

## Investigating the impact of online employees' Competencies on customer satisfaction from the store with the role of situational circumstances moderator (case study: Mashhad Hypermy store)

Seyede Farnaz Ahmadi Saeed<sup>۱</sup> | Vajihe Hoshyar<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>. Master of International Business, Attar Institute of Higher Education, email: famazahmadi۱@yahoo.com

<sup>۲</sup>. Assistant Professor of Management Department of Attar Institute of Higher Education, email: v.hoshyar@attar.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: ۱۸ March ۲۰۲۱

Revised: ۱۰ June ۲۰۲۱

Accepted: ۱۶ June ۲۰۲۱

#### Keywords:

employees' task competence,  
employees'interactiocompetence,  
Customer satisfaction,  
type of query,  
Perceived crowding.

### ABSTRACT

**Objective:** The present study was conducted with the aim of investigating the effect of queue staff competencies on customer satisfaction with the role of moderator of situation.

**Methodology:** The community of this research is the customers of Hypermy store in Mashhad. The sampling of this research is using the Cochran formula and ۳۸۰ customers, and the data was collected through the standard questionnaire of Palacios et al. (۲۰۲۰). In order to check the validity, confirmatory factor analysis was used, and the validity of all variables was confirmed, and Cronbach's alpha was also used to measure reliability, and Cronbach's alpha of all variables was at an acceptable level. It was obtained. Data analysis was done by structural equation modeling method and using smart pls software.

**Conclusion:** The results of this research show that the competence of interaction and the competence of the queue staff have an effect on the satisfaction of the customers of the store. Asking for advice and help from employees moderates the effect of task competence on customer satisfaction, but asking for advice and help from queue employees does not moderate the effect of interaction competence on customer satisfaction. In addition, store crowding moderates the effect of queue staff's task competence on customer satisfaction, but store crowding did not play a moderating role in relation to the effect of queue staff's interaction competence on customer satisfaction. Store managers should provide customer satisfaction from Hypermy store by training capable employees in providing information and customer-oriented behavior in the store.

#### Originality:

**Cite this article:** Ahmadi saeed, Seyede Farnaz., Hoshyar, Vajihe. (۲۰۲۱). Investigating the impact of online employees'Competencies on customer satisfaction from the store with the role of situational circumstances moderator (case study: Mashhad Hypermy store)

. *Academic Librarianship and Information Research*, ۰۴ (۴), ۱-۲۰.



## بررسی تاثیر صلاحیت های کارکنان صف بر رضایت مشتریان از فروشگاه با نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی (مورد مطالعه: فروشگاه هایپرمی مشهد)

سیده فرناز احمدی سعید<sup>۱</sup>، وجیهه هوشیار<sup>۲</sup>\*

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر صلاحیت های کارکنان صف بر رضایت مشتریان با نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی در فروشگاه هایپرمی مشهد انجام پذیرفت.

**ضرورت:** امروزه رقابت در بازار سرعت بیشتری به خود گرفته است، سازمان ها برای موفقیت و بهره برداری از مزیت رقابتی خود باید دارای قابلیت هایی باشند، که بتوانند با منابعی که دارند، عملکرد ارزشمند و تقلید ناپذیری به کار برند. از طرفی منابع انسانی، مهم ترین دارایی سازمان ها است که با فراگیری دانش به بهره وری سازمان کمک می کنند و در ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت سازمان در رقابت تاثیر گذار هستند.

**روش شناسی:** جامعه این پژوهش مشتریان فروشگاه هایپرمی در شهر مشهد می باشد. نمونه گیری این پژوهش با استفاده از فرمول کوکران و به تعداد ۳۸۵ نفر از مشتریان است، که داده ها از طریق پرسشنامه استاندارد پالاسیوس و همکاران (۲۰۲۰) جمع آوری شد. جهت بررسی روایی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید و روایی تمام متغیرها مورد تایید واقع شد و جهت سنجش پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در سطح قابل قبول به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده ها به روش مدلیابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار smart pls انجام شد.

**یافته ها:** نتایج حاصل از این پژوهش بیان میدارد که صلاحیت تعامل و صلاحیت وظیفه کارکنان صف بر رضایت مشتریان فروشگاه تاثیر دارد. درخواست مشاوره و کمک از کارکنان، تاثیر صلاحیت وظیفه بر رضایت مشتریان را تعدیل می کند اما درخواست مشاوره و کمک از کارکنان صف، تاثیر صلاحیت تعامل بر رضایت مشتریان را تعدیل نمی کند. علاوه بر این، ازدحام فروشگاه، تاثیر صلاحیت وظیفه کارکنان صف بر رضایت مشتریان را تعدیل می کند اما ازدحام فروشگاه، در رابطه تاثیر صلاحیت تعامل کارکنان صف بر رضایت مشتریان نقش تعدیلگر نداشت.

**نتیجه گیری:** مدیران فروشگاه می بایست با آموزش کارکنان توانمند در ارائه اطلاعات و رفتار مشتری مدار در فروشگاه، رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی را فراهم کنند.

**کلیدواژه ها:** صلاحیت وظیفه کارکنان، صلاحیت تعامل کارکنان، رضایت مشتریان، درخواست از کارکنان، ازدحام ادراک شده

**استناد:** احمدی سعید، سیده فرناز؛ هوشیار، وجیهه (سال). بررسی تاثیر صلاحیت های کارکنان صف بر رضایت مشتریان از فروشگاه با نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی (مورد مطالعه: فروشگاه هایپرمی مشهد).

دریافت مقاله: .....

پذیرش مقاله: .....

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد بازرگانی بین الملل موسسه آموزش عالی عطار، ایمیل: farnazahmadi@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت موسسه آموزش عالی عطار، نویسنده مسئول، ایمیل: v.hoshyar@attar.ac.ir

## مقدمه

در سال های اخیر، رقابت در صنعت خرده فروشی بسیار افزایش یافته است. به طوریکه، خرده فروشان برای دستیابی به موفقیت بالا، به جذب مشتریان می پردازند و سعی در بهبود عملکرد و کارایی خود، با هدف کسب رضایت مشتریان و افزایش سهم بازار دارند (جورج<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، گسترش صنایع خدماتی و تلاش خرده فروشی ها برای به دست آوردن سهم بیشتری از فروش در بازار، توجه بیشتر آنان را به کسب رضایت مشتری و فراهم آوردن وسایل وفاداری آنان جلب کرده است (بیرجندی و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع رضایت مشتریان، مساله مهمی است که خرده فروشی ها برای حفظ مشتریان کنونی، جذب مشتریان جدید و دستیابی به تصویر مطلوب از نظر مشتریان، به دنبال متمایز کردن خدمات خود و تجهیز کردن کارکنان صف، به صلاحیت های شایسته نسبت به رقبای هستند (توسلی و چیت ساز، ۱۳۹۵). چرا که، مشتریان با احساس لذتی که از کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده فروشگاه ها به دست می آورند، در انتخاب خرید دوباره خود به کار می برند (مورالی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع، رضایت مشتریان عنصر اصلی حیات فروشگاه های خرده فروشی است. از موارد مهمی که در هنگام خرید بر مشتریان تاثیر دارد و امکان تکرار فرایند خرید را پیش می آورد، رضایت مشتریان از ارتباطات آنان با کارکنان فروشگاه است. به طوری که، صلاحیت کارکنان برای جذب مشتری در فروشگاه ها، با راهنمایی و مشاوره آنان هنگام تعاملات مناسب با مشتریان نمایان می شود. بخش اعظم فرآیند فروش در خرده فروشی ها به عهده کارکنان صف قرار دارد، که در زمان تعاملات، مشتریان چه مقدار احساس راحتی، تمایل به ارتباط مجدد و خرید و پذیرش خدمات بیشتر دارند. وقتی یک مشتری در داخل یک فروشگاه، محصولات و خدماتی را می خرد، کارکنان مستقیماً بر درک مشتری از کیفیت تعامل اثر می گذارند. به گونه ای که مشتری ناراضی از دریافت خدمات نه تنها ممکن است برای خرید محصولات و خدمات به فروشگاه های دیگر مراجعه کند، بلکه تجربه خرید ناخوشایند را نیز با دیگران به اشتراک می گذارد (سینگ گور<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). یکی از اقدامات مهم در کسب رضایت مشتریان، درک نیاز آنان در هنگام شلوغی فروشگاه و راهنمایی درست آنان در جهت خرید مناسب است. فروشگاه ها، از طریق کارکنان صف، که دارای رفتار اجتماعی قوی و ارتباط موثر با مشتریان هستند، به کسب رضایت مشتریان و سود، دست پیدا می کنند (ریپه<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). نقش کارکنان صف و توانمندی آنان در اجرای استراتژی های فروش فروشگاه، که حاصل عملکرد آنان و تعامل ارزشمند با مشتریان است، اهمیت بسیاری در بقای سازمان دارد (تریو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). موقعیت های متفاوتی از شرایط یک فروشگاه در زمان خرید مشتریان پیش می آید که در فرآیند کیفیت خدمات برای کسب رضایت آنان بسیار اثرگذار است. چنانچه، در زمان شلوغی و ازدحام در یک فروشگاه که دسترسی راحت به محصولات امکانپذیر نیست، نحوه پاسخگویی کارکنان صف به درخواست های مشتریان بیانگر میزان توانمندی سازمان در کیفیت خدمات ارائه شده است. لذا، راهنمایی مشتریان در دستیابی سریع تر به محصولات موردنظرشان، در رضایت آنان اهمیت ویژه ای دارد. در موقعیت ازدحام فروشگاه توجه به درخواست مشتریان، در ارتباطی که با آنان برقرار می شود و جلب نظر مشتری، ارزشمند است. به طوری که، فروشگاه ها برای داشتن یک سرویس خدمات با کیفیت خوب برای مصرف کنندگان و توسعه کسب و کار خود، باید مدیریت درستی در به کارگیری استراتژی های

<sup>۱</sup> George<sup>۲</sup> Murali<sup>۳</sup> Singh Gaur<sup>۴</sup> Rippéa<sup>۵</sup> Terho

رفتاری مناسب کارکنان صف برای همراهی مشتری در شرایط شلوغی فروشگاه در نظر بگیرند (نولو و آتکه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). فروشگاه های زنجیره ای در سراسر جهان سابقه ای نزدیک به ۳ قرن را به خود اختصاص داده اند و دارای جایگاه ویژه اقتصادی هستند. هایپرمی یکی دیگر از فروشگاه هایی است که فعالیت خود را با نخستین شعبه در مجتمع مگامال واقع در فاز دوم شهرک اکباتان آغاز کرد و طی فعالیت ۴ ساله خود توانست ۱۴ شعبه در شهرهای مختلف راه اندازی کند. هایپرمی توانسته به عنوان یک فروشگاه بزرگ با سبد کالایی کامل و متنوع از برندهای معتبر ملی و بین المللی جایگاه ویژه ای را در میان عموم داشته باشد. از مزیت های هایپرمی می توان به شیوه ارائه خدمات به مشتریان اشاره کرد، که توانسته با طراحی متفاوت در بخش کالایی و امکان مرجوع کردن کالای خریداری شده، بهترین تجربه خرید را برای خریداران به ارمغان بیاورد. لذا، این تحقیق به دنبال بررسی تاثیر صلاحیت کارکنان صف بر رضایت مشتریان با توجه به نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی در فروشگاه هایپرمی مشهد می باشد.

