



## بررسی نقش بازارگرایی و نوآوری خدمات بر عملکرد کسب و کار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند در تهران.

مهديه صبوريان<sup>۱</sup>

شهريزاد رضايي<sup>۲\*</sup>

حامد قباخلو<sup>۳</sup>

### چکیده

بازارگرایی و تأثیر آن بر عملکرد محصول و خدمات یکی از مباحث مهم و محوری در مدیریت بازار و مشتری مداری است که در دهه گذشته توجه دانشگاهیان و صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است (Cheng & Krumwied, 2012). خدمات در مقایسه با کالاها یک تعداد ویژگی‌های متمایز دارند که به نیاز بیشتر به ایجاد اعتبار در نزد مشتریان منتهی می‌شود. به این ترتیب انواع مختلف خدمات باید با عمق بیشتری مطالعه شوند تا مشخص شود چگونه نوآوری رابطه بین بازارگرایی و عملکرد را میانجی‌گری می‌کنند. بدین منظور این تحقیق با هدف شناسایی تأثیر متغیرهای بازارگرایی و نوآوری خدمات بر عملکرد کسب و کار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اجرا گردید. روش تحقیق پیمایشی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده که روایی آن توسط کارشناسان و محققان تأیید و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ، برای ۱۸ سؤال طراحی شده، ۰/۸۴۷ مشخص شده است. در این تحقیق جامعه آماری از نوع محدود بوده است که تعداد نمونه ۱۴۰ پرسشنامه تعیین و بین مدیران و سرپرستان فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند توزیع گردید. پس از جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار AMOS به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است. نتیجه تحقیقات به دست آمده حاکی از آن است که مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ی (بازارگرایی) با نوآوری خدمات رابطه معنی‌دار و مثبت دارد. نوآوری خدمات نیز به‌عنوان متغیر میانجی بیشترین تأثیر مثبت را بر روی عملکرد کسب و کار می‌گذارد.

**واژگان کلیدی:** بازارگرایی، رقیب‌گرایی، هماهنگی بین وظیفه‌ی، عملکرد کسب و کار.

### ۱. مقدمه

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۲۵.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.

E-mail: shahrzadrezae87@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.

امروزه فعالیت‌های خدماتی به‌عنوان یکی از عوامل اصلی رقابت‌پذیری اقتصاد جهانی درآمده است. در نتیجه این تحول، فعالیت‌های خدماتی روز به روز توسعه یافته و سهم بخش خدمات در ترکیب تولید ناخالص داخلی اکثر کشورهای جهان، به‌ویژه کشورهای پیشرفته افزایش یافته است (Avlonitis et al, 2001). گستردگی این تحول تا اندازه‌ای است که اقتصاد امروز جهان، به‌عنوان اقتصاد خدماتی شناخته می‌شود.

نقش بازارگرایی در عملکرد محصول/خدمات جدید توسط یک تعداد از دانشگاهیان مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما این نقش هنوز در بخش‌های خدماتی به‌صورت روشن و صریح تأیید نشده است. بعضی دانشگاهیان نقش مستقیم آن را تأیید کرده‌اند در حالی که سایرین نتوانسته‌اند این تأیید را بیابند، بعضی دیگر نیز شواهدی از نقش میانجی آن را در نوآوری یافته‌اند؛ یعنی شرکت‌های خدماتی بازارگرا عموماً توافق کرده‌اند که رابطه بازارگرایی و عملکرد نوآور وجود دارد (Cheng & Krumwied, 2012).

در این راستا تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش بازار گرایی و نوآوری در عملکرد خدمات در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند انجام شده است.

