

فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی - پژوهشی  
ویژه نامه چهارمین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی  
دانشگاه پیام نور مرکز خوانسار  
۱۶ و ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

## بررسی علل عملکرد فروشنده در برون سپاری سیستم‌های اطلاعات (مطالعه موردی: فروشگاه زنجیره‌ای شهروند شعبه بیهقی)

سعید عبدالمنافی<sup>۱</sup>، وفا ترابی میبدی<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، صندوق پستی ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران

۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

### چکیده

امروزه یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش یکسری هزینه‌های سازمان، برون‌سپاری است. برون‌سپاری در صورت به کارگیری به جا موجب تعدیل هزینه و زمان تولید، تمرکز بر مزیت‌های اصلی رقابتی و ارتقای کیفیت خدمات و محصولات و اثربخشی سازمان می‌گردد. در پژوهش حاضر به بررسی علل عملکرد فروشنده در برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعات پرداخته شده است. روش پژوهش از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی است و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش فروشندگان و مدیران فروشگاه زنجیره‌ای شهروند شعبه بیهقی را در بر گرفته است. مطابق بررسی صورت پذیرفته در این فروشگاه ۹۸ مدیر و ۱۱۹ نفر فروشنده هستند. بدین ترتیب جامعه آماری متشکل از ۲۱۷ نفر است. همه فروشندگان و مدیران یاد شده برای شرکت در پژوهش درخواست همکاری شد. ابزار اصلی گردآوری داده، پرسشنامه بوده است در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ بهره خواهیم برد. آلفای کرونباخ بر اساس سنجش سازگاری درونی پرسشنامه شکل گرفته است. در خصوص بررسی علل عملکرد فروشنده در برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعات در ایران پژوهشی تاکنون صورت نگرفته است. نتیجه حاصل از بررسی ۷ فرضیه مورد نظر، ۲ فرضیه یک و چهار رد شده و ۵ فرضیه مابقی مورد تأیید قرار گرفتند. این یافته‌ها سعی به کمک کردن در هموار شدن بخشی کوچک از مسیر را داشته که از جمله می‌توان به عوامل موفقیت در برون سپاری اشاره داشت. این مطالعه از دیدگاه

فروشنده‌گان صورت گرفته است و نتایج حاصل اهمیت اعتماد و توانایی مدیریت مشتری و شناخت مشتری را به عنوان یک مکانیزم حکم بر تقویت عملکرد فروشنده‌گان نشان داده است.

**واژه‌های کلیدی:** برون سپاری، صداقت، سیستم اطلاعات، شناخت مشتری، توانایی خرید مشتری.

## مقدمه

واژه برون سپاری<sup>۱</sup> مخفف عبارت "به کارگیری منبع بیرونی" است. معنای هر بخش این عبارت به شرح ذیل است:

بیرونی به معنای ایجاد ارزش در خارج از شرکت خود است. از دید منبع، شرکت به عنوان مجموعه منحصر به فردی از منابع و دانش در نظر گرفته می‌شود. بدون کسب این منابع از طریق محیط، شرکت قادر به زنده ماندن و رقابت کردن نیست. این وظیفه مدیریت تأمین است که بازارهای منبع یابی را به منظور کسب مزیت‌های رقابتی، تحلیل نماید. تنها اطلاع از منابع بیرونی، کافی نیست، از آن‌ها باید به منظور تقویت موقعیت شرکت در عرصه رقابت، استفاده نمود. مدیریت زنجیره تأمین روشی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از چنین منابعی بهره برداری کنند (نخعی کمال آبادی و باقری، ۱۳۸۷: ۳۰-۲۹). برون سپاری همانند دیگر موضوعات علمی با تعاریف مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی برخوردار است. برون سپاری در مفهوم اولیه خود بدین معناست که کارکنان بخشی از فعالیت‌های شرکت را به بیرون سپرده و در حقیقت، خود از فرآیند خارج می‌شوند و این کار توسط کارکنان تأمین کننده فعالیت‌ها انجام می‌شود. (پورمعلم، ۱۳۹۰، ۱۷). برای سازمان‌ها تصمیم برون سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با ملاحظات بسیاری همراه است. چنین تصمیمی می‌تواند عامل مهمی در سودآوری به

شمار رود و لذا سهم مهمی در سلامت مالی شرکت داشته باشد (الفت و براتی، ۱۳۸۶: ۲).

برون سپاری، به طور حتم، اثرات متعددی بر فعالیت‌های سازمانی به جا می‌گذارد. سازمان‌هایی که مبادرت به این کار می‌کنند، باید به این موارد توجه کافی داشته باشند.

- بهبود کیفیت خدمات، تحصیل آن بخش از تخصص و مهارت‌های متخصصان که در سازمان وجود ندارد، آزاد شدن وقت مدیران برای تمرکز بر اولویت‌های اصلی‌تر، خلاقیت و نوآوری بیشتر برای بهبود فرآیندها، تسریع فرآیند تحویل.

- کاهش هزینه‌ها، متمرکز کردن سازمان بر شایستگی‌های محوری‌اش، افزایش بهره‌وری سازمانی، دستیابی به بهترین استعدادها و فن‌آوری‌ها، انتقال ریسک‌ها و خطرات مرتبط با توسعه سازمان به دیگران، افزایش قابلیت بازیابی در مقابل حادثه‌های ناگوار و استمرار برنامه‌ها در چنین حالاتی و تسریع در تغییرات سازمانی گسترده.

- دستیابی به مهارت‌ها و تجربه‌های مورد نیاز، افزایش سطح خدمت و بهره‌وری، تمرکز بیشتر سازمان بر فعالیت‌های محوری‌اش، افزایش انعطاف پذیری، کاهش مشکلات ناشی از روابط صنعتی مدیریت و تسهیم ریسک.

اهمیت اعتماد برای عملکرد برون سپاری به خوبی در مطالعات گذشته (دنگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) ذکر شده است. با این حال این مطالعات اغلب نگران تأثیر بر

در ادامه، ابتدا مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش بیان شده و سپس روش پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها و اعتبار و پایایی آن، روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش آمده است. در نهایت با بحث درباره یافته‌ها، به پیشنهادهای کاربردی حاصل از آن‌ها پرداخته شده است.

### مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری

در این مقاله علل عملکرد فروشنده در برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعات فروشگاه زنجیره‌ای شهروند بیهقی مورد بررسی قرار گرفته است. در این قسمت، به مرور دیدگاه‌های گوناگون این مفاهیم در ادبیات پرداخته و با توجه به مبانی نظری، فرضیه‌های پژوهش تدوین شده است.

### برون‌سپاری

گستره فرآیند برون‌سپاری تا حدی است که می‌تواند در برگیرنده همه فعالیت‌های تولید و یا حتی فعالیت‌های با ماهیت خدماتی نیز باشد. برون‌سپاری هنگامی به وقوع می‌پیوندد که یک مؤسسه تولیدی یا خدماتی، تمام یا بخشی از پیشنهادهای دریافتی را به پیمانکاران بیرونی واگذار نماید. اصولاً برون‌سپاری با هدف کاهش هزینه‌های تولید، آشنایی با فناوری‌های نوین، بهره‌گیری مطلوب‌تر از زمان‌های در دسترس و منابع محدود سازمان، جلوگیری از پراکندگی فعالیت‌ها و نهایتاً گسترش بی‌رویه سازمان و هزینه‌های مربوطه صورت می‌پذیرد (پورمعلم، ۱۳۹۰: ۱۸).

برخی از تعاریف ساده برون‌سپاری عبارتند از:

۱- طبق تعریف گیسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) "انتقال کارهای

روزمره تکراری به یک منبع خارجی".