## مرور ادبیات

### رضایت مشتریان<sup>۲</sup>

رضایت، احساس خوشایندی است که مشتریان از روابط با سازمان به دست می آورند. اندازه گیری رضایت مشتریان در پیشبرد اهداف سازمان موثر است (پالم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). نگرش مثبت مشتریان، از خدمات ارائه شده سازمان که منجر به پاسخ عاطفی مشتریان می شود و در ادامه روند خرید موثر است (گللیک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). احساس لذتی که مشتریان از تعامل با کارکنان یک فروشگاه به دست می آورند در میزان رضایت آنان موثر است و آنان را به خرید مجدد از فروشگاه وامیدارد (سودرلند<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). احساس رضایت مشتریان، از کیفیت محصول و خدمات ارائه شده سازمان، منجر به سودآوری سازمان می شود و وفاداری مشتری و مزیت رقابتی را به ارمغان می آورد (مورالی و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، نتیجه مثبتی، که مشتریان از دریافت خدمات و تعاملات با سازمان دارند، و محرکی برای ادامه ارتباط مشتریان با سازمان است (راد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). چراکه، ادراک مشتریان از رفتار و عملکرد کارکنان در مواجهه با ارائه سرویس خدمات، رضایت مشتریان را تحت تاثیر قرار می دهد و انگیزه ای برای خرید است (سودرلند، ۲۰۱۸). احساس رضایت، ناشی از خواسته های برآورده شده مشتریان، از فروشگاه است (کاناکارنا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع، درک مطلوب مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات را که بازخورد خوبی به سازمان می دهد و مشتریان را وفادار می کند، می توان رضایت مشتری در نظر گرفت (پارک<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). رضایت مشتریان،

<sup>۱</sup> Nwulu & Ateke

<sup>۲</sup> Customer satisfaction

<sup>۳</sup> Palm

<sup>۴</sup> Maglajlica

<sup>۵</sup> Söderlund

<sup>۶</sup> Rod

<sup>۷</sup> Kanakarantne

<sup>۸</sup> Park

از انتظارات برآورده شده از ارزش و کیفیت درک شده محصول و خدمات حاصل شده است و باعث دید و نگرش مثبت مشتریان به سازمان می‌شود که سازمان برای رسیدن به این منظور، نیازمند دستیابی به اطلاعات در مورد مشتریان است (گیلبو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

## صلاحیت کارکنان<sup>۲</sup>

صلاحیت کارکنان تحت تاثیر ویژگی‌ها و رفتارهای آنان است که در هنگام انجام پست‌های سازمانی بروز داده می‌شود (سودرلند، ۲۰۱۸). مجموعه‌ای از رفتار و توانایی فردی کارکنان صف، که با ادراک شرایط مشتری، عامل اساسی در کسب رضایت مشتری است (کیم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). توانایی و مهارت کارکنان در انجام وظایف شغلی آنان که در بهره‌وری و سود سازمان موثر است. وجود کارکنان با صلاحیت‌های بالا، برای سازمان مزیت رقابتی محسوب می‌شود (نانا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). مهارت و توانایی کارکنان صف، برای تلاش در افزایش کیفیت رابطه با مشتریان و جلب نظر آنان، میزان صلاحیت کارکنان در شغلشان را بیان می‌کند. عملکرد مشتری مدار، برای کسب رضایت مشتریان از دریافت محصولات و خدمات، مسأله مهم در فروشگاه است (کالیسکار و اسمر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). برخورداری کارکنان صف از مهارت‌های مشتری - مدار مانند، تعامل و برقراری ارتباط رضایت بخش، پاسخگویی به موقع در زمان نیاز مشتری، رفتار محترمانه با مشتریان، در جلب نظر مشتریان اهمیت دارد و فروشگاه را در دستیابی به اهداف کمک می‌کند (مصطفی، ۲۰۱۹). لذا، وجود کارکنان با صلاحیت که کارایی بالایی در ارائه بهترین کیفیت خدمات به مشتریان را دارند در بقای فروشگاه و رضایت مشتریان اهمیت بسیاری دارد (ویکامن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). صلاحیت کارکنان صف، بیانگر قابلیت و توانمندی کارکنان در انجام وظایف محول شده آنان، برای کسب رضایت مشتریان است (کیم، ۲۰۱۸). مهارت و ویژگی‌های فردی کارکنان، در ارتباط موثر با مشتریان و پیشبرد فروش و کسب سود از این ارتباط، مهارت آنان در کسب اعتماد مشتریان را نشان می‌دهد (کیم و همکاران، ۲۰۲۰). دانش، توانایی، مهارت و ویژگی‌های رفتاری موثر در انجام کارها، بیانگر شایستگی کارکنان است. کارکنان شایسته یک سازمان دارای ارزشمندی برای آن سازمان محسوب می‌شوند (سوانسون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

## صلاحیت تعامل<sup>۸</sup>

مهارت کارکنان در برقراری ارتباط با مشتریان و تعامل اثربخش با آنان است. (لیم<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). توانایی کارکنان در ارتباط گرفتن با مشتریان به گونه‌ای که این هم صحبتی به افزایش فروش و رضایت مشتریان بیانجامد. (گروال<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). تعاملاتی که در یک

<sup>۱</sup> Gilboa

<sup>۲</sup> employees' competence

<sup>۳</sup> Kim

<sup>۴</sup> Nana

<sup>۵</sup> Caliskan & Esmer

<sup>۶</sup> Wikhamm

<sup>۷</sup> Swanson

<sup>۸</sup> employees' interaction competence

<sup>۹</sup> Lim

<sup>۱۰</sup> Grewal

خرده فروشی صورت می‌گیرد، ابزاری برای ارائه تجارب و ارزش فروشگاه در میان رقبا است. فراهم کردن یک بستر تعاملی برای بیان ویژگی و عملکرد سازمان به مشتریان، در روابط مشتری با فروشگاه اثر می‌گذارد (لاو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). صلاحیت تعامل کارکنان صف بیانگر رفتارهای آن‌ها در پاسخ به درخواست مشاوره مشتریان در خصوص محصولات و خدمات ارائه شده است. کارکنان می‌توانند تعامل را به گونه‌ای هدایت کنند که مشتریان را به استفاده از محصولات ترغیب کنند (سینگ گور و همکاران، ۲۰۱۷).

## صلاحیت وظیفه<sup>۲</sup>

توانایی کارکنان صف در ارائه اطلاعات در مورد ویژگی‌های محصول و عملکرد سازمان به گونه‌ای که مشتری را راغب به ادامه رابطه خود با سازمان کند، بیانگر صلاحیت وظیفه آنان است (گروال و همکاران، ۲۰۱۷). برخورداری کارکنان صف از دانش و آگاهی وسیع در زمینه شغلی آنان کمک بزرگی در گذر از مراحل موفقیت شغلی برایشان به ارمغان خواهد آورد و در کارایی سازمان اثر ماندگاری دارد (لاو و همکاران، ۲۰۱۸). نحوه تبادل و انتقال اطلاعات به مشتریان از صلاحیت وظیفه کارکنان نشأت می‌گیرد، که در درک مشتری و تصمیم خرید او موثر است. (آلالوان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

## شرایط موقعیتی<sup>۴</sup>

اوضاع و احوال متفاوتی که در فروشگاه پیش می‌آید و در رضایت مشتریان تاثیر دارد (چوکارو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). موقعیت و اوضاع در محیط فروشگاه، باید به گونه‌ای باشد که لذت و راحتی خرید را برای مصرف‌کنندگان فراهم کند (مورایا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). موقعیت‌های فروشگاه مانند اهداف خرید، محیط فروشگاه و تراکم جمعیت در فروشگاه بر انگیزه خرید مشتریان تاثیر دارند (بلوت<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). اوضاع و شرایط محیطی که در حال و احوالات مشتریان اثر می‌گذارد و موقعیت‌های متفاوتی مانند، شلوغی فروشگاه، صف‌های طولانی، قفسه‌های کثیف و بوی مطبوع ایجاد می‌کند که باعث استرس یا احساس مثبت مشتریان می‌شود (پالاسیوس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). شرایط و اوضاع محیطی یک فروشگاه که در هنگام خریدهای عمومی مشتریان، بر انتخاب‌ها و میزان رضایت مشتریان اثر می‌گذارد. (سوزر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، عوامل و شرایط بسیاری وجود دارد که، استراتژی‌های صاحبان فروشگاه را در موقعیت‌های متفاوت تغییر می‌دهد و بر نگرش مشتری اثر می‌گذارد (کوکبی و همکاران، ۱۳۹۸). موقعیت‌هایی که در زمان خرید مشتریان پیش می‌آید و عملکرد تصمیم‌گیری مشتریان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (چی وانگ و هانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). عوامل موقعیتی، عواملی هستند که بیشتر از عوامل دیگر در محیط، باعث تاثیر در میزان

<sup>۱</sup> Lowe

<sup>۲</sup> employees' task competence

<sup>۳</sup> Alalwan

<sup>۴</sup> situational circumstances

<sup>۵</sup> Chocarro

<sup>۶</sup> Murraya

<sup>۷</sup> Blut

<sup>۸</sup> Palacios

<sup>۹</sup> SÖZER

<sup>۱۰</sup> Chi-Hung and Wang

توجه مشتری به محصولات و خدمات می‌شوند درحالی‌که، پاسخ‌های متفاوتی به این شرایط از جانب مشتریان داده می‌شود (نگو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

### موقعیت درخواست از کارکنان<sup>۲</sup>

مشتریان با درخواست راهنمایی و مشاوره از کارکنان در هنگام خرید برای انتخاب بهترین استفاده می‌کنند (لاو و همکاران، ۲۰۱۸). با درخواست کمک در زمان شلوغی فروشگاه، تعاملی بین فروشنده و مشتری صورت می‌گیرد، که فروشندگان با ارائه پیشنهادات و اطلاعات مفیدی در مورد مزایا و معایب محصول، راهنمایی و مشاوره ارزشمندی برای مشتریان به ارمغان می‌آورند (سوزر، ۲۰۱۹). علاوه بر این، گاهی مشتریان در هنگام خرید دچار ناتوانی می‌شوند، که برای پاسخگویی به سوالات با هدف ارزیابی محصول و رفع مشکل، از کارکنان صف درخواست مشاوره می‌کنند (بلاجیا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع، زمانی که مشتریان مشاوره و نظردهی درخواست می‌کنند، کارکنان با برقراری ارتباط خاص و اثرگذار با مشتریان سعی در کسب اولویت اول خرید و اطمینان مشتری دارند و این یک موقعیت مناسب برای مزیت رقابتی فروشگاه است (بروش<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

### موقعیت ازدحام ادراک شده<sup>۵</sup>

در این پژوهش موقعیت ازدحام ادراک شده به صورت ازدحام انسانی و ازدحام محیطی به تفکیک شرح داده می‌شود.

### ازدحام انسانی<sup>۶</sup>

زمانی محیط فروشگاه، به دلیل کثرت افراد تمام فضای آن اشغال شده باشد، فروشگاه در موقعیت شلوغی و ازدحام قرار گرفته است (بهارداوا و شیپلی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). تعداد زیاد مشتریان، که به دلیل ازدحام جمعیت در داخل فروشگاه، در حرکت برای بازدید محصولات دچار آشفتگی و سردرگمی می‌شوند (تربلانش<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). زمانی که فروشگاه با حجم عظیمی از مشتریان روبه‌رو می‌شود به طوری که ابعاد فردی مشتریان تغییر می‌کند و فضای کمتری برای استقرار هر فرد پیش می‌آید (بدریانان و بکرا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). ازدحام بیان‌کننده نابرابری میزان فضای مورد نیاز و میزان فضای موجود برای یک فرد است (سوزر، ۲۰۱۹).