بازارگرایی و تأثیر آن بر عملکرد محصول و خدمات یکی از مباحث مهم و محوری در مدیریت بازار و مشتری‌مداری است که در دهه گذشته توجه دانشگاهیان و صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است (Ibid) موفقیت شرکت‌ها و مؤسسات امروزی در گرو شناخت هر چه بیشتر مشتریان و رقبا و سایر عوامل تأثیرگذار بر بازار است. نیازها و خواسته‌های مشتریان همواره در حال تغییر است و تنها در صورت شناخت این تغییرات است که شرکت می‌تواند موفق شود (Kandmir et al, 2006). عملکرد مناسب مدیران و نیروی فروش سازمان می‌تواند در سطح خدمت‌رسانی تأثیر بسزایی داشته باشد به دلیل نقش و اهمیت بازارگرایی و مشتری‌مداری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند در خدمت‌رسانی به شهروندان تهرانی، تحقیق حاضر در پاسخ به این نیاز انجام گرفته است. با توجه به آنچه گذشت محقق در صدد پاسخ به سؤال‌های زیر است:

۱. بازار گرایی و نوآوری خدمات بر عملکرد خدمات در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند چه تأثیری می‌گذارد؟
۲. رابطه مشتری‌گرایی با نوآوری تدریجی در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند چگونه است؟
۳. رابطه رقیب‌گرایی با نوآوری تدریجی در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند چگونه است؟
۴. رابطه هماهنگی بین وظیفه‌ی با نوآوری تدریجی در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند چگونه است؟

۵. رابطه نوآوری تدریجی در خدمات بر عملکرد کسب‌وکار فروشگاه‌های زنجیره‌یی شهروند چگونه است؟

۷. کدام‌یک از متغیرهای مدل تحقیق حاضر تأثیر بیشتری بر روی عملکرد کسب‌وکار دارند؟

خلق سازمان‌های مشتری‌مدار، امروزه نیازمند داشتن بصیرت اقتصادی و اخلاقی است و همه تلاش سازمان‌ها بر ارائه خدمات برتر به مشتری مبتنی است. امروزه هنوز هم مشتریان، خدمات ناچیزی از سازمان‌های خصوصی و عمومی دریافت می‌کنند. خلق فرهنگ خدمات نو و جدید در سازمان‌ها، یک استراتژی بلندمدت است که لازمه آن درگیری همه ابعاد و سطوح سازمان است. چارچوب اصلی تحقیق حاضر مطالعه و شناسایی ارتباط بین بازاریگرایی و نوآوری تدریجی خدمات بر عملکرد بازار در فروشگاه‌های زنجیره‌یی شهروند است. موضوع فروشگاه‌های زنجیره‌یی، علل وجودی و شرایط کامیابی آن‌ها مدتی است که مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است.

با توجه به اهمیت مباحثی چون بازاریگرایی و نوآوری‌های خدمات بر روی افزایش عملکرد بازار، تأمین‌کنندگان محصولات و خدمات را به سمتی می‌کشاند تا در انتخاب روش‌ها و فنون کاری خود دقت بیشتری را مبذول دارند. فروشگاه‌های زنجیره‌یی از جمله سازوکارهایی هستند که بر کارآمدی مدیریت کلان‌شهر تهران تأثیر غیرقابل‌انکاری دارند. این گروه از مراکز توزیع مدرن از فواید گسترده اقتصادی و اجتماعی برخوردارند. کاهش هزینه‌های تردد درون‌شهری، صرفه‌جویی در «زمان خرید» شهروندان، کاهش حجم ترافیک، کاهش آلودگی‌های محیط‌زیست و همچنین سهولت نظارت دولت بر عملکرد بخش خرده‌فروشی، از دیگر دلایل حائز اهمیت رشد و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌یی در ایران بوده است. با توجه به نیاز کشور در به‌کارگیری شبکه توزیع مناسب و نظارت بر عملکرد بازار و موردقبول بودن این سازمان‌ها در نظر مشتریان و کمبود منابع تحقیقاتی در زمینه نوآوری‌های خدمات و بازاریگرایی و تأثیر آن‌ها در افزایش و بهبود عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌یی انجام این تحقیق توسط محقق ضرورت یافته است