روی عملکرد قابل آرایش مجدد هستند. در دیگر پژوهش‌ها مسأله مورد بررسی به صورت جداگانه بررسی شده است که نتوانسته به صورت مشخص علل را بررسی نمایند. نتایج نشان می‌دهد که مدل روش تکی به خوبی با داده‌های نمونه تطابق نداشته است.

برای بررسی این ابزار سنجش، پژوهش‌های بسیاری در فرهنگ‌های گوناگون در کشورهای گوناگون انجام گرفته است؛ از جمله ایران (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ دری نوکورانی و سبحانی فرد، ۱۳۹۰؛ فردوسی و همکاران، ۱۳۹۱) و چین (دنگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ زیانگ تون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) و ایتالیا (اینوستی و لبوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) و ایرلند (مک‌ایور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و لهستان (کوزاوسکا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) و دانمارک (فری‌تگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). با بررسی این پژوهش برون‌سپاری که یکی از این راهبردها است می‌تواند از طریق کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی، تمرکز سازمان بر توانمندی‌های محوری، بهره‌مندی از مهارت متخصصینی که در داخل موجود نیستند، بهبود کیفیت کار و... به رقابت پذیری بیشتر سازمان منجر شود. امروزه توانایی بالقوه برون‌سپاری از فعالیت‌هایی نظیر نظافت، تهیه غذا و ایمنی که دغدغه‌های پیرامونی سازمان را تشکیل می‌دهند به حوزه‌های اصلی سازمان همچون طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و سیستم‌های اطلاعاتی انتقال یافته است. هدف از این بررسی کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و یا آزادسازی برخی منابع شرکت برای تخصیص آن به اموری که دارای اولویت بیشتری است، است.

1 Xiangtong  
2 Innocenti & Labory  
3 McIvor  
4 Koszewska  
5 Freytag

اشاره کرد؛ اما رویکرد واگذاری کارها به بیرون از سازمان یا منبع یابی خارج از سازمان برای کشور ما رویکردی نو با سابقه‌ای کوتاه است. شاید هنوز این باور در میان مدیران و مسولان سازمان‌های ما نهادینه نشده که این شیوه می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و نیز جلب مشارکت بیشتر کارکنان، منجر شود (طالبی و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۳). برای سازمان‌ها تصمیم برون‌سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با ملاحظات بسیاری همراه است. چنین تصمیمی می‌تواند عامل مهمی در سودآوری به شمار رود و لذا سهم مهمی در سلامت مالی شرکت داشته باشد (الف و براتی، ۱۳۸۶: ۲).

برون‌سپاری را می‌توان به واسطه موقعیت و مکان تقسیم کرد؛ به عبارت دیگر، جایی که کار در آن انجام می‌شود: در موقعیت (محلی) و دور از موقعیت (غیرمحلی) کار محلی مستلزم این است که اعضای گروه فروشنده، کار را در داخل محوطه ساختمان سازمان مشتری، انجام دهند. کار غیرمحلی، شرایطی است که فروشنده، کار را در مکان خاص خودش انجام می‌دهد. در ترتیبات کاری غیرمحلی، کار را می‌توان به صورت درون‌مرزی، هم‌مرزی یا بیرون‌مرزی انجام داد (زولو و وینتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۳۴۵).

با توجه به معانی متعدد برون‌سپاری و معیارهای مختلف اندازه‌گیری آن می‌توان انواع مختلفی را برای آن در نظر گرفت. بدین منظور با توجه به معیارهایی از قبیل سطح تصمیم‌گیری، حجم برون‌سپاری، میزان ادغام، روابط ویژه سطح کنترل اداری و نوع مالکیت، انواع برون‌سپاری طبق جدول زیر (جدول ۱) طبقه‌بندی می‌شود.

۲- لابی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) "خدماتی که شما در داخل انجام می‌دهید در خارج به یک فروشنده ارایه شود".

۳- سبیرنیک<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) "... پرداخت انجام تمام یا بخشی از کار به شرکت‌های دیگر" (مختاری، ۱۳۹۲، ۷۵).

براساس تعریف دیگر برون‌سپاری یا پیمان‌سپاری به خارج از سازمان، تلاشی است جهت غلبه بر مشکلات مالی سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری و کارایی آن‌ها.

واژه برون‌سپاری مخفف عبارت "به کارگیری منبع بیرونی" است. معنای هر بخش این عبارت به شرح ذیل است:

بیرونی به معنای ایجاد ارزش در خارج از شرکت خود است. از دید منبع، شرکت به عنوان مجموعه منحصر به فردی از منابع و دانش در نظر گرفته می‌شود. بدون کسب این منابع از طریق محیط، شرکت قادر به زنده ماندن از طریق محیط، شرکت قادر به زنده ماندن و رقابت کردن نیست. (نخعی کمال‌آبادی و باقری، ۱۳۸۷: ۳۰). در دانشگاه و عمل، اختلاف گسترده‌ای بین دو تعریف برون‌سپاری وجود دارد. یک مورد از برون‌سپاری اشاره به نوع کالا و خدماتی که از تأمین‌کنندگان خارج تهیه شود دارد (مال و کوتابه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۱۶۱).

رویکرد واگذاری کارها به نیروهای خارج از سازمان در کشورهای توسعه یافته، مدت زمان زیادی است که انجام می‌شود. در این میان، کشورهای پیشرفته واقع در شرق آسیا به توفیقات چشمگیری در زمینه کاهش هزینه‌های مربوط به تولید و خدمات دست یافته‌اند. از جمله این کشورها می‌توان به هند و چین

1 Labbez

2 Sibernick

3 Mol & kutabe

4 Zollo & Winter

### جدول ۱- انواع برون‌سپاری

نوع برون‌سپاری	معیار طبقه بندی
برون‌سپاری راهبردی یا استراتژیک، برون‌سپاری تاکتیکی یا سنتی	سطح تصمیم‌گیری
برون‌سپاری کلی، برون‌سپاری انتخابی یا بخشی	حجم برون‌سپاری
برون‌سپاری، نیمه برون‌سپاری	میزان ادغام
برون‌سپاری گروهی یا داخلی، برون‌سپاری غیر گروهی یا خارجی	روابط ویژه
برون‌سپاری عملکرد، برون‌سپاری منابع	کنترل اداری
برون‌سپاری بخش دولتی، برون‌سپاری بخش خصوصی	مالکیت

(اینک پن و کورآل، ۲۰۰۴: ۵۹۵).

### مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش

بولتر<sup>۱</sup> برون‌سپاری را مدیریت بیرون از تعریف می‌کند. برون‌سپاری عبارت است از انتقال فرآیندهای غیر راهبردی به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرآیندهای اساسی درون سازمانی. برون‌سپاری عبارت است از کاربرد راهبردی منابع برون‌سازمانی برای ایفای فعالیت‌هایی که به طور سنتی از طریق کارکنان و منابع داخل سازمان صورت می‌گیرد. به زعم کوربت<sup>۲</sup> برون‌سپاری چیزی کمتر از ساخت دهی مجدد قابلیت‌های اصلی و روابط خارجی سازمان نیست. به علت چالش در همکاری و تشریک مساعی میان ملتها و اینکه چگونه به موفقیت دست یافت، یکی از موضوعات اصلی در ادبیات برون‌سپاری سیستم اطلاعات گردیده است. پژوهش سیستم اطلاعات در خصوص موفقیت برون‌سپاری جنبه‌های مختلفی را در نظر می‌گیرد که شامل تعیین ویژه‌گی‌های مشتری، تعیین ویژه‌گی‌های فروشنده و رابطه فروشنده - مشتری می‌گردد (دنک و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۲).