<sup>۱</sup> Ngo

<sup>۲</sup> type of query

<sup>۳</sup> Balaji

<sup>۴</sup> Brusch

<sup>۵</sup> Perceived crowding

<sup>۶</sup> Perceived human crowding

<sup>۷</sup> Bharadwaj & Shipley

<sup>۸</sup> Terblanche

<sup>۹</sup> Badrinarayanan



## ازدحام محیطی<sup>۱</sup>

ازدحام محیطی عبارت است از محدود شدن مشتریان در فروشگاه به دلیل محیط کوچک یا عدم استفاده درست از فضای فروشگاه برای چیدمان محصولات، استقرار نامناسب قفسه‌ها که باعث دسترسی سخت مشتریان به محصولات می‌شود (طریحی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). وجود فضای بزرگ و جذاب فروشگاه از مهم‌ترین عوامل کیفیت خدمات برای مشتریان است. چرا که، مشتریان با قرار گرفتن در محیط وسیع با جذابیت‌های ظاهری، احساس لذت بیشتری دارند و زمان بیشتری را برای خرید از فروشگاه اختصاص می‌دهند (موکرجی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). زیرا ابعاد فیزیکی یک فروشگاه از تمیزی فضا و وجود بوی مطبوع تا محیط بزرگ فروشگاه که ازدحام انسانی را خنثی می‌کند در رضایت مشتری تاثیر دارد (جین و آگروال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

## پیشینه پژوهش

صلاحیت وظیفه کارکنان صف که بیانگر دانش و آگاهی آنان در مورد شغل و محصولات فروشگاه است بر رضایت مشتریان تاثیر دارد. گروال و همکاران (۲۰۱۷) بیان میدارد کارکنان فروشگاه در هنگام مواجهه با مشتریان با ارائه اطلاعات و دانش به مشتریان می‌توانند، نظر آنان را جلب کنند که هرچه کارکنان اطلاعات بیشتری به اشتراک بگذارند، مشتریان راضی‌تر خواهند بود. یانگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود تحت عنوان مدیریت داده‌های بزرگ در صنعت خرده فروشی سنگاپور بررسی تاثیر بر رضایت مشتری و عملکرد سازمانی دریافته‌اند که صلاحیت کارکنان صف در ایجاد روابط موثر و اشتراک گذاری دانش و اطلاعات مفید با مشتریان بر رضایت مشتریان تاثیر دارد. همچنین خادمی به همراه گرجی و فتحی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان تاثیر آهنگ اطلاعات و محیط فروشگاه بر ارزش خرید، تحلیل نقش سردرگمی و گرایش انگیزشی انجام داد که نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که محیط فروشگاه و آهنگ اطلاعات از طریق نقش میانجی سردرگمی بر ارزش خرید لذت جویانه و منفعت گرا تاثیر دارد و متغیر گرایش انگیزشی رابطه سردرگمی مشتریان و ارزش خرید منفعت گرا را تعدیل می‌کند. سریواستاوا و کاول<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه خود نشان دادند که صلاحیت تعامل کارکنان بر تجربه و رضایت مشتریان تاثیر دارد. شاه پوری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی رابطه ویژگی‌های معاشرتی فروشندگان و فضای داخلی فروشگاه با رفتار خرید ناگهانی مشتریان به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های معاشرتی فروشندگان و فضای داخلی فروشگاه بر رفتار خرید ناگهانی تاثیر مثبت دارند و رضایت مشتریان را فراهم می‌کند. همچنین، شولز<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود تحت عنوان نقش طراحی مجدد استراتژی فروش انطباقی: نقش انواع مختلف همراهان خرید، اهمیت تعاملات بین مشتری و فروشنده را که عنصر اصلی خدمات مشتری مداری در خرده فروشی است، را بیان کرد و نتیجه آموزش فروشندگان به رفتارهای مشتری مدار، رضایت مشتری جلب می‌شود و تاثیر مثبت همراه خرید مشتری پیش

<sup>۱</sup> Perceived spatial crowding

<sup>۲</sup> Tarihi

<sup>۳</sup> Mukerjee

<sup>۴</sup> Jain & Aggarwal

<sup>۵</sup> Ying

<sup>۶</sup> Srivastava & Kaul

<sup>۷</sup> Scholz

می‌آید، را به دست آورد. با توجه به نتایج تحقیق نگو و همکاران (۲۰۱۶) مشتریان در هنگامی که به درخواست مشاوره و راهنمایی از کارکنان می‌پردازند، صلاحیت و دانش کارکنان فروشگاه بر رضایت مشتریان و سود سازمان تاثیر دارد. همچنین، خادمی و میرزایی (۱۳۹۹) در تحقیق تحت عنوان بررسی رابطه کیفیت خدمات بر بازاریابی دهان به دهان با نقش میانجی گری وفاداری مشتری نشان دادند که کیفیت خدمات که شامل همدلی کارکنان، ملموس بودن، قابلیت اطمینان، پاسخگویی و تضمین است بر رضایت و وفاداری مشتریان و بازاریابی دهان به دهان تاثیر دارد. سوزر (۲۰۱۹) در مطالعه خود نشان داد که صلاحیت وظیفه کارکنان در موقعیت ازدحام فروشگاه بر رضایت و نگرش مثبت مشتریان تاثیر دارد. نیکبخت و همکاران (۱۳۹۴) در نتایج تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر عوامل آنی گرای خریدار و درون‌فروشنمایی بر خرید آنی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای نشان دادند که محیط درون‌فروشنمایی، طراحی فروشگاه، اندازه فروشگاه، عنوان عوامل بیرونی و فوریت در رفتار، هیجان طلبی و نبود تفکر پیش از عمل، عنوان عوامل درونی بر خرید آنی تاثیر دارد. سودرلند (۲۰۱۸) بیان می‌دارد که هرچه کارکنان در موقعیت‌های فروشگاه برخورد و تعاملات بیشتری با مشتریان داشته باشند، رضایت آنان را بیشتر جلب می‌کنند. پالاسیوس و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان آیا حمایت اجتماعی استرس هنگام خرید در محیط شلوغ یک خرده‌فروشی کاهش می‌دهد؟ نشان می‌دهد که کارکنان فروش می‌توانند با استفاده از وظایف و مهارت‌های تعاملی، میزان استرس مشتریان را در موقعیت‌های شلوغ کاهش دهند. مشتریانی که همراه خرید دارند هنگام خرید، استرس کمتری دارند.

### شکاف تحقیق و تعریف مسئله

در دنیای کسب و کار امروز، رقابت سرعت بیشتری به خود گرفته است و بخش رضایت مشتری برجسته‌تر از گذشته شده است. به طوریکه، فروشگاه‌های زنجیره‌ای با رقابتی شدید روبه‌رو هستند. در چنین محیطی، تعداد زیادی از مشتریان براساس ارزش بیشتری که جای دیگری کسب می‌کنند، مستعد تغییر فروشگاه خود هستند. به طوریکه، تعوض فروشگاه از جانب مشتریان امری عادی و چالشی برای خریداران است. عواملی که بر میزان رضایت و تمایل مشتریان به خرید دوباره تاثیر می‌گذارد و وفاداری مشتریان را به ارمغان می‌آورد، اهمیت بسزایی دارند. صلاحیت‌های کارکنان فروشگاه در ارائه با کیفیت خدمات و جلب رضایت مشتریان، عامل مهمی در تعیین فروش و بقا سازمان است (جهان دیده و همکاران، ۱۳۹۱). فروشگاه‌ها برای پیروزی در این رقابت به دنبال افزایش کیفیت خدمات خود هستند تا رضایت مشتریان را از عملکرد ارائه شده خدمات فروشگاه به دست آورند. به طوریکه، فروشگاه‌های زنجیره‌ای در پی فراهم کردن عوامل موثر بر رضایت مشتریان به عامل کارکنان صف در ارائه خدمات به مشتریان توجه می‌کنند. چراکه، تاثیر صلاحیت‌های کارکنان صف بر رضایت مشتریان مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است که نقش ارزشمند کارکنان در سازمان بارها تاکید شده است. صلاحیت کارکنان صف نشان‌دهنده برخورد و رفتار مناسب کارکنان یک فروشگاه در هنگام ارائه خدمات به مشتریان است و فقط سازمان‌هایی موفق به کسب درآمدی خواهند شد که افراد توانمند و دانش‌محور در اختیار داشته باشند، تا در هنگام تعاملات در شرایط ازدحام فروشگاه، رضایت مشتریان را کسب کنند. علاوه بر این، شرایط و موقعیت‌هایی که در زمان خرید مشتریان از فروشگاه پیش می‌آید و فرآیند خرید را تحت تاثیر قرار می‌دهد، عامل مهمی در رابطه بین تاثیر صلاحیت‌های کارکنان صف بر رضایت مشتریان است. بنابراین، در این پژوهش سعی بر آن است به بررسی تاثیر صلاحیت‌های کارکنان صف بر رضایت مشتریان در ازدحام فروشگاه‌های پرمی شهر مشهد پرداخته شود.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی-همبستگی قرار می‌گیرد. جمع‌آوری اطلاعات به صورت ترکیبی از دو روش کتابخانه‌ای - میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش متشکل از مشتریان فروشگاه هایپرمی شهر مشهد (شعبه اصلی) است که از این فروشگاه خرید کرده‌اند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۳۸۵ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد پالاسیوس و همکاران (۲۰۲۰) می‌باشد که بومی‌سازی گردید. برای ارزیابی پایایی گویه‌های پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده و مورد بررسی و تایید قرار گرفت. و برای ارزیابی روایی و اعتبار گویه‌های پرسشنامه، از شاخص روایی سازه، مورد بررسی قرار گرفت که نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که بارهای عاملی همه گویه‌ها مناسب می‌باشد. همچنین مقدار  $\alpha$  برای همه گویه‌ها از ۱/۹۶ بیشتر است، اما چون مقدار AVE برای متغیر ازدحام ادراک شده برابر با ۰/۴۵۱. و از ۰/۵ کمتر است، بنابراین باید گویه‌ای که دارای کمترین مقدار بارعاملی برای این متغیر هست، حذف شود. گویه ۴ دارای کمترین مقدار بارعاملی است که باید حذف شود و مجدداً روایی بررسی شده است. و برای بررسی اعتبار مدل‌های اندازه‌گیری از روش اعتبار همگرا و اعتبار واگرا (افتراقی) استفاده شده است که نتایج به دست آمده تایید اعتبار مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مدلیابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام پذیرفت.

## چارچوب پژوهش

صلاحیت کارکنان بیانگر توانایی و مهارت آنان در اجرای درست وظایف با عملکرد بالا است. صلاحیت نشان دهنده توانمندی کارکنان در پاسخگویی اقدامات و برنامه‌های سازمانی در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده است (کلتاhti<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). کارکنان توانمند در راستای وظایف شغلی خود به کسب دانش و علم می‌پردازند تا سطح آگاهی خود را افزایش دهند. در واقع، میزان معلومات و دانش کارکنان در زمان ارائه محصول به مشتریان می‌تواند اثر بالقوه‌ای در رضایت مشتریان و پاسخگویی به سوالات مشتریان در مورد محصول باشد (پالاسیوس و همکاران، ۲۰۲۰). صلاحیت وظیفه کارکنان صف عبارت است از راهنمایی و کمک کارکنان در توجه به حل و فصل سوالات مشتریان، که با ارائه پاسخی که مرتبط، معنی دار با پرس و جو مشتری باشد، و در حفظ و علاقه مشتری موثر است (مایناردس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). در واقع، هنگامی که کارکنان صف با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند و مشتریان از آنان درخواست کمک و مشاوره می‌کنند، میزان توانایی کارکنان در آگاهی دادن به مشتریان در مورد اجناس موجود در فروشگاه، مزایا و معایب کالاها و خدمت‌رسانی سریع کارکنان صف را، میتوان صلاحیت وظیفه آنان تعریف کرد (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶). منگشا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود اذعان داشت شایستگی و صلاحیت کارکنان به عنوان بخش مهمی در خدمات تاثیر بسزایی بر رضایت مشتریان دارد و از جهت مهارت‌ها، حوزه دانش، نگرش‌ها می‌تواند جایگاه مناسبی را برای کارکنان به تصویر کشد. بنابراین فرضیه زیر مطرح شده است.

۱. صلاحیت وظیفه کارکنان صف فروشگاه هایپرمی مشهد بر رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی مشهد تاثیر دارد.

<sup>۱</sup> Kultalahti

<sup>۲</sup> Mainardes

<sup>۳</sup> Mengesha

صلاحیت تعامل عامل مهمی در تعاملات شکل گرفته میان مشتریان و اعضای فروشگاه است. توانایی کارکنان در ارتباط گرفتن با مشتریان به گونه ای که این هم صحبتی به افزایش فروش و رضایت مشتریان بیانجامد. برقراری تعاملات عمیق تر تاثیر بیشتری دارد و پیوند عاطفی شکل می گیرد (گروال و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین، کارکنان صف در هنگام تعامل با مشتریان، با ارائه راهنمایی و مشاوره ارزشمند می توانند تاثیرات زیادی روی مشتریان داشته باشند. به طوریکه، با جلب اعتماد مشتری در تعامل، نظر آنان نسبت به سازمان مثبت گشته و قصد ادامه خرید را پیش می آورد (نگو و همکاران، ۲۰۱۶). روسمیکا و نورهایدا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود اظهار داشتند که صلاحیت و تعاملات پیش آمده میان افراد در فروشگاه زمینه ساز رضایت و مطلوبیت مشتریان را فراهم می کند. به طوریکه، کارکنان توانمند در فروشگاه موفقیت بیشتری در فروش و افزایش رضایت مشتری به دست آورده و عملکرد بهتری به ارمغان می آورند. بنابراین فرضیه زیر مطرح شده است.