**اهداف تحقیق.** هدف اصلی در تحقیق حاضر تعیین رابطه بین بازاریگرایی و نوآوری در خدمات، با عملکرد کسب‌وکار در فروشگاه شهروند است. در این راستا و در جهت رسیدن به این مهم، هدف اصلی به اهداف جزئی به‌قرار زیر تقسیم‌بندی شده است:

۱. تعیین رابطه مشتری‌گرایی با متغیر نوآوری تدریجی در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌یی شهروند؛
۲. تعیین رابطه رقیب‌گرایی با متغیر نوآوری تدریجی در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌یی شهروند؛
۳. تعیین رابطه هماهنگی بین وظیفه‌یی با متغیر نوآوری تدریجی در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌یی شهروند؛

۴. تعیین رابطه متغیر نوآوری تدریجی در خدمات بر عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های زنجیره‌یی شهروند.

در این تحقیق اولویت‌بندی متغیرهای موجود (متغیرهای بازار گرایی و نوآوری) بر اساس اثر کل آن‌ها بر روی عملکرد کسب و کار، مهم است. به دلیل انتخاب راهکارهای مناسب و تمرکز بیشتر بر روی متغیری که تأثیر بیشتر بر عملکرد کسب و کار دارد، اولویت‌بندی اثر کل متغیرهای مذکور نیز به‌عنوان یک هدف فرعی در این تحقیق مدنظر قرار دارد.

در تحقیق حاضر پس از آزمون مدل و تعیین میزان معناداری روابط موجود راهکارهایی برای افزایش عملکرد کسب و کار با تأکید بر بازارگرایی و نقش متغیر نوآوری در خدمات ارائه خواهد شد که می‌تواند به هدف کاربردی تحقیق تعبیر شود.

## ۲. چهارچوب نظری و پیشینه تحقیق

طی پانزده سال اخیر، بررسی‌های زیادی از نظر تجربی، در مورد تأثیرات بازارگرایی بر عملکرد سازمان انجام شده است. با این حال، نتایج گزارش کاملاً قطعی نیست. اگرچه بسیاری از بررسی‌ها به رابطه مثبتی رسیده‌اند بعضی نویسندگان رابطه نامحسوس یا منفی را بین بازارگرایی و عملکرد یافته‌اند (Gonza' lez.Benito, J. Gonza' lez.Benito, 2005). رادریگز-کانو<sup>۱</sup> کاربالات و همکاران (۲۰۰۴)، رابطه مثبت میان بازارگرایی و عملکرد را تأیید می‌کند، سین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) تسی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کند که در مورد تجربه چنین رابطه‌یی و شرایطی که در آن بازارگرایی و عملکرد رخ می‌دهد، هنوز هم سؤالات بدون پاسخ و مبهم وجود دارد. بدین معنی که بازارگرایی هم به‌صورت مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم و به واسطه اجرای فرآیندهای نوآورانه، با عملکرد بازار در ارتباط است. ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در مطالعات متعددی در هر دو حالت مستقیم و غیرمستقیم مورد توجه قرار گرفته است.

به نظر می‌رسد رابطه میان بازارگرایی و عملکرد خدماتی جدید هنوز به‌طور کامل توضیح داده نشده‌اند (Zhou et al, 2009) تحقیقات نشان داده‌اند که مشتری‌گرایی، رقیب گرایی و هماهنگی بین عملکردی که مؤلفه‌های بازارگرایی هستند الزامات متفاوتی برای عملکرد شرکت وجود دارد مثلاً بعضی محققان (هان<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۸)؛ دشپاند<sup>۵</sup> و فارلی (۱۹۹۸)؛ کائو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۷)) نشان می‌دهند که شاید مشتری‌گرایی اساسی‌ترین عنصر بازارگرایی در رابطه با عملکرد

1. Rodriguez. Cano

2. Sin et al

3. Tse et al

4. Han et al

5. Deshpande and Farley

6. Chao et al

کسب و کار باشد درحالی که سایرین (مثل داوس<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۰؛ نوبل<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۰۲؛ سین<sup>۳</sup> و همکاران ۲۰۰۵) دریافته‌اند که رقیب‌گرایی برای سودآوری مضر است. همچنین یک عده (مثل گری<sup>۴</sup> و همکاران ۱۹۹۸)؛ داوس (۲۰۰۰)) معتقدند که تأثیرشان روی عملکرد خدمات جدیدی مفید خواهد بود که تفاوت دارند مفید به نظر می‌رسد (Cheng & Krumwied, 2012) و محصولاتی که درجه نوآوری بالاتری دارند عملکرد مالی و فروش بهتری نشان داده‌اند و منتهی به عملکرد کلی بهتر کسب و کار شده‌اند (Zhou et al, 2005).