اهمیت اعتماد برای عملکرد برون‌سپاری به خوبی در مطالعات گذشته ذکر گردیده است. با این حال این مطالعات اغلب نگران تأثیر بر روی عملکرد قابل

آرایش مجدد هستند. شناخت مشتری به کسب شناخت توسط فروشنده در مورد یک مشتری ویژه دلالت دارد و برای همکاری بهتر از طریق شناخت مشتری ویژه ضروری است. آن شامل شناخت محیط همکاری، اهداف و الزامات و فرآیندکاری، دامنه کسب و کار مشتری می‌شود. بر اساس دیدگاه رابطه‌ای، یادگیری بین سازمانی شرکاء در مشارکت کردن برای بدست آوردن عملکرد رابطه‌ای، اهمیت دارد. شرکاء معمولاً مهم‌ترین منبع نظرات جدید و دانش فنی هستند.

اعتماد به قضاوت مثبت سطح قابل اطمینان یک شریک اطلاق می‌گردد. اعتماد ممکن است نتیجه‌ای از تأثیر متقابل بر اساس تعامل یا یک شناختی باشد که شریک بر اساس شناخت با اطلاعات کافی فرصت طلبی شریک احساس زیان و ترس نمی‌کند. اعتماد ممکن است عملکرد رابطه‌ای را از طریق سرمایه‌گذاری بر روی ثروت‌های تخصصی حفظ شده را بهبود ببخشد و موجب انگیزه در تخصیص دادن فعالیت‌های ایجاد ارزش داشته باشند، بنابراین عملکرد رابطه‌ای را ایجاد و حفظ می‌نماید. اهمیت اعتماد در یادگیری میان سازمانی به خوبی مستندسازی و ثبت گردیده است.

توانایی‌های ویژه مشتری به مجموع الگوهای فعالیت‌های ثابت و امور عادی در معامله با ارایه دادن

بنابر این می‌توان فرضیه‌های زیر را عنوان کرد:

فرضیه ۱: شناخت از مشتری<sup>۱</sup> تأثیر مثبت بر کیفیت سرویس‌دهی فروشنده<sup>۲</sup> دارد.

فرضیه ۲: اعتماد فروشنده<sup>۳</sup> به مشتری تأثیر مثبت بر کیفیت سرویس‌دهی فروشنده دارد.

فرضیه ۳: اعتماد فروشنده به مشتری تأثیر مثبت بر روی شناخت از مشتری می‌گردد.

فرضیه ۴: اعتماد فروشنده به مشتری بر توانایی خرید مشتری<sup>۴</sup> تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۵: شناخت از مشتری بر توانایی خرید مشتری تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۶: توانایی مدیریت پروژه<sup>۵</sup> بر کیفیت سرویس‌دهی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۷: توانایی‌های مدیریت پروژه رابطه بین توانایی خرید مشتری و کیفیت سرویس‌دهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

چارچوب نظری و مدل مورد بررسی در شکل ۱ نشان داده شده است.

خدمات ویژه به مشتری و تعامل ایجاد شده و تکرار گردیده با این مشتری دلالت دارد. این امر می‌تواند در نتیجه سرمایه‌گذاری در ثروت‌های انسانی به صورت ویژه‌ای در نظر گرفته شود؛ که معمولاً به صورت یک دانش ملموس و امور روزمره متبلور می‌گردد. از طریق جمع‌آوری اطلاعات و دانش تخصصی بعد از تأثیر متقابل تکرار شده طولانی مدت با مشتریان ویژه توسعه پیدا می‌کند. این امر شناخت منحصر به فرد متقابل ارتباط اثربخش و کارهای همکاری را منعکس می‌کند که دارای یک سطح از ویژه‌گی در رابطه دو طرفه است (دنگ و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۲).

مدیریت پروژه ابزار مهمی در مدیریت مدرن به ویژه در پروژه‌های بزرگ و یگانه، پروژه‌هایی که به مهارت‌های متعددی نیاز دارند، به شمار می‌آید. مدیریت پروژه چنین تعریف می‌شود: تخصیص، پیگیری و کاربرد منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره زمانی خاص، اینگونه مدیریت روی فعالیت‌های مشخص از پروژه یعنی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی تمرکز دارد که:

- ۱- هدف آن‌ها تولید محصول یگانه است.
  - ۲- در یک چارچوب زمانی خاص با نقاط آغاز و پایان تعریف شده اجرا شوند (باغداساریان، ۱۳۸۴، ۵).
- توانایی مدیریت پروژه مهارت‌هایی در توسعه نرم‌افزار، برنامه ریزی پروژه مؤثر و کنترل کردن بر اساس فرآیندهای ایجاد شده و متدلوژی‌ها می‌باشند. این امر می‌تواند براساس مشتریان مختلف آرایش مجدد پیدا کند؛ بنابراین مخصوص به مشتری نیست. این امر به طور کل شامل طراحی نرم‌افزار و توانایی توسعه قابلیت‌ها در برنامه بر اساس برنامه ریزی پروژه و توانایی‌ها نسبت به کنترل کردن کیفیت پروژه، زمان‌بندی و هزینه است (دنگ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۲).

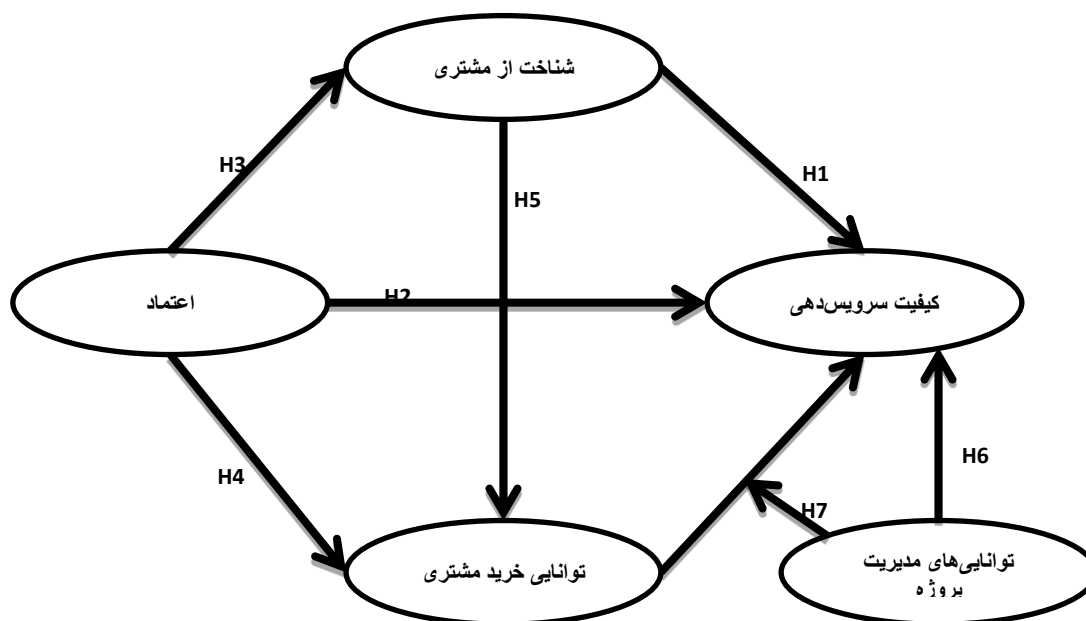
1 Learning about client

2 Relational service quality

3 Trust

4 Client specific capabilities

5 Project management capabilities



شکل ۱- چارچوب نظری

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا به مدیران فروشگاه فوق در ارتباط با مشتریان و ارتقای سطح ارتباط فروشندگان کمک می‌کند. برسند. با توجه به این که این پژوهش در محیط طبیعی و بدون دست کاری آزمایشگاهی انجام گرفته و در آن فرضیه‌هایی براساس مطالعه‌های مقدماتی چارچوب نظری موجود مطرح شده است و داده‌های گردآوری شده برآمده از یک پرسشنامه ۱۹ سوالی مبتنی بر مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای است به گونه‌ای که از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) ارزش‌گذاری شده، از صراحت نسبتاً بالایی برخوردار است، بنابراین روش پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی - پیمایشی است. همچنین در این پرسشنامه برخی ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای جامعه مانند سن، سطح تحصیلات و جنس نیز مورد پرسش قرار گرفت.