۲. صلاحیت تعامل کارکنان صف فروشگاه هایپرمی مشهد بر رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی مشهد تاثیر دارد.

فروشگاه ها با به حداکثر رساندن راحتی اوضاع و شرایط فروشگاه، و کیفیت خدمات می توانند نظر مشتریان را جلب کنند. یکی از مسائل مورد توجه در رضایت مشتریان، موقعیت هایی است که در توانایی انجام خرید همه جانبه مشتریان، نقش بسزایی دارد، مانند، عدم احساس فشار و شلوغی یا وجود کاربر پاسخگو در فروشگاه، و همچنین وجود تعاملاتی که، مشتریان می توانند داشته باشند، تا احساس ارزش بیشتری از خرید خود داشته باشند (چی هانگ و وانگ، ۲۰۱۹). در یک فروشگاه موقعیت و شرایط به گونه ای است که مشتریان را وا می دارد، برای دسترسی آسان تر به محصولات به درخواست سوال و کمک از کارکنان بپردازند. تعاملاتی که بین مشتری و کارکنان صف صورت می گیرد، به مشتریان در پیدا کردن و انتخاب محصول کمک می کند و مشاوره خوبی در تصمیم گیری در زمان تردید مشتری است. خرده فروشی ها با تحقیقات بیشتر سعی می کنند، اطلاعاتی در مورد روش هایی برای تشویق مشتریان در گفتگویی که میان آنان و کارکنان صف صورت می گیرد، به دست می آورند، تا در این تعامل، هم افزایی اطلاعات و اعتماد را تقویت کنند (گروال و همکاران، ۲۰۱۷). پالاسیوس و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود بیان داشتند که درخواست هایی که مشتریان در طول خرید از کارکنان دارند و نیاز به راهنمایی بیشتر توسط کارکنان را دارند نقش مهمی در صلاحیت کارکنان و افزایش رضایت مشتریان از این طریق دارد. بنابراین فرضیه های زیر مطرح شده است.

۳. نوع درخواست از کارکنان، تاثیر صلاحیت وظیفه کارکنان صف فروشگاه هایپرمی مشهد بر رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی مشهد را تعدیل می کند.

۴. نوع درخواست از کارکنان، تاثیر صلاحیت تعامل کارکنان صف فروشگاه هایپرمی مشهد بر رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی مشهد را تعدیل می کند.

در یک خرده فروشی، محیط و آنچه که در دید مشتریان قرار می گیرد در تجربه خرید مشتری تاثیر دارد و احساسات مختلفی از خرید را در مشتریان به وجود می آورد. گاهی در فروشگاه شرایط متفاوتی پیش می آید که جریان خرید مورد انتظار را به سمت دیگری می برد (نگو و همکاران، ۲۰۱۶). لذا، خدمات مشتری مدار، محصولات با کیفیت خوب، قیمت مناسب و حرکت آسان در فروشگاه، که انتخاب راحت و بی دغدغه ای را فراهم می کند پایه و اساس لذت مشتری را به وجود می آورد، و در وفاداری و نگرش مثبت مشتریان تاثیر دارد (علی و همکاران، ۲۰۲۲). محرک های محیطی بر رفتار فرانشی خریداران اثر می گذارند و آنان را در دوراهی خرید یا عدم خرید قرار می دهند،

<sup>۱</sup> Rosmika & Nurhaida

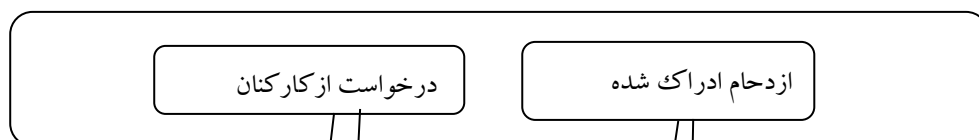
همچنین فرار از شرایط و اوضاع غیرمعمول، در فروشگاه را برای مشتری به ارمغان می آورند (پالاسیوس و همکاران، ۲۰۲۰). زمانی محیط فروشگاه، به دلیل کثرت افراد تمام فضای آن اشغال شده باشد، فروشگاه در موقعیت شلوغی و ازدحام قرار گرفته است (نس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). تعداد زیاد مشتریان، که به دلیل تراکم جمعیت، در داخل فروشگاه، در حرکت برای بازدید محصولات دچار آشفتگی و سردرگمی می شوند، ازدحام انسانی رخ داده است که در رضایت مشتریان موثر است (پالاسیوس و همکاران، ۲۰۱۸). ازدحام محیطی عبارت است از محدود شدن مشتریان در فروشگاه به دلیل محیط کوچک یا عدم استفاده درست از فضای فروشگاه برای چیدمان محصولات، استقرار نامناسب قفسه ها که باعث دسترسی سخت مشتریان به محصولات می شوند و حرکت مشتریان را در شرایط ازدحام انسانی سخت تر می کنند. در واقعیت امر، محیط عامل مهمی در تحریک انگیزه خرید مشتریان است. چرا که، مشتریان با قرار گرفتن در محیط وسیعی که با وجود مشتریان زیاد، به آسانی به محصولات دسترسی دارند و همگام با حرکت در میان راهروهای مرتب به موسیقی آرامش بخشی گوش می دهند، احساس خوشایندی به فرآیند خرید خود دارند و تصمیم خرید خود را تکرار خواهند کرد (فی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین فرضیه های زیر مطرح شده است.

۵. ازدحام فروشگاه، تاثیر صلاحیت وظیفه کارکنان صف فروشگاه هایپرمی مشهد بر رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی مشهد را تعدیل می کند.

۶. ازدحام فروشگاه، تاثیر صلاحیت تعامل کارکنان صف فروشگاه هایپرمی مشهد بر رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی مشهد را تعدیل می کند.

### مدل مفهومی پژوهش

#### شرایط موقعیتی



رضایت مشتریان از فروشگاه

صلاحیت تعامل

شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق اقتباس از پالاسیوس و همکاران (۲۰۲۰)

### یافته‌های پژوهش

نتایج به دست آمده از داده‌های جمعیت شناختی پژوهش نشان می‌دهد ۶۳/۱ درصد زنان و ۳۶/۹ درصد پاسخ دهندگان پژوهش را تشکیل می‌دهند. و این اطلاعات بیانگر این است که ۲۲/۹ درصد پاسخ دهندگان دارای تحصیلات زیر دیپلم و دیپلم، ۱۴/۸ درصد فوق دیپلم، ۳۳/۲ درصد لیسانس و ۲۹/۱ درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند. همچنین سن بیشتر پاسخ دهندگان با ۳۲/۵ درصد ۲۱ تا ۳۰ سال است که مقدار ۳۱/۷ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۹/۷ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۶/۱ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن دیگر پاسخ دهندگان تشکیل می‌دهند. نتایج به دست آمده با توجه به متغیر کیفی درخواست از کارکنان نشان می‌دهد اکثر پاسخ دهندگان (۶۵/۵ درصد) اعلام کرده اند از کارکنان فروشگاه هایپرمی درخواست مشاوره و راهنمایی داشته اند.

### تحلیل عاملی تاییدی

برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. به منظور بررسی این امر اعتبار سازه<sup>۴۹</sup> مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی<sup>۵۱</sup> استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌باید معنادار و از ۰/۴ بزرگتر یا مساوی باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب<sup>۵۲</sup> (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار بگیرد که حد مطلوب برای روایی مرکب  $CR > 0.7$  و حد قابل قبول  $CR > 0.6$  می‌باشد (Byrne, ۲۰۱۰) و در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، کواریانس بین هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد. جدول (۱) نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول (۱): تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پنهان پس از اصلاح

متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	AVE	CR	آلفای کرونباخ
رضایت مشتریان از فروشگاه	q1	۰/۷۹	۰/۰۳۸	۲۰/۸۶۲	۰/۷۳۱	۰/۸۹۱	۰/۸۱۸
	q2	۰/۸۸	۰/۰۲۲	۴۰/۳۵۹			
	q3	۰/۸۹۲	۰/۰۱۷	۵۳/۷۴			
ازدحام ادراک شده	q5	۰/۷۵۸	۰/۰۵۲	۱۴/۵۱۲	۰/۵۰۹	۰/۸۷۵	۰/۸۵۸

				۰/۶۱۸	۰/۰۸۱	۷/۵۸۸	q6	
				۰/۷۴۳	۰/۰۴۹	۱۵/۰۹۶	q7	
				۰/۸۹۶	۰/۰۲۵	۳۶/۳۱۵	q8	
				۰/۸۴۶	۰/۰۳۵	۲۴/۲۵۸	q9	
				۰/۵۱۷	۰/۱۳۸	۳/۷۳۵	q10	
				۰/۵۱۹	۰/۱۴۶	۳/۵۶۵	q11	
				۰/۸۳۲	۰/۰۲۹	۲۸/۲۶۳	q12	صلاحیت وظیفه
				۰/۹۱	۰/۰۱۵	۵۹/۶۴۵	q13	
				۰/۸۸۸	۰/۰۱۹	۴۷/۹۱۸	q14	
				۰/۸۲۶	۰/۰۳۵	۲۳/۳۲۸	q15	
				۰/۸۷۹	۰/۰۲۷	۳۲/۹۹۲	q16	صلاحیت تعامل کارکنان
				۰/۹۲۴	۰/۰۱۲	۷۴/۳	q17	
				۰/۸۴۵	۰/۰۲۷	۳۱/۶۷۳	q18	
				۰/۷۸۷	۰/۰۴	۱۹/۴۳۹	q19	

### پایایی ترکیبی

پس از ارزیابی مدل اندازه گیری تحقیق و تبیین مولفه ها، لازم است تا سازگاری درونی و نیز اعتبار مدل مورد سنجش قرار گیرد. برای این منظور در الگوسازی معادلات ساختاری از پایایی سازه و واریانس استخراج شده استفاده می شود. در ادامه سازگاری درونی مدل و اعتبار مدل بر این اساس سنجیده شده است.

سازگاری درونی یا پایایی سازه این امکان را فراهم می سازد تا سازگاری درونی شاخص هایی که یک مفهوم را می سنجند بررسی شود. به عبارت دیگر پایایی سازه نشان می دهد متغیرهای مشاهده شده (شاخص ها) با چه دقتی متغیر پنهان (مکنون) را می سنجند. برای اندازه گیری پایایی مدل در PLS از شاخص پایایی ترکیبی استفاده می شود. پایایی مرکب هم بنا به گفته فورنر و لارکر (۱۹۸۱) بایستی ۰/۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن سازگاری درونی می باشد. جدول (۲) پایایی ترکیبی به همراه آلفای کرونباخ متغیرها را نشان می دهد.

جدول (۲): نتایج پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ متغیرهای پنهان پژوهش

متغیر پنهان	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
ازدحام ادراک شده	۰/۸۷۵	۰/۸۵۸
رضایت مشتریان از فروشگاه	۰/۸۹۱	۰/۸۱۸
صلاحیت تعامل کارکنان	۰/۹۱۹	۰/۸۸۳
صلاحیت وظیفه	۰/۹۲۲	۰/۸۸۸

### اعتبار همگرا، اعتبار واگرا

برای بررسی اعتبار (روایی) مدل های اندازه گیری از دو روش اعتبار همگرا و اعتبار واگرا (افتراقی) استفاده میشود.

### اعتبار همگرا

مقادیر شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سازه های مدل برای متغیر ازدحام درک شده ۰/۵۰۹، متغیر رضایت مشتریان از فروشگاه ۰/۷۳۱، متغیر صلاحیت تعامل کارکنان ۰/۷۴۰ و متغیر صلاحیت وظیفه کارکنان ۰/۷۴۸. به دست آمد. مشخص شد که تمام سازه های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند و اعتبار همگرای مدل اندازه گیری تأیید می گردد.