بازارگرایی پیش‌بینی‌کننده عملکرد یک محصول جدید است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد بازارگرایی شامل دو بعد متفاوت است، نارور<sup>۵</sup> و اسلاتر<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) به این مسأله از طریق ایجاد سنجش بازارگرایی پاسخ می‌دهند و ثابت می‌کنند این ساختار باید پاسخگو و فعال باشد (Tsai et al, 2008).

بازارگرایی تمایز بین فرهنگ سازمانی یا فلسفه بازرگانی را تعریف می‌کند که مشتری را در مرکز تفکر شرکت در امور استراتژی و عملیات‌ها قرار می‌دهد (Deshpande et al, 1993). اگرچه مفهوم بازاریابی در مرکز متون بازاریابی وجود دارد، تحقیقات اندکی در مورد ایجاد مقیاس سنجش صحیح و آزمایش ساختار از نظر تجربی وجود دارد. تنها اخیراً، تحقیقات تجربی در این حوزه انجام شده است (Kohli and Jaworski, 1990). از دهه ۱۹۸۰ مفهوم بازارگرایی در تحقیقات دانشگاهی به‌عنوان استراتژی مؤثر بر عملکرد شرکت‌ها وارد شده و به‌صورت وسیع مورد استفاده قرار گرفته است.

در این تحقیق مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ی متغیر مستقل است و نوآوری تدریجی در خدمات متغیر میانجی و عملکرد بازار متغیر وابسته محسوب می‌شوند مدل تحقیق حاضر از تحقیقات چنگ<sup>۷</sup> و کروم واید، ۲۰۱۲ گرفته شده است. مدل تحقیقاتی و روابط مفروض آن با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادل ساختاری پشتیبانی می‌شود.

### ۳. تعاریف عملیاتی متغیرهای تحقیق

**الف- نوآوری تدریجی<sup>۷</sup>:** عبارت است از اضافه کردن تغییراتی بر روی مدل کسب و کار و یا تکنولوژی‌های موجود و بهبود آن‌ها. پورتولیو یک شرکت معمولاً مملو از نوآوری‌های تدریجی

---

1. Dawes  
2. Noble et al  
3. Sin et al  
4. Gray et al  
5. Narver and Slater  
6. Cheng, D. Krumwiede  
7. Incremental innovation

به‌عنوان روشی جهت کسب ارزش بیش‌تر از محل محصولات و خدمات موجود است (طالبی، ۱۳۸۵، ۱۱۷).

**ب- بازارگرایی<sup>۱</sup>:** بازارگرایی عبارت است از ایجاد اطلاعات حاصل از بازار در کل سازمان درباره نیازهای جاری و آینده مشتریان، توسعه و انتقال این اطلاعات و استعداد در سراسر سازمان و پاسخگویی به آن در تمام سطوح سازمان (Kohli and Jaworski, 1990).

**ت- رقیب‌گرایی<sup>۲</sup>:** رقیب‌گرایی به این معنی است که یک فروشنده نقاط قوت و ضعف کوتاه‌مدت و توانمندی‌ها و استراتژی‌های بلندمدت رقبای اصلی کنونی و بالقوه را می‌داند (Narver & Jaworski, 1990).