### زمان و مکان پژوهش (جامعه پژوهش)

جامعه آماری همه کارکنان فروشگاه شهروند بیهقی که به مشتریان فروشگاه ارایه خدمات می‌نمایند. از جمله دلایل این انتخاب می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- استفاده از جامعه آماری کارکنان در مطالعات رفتار سازمانی بسیار معمول است.
- کارکنان اغلب همکاری خوبی با پژوهشگران داشته و سعی در ارتقای سطح کاری در جهت ارتقای کاری هستند.
- نقطه آغاز بسیاری از نکات جذب مشتریان و از کارکنان و فروشندگان آغاز می‌شود.
- فروشگاه‌های زنجیره‌ای به علت گستره کاری که دارند نتایج را بهتر می‌توان تعمیم داد.
- قلمرو مکانی فروشگاه بیهقی شهر تهران است. قلمرو زمانی شش ماهه اول سال ۱۳۹۳ است.

## حجم نمونه، روش نمونه‌گیری و نحوه گردآوری داده‌ها

مطابق بررسی صورت پذیرفته در این فروشگاه ۹۸ مدیر و ۱۱۹ نفر فروشنده مشغول به فعالیت می‌باشند. بدین ترتیب جامعه آماری متشکل از ۲۱۷ نفر است. نظر به محدودیت جامعه آماری به همه فروشنندگان و مدیران فوق‌الذکر پرسشنامه پژوهش اعطا گردید و از ایشان جهت شرکت در پژوهش درخواست همکاری شد. در پایان تعداد ۱۹۶ پرسشنامه به پژوهشگر ارجاع گردید. پژوهش از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است و به لحاظ هدف کاربردی است. در طراحی پرسشنامه سعی شده است با بهره‌گیری از منابع تخصصی، پژوهش‌ها و مقالات و... امکان سنجش و اندازه‌گیری تخصصی متغیرها فراهم آید. در این پژوهش پرسش‌های طرح شده در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت و با گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظر، مخالف، کاملاً مخالف مورد سنجش قرار گرفته‌اند. لازم به توضیح است که شیوه پاسخ دهی پاسخگویان به نحوی بود که آزمونگر پرسش‌نامه را تحویل مسئول هماهنگی فروشگاه زنجیره‌ای بیهقی داده و پس از تکمیل پرسشنامه، تحویل آزمونگر می‌دادند.

## ابزار پژوهش و اعتبار و پایایی آن

در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها در روش میدانی از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. پرسش‌نامه مربوط به پرسش‌های جمعیت شناختی همان گونه که بیان شد از مقیاس‌هایی استفاده شده که در پژوهش‌های قبلی در کشورهای دیگر به کار گرفته شده است و از اعتبار و پایایی مناسبی برخوردار بوده‌اند؛ اما در جهت بومی سازی پرسش‌نامه و بررسی اعتبار و پایایی آن در جامعه آماری پژوهش حاضر در

ایران، اعتبارسنجی‌ها و پایایی سنجی‌هایی صورت گرفته است. در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ بهره خواهیم برد آلفای کرونباخ بر اساس سنجش سازگاری درونی پرسشنامه شکل گرفته است. اگر انحراف معیار سؤالات یک باشد، این روش بر مبنای متوسط همبستگی میان سؤالات مقایسه را انجام می‌دهد و در غیر اینصورت بر مبنای متوسط کواریانس بین سؤالات تصمیم‌گیری می‌شود. اگر سؤالات موجود، با یکدیگر همبستگی مثبتی نداشته باشند انتظار نداریم در صورت تکرار این پرسشنامه بر روی افراد نمونه دیگر، نتایج مشابهی بدست آید و در واقع پایایی پرسشنامه کاهش می‌یابد. در این پژوهش با استفاده از نرم افزار اسپاس به محاسبه آلفای کرونباخ جدول ۲ اقدام گردیده است.

به منظور بررسی روایی پرسشنامه پژوهش چنین عمل شد که از استاد راهنما خواسته شد که در خصوص محتوای پرسشنامه و موفقیت سنجش و اندازه‌گیری آن نظرات خود را اعلام نمایند. همچنین تلاش بر آن بود که با بکارگیری تئوری‌های مرتبط و مقالات معتبر بر محتوا و غنای مفاهیم مورد پرسش افزوده گردد تا الزامات روایی محتوایی پرسشنامه برآورده گردد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش با تکیه بر نرم افزار اسپاس تحلیل توصیفی مشاهدات در دستور کار قرار گرفت در این راستا ترسیم نمودارهای دایره‌ای ستونی و محاسبه آماره‌های میانگین، انحراف معیار و... مورد بهره برداری قرار گرفت. در راستای اجرای تحلیل استنباطی، با اجرای مدل معادلات ساختاری (مدل تحلیل عاملی تاییدی) توسط نرم افزار لیزرل استفاده روابط موجود



متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز لیزرل<sup>۳</sup> نامیده شده است اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل‌یابی معادله ساختاری یا به گونه خلاصه اس ای ام<sup>۴</sup> است (هومن، ۱۳۸۴، ۱۱).

روش لیزرل ضمن آنکه ضرایب مجهول مجموعه معادلات ساختاری خطی را برآورد می‌کند برای برآزش مدل‌هایی که شامل متغیرهای مکنون، خطاهای اندازه‌گیری در هر یک از متغیرهای وابسته و مستقل، علیت دو سویه، هم‌زمانی و وابستگی متقابل است طرح ریزی گردیده است؛ اما این روش را می‌توان به عنوان موارد خاصی برای روش‌های تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل رگرسیون چند متغیری، تحلیل مسیر، مدل‌های اقتصادی خاص داده‌های وابسته به زمان، مدل‌های برگشت پذیر و برگشت ناپذیر برای داده‌های مقطعی/ طولی، مدل‌های ساختاری کوواریانس و تحلیل چند نمونه‌ای (مانند آزمون فرضیه‌های برابری ماتریس کوواریانس‌های، برابری ماتریس همبستگی‌ها، برابری معادلات و ساختارهای عاملی و غیره) نیز به کار برد.

مدل پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرد. برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه‌های اخیر صورت گرفته است یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. این روش به یک سری مدل‌های عمومی اشاره می‌کند که شامل تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌های ساختاری هم‌زمان کلاسیک، تجزیه و تحلیل مسیر، رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس و سایر روش‌های آماری است (هیول، ۱۹۹۵، ۱).

### داده‌های جمعیت شناختی پژوهش

از تعداد ۱۹۶ پاسخ دهنده در این پژوهش ۸۸ نفر زن (معادل ۴۴٫۹٪) و تعداد ۱۰۸ نفر مرد (معادل ۵۵٫۱٪) بودند که عمده آن‌ها یعنی ۸۷ نفر (معادل ۴۴٫۴٪) بین سنین ۲۵-۳۵ سال و ۸۲ نفر (معادل ۴۱٫۸٪) دارای تحصیلات لیسانس بودند.

### یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۳ ارائه می‌شود و پس از توضیح مفهوم تأیید یا عدم تأیید هر یک از فرضیه‌ها پیشنهادات و نتیجه‌گیری ارائه گردیده است.

لیزرل یا مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط "مدل خطی کلی"<sup>۲</sup> است؛ که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط

## جدول ۳- نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	روابط مدل	میزان ضریب مسیر	میزان آماره t	نتیجه معنادار
۱	تأثیر شناخت از مشتری بر کیفیت سرویس دهی	۲۲.-	۱,۵۲-	تأثیر معنادار ندارد
۲	تأثیر اعتماد به مشتری بر کیفیت سرویس دهی	۲,۳۸	۲۷.	تأثیر مستقیم و معنادار
۳	اعتماد به مشتری بر میزان شناخت از مشتری	۲۴.	۱,۵۵	تأثیر مستقیم و معنادار
۴	تأثیر اعتماد به مشتری بر توانایی خرید مشتری	۱۷.-	۱,۲۲-	تأثیر معنادار ندارد
۵	تأثیر شناخت از مشتری بر توانایی خرید مشتری	۲۷.	۱,۶۴	تأثیر مستقیم و معنادار
۶	تأثیر توانایی مدیریت پروژه بر کیفیت سرویس دهی	۳۲.	۲,۳۶	تأثیر مستقیم و معنادار
۷	نقش تعدیل‌گری متغیر توانایی مدیریت پروژه در رابطه با توانایی خرید مشتری و کیفیت سرویس دهی	٪۱۶	۲,۲۸	تأثیر مستقیم و معنادار

مستقیم است. به عبارت ساده تر با افزایش میزان اعتماد، کیفیت سرویس دهی افزایش می‌یابد و با کاهش میزان اعتماد، کیفیت سرویس دهی کاهش می‌یابد.

۳- اعتماد به مشتری بر میزان شناخت از مشتری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای بیهقی تأثیر معنادار دارد. به منظور تحلیل استنباطی فرضیه فوق، بررسی تأثیر متغیر مکنون برونزای "اعتماد به مشتری" بر روی مکنون درونزای "شناخت از مشتری" با تکیه بر خروجی مدل معادلات ساختاری در دستور کار است:

در این بررسی میزان آماره T برابر با 1.55 گزارش شده است. رد فرض H0 در سطح معنادار (0.05 < 1.96) |t| نشانگر آنست که میان متغیرهای اعتماد به مشتری و شناخت مشتری ارتباط معنادار موجود نیست به عبارت ساده تر در جامعه آماری پژوهش، اعتماد به مشتری مشتری بر میزان شناخت از مشتری تأثیر معنادار ندارد.

۴- در این بررسی میزان آماره T برابر با 1.22 گزارش شده است. پذیرش فرض H0 در سطح معنادار (0.05 < 1.96) |t| نشانگر آنست که میان متغیرهای اعتماد

با توجه به اطلاعات به دست آمده این مطلب نتیجه گرفته شده است که فرضیه دوم و سوم و پنجم و ششم و هفتم پژوهش، تأیید و فرضیه‌های اول و چهارم پژوهش رد می‌شوند؛ به عبارت دیگر، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند:

۱- در این بررسی میزان آماره T برابر با 1.52- گزارش شده است. پذیرش فرض H0 در سطح معنادار (0.05 < 1.96) |t| نشانگر آنست که میان متغیرهای شناخت از مشتری و کیفیت سرویس دهی ارتباط معنادار موجود نیست. به عبارت ساده تر در جامعه آماری پژوهش، شناخت از مشتری موجب تغییر در کیفیت سرویس دهی نمی‌گردد.

۲- در این بررسی میزان آماره T برابر با ۲,۳۸ گزارش شده است. رد فرض H0 در سطح معنادار (0.05 > 1.96) |t| نشانگر آنست که میان متغیرهای اعتماد به مشتری و کیفیت سرویس دهی ارتباط معنادار موجود است. مثبت بودن بودن ضریب گامای در خصوص ارتباط میان دو متغیر مورد بررسی نشانگر وجود رابطه

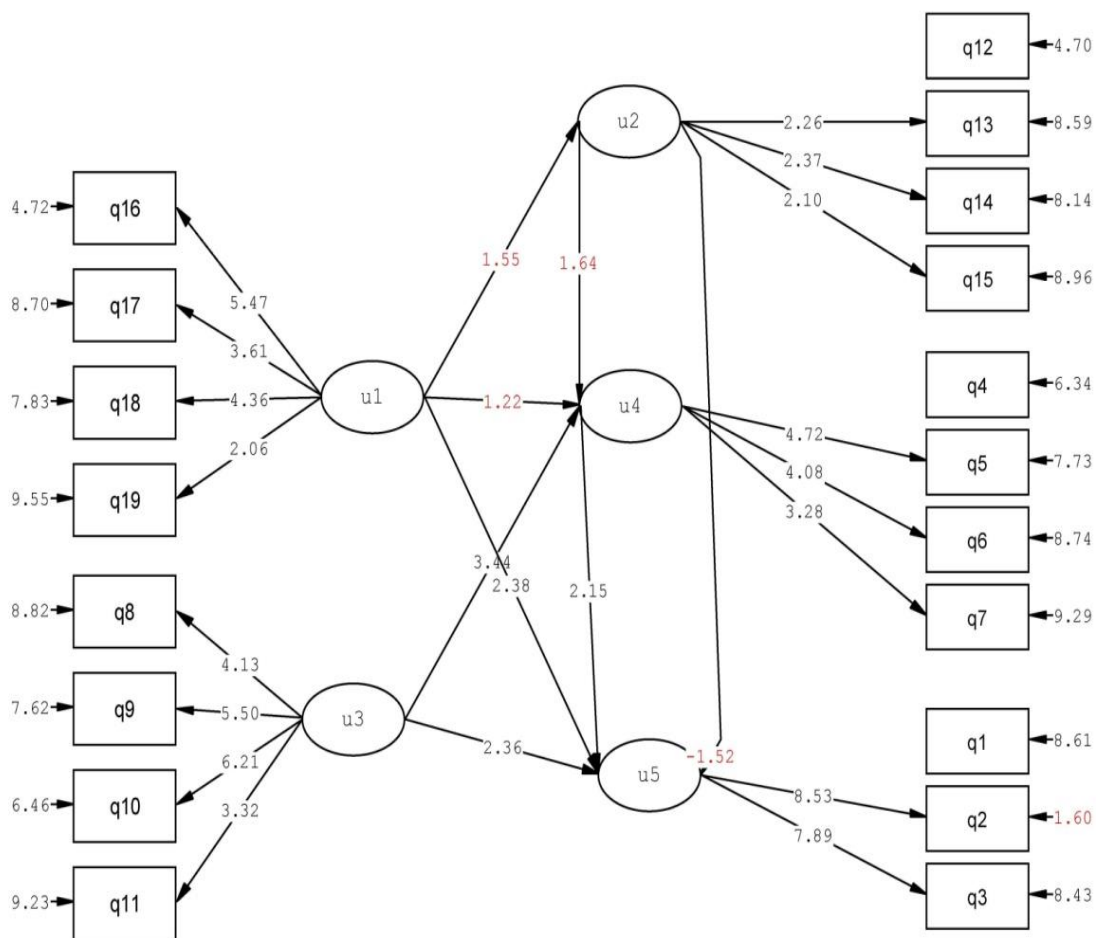
۷- به منظور تحلیل استنباطی فرضیه فوق، بررسی تأثیر متغیر مکنون برونزای "توانایی مدیریت پروژه" بر رابطه میان متغیرهای توانایی خرید و کیفیت سرویس‌دهی با استفاده از تکنیک رگرسیون خطی چند گانه و معادلات ساختاری در دستور کار، به تحلیل موضوع خواهیم پرداخت. در سطح پایین توانایی مدیریت پروژه متغیر توانایی خرید تأثیر معنادار بر متغیر کیفیت سرویس‌دهی ندارد همچنین ملاحظه می‌کنیم که مقادیر ضریب تعیین و ضریب رگرسیون متناظر با متغیر توانایی خرید در سطح بالای متغیر توانایی مدیریت پروژه به طور قابل ملاحظه از معادله متناظر در سطح پایین این متغیر بزرگ‌تر است ضمناً در سطح بالای متغیر توانایی مدیریت پروژه، متغیر توانایی خرید تأثیر معنادار بر کیفیت سرویس‌دهی دارد.

