهد را مهم‌ترین پیش‌نیازهای ایجاد روابط پایدار میان سازمان و مشتری معرفی می‌کند (Morgan & Hunt, 1994). بر این اساس، ارتباط حرفه‌ای نه تنها احتمال موفقیت در فروش را افزایش می‌دهد، بلکه زمینه انتقال ارزش پیشنهادی سازمان و تحقق اهداف راهبردی را نیز فراهم می‌سازد.

یافته دیگر این پژوهش، اهمیت گوش دادن و پرسشگری استراتژیک بود. برخلاف رویکردهای سنتی فروش که بر مهارت متقاعدسازی تأکید دارند، خبرگان این پژوهش بر توانایی فروشنده در شنیدن فعال، طرح پرسش‌های هدفمند و کشف نیازهای واقعی مشتری تأکید کردند. همان گونه که یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: "قبل از فروش سؤال می‌پرسد؛ یعنی به دنبال نیاز است، نه فقط عدد". این یافته نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک از طریق دریافت اطلاعات معتبر از محیط نیز شکل می‌گیرد. فروشنده‌ای که بتواند به درستی به مشتری گوش دهد، در واقع اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند که مبنای تصمیم‌های راهبردی بعدی خواهد بود. از این منظر، گوش دادن فعال صرفاً یک مهارت ارتباطی نیست، بلکه بخشی از فرایند حس کردن محیط محسوب می‌شود که در نظریه قابلیت‌های پویا بر آن تأکید شده است.

یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم این بعد، رابطه‌سازی بلندمدت بود. نتایج نشان داد که مشارکت‌کنندگان موفقیت فروش را در ایجاد روابط پایدار با مشتریان جست‌وجو می‌کنند، نه صرفاً در تحقق یک معامله کوتاهمدت. یکی از خبرگان در این زمینه بیان کرد: "ملاقات اول برای پایه‌گذاری رابطه است، نه فروش". این یافته با دیدگاه (Palmatier et al., 2007) همسو است که ایجاد ارزش پایدار را حاصل روابط بلندمدت میان سازمان و مشتری می‌دانند. بر این اساس، آگاهی استراتژیک زمانی شکل می‌گیرد که

فروشنده بتواند هر تعامل با مشتری را در چارچوب اهداف بلندمدت سازمان معنا کند، نه صرفاً به عنوان فرصتی برای افزایش فروش کوتاه مدت.

مهم ترین یافته این بعد، استخراج مؤلفه معنادهی مشارکتی مدیران بود؛ مؤلفه ای که در ادبیات آگاهی استراتژیک کمتر به صورت مستقل مورد توجه قرار گرفته است. مشارکت کنندگان تأکید کردند که آگاهی استراتژیک صرفاً با صدور دستورالعمل های مدیریتی ایجاد نمی شود، بلکه زمانی شکل می گیرد که مدیران دلایل تصمیم های راهبردی را برای کارکنان تبیین کرده، آنان را در فهم اهداف مشارکت دهند و زمینه گفت و گو درباره استراتژی را فراهم سازند. همان گونه که یکی از مدیران اظهار داشت: "اگر سرپرست فقط دستور بدهد، تیم متوجه نمی شود؛ اما اگر توضیح دهد چرا و گام بعدی چیست، تیم مسیر روشنی خواهد داشت". همچنین یکی دیگر از خبرگان بیان کرد: "آگاهی ساخته می شود، نه اینکه صرفاً اجرا شود". این یافته را می توان با نظریه معنابخشی و معنادهی تبیین کرد. بر اساس دیدگاه Gioia, & Chittipeddi (1991)، مدیران تنها تدوین کنندگان استراتژی نیستند، بلکه از طریق فرایند معنادهی، به کارکنان کمک می کنند تا تغییرات، اهداف و جهت گیری های سازمان را تفسیر و درونی سازی کنند. بنابراین، اجرای موفق استراتژی زمانی محقق می شود که فرایند انتقال استراتژی، به گفت و گویی دوسویه برای خلق معنا تبدیل شود، نه صرفاً انتقال یک طرفه اطلاعات. یافته های پژوهش حاضر دقیقاً این دیدگاه را تأیید می کند و نشان می دهد که آگاهی استراتژیک در تعاملات مستمر میان مدیران و کارکنان ساخته و بازتولید می شود، نه اینکه صرفاً از طریق اسناد و دستورالعمل ها منتقل گردد.