**ث- مشتری‌گرایی<sup>۳</sup>:** مشتری‌گرایی، درک و فهم مستمر نیازهای جاری و بالقوه مشتریان و خریداران هدف و استفاده از آن دانش برای خلق ارزش برتر برای آنان است. یک فروشنده تنها به دو شیوه برای یک خریدار، ارزش می‌آفریند: با افزایش منافع خریدار در ارتباط با هزینه‌ها و با کاهش هزینه‌های خریدار در ارتباط.

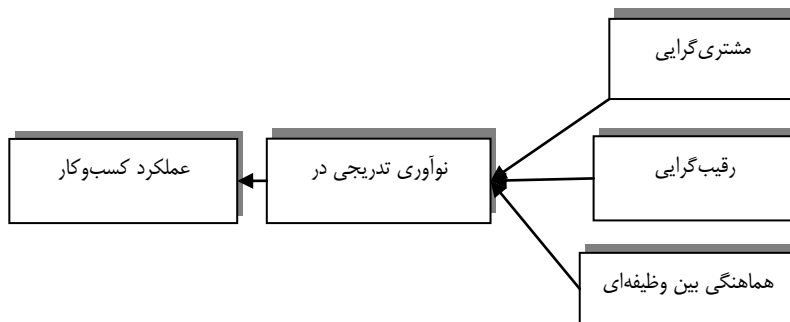
**هماهنگی بین وظیفه‌ی<sup>۴</sup>:** منظور از هماهنگی بین بخشی استفاده هماهنگ از منابع سازمانی جهت ایجاد ارزش برتر برای مشتریان است. هر شخص در سازمان به‌طور بالقوه می‌تواند برای مشتری ایجاد ارزش کند. ادغام هماهنگ منابع سازمانی منجر به برقراری ارتباط مشتری‌گرایی با رقابت‌گرایی می‌شود. ایجاد اطلاعات، توزیع اطلاعات و استفاده هماهنگ از منابع سازمانی منجر به هماهنگی بین بخشی می‌شود (دعایی و بختیاری، ۱۳۸۶).

**ج- عملکرد<sup>۵</sup>:** عملکرد کسب‌وکار شامل عملکرد مشتری (مشتریان راضی و وفادار)، عملکرد بازار (حجم فروش و سهم بازار بالا) و عملکرد مالی (سود، حاشیه سود و بازگشت سرمایه در مقایسه با رقبا) است (Cheng, D. Krumwiede, 2012).

---

1. Market orientation  
2. Competitor orientation  
3. Customer orientation  
4. Inter-functional coordination  
5. Performance

**مدل تحقیق:** بنا بر آنچه گذشت، مدل تحقیق به شکل ۱ خواهد بود؛ و فرضیات تحقیق بر اساس روابط ارائه شده در مدل مطرح می‌شود.



شکل ۱: مدل بررسی تأثیر بازارگرایی و نوآوری خدمات بر عملکرد کسب و کار  
اقتباس شده از مقاله چنگ و کروم واید، (۲۰۱۲)

بر اساس روابط نشان داده در مدل تحقیق، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

#### فرضیه‌های اصلی:

با توجه به روابط موجود در مدل تحقیق، چهار فرضیه به شرح زیر تعیین می‌گردد.

۱. مشتری گرایی بر نوآوری تدریجی در خدمات تأثیر مثبت دارد.
۲. رقیب گرایی بر نوآوری تدریجی در خدمات تأثیر مثبت دارد.
۳. هماهنگی بین وظیفه‌ای بر نوآوری تدریجی در خدمات تأثیر مثبت دارد.
۴. نوآوری تدریجی در خدمات بر عملکرد کسب و کار تأثیر مثبت دارد.

**فرضیه فرعی:** با عنایت به هدف تحقیق برای اولویت‌بندی متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد

کسب و کار، فرضیه فرعی زیر پیش‌بینی می‌شود.

– نوآوری در خدمات بیشترین تأثیر را بر عملکرد کسب و کار نسبت به بقیه متغیرهای مدل دارد.  
در این فرضیه فرعی، تعیین نوآوری در خدمات به‌عنوان اثرگذارترین متغیر بر روی عملکرد کسب و کار، برگرفته از نتایج مقاله پایه<sup>۱</sup> (چنگ و کروم واید ۲۰۱۲) است که در آن نوآوری در خدمات بیشترین تأثیر را بر عملکرد کسب و کار دارد.