همچنین شایان ذکر است در مدل معادلات ساختاری تأثیر هر دو متغیر توانایی مدیریت پروژه و توانایی خرید مشتری بر متغیر کیفیت سرویس‌دهی معنادار است و میزان ضریب گامای تأثیر غیر مستقیم توانایی مدیریت پروژه بر رابطه متغیرهای توانایی خرید و کیفیت سرویس‌دهی برابر با ۱,۱۶ گزارش می‌گردد و نقش میانجی‌گری (تعدیل‌گری این متغیر نیز تأیید می‌گردد).

به مشتری و توانایی خرید مشتری ارتباط معنادار موجود نیست. به عبارت ساده‌تر در جامعه آماری پژوهش، در سطح معنادار پنج درصد. اعتماد به مشتری بر توانایی خرید مشتری تأثیر معنادار ندارد.

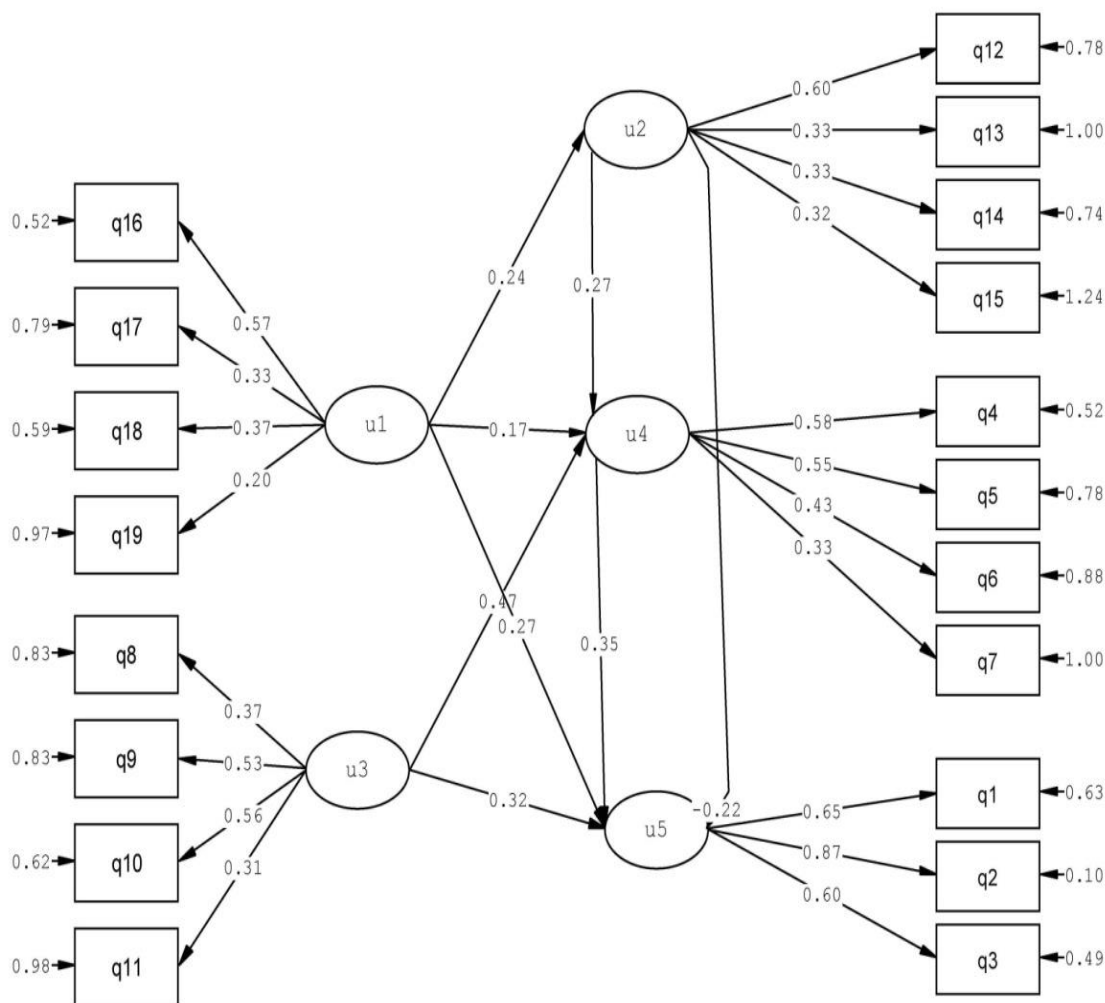
۵- به عبارت ساده‌تر در جامعه آماری پژوهش، در سطح معنادار پنج درصد. شناخت از مشتری بر توانایی خرید مشتری تأثیر معنادار ندارد. رد فرض  $H_0$  در سطح معنادار  $(|t| < 1.96)$ .05 نشانگر آنست که میان متغیرهای شناخت از مشتری و توانایی خرید ارتباط معنادار موجود نیست.

۶- در این بررسی میزان آماره T برابر با 2.36 گزارش شده است. رد فرض  $H_0$  در سطح معنادار  $(|t| > 1.96)$ .05 نشانگر آنست که میان متغیرهای توانایی مدیریت پروژه و کیفیت سرویس‌دهی ارتباط معنادار موجود است. مثبت بودن بودن ضریب گامای در خصوص ارتباط میان دو متغیر مورد بررسی نشانگر وجود رابطه مستقیم است. به عبارت ساده‌تر با افزایش میزان متغیر توانایی مدیریت پروژه، کیفیت سرویس‌دهی افزایش می‌یابد و با کاهش میزان توانایی مدیریت پروژه، کیفیت سرویس‌دهی کاهش می‌یابد. توانایی مدیریت پروژه رابطه میان توانایی خرید مشتری و کیفیت سرویس‌دهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



Chi-Square=250.58, df=143, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

مدل ۱- خروجی نرم افزار لیزرل



Chi-Square=250.58, df=143, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

## مدل ۲- خروجی نرم افزار لیزرل

اهمیت اعتماد برای عملکرد برون‌سپاری به خوبی در مطالعات گذشته ذکر گردیده است. با این حال این مطالعات اغلب نگران تأثیر بر روی عملکرد قابل آرایش مجدد هستند. نتایج ما نشان می‌دهند که اعتماد به عنوان یک مکانیسم نگهدارنده غیررسمی نیز برای عملکرد رابطه‌ای اهمیت دارد.

تأثیر شناخت مشتری بر کیفیت سرویس‌دهی در این پژوهش معنادار نبوده است و این نشان دهنده آن که

## بحث درباره یافته‌های پژوهش، کاربردهای آن و پیشنهادها

در دیگر پژوهش‌ها مسأله مورد بررسی به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است که نتوانسته به صورت مشخص علل را بررسی نمایند. نتایج نشان می‌دهد که مدل روش تکی به خوبی با داده‌های نمونه تطابق نداشته است.