در مجموع، یافته های این پژوهش نشان می دهد که آگاهی ارتباطی استراتژیک، حلقه اتصال میان شناخت راهبردی و اجرای راهبردی است. اگر آگاهی محتوایی مشخص می کند کارکنان «چه چیزی را بدانند» و آگاهی فرایندی بیان می کند «چگونه بیندیشند»، آگاهی ارتباطی نشان می دهد چگونه از طریق تعامل با مدیران، همکاران و مشتریان، آن دانش و تفکر به رفتارهای راهبردی تبدیل می شود. این یافته، سهم نظری مهمی برای ادبیات آگاهی استراتژیک محسوب می شود؛ زیرا برخلاف مطالعات پیشین که این مفهوم را عمدتاً یک ویژگی شناختی فردی دانسته اند، نتایج این پژوهش نشان می دهد که آگاهی استراتژیک ماهیتی اجتماعی، تعاملی و ارتباط محور دارد و از طریق فرایندهای ارتباطی، معنابخشی مشترک و یادگیری متقابل در سازمان شکل می گیرد. این بعد توضیح می دهد که چرا کارکنانی که به اطلاعات مشابه دسترسی دارند، در عمل سطح متفاوتی از اجرای استراتژی را نشان می دهند؛ زیرا تفاوت اصلی نه در میزان اطلاعات، بلکه در کیفیت تعاملات و فرایند خلق معنای مشترک نهفته است. این یافته با پژوهش احمدعوض و همکاران (۱۴۰۴) و خاضعی فر و امرایی (۱۴۰۲) همسو است که نشان دادند تعاملات سازمانی و جریان اطلاعات، نقش مهمی در اثربخشی آگاهی استراتژیک دارند. با این حال، پژوهش حاضر این ارتباطات را از منظر ارتباطات روزمره فروشندگان با مشتریان و مدیران تبیین می کند؛ بعدی که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

نتایج بخش کمی پژوهش نشان داد که آگاهی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد فروش کارکنان دارد. این یافته بیانگر آن است که عملکرد برتر فروش، تنها حاصل مهارت های فردی یا ویژگی های شخصیتی فروشندگان نیست، بلکه تا حد زیادی به میزان آگاهی آنان از جهت گیری های راهبردی سازمان و توانایی همسو ساختن تصمیم ها و رفتارهای روزمره با اهداف استراتژیک وابسته است.

این یافته با دیدگاه Davis et al. (2012) همسو است که معتقدند هرچه کارکنان شناخت دقیق تری از اولویت ها، اهداف و مقاصد راهبردی مدیریت ارشد داشته باشند، احتمال اتخاذ تصمیم های همسو با استراتژی سازمان افزایش می یابد. با این حال، پژوهش حاضر این دیدگاه را توسعه می دهد. در حالی که مطالعات پیشین، آگاهی استراتژیک را عمدتاً به عنوان میزان شناخت کارکنان از اهداف و اولویت های راهبردی مفهوم سازی کرده اند، یافته های این پژوهش نشان می دهد که تأثیر آگاهی استراتژیک بر عملکرد فروش صرفاً ناشی از شناخت اهداف سازمان نیست، بلکه حاصل تعامل همزمان سه دسته قابلیت شامل دانش راهبردی، قابلیت های شناختی و فرایندی، و قابلیت های ارتباطی است. از منظر نظریه قابلیت های پویا نیز این یافته قابل تبیین است. بر اساس دیدگاه Teece (2007)، مزیت رقابتی زمانی شکل می گیرد که افراد سازمان بتوانند فرصت ها و تهدیدهای محیطی را به موقع شناسایی، آن ها را تفسیر و در قالب اقدامات متناسب به کار گیرند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان فروش دارای

آگاهی استراتژیک، دقیقاً چنین فرایندی را طی می‌کنند؛ آنان اطلاعات مربوط به مشتریان، رقبا و بازار را دریافت کرده، آن‌ها را در پرتو اهداف سازمان تفسیر می‌کنند و در نهایت تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند که ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری، در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان نیز قرار دارد.