**نوع و روش تحقیق:** تحقیق حاضر از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، تحقیق کاربردی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌دادن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۵).

**جامعه آماری:** جامعه آماری این تحقیق مدیران، سرپرستان و کارشناسان بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند بوده‌اند که تعداد آن‌ها حدود ۱۱۰۰ نفر است؛ بنابراین از فرمول زیر، برای تخمین حجم نمونه استفاده خواهد شد. لازم به ذکر است که این فرمول برای جوامع محدود یا جوامع محدود با جایگذاری صدق می‌کند:

$$n = \frac{NZ^2 \cdot pq}{(N-1)d^2 + Z^2 \cdot pq} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$N$  = حجم جامعه آماری:  $n$  ۱۱۰۰ = حجم نمونه

$Z$  = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱,۹۶ است  
 $P$  = مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. در این حالت  $p=0/5$  مقدار نمونه به حداکثر تعداد خود می‌رسد.

$q$  = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند ( $q = 1-p$ )،  $d$  = مقدار اشتباه مجاز ( $0/08$ ) که این اشتباه در علوم انسانی تا  $0/08$  مجاز است.

$$n = \frac{1/96^2 \cdot 0/5 \cdot 0/5 \cdot 1100}{0/08^2 (1100-1) + 1/96^2 \cdot 0/5 \cdot 0/5} = 132 \quad \text{رابطه (۲)}$$

با توجه به فرمول نمونه آماری تحقیق حاضر متشکل از ۱۳۲ نفر (حدود ۱۴۰ نفر) است. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است که از انواع نمونه‌گیری احتمالی است که دانشمندان علوم رفتاری مورد استفاده قرار می‌دهند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند شهر تهران به مناطق مختلف تقسیم و از این مناطق تعدادی به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه بین مدیران، سرپرستان و کارشناسان بازاریابی آن‌ها در بهار ۹۳، توزیع گردید.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های لازم برای تحقیق حاضر از پرسشنامه‌ای که اعتبار آن مورد آزمون قرار گرفته بود، جمع‌آوری شد. این داده‌ها در محیط نرم‌افزاری AMOS با اعمال آزمون‌های آماری مناسب با توجه



به فرضیات تحقیق، تجزیه و تحلیل شد و در ادامه داده‌های گردآوری شده و نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای استنباط آماری و به کمک فنون آماری مناسب، به منظور پاسخگویی به سؤالات تحقیق ارائه می‌شود.

**آمار استنباطی:** در این بخش به بررسی، تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیات تحقیق در خصوص تأثیر بازارگرایی و نوآوری خدمات بر عملکرد کسب و کار پرداخته می‌شود.

**ارزیابی نرمال بودن داده‌ها:** توزیع چند متغیره داده‌ها و نرمال بودن آن بحثی است که بی‌توجهی به آن توسط پژوهشگر متواند وی را به نتیجه‌گیری نادرست هدایت کند و عمومی‌ترین روش برآورد پارامترها و خطاهای معیار آن‌ها یعنی حداکثر نمایی بر پیش فرض نرمال بودن چند متغیره استوار است. (قاسمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری با آموس، ۲۶۸)

جدول ۱ نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره را برای ۱۸ سؤال پرسشنامه تحقیق حاضر نشان می‌دهد.