شناخت مشتری در فروشگاه زنجیره‌ای شهروند بیهقی آیت‌م ارزنده‌ای در جهت تأثیر بر کیفیت سروس دهی نیست. مشتریانی که شناخت نسبت به آن‌ها وجود دارد یا اینکه به فروشندگان نزدیک تر هستند تاثیری بر کیفیت سروس دهی که مشتری دریافت می‌کند، نمی‌گذارد.

مشتریان ثابت فروشگاه از کارتهای تخفیف بهره نمی‌برند و برای آن‌ها سروس دهی خاص طراحی نشده است. نتایج حاصله از پاسخ دهی مشتریان بدست آمده و نشان دهنده آن است که مشتریان خدماتی در جهت سروس دهی که انتظارات آن‌ها را مرتفع نماید صورت نگرفته است.

مشتریان گرایش به مشارکت طولانی مدت با فروشندگان دارند و زمانی که کیفیت سروس دهی در پاسخ به تلاش آن‌ها پایین باشد و یا مشتریان از سازمان‌های دیگر (به صورت خبری یا مشاهده‌ای یا بهره مند شدن) خدمات دریافت نمایند از فروشگاه مذکور دلسرد خواهند شد، اینجاست که ارزش فرضیه مذکور که متاسفانه در فروشگاه زنجیره‌ای شهروند بیهقی صدق نمی‌کند مشخص می‌شود.

پیشنهاد این است که نسبت به ارتقاء سطح کیفیت سروس دهی، اقدامات لازم در نظر گرفته شود و تمهیداتی در جهت جلب رضایت مشتریان از نظر کیفیت سروس دهی صورت گیرد همچون بیرون برهای رایگان، ارائه کارتهای تخفیف، تمیزدادن مشتریان ویژه، سعی به شناخت مشتری‌های خاص، تعبیه باجه‌های پرسش و پاسخ در جهت ارزیابی کوتاه مدت و بلند مدت کیفیت خدمات، کمک گرفتن از گروه متخصص جهت ارتقاء سطح کیفیت خدمات و سعی و تلاش در جهت نزدیک شدن و شناخت آنچه نیاز مشتری است با توجه به شرایط خاص و متغیر فروشگاه.

آنچه از ارزیابی فرضیه تأثیر اعتماد بر کیفیت سروس دهی بدست آمد این بود که تأثیر معنادار و مستقیم است. چنانچه فروشنده در جهت جلب توجه، نظر مشتری به آن‌ها اعتماد کند و سعی به جلب توجه و نظر مشتریان در جهت مشارکت با آن‌ها را داشته باشد می‌توان انتظار داشت در نهایت بر کیفیت سروس دهی تأثیر خواهد گذشت. زمانیکه فروشنده وقت و انرژی، توجه خود را برای مشتری می‌گذارد در واقع یک سری از هزینه‌ها و خواهند شد یا کاهش می‌یابد. فروشنده با تمرکز بر کار خود سعی می‌کند نزدیک تر شده و اجازه شرکت به مشتری در یک مشارکت طولانی مدت را به مشتری می‌دهد. فروشنده تلاش در جهت شناخت مشتری می‌کند و تمام تلاش خویش را برای ارائه خدمات با کیت تر و در نهایت جلب توجه مشتری خواهد داشت.

با این حال فروشگاه زنجیره‌ای شهروند بیهقی نسبت به بسیاری از استانداردها ضعیف عمل می‌کند. از جمله به علت کسرت مراجعه کنندگان در سروس دهی به مشتریان خاص به شیوه‌ای متمایز عمل نمی‌نماید که به نظر می‌رسد با سرمایه گذاری برنامه‌های نوین و نرم افزاری و مدیریت‌های کارآزموده بتوان این ارتقاء را مشاهده کرد.

در بررسی فرضیه تأثیر اعتماد به مشتری بر میزان شناخت مشتری به نتیجه معنادار و مستقیم رسیدیم. آشکار است زمانی که فروشنده در جهت جلب اعتماد مشتری اقدام نماید، مشتری نیز کمک به شناخت بهتر خویش توسط فروشنده خواهد نمود. با جلب اعتماد مشتری و تبادل اطلاعات، سطح اشتراک اطلاعات بالا خواهد رفت و به عنوان یک پارامتر مهم در برون سپاری می‌توان از آن نام برد. با حضور پرسنل صبر و آموزش دیده در جهت شناخت مشتری و تمیز دادن

آیند به شرت پرداخت در درازمدت می‌توان نقدینگی خوبی در درازمدت داشت که باز هم به تصمیمات مدیران بستگی درد و جوانب زیادی را باید سنجید.

فرضیه تأثیر شناخت از مشتری بر توانایی خرید مشتری تأثیری مثبت و معنادار درد. به عبارتی شناخت و تمیز دادن مشتری توسط فروشنده به صورت اکتسابی حاصل می‌شود. فروشنده با شناخت مرحله به مرحله مشتری به دانشی دست پیدا می‌کند که برای آینده بسیار کاربردی و ضروری است. زمانی که فروشنده سعی و تلاش به شناخت ویژگی‌های مشتری مخصوصاً مشتری خاص درد، می‌توان به این نتیجه رسید که فروشنده با شناخت مشتری سعی به درگیر کردن مشتری با خویش و سازمان می‌نماید و در پی سوالاتی که فروشنده می‌پرسد، مشتری خویش را درگیر سوالات می‌نماید و در نتیجه فروشنده یک سری دانسته‌ها بدست خواهد آورد که در نهایت با شناخت بهتر در جهت رفع نیازها و ملزومات مشتریان، یک سری تغییرات در رفتارشان ظاهر می‌شود و مشتریان طالب خرید بیشتری خواهند بود.

فرضیه تأثیر توانایی مدیریت پروژه بر کیفیت سرویس دهی، مثبت و معنادار است و به عبارتی بدین صورت می‌توان بیان داشت که ارتقاء مدیریت پروژه در فروشگاه بر عرضه خدمات با کیفیت بالاتر مؤثر خواهد بود. توانایی مدیریت پروژه گزینه‌ای خاص، غیر تقلیدی و بسیار دشوار است. مدیران پروژه در شرایط متفاوت و غیرقابل پیش‌بینی و گاه بحرانی باید شرایط را مدیریت نمایند. مدیران پروژه‌ای که از امکانات نرم افزاری و توسعه امکانات و کاهش هزینه‌های مدیریتی بهره می‌برند، همیشه به دنبال ارتقاء سطح مدیریتی خویش هستند و در شرایط غیرقابل پیش‌بینی عکس العمل سنجیده تری خواهند داشت. کیفیت خدمات در

مشتریان خاص می‌توان به نتایج چشم‌گیرتری دست یافت. با آموزش‌های هدفمند در جهت شناخت مشتری می‌توان پرسنلی را پروراند که دارای انگیزه و انرژی هستند. برای ارایه خدمات بهتر در راستای نیازهایی که از شناخت آن‌ها حاصل شده.

فرضیه تأثیر اعتماد به مشتری بر توانایی خرید رد شده است. به عبارتی در فروشگاه زنجیره‌ای شهروند بیهقی نتیجه بدست آمده بدین صورت است که تلاش پرسنل که در واقع همان فروشندگان مدنظر هستند در جهت ارتقاء توانایی خرید مشتریان بی‌حاصل بوده است. مشتریان توجهی چشم‌گیر به اعتماد فروشنده خویش نمی‌کنند زمانی که می‌خواهند قدرت خرید خود را تعیین نمایند. ممکن است که مشتریان با مشاهده فروش ویژه و تخفیفات فصلی و فوق‌العاده یا قره‌کشی و... شاید قدرت خرید خویش را تغییر نمی‌دهد. شاید علت آنجاست که مشتری اعتمادی فراتر از آنچه دریافت می‌کند انتظار درد.