نتایج این پژوهش همچنین با مطالعات حوزه فروش رابطه‌محور همخوانی دارد. پژوهش Terho et al. (2015) نشان داد که فروشندگان زمانی عملکرد بالاتری دارند که فعالیت‌های روزانه خود را در راستای اهداف راهبردی مشتری و سازمان تنظیم کنند. همچنین Inyang and Jaramillo (2020) بیان کردند که نقش فروشندگان از یک مجری عملیات فروش به یک بازیگر راهبردی در خلق ارزش برای مشتری و سازمان تغییر یافته است. از سوی دیگر، Rapp et al (2011) نیز نشان دادند که برخورداری فروشندگان از هوشمندی رقابتی و توانایی پردازش اطلاعات محیطی، کیفیت تصمیم‌های فروش و اثربخشی عملکرد آنان را بهبود می‌بخشد. یافته‌های پژوهش حاضر این ادبیات را توسعه می‌دهد و نشان می‌دهد که این قابلیت‌ها، در قالب سازه‌ای جامع‌تر تحت عنوان «آگاهی استراتژیک»، قابل تبیین هستند؛ سازه‌ای که علاوه بر شناخت محیط رقابتی، دربرگیرنده آگاهی از اهداف سازمان، قابلیت‌های شناختی و فرایندی و نیز تعاملات ارتباطی راهبردی است. همچنین، همانند پژوهش‌های Ali and Mahmoud (2023), Jabbar and Hamid (2025), Kazem et al. (2022), Harisa (2022), Akani et al. (2022)، یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داد که آگاهی استراتژیک یکی از محرک‌های مهم عملکرد است. با این تفاوت که مطالعات پیشین عمدتاً عملکرد سازمانی، مالی، خلاقانه یا استراتژیک را بررسی کرده بودند، در حالی که پژوهش حاضر برای نخستین بار این رابطه را در سطح عملکرد فروش کارکنان آزمون و تأیید کرد.