### اعتبار واگرا

اعتبار واگرا یا افتراقی نسبتاً یک مفهوم تکمیل کننده است و در مدلسازی مسیری PLS دو معیار برای آن مطرح شده است: معیار فورنل-لارکر و آزمون بارهای عرضی

### معیار فورنل-لارکر

این معیار ادعا می کند که یک متغیر باید در مقایسه با شاخص های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین شاخص های خودش داشته باشد. از نظر آماری AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. (عادل آذر، غلامزاده، قنوتی، ۱۳۹۱، ۱۶۳) یا می توان برای این آزمون، جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون مقایسه شود که باید جذر AVE برای هر متغیر مکنون از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد. اعداد روی قطر اصلی، جذر AVE برای هر سازه را نشان می دهند.

جدول (۳): همبستگی سازه ها و جذر AVE

ازدحام ادراک شده	رضایت مشتریان از فروشگاه	صلاحیت تعامل کارکنان	صلاحیت وظیفه
------------------	--------------------------	----------------------	--------------



## بررسی تاثیر صلاحیت‌های کارکنان صف بر رضایت مشتریان از فروشگاه با نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی

			ازدحام ادراک شده	۰/۷۱۴
			رضایت مشتریان از فروشگاه	-۰/۲۰۱
	۰/۸۵۵		صلاحیت تعامل کارکنان	-۰/۲۲۰
	۰/۸۶۰	۰/۲۸۴	صلاحیت وظیفه	-۰/۲۹۵
۰/۸۶۵	۰/۷۶۰	۰/۳۴۷		

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می شود، در بررسی تمام متغیرها جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است و می توان گفت روایی واگرایی مدل اندازه گیری تایید می شود.

### آزمون بارهای عرضی

آزمون بارهای عرضی یکی دیگر از معیارهای ارزیابی اعتبار واگرا (اعتبار افتراقی) است که آزادی بیشتری دارد. در این آزمون انتظار می رود بار هر شاخص برای هر متغیر مکنون بیشتر از بارهای عرضی یا بار آن شاخص برای سایر متغیرهای مکنون باشد. اگر معیار فورنل-لارکر روایی واگرا را در سطح سازه ارزیابی می کند، آزمون بار عرضی ارزیابی روایی را در سطح شاخص فراهم می کند. بار هر شاخص برای تمام متغیرهای پنهان مدل در جدول زیر درج شده است:

جدول (۴): ماتریس بارهای عاملی متقابل شاخص ها برای متغیرهای پنهان

	ازدحام ادراک شده	رضایت مشتریان از فروشگاه	صلاحیت تعامل کارکنان	صلاحیت وظیفه
q <sup>۱</sup>	-۰/۱۶۴	۰/۷۹	۰/۲۱۷	۰/۲۱۷
q <sup>۲</sup>	-۰/۱۷	۰/۸۸	۰/۲۵	۰/۳۱۱
q <sup>۳</sup>	-۰/۱۸۲	۰/۸۹۲	۰/۲۵۷	۰/۳۴۵
q <sup>۴</sup>	۰/۷۵۸	-۰/۰۹۳	-۰/۲۰۷	-۰/۲۰۹
q <sup>۶</sup>	۰/۶۱۸	-۰/۰۸۳	-۰/۱۴۱	-۰/۲۱۶
q <sup>۷</sup>	۰/۷۴۳	-۰/۱۳	-۰/۱۴۸	-۰/۲۳۷
q <sup>۸</sup>	۰/۸۹۶	-۰/۲۰۵	-۰/۲۲	-۰/۲۹۸
q <sup>۹</sup>	۰/۸۴۶	-۰/۲۱۹	-۰/۲۱۴	-۰/۲۶۱
q <sup>۱۰</sup>	۰/۵۱۷	-۰/۰۲۲	۰/۱۲۱	۰/۰۵۹

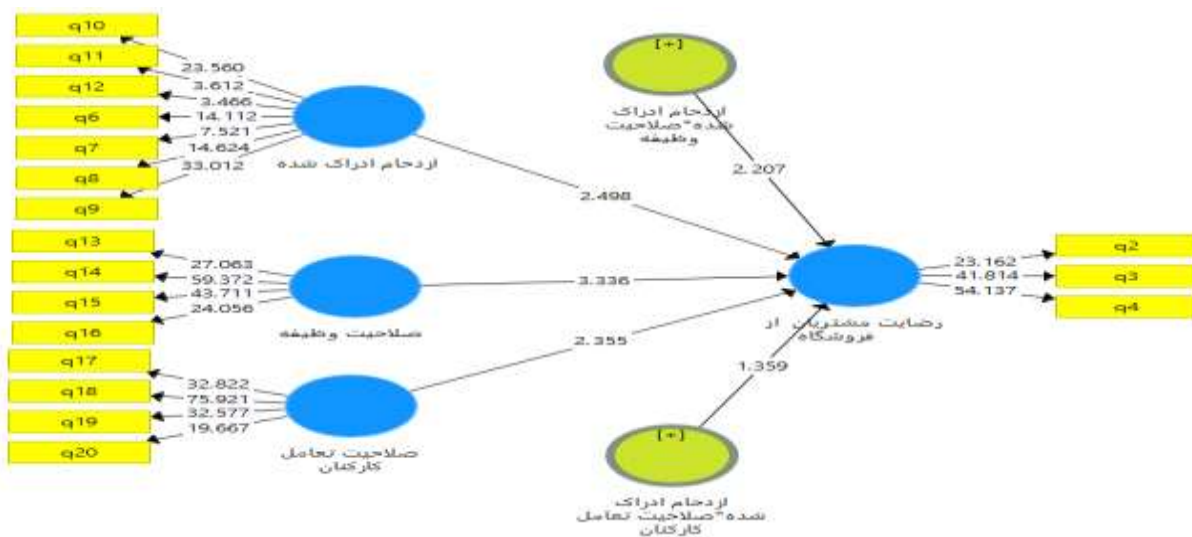
۰/۰۸۶	۰/۱۰۳	-۰/۰۳۵	۰/۵۱۹	q <sup>۱۱</sup>
۰/۸۳۲	۰/۶۳۸	۰/۲۷۹	-۰/۲۱۴	q <sup>۱۲</sup>
۰/۹۱	۰/۶۱۹	۰/۳۶۳	-۰/۲۷۷	q <sup>۱۳</sup>
۰/۸۸۸	۰/۶۶۱	۰/۲۹۶	-۰/۳۱۱	q <sup>۱۴</sup>
۰/۸۲۶	۰/۷۴۵	۰/۲۴۴	-۰/۲۰۸	q <sup>۱۵</sup>
۰/۶۶۴	۰/۸۷۹	۰/۲۵۵	-۰/۱۴۲	q <sup>۱۶</sup>
۰/۷۱۲	۰/۹۲۴	۰/۲۹۸	-۰/۱۹۹	q <sup>۱۷</sup>
۰/۶۵۸	۰/۸۴۵	۰/۱۸۷	-۰/۲۴	q <sup>۱۸</sup>
۰/۵۷۵	۰/۷۸۷	۰/۲۱۲	-۰/۱۹۴	q <sup>۱۹</sup>

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود بار هر شاخص برای هر سازه بیشتر از بار آن شاخص برای سایر سازه هاست. بنابراین روایی و اگرایی مدل اندازه گیری به روش آزمون بارهای عرضی تایید می شود.

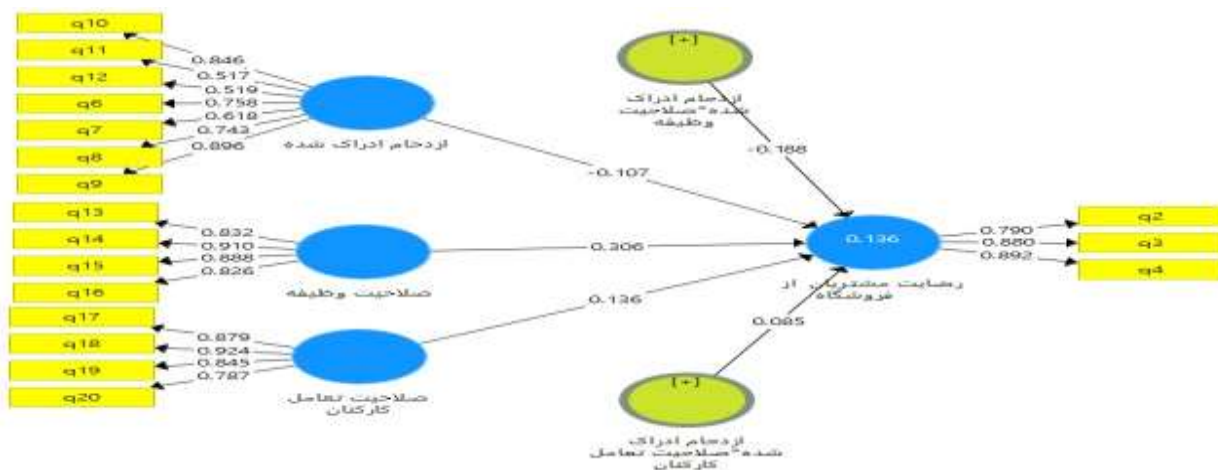
### برازش مدل ساختاری

پس از تحلیل و بررسی مدل اندازه گیری، در این قسمت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می شود. در واقع، مرحله دوم در رویه هالاند بهره گیری از تحلیل مسیر، ضریب تعیین و شاخص های برازندگی مدل می باشد. در تحلیل مسیر، روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می یابند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می شوند. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می سازد، تبیین می شوند (هومن، ۱۳۸۷). شکل ۲ و ۳، مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر مدل تحقیق را نشان می دهد.

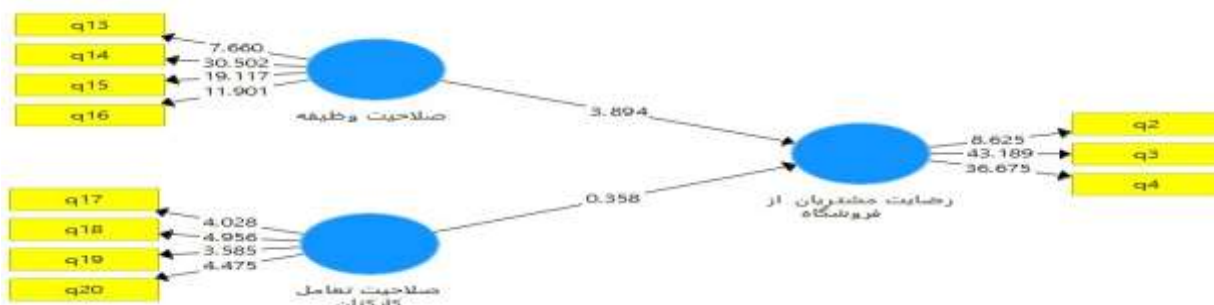
بررسی تاثیر صلاحیت های کارکنان صف بر رضایت مشتریان از فروشگاه با نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی



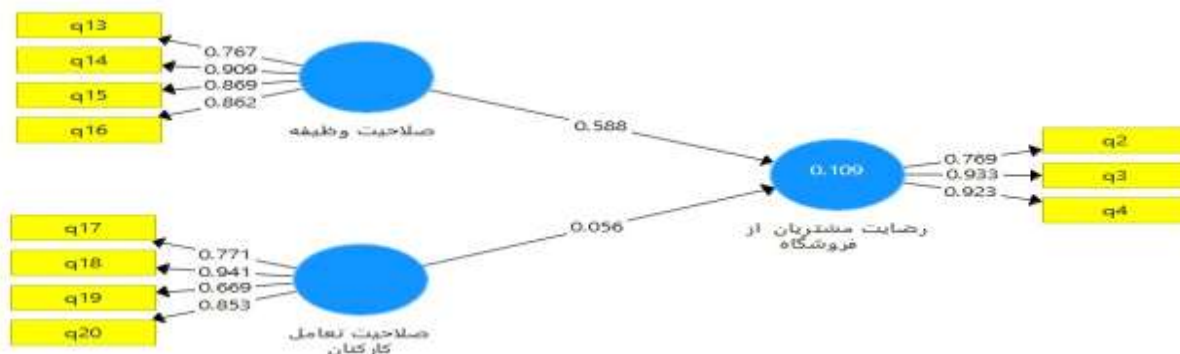
شکل (۲) : مدل معادلات ساختاری به همراه آماره های t