می‌توان با تعبیه کارت‌هایی مخصوص مشتریان ویژه، بدین صورت که با خرید مکرر و یا با رسیدن خرید به سقف مشخص می‌توانند مبلغی تعیین شده را بدون پرداخت در حساب خود به صورت بدهکار باقی بگذارند، این کار را انجام داد که البته این پیشنهاد در ایران با مشکلات خاص خود مواجه است. البته این شیوه در فروشگاه‌های کوچک و یا متوسط امکان‌پذیر است و این شاید همان اعتمادی است که مشتری نیاز درد.

البته تا زمانی که فروشگاه فروش روزانه بالای خود را درد، نیازی به طولانی کردن ستون طلب خود نمی‌بیند که البته باز هم می‌توان از زاویه‌ای دیگر به قضیه نگاه کرد و آن اینکه در صورت جذب مشتریانی که قدر خرید خود را بیشتر از حد انتظار افزایش داده

فروشگاه رابطه مستقیمی با مدیریت پروژه آنجا درد و این نشان دهنده آن است که مدیران قدرتمند قدر به ارایه خدمات با کیفیت بالاتری هستند. پاسخ‌ها از سمت فروشندگان تکمیل شده است و رضایت آن‌ها از مدیران پروژه‌ای است که توانمند بوده و به همان نسبت خدمات بهتری دریافت کرده‌اند. توانمندی مدیران پروژه می‌تواند ایرادات و ضعف‌های خدماتی را بررسی کرده و در جهت سرویس‌دهی با کیفیت بالاتر اقدام نمایند.

پیشنهاد می‌شود در جهت جذب مدیران کرد و توانمند از آزمون‌هایی که عملی‌تئوری باشند استفاده شود و پس از گزینش سعی شود سالانه سطح مدیران سنجیده شود تا بهانه‌ای برای ارتقاء سطح کارایی مدیران باشد. برگزاری کلاس‌های توانمندسازی مدیران می‌تواند به ارتقاء توانمندی مدیران کمک کند. کمک از تیم‌های کاری و ورزیده و توانمند در این زمینه می‌تواند کمک بزرگی کند.

بررسی فرضیه توانایی مدیریت پروژه، رابطه میان توانایی خرید مشتری و کیفیت سرویس‌دهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نتیجه معنادار و مستقیم بوده است و به بیان دیگر با حضور مدیران توانا در مدیریت پروژه می‌توان تأثیر مثبت آن را بر ارتقاء رابطه میان توانایی خرید مشتری و کیفیت سرویس‌دهی مشاهده کرد. توانایی مدیریت پروژه به طور مستقیم و غیرمستقیم کیفیت سرویس‌دهی را تحت تأثیر قرار داده و می‌تواند مدیریت خدمات را بر عهده داشت و تأثیر مدیریت پروژه بر خدمات و ارتقای آن موجبات جذب مشتری را در پی داشته و مشتری با دریافت خدمات مورد انتظار و گاه بیشتر از آنچه مدنظر درد می‌تواند قدرت خویش را بالاتر ببرد و گاه به خریدهای ناگهانی و یا وفاداری یا تکرار خرید و... اقدام نماید. مشتری برای قدرت خرید

خویش تعریفی درد اما فروشگاه با ارتقاء خدمات قادر است مشتریان را تحت تأثیر قرار داده و تصمیمات آن‌ها را برای تهیه الزامات خویش به صورت یکجا اجرا شود. تصویر مشتریان از فروشگاه‌ها به این صورت است که نباید قیمت‌ها با قیمت درج شده تفاوتی داشته باشد و تنها امتیاز آن یکجا و یکپارچه بودن اقلام است که البته گاه امتیاز کمی نیست. مدیران با مدیریت به جا و کارآمد می‌توانند با تلیقت یا حتی به صورت عملی نشان دهند که قیمت‌ها کمتر از آنچه درج شده محاسبه می‌شود و یک سری امکانات تفریحی و آسایشی و... در اختیار مشتریان قرار گیرد. مشتریان با مشاهده خدمات چشم‌گیر یا مدنظر خویش سعی می‌کنند بیشتر مایحتاج خویش را از فروشگاه تهیه نمایند که با توجه به نتیجه بدست آمده می‌توان به نتیجه فرضیه دست یافت که توانایی مدیریت بر رابطه دو متغیر مذکور تأثیرگذار است.

پیشنهاد می‌شود خدمات ارزنده‌تر و بیشتری در اخیر مشتریان قرار گیرد، زیرا فروشگاه زنجیره‌ای شهروند بیهقی نسبت به قدمت و پیشینه‌ای که درد، نسبت به فروشگاه‌های زنجیره‌ای جدیدتر خدمات مختصری ارایه می‌کند و قدر به پاسخگویی به نیازهای به روز شده مشتریان نیست.

## منابع

- ۱- الفت، لعیا؛ براتی، مسعود (۱۳۸۶). تأمین پیمان‌های: چرا و چگونه؟ مطالعه موردی: تعیین اولویت برون سپاری پیمان‌های بدنه خودرو سمند، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲، ۶، ۲۳-۱.
- ۲- الفت، لعیا؛ براتی، مسعود؛ ولدی، محمدرضا. (۱۳۹۱). "چارچوبی برای تصمیم برون سپاری راهبردی مطالعه موردی: تعیین راهبردهای تأمین



فعالیت‌های تولیدی به کمک تکنیک‌های ANP و DEMATEL در محیط فازی، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی آزاد اسلامی واحد سنندج، ۳، ۵، ۲۷-۴۶.

- 1- Deng, Chun-ping, Mao, Ji-Ye and Wang, Guo-shun. (2013). An empirical study on the source of vendor's relational performance in offshore information systems outsourcing, *International journal of information management*, 33, 10-19.
- 2- Inkpen, Andrew C and Currall, Steven C. (2004), *The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures*, *Organization Science*, 15, 5, 586-599.
- 3- Zollo, Maurizio and Winter. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, *organization science*, 13, 3: 339-351.
- 4- Mol, Michael J and Kotabe Masaaki (2011). *Overcoming Inertia: Drivers of the Outsourcing Process*, *Long Range Planning*, 44, 160-178.

مجموعه‌های تولیدی بدنه خودرو سمند، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۹، ۲۵، ۲۷-۵۰.

- ۳- باغدارسیان، ادیک. (۱۳۸۴). اصول مدیریت پروژه، تهران، انتشارات پیام آیدانا.
- ۴- پور معلم، ناصر. (۱۳۹۰). مهندسی برون‌سپاری در حمل و نقل، تهران، انتشارات وزارت راه و ترابری - معاونت آموزش، تحقیقات و فناوری.
- ۵- طالبی، کامبیز؛ زالی، محمدرضا؛ پیرویان، بنفشه. (۱۳۸۸). برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط، فصلنامه توسعه کار آفرینی، ۲، ۵: ۱۰۷-۸۱.
- ۶- مختاری، محمدعلی. (۱۳۹۲). برون‌سپاری، مجله علوم اجتماعی، ۶۵، ۸۲-۷۴.
- ۷- نخعی کمال آبادی، عیسی؛ باقری، محمدرضا. (۱۳۸۷). *ارایه یک مدل تصمیم‌گیری برون‌سپاری*