از منظر نظری، مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، توسعه مفهوم آگاهی استراتژیک از یک برداشت صرفاً شناختی به یک سازه چندبعدی است. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً آگاهی استراتژیک را به شناخت کارکنان از اهداف و اولویت‌های مدیریت ارشد محدود کرده‌اند (Hambrick, 1981; Davis et al., 2012)، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک حاصل تعامل سه بعد مکمل است: آگاهی محتوایی (دانستن اینکه سازمان چه اهداف و اولویت‌هایی را دنبال می‌کند)، آگاهی فرایندی (توانایی تحلیل، یادگیری، آینده‌نگری و تصمیم‌گیری راهبردی) و آگاهی ارتباطی (توانایی ایجاد معنا از طریق تعاملات حرفه‌ای با مشتریان و مدیران). بنابراین، این پژوهش چارچوبی جامع برای مفهوم‌سازی و سنجش آگاهی استراتژیک در حوزه فروش ارائه می‌کند که می‌تواند مبنای مطالعات آینده در زمینه اجرای استراتژی، مدیریت فروش و بازاریابی راهبردی قرار گیرد. از منظر مدیریتی نیز یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتقای عملکرد فروش صرفاً از طریق آموزش تکنیک‌های فروش یا طراحی نظام‌های انگیزشی امکان‌پذیر نیست. سازمان‌ها باید سازوکارهایی برای توسعه آگاهی استراتژیک فروشندگان ایجاد کنند؛ از جمله مشارکت دادن آنان در تبیین اهداف راهبردی، برگزاری جلسات منظم انتقال استراتژی، توسعه نظام‌های یادگیری و کوچینگ، تقویت بازخوردهای مستمر و فراهم کردن دسترسی به اطلاعات بازار و رقبا. چنین اقداماتی موجب می‌شود فروشندگان تصمیم‌های روزانه خود را در چارچوب منطق راهبردی سازمان اتخاذ کرده و نقش فعال‌تری در اجرای موفق استراتژی‌های بازاریابی ایفا کنند. با وجود این، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه است. نخست، داده‌های کمی تنها از کارکنان فروش شرکت آسیاسل و زین گردآوری شد؛ از این‌رو، تعمیم نتایج به سایر صنایع و سازمان‌ها باید با احتیاط انجام گیرد. دوم، پژوهش حاضر از طرح مقطعی استفاده کرده است؛ بنابراین، بررسی تغییرات آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش در طول زمان می‌تواند موضوع مطالعات طولی آینده باشد. سوم، اگرچه این پژوهش رابطه مستقیم آگاهی استراتژیک و عملکرد فروش را بررسی کرد، اما احتمال دارد متغیرهایی همچون رهبری راهبردی، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری بازار، هوش رقابتی و قابلیت‌های پویای فروش در این رابطه نقش میانجی یا تعدیل‌کننده داشته باشند که بررسی آن‌ها می‌تواند مسیر ارزشمندی برای تحقیقات آینده باشد.

منابع

- احمد عوض، نصیر؛ زارعی، قاسم و سیف اللهی، ناصر. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر آگاهی استراتژیک مدیران بر عملکرد مالی مدیران عراقی با میانجی‌گری تعامل سازمانی، *پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش استراتژیک*، دانشگاه محقق اردبیلی.
- اندایش، سیف اله. (۱۴۰۴). تبیین اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش با تأکید بر کارکرد نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش. *مدیریت تبلیغات و فروش*، ۶(۴)، ۱-۱۴.
- خاضعی فر، محمد مهدی و امرائی، محسن. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر ساختار و آگاهی فرهنگی بر عملکرد استراتژیک با نقش میانجی هوش رقابتی (مورد مطالعه: بانک ملت). *مدیریت بازاریابی هوشمند*، ۴(۲)، ۱۱۹-۱۳۹.
- کاظمی موحد، م. (۱۴۰۳). *مدلی برای آگاهی استراتژیک استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات*. پایان نامه دکتری علامه طباطبائی.
- Akani, G. H., Nwokah, N. G., & Nsirim, Q. (2022). Self-awareness and sales reps performance: Insights from insurance salespeople in Port Harcourt. *Nigerian Journal of Management Sciences* Vol, 23(1).
- Al Haraisa, Y. E. (2022). The Impact of Strategic Alignment and Strategic Awareness on Strategic Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 12(4), 42-55.
- Al-Hadrawi, R. H., Al-Thibawi, A. A.K., & Al-Zubaidi, H. H. (2020). The role of strategic awareness in achieving organizational sustainability. An exploratory study in the Najaf Cement Factory. *Kufa Arts Journal*, 43(1), 18-1.
- Ali, M. H., & Mahmood, R. H. (2023). Analyzing the Influencing Relationship between Strategic Awareness and Organizational Prosperity through Human Talent Management. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 8(3), 836-866.
- Alnakhli, H., Inyang, A. E., & Itani, O. S. (2021). The role of salespeople in value co-creation and its impact on sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(4), 347-367.
- Badenas-Boldó, M., Berenguer-Contri, G., & Gil-Saura, I. (2025). Salesperson ambidexterity, firm capabilities, and value co-creation: key factors in salespeople's innovative service behavior?. *Cuadernos de Gestión*, 25(1), 7-18.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: what is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.
- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359-1383.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, 7(1), 25-50.
- Claro, D. P., & Kamakura, W. A. (2017). Identifying sales performance gaps with internal benchmarking. *Journal of Retailing*, 93(4), 401-419.
- Cuevas, J. M. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198-208.
- Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 322-341. <https://doi.org/10.1108/01437731211229287>
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises, *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(1), 3-31, DOI:10.7206/mba.ce.2084-3356.131.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of management journal*, 49(6), 1173-1193.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.