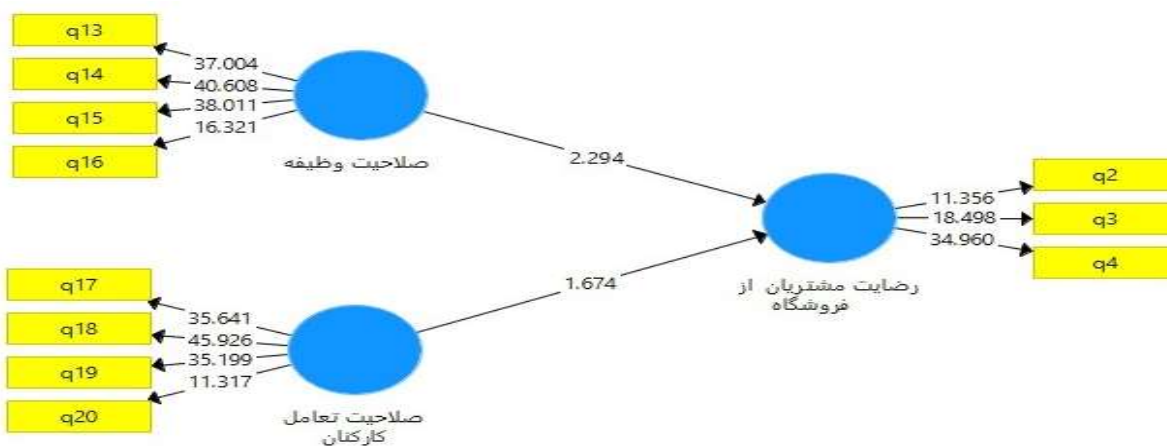
شکل (۳) : مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب استاندارد شده



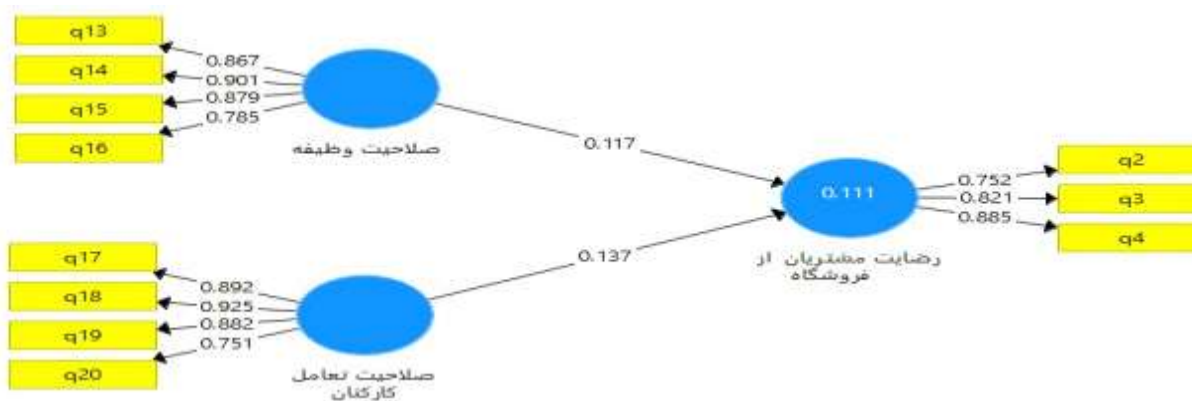
شکل (۴) : مدل معادلات ساختاری به همراه آماره های t (گروه افراد دارای درخواست مشاوره)



شکل (۵): مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب استاندارد شده (گروه افراد دارای درخواست مشاوره)



شکل (۶): مدل معادلات ساختاری به همراه آماره های t (گروه افراد عدم درخواست مشاوره)



شکل (۷): مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب استاندارد شده (گروه افراد عدم درخواست مشاوره)

به منظور ارزیابی مدل ساختاری (درونی) از معیارهای اساسی ضریب تعیین و ارزیابی ضرایب مسیر استفاده می‌شود که در ادامه به تفکیک مراحل مورد بررسی این معیارها گزارش می‌شود.

### ضریب تعیین

ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری است. این ضریب بیان‌کننده درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل می‌باشد. با توجه به شکل ۳، ضریب تعیین رضایت مشتریان از فروشگاه ۰/۱۳۶ است که این عدد بیان می‌کند که ۱۳/۶ درصد از تغییرات متغیر رضایت مشتریان از فروشگاه تحت تأثیر دو متغیر صلاحیت و وظیفه و صلاحیت تعامل کارکنان است و مابقی عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است.

### ارتباط پیش‌بین (معیار استون-گایسر (Q<sup>2</sup>))

این معیار که توسط استون و گایسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برآزش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. مقدار Q<sup>2</sup> باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زا محاسبه شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. مقادیر Q<sup>2</sup> در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۵): معیار استون-گایسر (Q<sup>2</sup>)

متغیرهای درون‌زا	معیار استون-گایسر (Q <sup>2</sup> )	قدرت پیش‌بینی
رضایت مشتریان از فروشگاه	۰/۱۶۲	متوسط به سمت قوی

### اندازه اثر کوهن (f<sup>2</sup> کوهن)

این معیار شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. با مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ نشان‌دهنده تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. (Cohen, J. ۱۹۸۸) در مدل‌هایی کاربرد دارد که دارای متغیر درون‌زایی باشد که بیش از یک متغیر برون‌زا بر آن اثر می‌گذارد.

که فرمول آن به صورت روبرو است:

$$f^2 = \frac{R^2 y(x \text{ included}) - R^2 y(x \text{ excluded})}{(1 - R^2 y(x \text{ included}))}$$

<sup>۱</sup> Cohen, J. ۱۹۸۸. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, ۲nd Edition. Routledge

که در آن  $R^2 y(x \text{ included})$  مقدار  $R^2$  در صورتی است که متغیر مستقل مورد نظر در مدل وجود داشته باشد. و  $R^2 y(x \text{ excluded})$  مقدار  $R^2$  در صورتی است که متغیر مستقل مورد نظر در مدل وجود نداشته باشد.

جدول (۶) معنی داری مسیرهای بین متغیرهای پنهان از نظر آماری توسط مقادیر  $t$  به عنوان آماره آزمون و همچنین مقادیر  $F^2$  گزارش شده است.

جدول (۶): نتایج مدل ساختاری تحقیق

مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره $ t $	نتیجه	$F^2$ کوهن
ازدحام ادراک شده - رضایت مشتریان از فروشگاه	-۰/۱۰۷	۰/۰۴۳	۲/۴۹۸	معنادار	۰/۱۵۷
صلاحیت تعامل کارکنان - رضایت مشتریان از فروشگاه	۰/۱۳۶	۰/۰۵۷	۲/۳۵۵	معنادار	۰/۱۸۶
صلاحیت وظیفه - رضایت مشتریان از فروشگاه	۰/۳۰۶	۰/۰۹۲	۳/۳۳۶	معنادار	۰/۲۱۹
بررسی نقش تعدیل گری ازدحام ادراک شده بر مسیر					
صلاحیت تعامل کارکنان - رضایت مشتریان از فروشگاه	۰/۰۸۵	۰/۰۶۲	۱/۳۵۹	غیر معنادار	----
صلاحیت وظیفه - رضایت مشتریان از فروشگاه	-۰/۱۸۸	۰/۰۸۵	۲/۲۰۷	معنادار	----

نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره  $t$  گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره  $|t|$  از  $1/96$  بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد.

ملاحظه می شود که مقادیر  $F^2$  برای مسیرهایی که معنی دار نیستند، مقادیر کوچک دارد. اما برای مسیرهایی که معنی دار هستند مقادیر متوسط و بزرگ دارد.

جدول (۷): نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	قدر مطلق آماره آزمون	نتیجه
فرضیه اول: صلاحیت وظیفه کارکنان صف فروشگاه هایپرمی بر رضایت مشتریان از فروشگاه تاثیر دارد.	۳/۳۳۶	تایید
فرضیه دوم: صلاحیت تعامل کارکنان صف فروشگاه هایپرمی بر رضایت مشتریان از فروشگاه تاثیر دارد.	۲/۳۵۵	تایید
فرضیه سوم: نوع درخواست از کارکنان، تاثیر صلاحیت وظیفه کارکنان صف فروشگاه هایپرمی بر رضایت مشتریان از فروشگاه را تعدیل می کند.	۲/۲۲۵	تایید
فرضیه چهارم: نوع درخواست از کارکنان، تاثیر صلاحیت تعامل کارکنان صف فروشگاه هایپرمی بر رضایت مشتریان از فروشگاه را تعدیل می کند.	۰/۳۶۲	عدم تایید
فرضیه پنجم: ازدحام فروشگاه، تاثیر صلاحیت وظیفه کارکنان صف فروشگاه هایپرمی بر رضایت مشتریان از فروشگاه را تعدیل می کند.	۲/۲۰۷	تایید

فرضیه ششم: ازدحام فروشگاه، تاثیر صلاحیت تعامل کارکنان صف فروشگاه هایپرمی بر رضایت مشتریان از فروشگاه را تعدیل می کند.  
عدم تایید ۱/۳۵۹

## تحلیل یافته ها

تایید فرضیه اول پژوهش با تحقیق تحقیق خادمی و میرزایی (۱۳۹۹)، خادمی و همکاران (۱۳۹۷)، شاه پوری و همکاران (۱۳۹۶)، یانگ و همکاران (۲۰۲۰)، سودرلند (۲۰۱۸)، هم راستا می باشد و بیانگر این است که، کارکنان صف با مجهز بودن به صلاحیت وظیفه و داشتن اطلاعات در زمینه فعالیت فروشگاه هایپرمی و محصولات و خدماتی که در فروشگاه ارائه می شود می تواند رضایت مشتریان را با دانش و اطلاعاتی که در داخل فروشگاه هایپرمی در اختیارشان قرار می دهند، به دست آورند. در واقع، دانش و اطلاعات کارکنان صف فروشگاه هایپرمی، در هنگام راهنمایی و کمک به مشتریان، در ارائه توصیه های ارزشمند و رضایت مشتریان موثر است. پیشنهاد می شود مدیران برای افزایش آگاهی مشتریان به تبلیغات و ایجاد کاتالوگ های آگاهی دهنده در زمینه محصول، خدمات و افتخارات فروشگاه هایپرمی بپردازند تا وابستگی رضایت مشتریان به صلاحیت کارکنان کمتر شود.

نتایج تحقیق با توجه به تایید فرضیه دوم با تحقیق خادمی و میرزایی (۱۳۹۹)، خادمی و همکاران (۱۳۹۷)، شاه پوری و همکاران (۱۳۹۶)، شولز و همکاران (۲۰۲۰)، سودرلند (۲۰۱۸)، هم راستا است. در واقع، هم راستا بودن نتایج، نشان می دهد موفقیت و پیشبرد فروش و اهداف فروشگاه در جهت تعاملات کارکنان صف قرار می گیرد. لذا، کارکنان صف فروشگاه هایپرمی با داشتن صلاحیت تعامل و ارتباط مناسب با مشتریان، رضایت آنان را به دست می آورند و می توانند با ایجاد تعاملات اثربخش با مشتریان در موفقیت فروشگاه هایپرمی نقش بسزایی ایفا کنند اما، پژوهش نیکبخت و همکاران (۱۳۹۴)، به دلیل اینکه توانایی تعامل کارکنان را بر رضایت مشتری موثر نمیداند و نتیجه را ناشی از نگرش منفی مشتری به ارتباطات کارکنان صف می پندارد، با نتیجه این پژوهش هم راستا نیست. به مدیران پیشنهاد می شود، با برگزاری کلاس های شخصیتی و اخلاقی، به فرهنگ سازی و نهادینه کردن الگوی مناسب رفتاری در تعامل و ارتباط با مشتریان بپردازند. و با تشویق و پاداش به کارکنان با اخلاق فروشگاه هایپرمی انگیزه آنان را به رفتار محترمانه، لبخند به لب داشتن و در دسترس بودن، بیشتر کنند.