- Hambrick, D.C. (1984), "Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues", *Journal of Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 27-42.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*.
- Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When sales becomes service: the evolution of the professional selling role and an organic model of frontline ambidexterity. *Journal of Service Research*, 23(1), 22-32.
- Igor, Y. (2023). SALES PERFORMANCE, SALES AND CUSTOMER ORIENTATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 141(9), 176-185.
- Inyang, A. E., & Jaramillo, F. (2020). Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(7), 601-619.
- Inyang, A. E., & Jaramillo, F. (2020). Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(7), 601-619.
- Jabbar, S. N., & Hamid, S. (2025). The Effect of Strategic Awareness on Organizational Brilliance: An Analytical Research in Dhi Qar Oil Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(148), 29-47.
- Kazem, J. R., Abbas, Y. A., Sabti, Y. M., Ali, G., & Nasser, R. H. (2022). The Effect of Strategic Awareness on Creative Performance an Analytical Study of The Opinions of Faculty Members at A University Level. *South Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 3(3).
- Kazem, J. R., Abbas, Y. A., Sabti, Y. M., Ali, Gh., & Nasser, R. H. (2022). The Effect of Strategic Awareness on Creative Performance an Analytical Study of the Opinions of Faculty Members at A University Level. *south Asian journal of social sciences and humanities*, 3(3), 53-72, DOI: 10.48165/sajssh.2022.3303.
- Kets de Vries, M.F.R. (1998), "Charisma in action: the transformational abilities of Virgin's Richard Branson and ABB's Percy Barnevik", *Organizational Dynamics*, Vol. 26 No. 3, pp. 6-21.
- Kumar, V., Sunder, S., & Leone, R. P. (2014). Measuring and managing a salesperson's future value to the firm. *Journal of Marketing research*, 51(5), 591-608.
- Lindman, F. T., Callarman, T. E., Fowler, K. L., & McClatchey, C. A. (2001). Strategic consensus and manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, 45-64.
- Liu, Y., Zhao, X., & Wang, T. (2023). Value-based selling capability: antecedents and implications for B2B sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 30(4), 395-418.
- Malshe, A., Hughes, D. E., Good, V., & Friend, S. B. (2022). Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 824-846.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T. and Edison, S.W. (1999), "Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test", *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 2, pp. 18-40.
- Morgan, N. A., Menon, A., Jaworski, B. J., & Musarra, G. (2025). Marketing strategy implementation: Why is it so hard?. *Journal of Business Research*, 190, 115231.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Nobel, C.H. (1999), "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, Vol. 45 No. 2, pp. 119-34.
- Nobel, C.H. (1999), "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, Vol. 45 No. 2, pp. 119-34.
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1995). Behavior-and outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm

- relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210-223.
- Punkari, L. (2024). The role of internal communication in addressing employees' emotions in strategy implementation.
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1999). Rethinking the sales force. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Rapert, M.I., Velliquette, A. and Garretson, J.A. (2002), "The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 4, pp. 301-10.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Baker, T. L. (2011). Conceptualizing salesperson competitive intelligence: An individual-level perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141-155.
- Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N., & Ogilvie, J. (2014). Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 245-259.
- Sharma, A., Iyer, G. R., & Evanschitzky, H. (2008). Personal selling of high-technology products: the solution-selling imperative. *Journal of Relationship Marketing*, 7(3), 287-308.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European management journal*, 39(1), 22-33.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial marketing management*, 45, 12-21.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 26(2).
- Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3, No. 10.1002). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- West Jr, C. T., & Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, 17, 571-576.