نتایج حاصل از تایید فرضیه سوم با پیشینه خادمی و همکاران (۱۳۹۷)، شاه پوری و همکاران (۱۳۹۶)، عمادی و همکاران (۱۳۹۳)، هم راستا می باشد، با توجه به این نتایج، پاسخگویی کارکنان در هنگام درخواست مشاوره و کمک مشتریان به میزان دانش و آگاهی کارکنان بستگی دارد. زمانی که مشتریان درخواست مشاوره و راهنمایی از کارکنان صف فروشگاه هایپرمی دارند، میزان آگاهی و اطلاعاتی که کارکنان صف با مشتریان به اشتراک می گذارند، در رضایت مشتریان موثر است. به مدیران پیشنهاد می شود، مهارت های کارکنان مطابق با محیط، محصولات و خدمات فروشگاه باشد. برای مثال کارکنانی که توانایی محاسبات قوی دارند در بخش حسابداری و صندوق فروشگاه قرار بگیرند تا در اشتراک دانش درست، اثرگذار باشند.

نتایج حاصل از یافته ها در مورد عدم تایید فرضیه چهارم، با پژوهش نیکبخت و همکاران (۱۳۹۴) هم راستا می باشد، چرا که نتایج هردو پژوهش بیانگر این است که درخواست از کارکنان، تاثیر صلاحیت تعامل کارکنان صف بر رضایت مشتریان را تعدیل نمی کند. پیشنهاد می شود با

ایجاد بنر های معرفی محصولات در سطح شهر و برگزاری جشنواره ها و نمایشگاه های آشنایی با محصولات و کارایی آنها، مشتریان را برای انتخاب آگاهانه و سریع تر در فروشگاه هایپرمی یاری کنند. و با ایجاد علائم درون فروشگاه و ارائه کاتالوگ های معرفی محصولات در نزدیکی قفسه ها، وابستگی مشتریان به تعامل و ارتباط با کارکنان فروشگاه هایپرمی در هنگام درخواست از کارکنان را کم کنند. نتایج حاصل از تایید فرضیه پنجم با پژوهش سوزر (۲۰۱۹) و پالاسیوس (۲۰۱۸)، هم راستا است و نشان دهنده این است که ازدحام و شلوغی فروشگاه هایپرمی تاثیر صلاحیت و وظیفه کارکنان صف بر رضایت مشتریان را تعدیل می کند. به این صورت که، در زمان ازدحام و شلوغی فروشگاه، میزان توانایی کارکنان صف در اشتراک گذاری اطلاعات و دانش در زمینه محصولات و خدمات فروشگاه هایپرمی هنگام مراجعه مشتریان، رضایت آنان را جلب می کند. به مدیران فروشگاه هایپرمی پیشنهاد می شود که ایجاد کانال های مجازی و وب سایت فروشگاه هایپرمی با تبلیغات درست برای فروش آنلاین با هدف جلوگیری از ازدحام بیش از حد مشتریان و افزایش راحتی و رضایت مشتریان تلاش کنند.

نتایج به دست آمده از عدم تایید فرضیه ششم با پژوهش نیکبخت و همکاران (۱۳۹۴) و پالاسیوس و همکاران (۲۰۱۸) هم راستا است. بیانگر این است که، در زمان شلوغی فروشگاه، مشتریان فروشگاه هایپرمی به دنبال برقراری و تعامل با کارکنان صف نیستند و توانایی کارکنان در برقراری گفتگو با مشتریان، هنگام شلوغی تاثیر در رضایت آنان را ندارد. در واقع، مشتریان فروشگاه هایپرمی در هنگام شلوغی فروشگاه سعی در خرید سریع تر دارند و برقراری رابطه با کارکنان صف فروشگاه هایپرمی را ااتلاف زمان خرید خود می دانند که در کاهش سردرگمی آنان که ناشی از ازدحام است، تاثیری ندارد. به مدیران پیشنهاد می شود که با ایجاد محیطی شاد و مکمل های جذاب محیطی، توجه مشتریان را جلب کنند و با احداث سالن های تفریحی مانند اتاق بازی کودکان، سالن های بازی خانوادگی در داخل فروشگاه هایپرمی، در کاهش ازدحام فروشگاه هایپرمی با سرگرم شدن مشتریان تاثیر بگذارند.

## نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر صلاحیت های کارکنان صف بر رضایت مشتریان از فروشگاه هایپرمی با نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی انجام گرفت. نتایج حاصل از بررسی شش فرضیه تحقیق نشان می دهد کارکنان با توانمندی و صلاحیت های بالا عامل مهمی در افزایش رضایت مشتریان سازمان و بهبود مطلوبیت مورد تقاضا در سازمان هستند. کارکنان هرچه بیشتر به مهارت های مشتری مدارانه مجهز باشند در کسب رضایت مشتریان در فروشگاه موفق تر خواهند بود. با توجه به نتایج می توان اذعان داشت دانش و آگاهی کارکنان صف جهت راهنمایی مشتریان در زمان شلوغی فروشگاه هایپرمی بر رضایت مشتریان تاثیر دارد، اما در هنگام شلوغی فروشگاه هایپرمی، مشتریان تمایل زیادی به برقراری گفتگو و ارتباط با کارکنان صف ندارند و سعی در خرید بهتر و سریع تر در زمان ازدحام فروشگاه هایپرمی دارند. با این حال، فروشگاه هایپرمی و تمامی فروشگاه هایی که بقا و تداوم آنان با رضایت مشتریان همبستگی دارد نیازمند داشتن کارکنانی توانمند هستند و باید در جهت افزایش مهارت کارکنان اقدامات شایانی انجام شود.



## پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش از نتایج فرضیات پژوهش، پیشنهاد می‌شود کلاس‌های آموزشی و بالندگی توانمندی کارکنان صف فروشگاه هایپرمی، در جهت ارتقا آگاهی و اطلاعات کارکنان صف فروشگاه هایپرمی در مورد ویژگی محصولات و برند های موجود، پیشینه و مرغوبیت کالاها، توان تحلیلی کارکنان در همسانی نیاز و خواسته مشتری با ویژگی محصولات، رقبا و قیمت های بازار برگزار شود و مدیران برای افزایش آگاهی مشتریان به تبلیغات و ایجاد کاتالوگ های آگاهی دهنده در زمینه محصول، خدمات و افتخارات فروشگاه هایپرمی بپردازند تا وابستگی رضایت مشتریان به صلاحیت کارکنان کمتر شود. همچنین، براسا نتایج دیگر پیشنهاد می‌شود، با برگزاری کلاس های شخصیتی و اخلاقی، به فرهنگ سازی و نهادینه کردن الگوی مناسب رفتاری در تعامل و ارتباط با مشتریان بپردازند. و با تشویق و پاداش به کارکنان با اخلاق فروشگاه هایپرمی انگیزه آنان را به رفتار محترمانه، لبخند به لب داشتن و در دسترس بودن، بیشتر کنند. همچنین، با ایجاد وسیله ارتباطی مستقیم مشتریان با مدیریت فروشگاه هایپرمی برای جلوگیری از انحرافات کارکنان صف فروشگاه هایپرمی و رفع نارضایتی مشتریان، به کاهش وابستگی رضایت مشتریان به رفتار کارکنان صف فروشگاه هایپرمی کمک می‌کند. به مدیران فروشگاه هایپرمی پیشنهاد می‌شود، مهارت های کارکنان مطابق با محیط، محصولات و خدمات فروشگاه باشد. برای مثال کارکنانی که توانایی محاسبات قوی دارند در بخش حسابداری و صندوق فروشگاه قرار بگیرند تا در اشتراک دانش درست اثرگذار باشند. علاوه بر این، با چیدمان منظم و مرتب براساس دسته بندی محصولات به گونه ای که مشتریان به راحتی در فروشگاه هایپرمی به محصولات دسترسی داشته باشند و با ایجاد پلاکارت های جذاب در زمینه ویژگی و کارایی محصولات، محل تولید و مواد تهیه شده در تولید محصول، برای راعنمایی مشتریان موثر است و کاهش وابستگی رضایت مشتریان در درخواست مشاوره و راهنمایی از کارکنان صف فروشگاه هایپرمی را به ارمغان می‌آورد. علاوه بر این، به مدیران فروشگاه هایپرمی پیشنهاد می‌شود که ایجاد کانال های مجازی و وب سایت فروشگاه هایپرمی با تبلیغات درست برای فروش آنلاین با هدف جلوگیری از ازدحام بیش از حد مشتریان و افزایش راحتی و رضایت مشتریان تلاش کنند و همچنین استفاده از سیستم های پرداخت الکترونیکی در ایجاد صف پرداخت حساب مشتریان در داخل فروشگاه هایپرمی جلوگیری می‌شود و ازدحام را کاهش می‌دهد. در نهایت، به مدیران فروشگاه هایپرمی پیشنهاد می‌شود با ایجاد بنر های معرفی محصولات در سطح شهر و برگزاری جشنواره ها و نمایشگاه های آشنایی با محصولات و کارایی آنها، مشتریان را برای انتخاب آگاهانه و سریع تر در فروشگاه هایپرمی یاری کنند. و با ایجاد علائم درون فروشگاه هایپرمی و ارائه کاتالوگ های معرفی محصولات در نزدیکی قفسه ها، وابستگی رضایت مشتریان به تعامل و ارتباط با کارکنان فروشگاه هایپرمی در هنگام درخواست از کارکنان را کم کنند.

## تحقیقات آتی

در این قسمت از پژوهش با توجه به هدف تحقیق و نتایج به دست آمده، پیشنهاداتی در جهت موضوعات تحقیق آینده در زمینه موضوع تحقیق، به پژوهشگران ارائه می‌شود.

- پیشنهاد می‌شود صلاحیت های دیگری که در رضایت مشتریان تاثیر دارند، شناسایی گردد.
- پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه این پژوهش در شهر مشهد انجام گرفته است. به انجام پژوهش در شعبه های دیگر فروشگاه هایپرمی بپردازند و در نهایت به مقایسه نتایج حاصل از تحقیق خود با نتایج این تحقیق بپردازند.
- پیشنهاد میشود عوامل موثر بر رضایت مشتریان فروشگاه هایپرمی را با استفاده از ابزار مصاحبه به دست آورند.

- همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می شود در پژوهش ها آتی از طریق به کارگیری متغیرهای تعدیلگر مانند اهداف خرید مشتریان، قیمت و تنوع محصولات، به بسط و گسترش مدل تحقیق پردازند.

## منابع

- بیرجندی، مسعود، غلامی، عبدالخالق، حقیقی، محمد، ۱۳۹۸. تأثیر الگوی ارزشهای خرید بر قصد خرید مجدد مشتریان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷): ۱۶۱ تا ۱۷۶.
- باباشاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا، طهماسبی، رضا، رجب پور، ابراهیم ۱۳۹۶. طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۸(۳۲): ۲۴-۱.
- توسلی، حمیدرضا، چیت ساز، شهرزاد ۱۳۹۵. بررسی تاثیر نشانه های طراحی شده و نشانه های محیطی فروشگاه بر ارزیابی شناختی و احساسی مصرف کنندگان. اولین کنفرانس بین المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. ۱۵ تا ۱۵.
- خادمی، ابراهیم، میرزایی، وحید ۱۳۹۹. بررسی رابطه کیفیت خدمات بر بازاریابی دهان به دهان با نقش میانجیگری وفاداری مشتری. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۵): ۵۴ تا ۷۶.
- خادمی، مهدی، گرجی، نجمه، هانیه، فتحی (۱۳۹۷)، تأثیر آهنگ اطلاعات و محیط فروشگاه بر ارزش خرید؛ تحلیل نقش سردرگمی و گرایش انگیزشی. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۱۰(۴): ۷۴۳ تا ۷۶۰.
- جهان دیده، بهروز و گل محمدی، علیرضا و صفدری رنجبر، مصطفی. (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده تداوم خرید مشتریان فروشگاه های زنجی ای با اتکا استفاده از الگوریتم شبکه ی های عصبی. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره چهارم، شماره پایی (۷)، صص ۵۰ تا ۱۲۲.
- شاه پوری، لیلا، یزدانی، ناصر، قاضی زاده، مصطفی ۱۳۹۶، بررسی رابطه ویژگی های معاشرتی فروشندگان و فضای داخلی فروشگاه با رفتار خرید ناگهانی با تمرکز بر فروشگاه، فصلنامه مدیریت تحقیقات بازاریابی نوین، ۷(۲۴): ۷۵ تا ۹۲.
- کوکبی، راضیه، سلامی، علیرضا، نعمتی، حمیدرضا ۱۳۹۸. ارزیابی نقش گرایش به مد و محیط فروشگاه بر روی رفتار خرید رفتنی مبتنی بر مد. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۴۳: ۲۶۳ تا ۳۸۳.
- نیکبخت، محمد جواد، مشبکی، اصغر، خداداد حسینی، سید حمید ۱۳۹۴. بررسی تأثیر عوامل آتی گرایبی خریدار و درون فروشگاه بر خرید آتی در فروشگاه های زنجیره ای. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۷(۴): ۹۸۵ تا ۱۰۰۴.

## References

Admkew Haile Mengesha, ۲۰۲۱. "Effects Of Employee'S Competencies On Customer Satisfaction: Study On Private Sector In Eastern Ethiopia," Working papers ۲۰۲۱-۳۷-۰۷ .. ۱-۱۱.

Ali, M.A., Ting, D.H., Azeem, M.U. and Abbasi, A.Z. (۲۰۲۲), "Do online reviews help? The contingent effect of perceived crowdedness and gender for restaurant selection", *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2022-0077>

A. George, Carlos Barris, Ricardo Sellers,(۲۰۱۱),. Efficiency determinants in retail stores: a Bayesian framework. ۳۹: ۲۸۳-۲۹۲

Ahmed Mohammed Sayed Mostafa, (۲۰۱۹), Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. ۳۱(۳): ۱۱۶۶-۱۱۸۲.

Alalwan,A,A,۲۰۱۸, Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention. *International Journal of Information Management*, ۴۲: ۶۵-۷۷

Badrinarayanan, V., *Journal of Retailing and Consumer Services* (۲۰۱۸), Shoppers' attachment with retail stores: Antecedents and impact on patronage intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*. ۵۰: ۳۷۱-۳۷۸.

Balaji,M,S., Jiang,Y., Singh,G., Jha,S. (۲۰۲۰). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*. ۱۱۱: ۱-۱۱.

Bharadwaj,N., Shipley, G M.,(۲۰۲۰). Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. *Industrial Marketing Management*. ۹۰: ۱۰۶-۱۱۲.

Byrne, B. M. (۲۰۱۰). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Taylor and Francis Group.

Brusch,I., Schwarz, B., Schmitt,R.,(۲۰۱۹). David versus Goliath-Service quality factors for niche providers in online retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. ۵۰: ۲۶۶-۲۷۶.

Blut Markus, et al .(۲۰۱۷). Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis, *Journal of Retailing*, p ۲۳.

Caliskan,A., Esmer,S.,۲۰۱۹. Does it really worth investing in relationship marketing for a port business?. , *Case Studies on Transport Policy*. ۷(۲): ۳۷۵-۳۸۳.

Ching Lim,E,A, Lee,Y,H. & -Der Foo,M.(۲۰۱۷). Frontline employees' nonverbal cues in service encounters: a double-edged sword. *J. of the Acad. Mark. Sci.* ۴۵, ۶۵۷-۶۷۶.

Chocarro,R., Cortiñas, M., Villanueva, M.L.( ۲۰۱۳). Situational variables in online versus offline channel choice. *Electron. Commer. Res. Appl.* ۱۲ (۲), pp۳۴۷-۳۶۱.

Chi-Hung Lo ۱,\* and Yi-Wen Wang, (۲۰۱۹). Constructing an Evaluation Model for User Experience in an Unmanned Store. (۱۱)۴۹۶۵.pp ۴۹-۶۵.

Cindy B. Rippéa,□, Brent Smithb, Alan J. Dubinskyc,(۲۰۱۸). Lonely consumers and their friend the retail salesperson., pp۱۴۸-۲۹۶

- Edin Güçlü SÖZER<sup>۱</sup>. (۲۰۱۹). THE INTERACTION OF CROWD, MESSAGE CONTENT AND MESSAGE FRAME ON GENERATING PURCHASE INTENTIONS IN RETAILING. *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences Cilt/Volume ۱۷, Sayı/N: ۳۴ ss.pp.: ۴۰۹-۴۳۷.*
- Gilboa,SH., Guttman,T,S., Mimran,O.,۲۰۱۹. The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services.* ۵۱: ۱۵۲-۱۶۴.
- Grewal, D., et al., (۲۰۱۷). Enhancing customers engagement thorough consciousness. *Journal of Retailing* ۹۳(۱): ۵۵-۶۴.
- Harri Terho, Andreas Eggert , Alexander Haas, Wolfgang Ulaga. (۲۰۱۵). How sales strategy translates into performance: The role of sale person customer orientation and value – based selling,. *Industrial Marketing Management* (۴۵)۲-pp ۱۲-۴۵.
- Jain,P., Singh Aggarwal,V. (۲۰۱۸) .Developing a service quality scale in context of organized grocery retail of India, *Management Decision.* ۵۶(۹): ۱۹۶۹-۱۹۹۰.
- John Murraya,□, Jonathan Elmsb, Christoph Tellerc. (۲۰۱۷). Examining the role of store design on consumers' cross-sectional perceptions of retail brand loyalty. ۰۹۶۹-۶۹۸۹/ Crown Copyright © ۲۰۱۷ Published by Elsevier Ltd. ۱۰۱۶(۱۰).pp ۱۴۷-۱۵۶.
- Kim,W., Kim,H., Hwang,J.(۲۰۲۰). Sustainable growth for the self-employed in the retail industry based on customer equity, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services.* ۵۳: ۱-۸.
- Kim,Y. (۲۰۱۸) .Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication, *Journal of Communication Management.* ۲۲(۴): ۴۷۵-۴۵۱.
- Kultalahti, S., Viitala, R., Hujala, M. and Kekale, T. (۲۰۲۳), "Employee well-being: the role of perceived competence", *Journal of Workplace Learning*, Vol. ۳۵ No. ۷, pp. ۶۴۸-۶۶۱. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/JWL-۰۶-۲۰۲۳-۰۰۹۵>
- Laura Lucia-Palacios, Raúl Pérez-López□, Yolanda Polo-Redondo. (۲۰۱۸). Can social support alleviate stress while shopping in crowded retail environments?. ۰۱۴۸-۲۹۶۳
- Lowe,J., Maggioni,I, Sands,S.۲۰۱۸. Critical success factors of temporary retail activations: A multi-actor perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services,* ۴۰:۷۴-۸۱.
- Magnus Söderlund,(۲۰۱۸),” The proactive employee on the floor of the store and the impact on customer satisfaction. Center for Consumer Marketing, Stockholm School of Economics. ۴۶( ۴۳). Pp ۴۶-۵۳.
- Murali,S., Pugazhendhi,S., Muralidharan,C.,(۲۰۱۸). Assessment of impact of after sales service attributes on customer satisfaction for a home-appliances manufacturing firm. *J. Enterprise Network Management,* ۷(۱): ۲۷-۴۱
- Magnus Söderlund,(۲۰۱۶),” Employee Mere Presence and Its Impact on Customer Satisfaction”,. *Psychology & Marketing,* Vol. ۳۳(۶): pp ۴۴۹-۴۶۴
- Michel Rod, Nicholas j.Ashill, Tanya Gibbs. (۲۰۱۶). customer perceptions of frontline employee service delivery: A study of Russian bank customer satisfaction and behavioural intertion .vol.۰۲.( ۵) ۰۹۶۹-۶۹۸۹. Pp ۲۱۲-۲۲۱.

Mukerjee, K. (۲۰۱۸). The impact of brand experience, service quality and perceived value on word of mouth of retail bank customers: investigating the mediating effect of loyalty. *J Financ Serv Mark*, ۲۳: ۱۲-۲۴.

Mainardes, E.W., Nogueira, E.H.B. and Brugni, T.V. (۲۰۲۴), "Competencies of the public servant and their impacts: a study in Brazil", *International Journal of Public Leadership*, Vol. ۲۰ No. ۱, pp. ۸۹-۱۰۵. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2023-0068>

Nath, A.K., Saha, P. and Mei, X.Y. (۲۰۲۳), "Extending the servicescape conceptualization: accounting for perceptions of crowding and risks under the pandemic", *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, Vol. ۱۸ No. ۳, pp. ۴۰۷-۴۲۱. <https://doi.org/10.1108/CBTH-04-2022-0086>

Nana Kweku Otoo, N. (۲۰۱۸). Impact of Human Resource Development Practices on Employee Competencies. *International Journal of Management Studies*, ۳(۲): ۱۱۶-۱۲۸.

Ngo, L.V., Northey, G. Duffy, S. Thao, H.T.P. (۲۰۱۶). Perception of others, mindfulness, and brand experience in retail service setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۳۳: ۴۳-۵۲.

Nwulu, Chinyere Stella, Ateke, Brown Walteri (۲۰۱۸). FRONTLINE EMPLOYEE COMPETENCE DEVELOPMENT AND RESPONSIVENESS OF QUICK SERVICE RESTAURANTS. *European Journal of Social Sciences Studies*. ۲(۱۰): ۱-۱۸.

Palm, P. (۲۰۱۶), "Measuring customer satisfaction: a study of the Swedish real estate industry", *Property Management*, Vol. ۳۴ Iss ۴ pp. ۳۱۶-۳۳۱.

Phi, L.N., Phuong, D.H. and Huy, T.V. (۲۰۲۴), "How perceived crowding changes the interrelationships between perceived value, tourist satisfaction and destination loyalty: the empirical study at Hoi An", *International Journal of Tourism Cities*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2023-0100>

Sangkon Park, Sowon Hahn, Taehun Lee, Minji Jun, (۲۰۱۸). Two factor model of consumer satisfaction international tourism research., *journal homepage: journal homepage*. ۶۷.pp<sup>۸۲-۸۸</sup>.

Sanjaya Singh Gaur, S., Sharma, S., Herjanto, P., H. R. Kingshott, P. J. (۲۰۱۷). Impact of frontline service employees' acculturation behaviors on customer satisfaction and commitment in intercultural service encounters. *Journal of Service Theory and Practice*, ۲۷(۳): ۱-۳۱.

Scholz, T. Redler, J., Pagel, S. (۲۰۲۰). Re-designing adaptive selling strategies: the role of different types of shopping companions. *Review of Managerial Science*. ۱۴(۵): ۱-۳۷.

Srivastava, M., Kaul, D. (۲۰۱۴). Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*. ۲۱(۶): ۱۰۲۸-۱۰۳۷.

Silva Kanakaratne, M D., Bray, J., Robson, J. (۲۰۲۰). The influence of national culture and industry structure on grocery retail customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*. ۵۴: ۱-۱۰.

Selma Kadic-Magljajlica, S.K., Bosob, N., Micevskic, M. (۲۰۱۸). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?. *Journal of Business Research*, ۸۶: ۲۹۱-۲۹۹.

Swanson, E., Kim, S., MiLee, S., JangYang, J., -Ki Lee, Y., (۲۰۲۰). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. ۴۲: ۸۸-۹۶

Tarihi, G.(۲۰۱۶). STIMULATING FACTORS OF IMPULSE BUYING BEHAVIOR: A LITERATURE REVIEW. ۱۸(۲). ۵۷۲-۵۹۳.

Terblanche, N, S.(۲۰۱۸). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*. ۴۰: ۴۸-۵۹.

Wajda Wikhamn,(۲۰۱۹). ” Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction* vol.۷۶. pp ۱۰۲-۱۱۰

Ying, S. Sindakis, S., Aggarwal, S., Chen, C., Su, J. (۲۰۲۰). Managing big data in the retail industry of Singapore: Examining the impact on customer satisfaction and organizational performance, *European Management Journal*. ۳۸(۲): ۱-۲۴.