جدول ۱: ارزیابی نرمال بودن داده‌ها

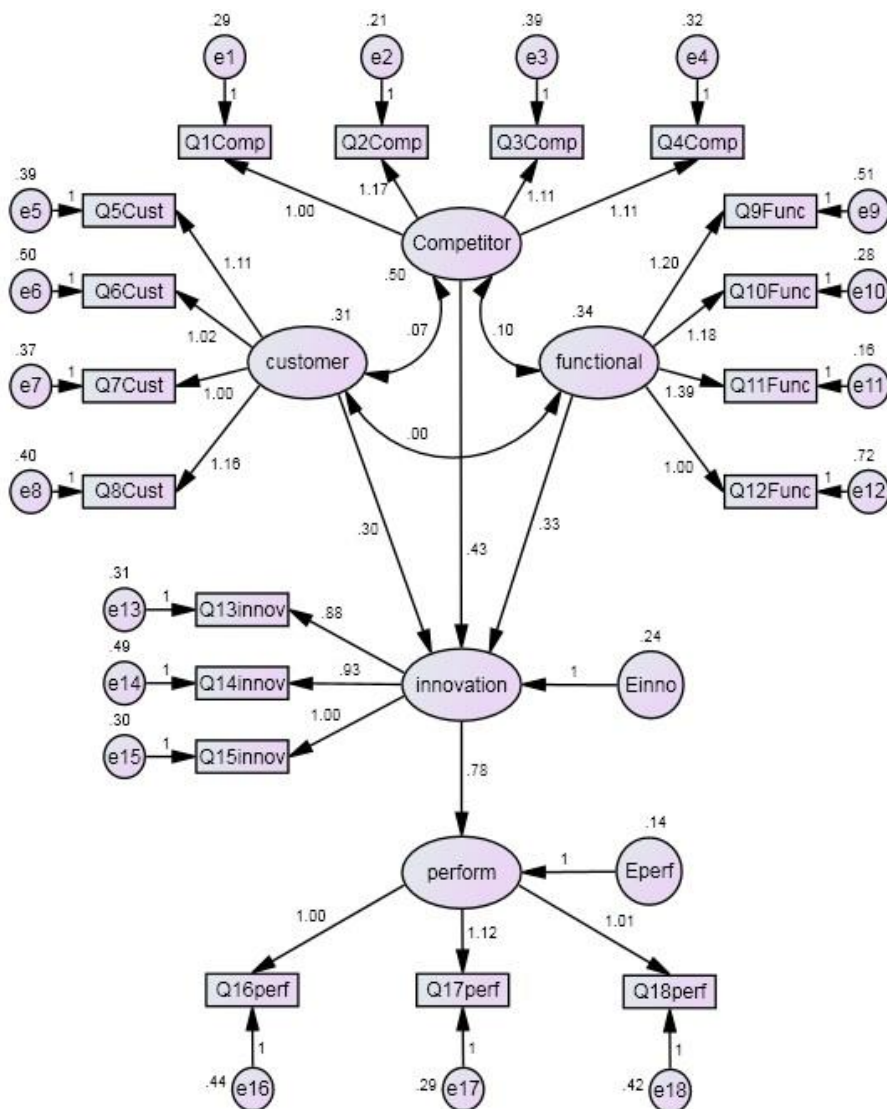
متغیرها (سؤالات)	min	max	چولگی	نقطه بحرانی (c.r.)	کشیدگی	نقطه بحرانی (c.r.)
سؤال ۹ هماهنگی بین وظیفه‌یی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۳۷۵	-۱/۸۱۳	-۰/۲۸۸	-۰/۳۷۵
سؤال ۱۰ هماهنگی بین وظیفه‌یی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۲۱۳	-۱/۰۳۱	۰/۴۵۸	۱/۱۰۷
سؤال ۱۱ هماهنگی بین وظیفه‌یی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۰۳۸	-۰/۱۸۴	-۰/۰۶۵	-۰/۱۵۸
سؤال ۱۲ هماهنگی بین وظیفه‌یی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۳۳۹	-۱/۶۳۶	-۰/۱۸۳	-۰/۴۴۲
سؤال ۵ مشتری‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۸۹	-۰/۴۱۹	-۰/۲۱۷	-۰/۵۲۴
سؤال ۶ مشتری‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۰۳	-۰/۴۹۷	-۰/۴۰۳	-۰/۹۷۳
سؤال ۷ مشتری‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۲۶۷	-۱/۲۹۱	۰/۳۰۸	۰/۷۴۳
سؤال ۸ مشتری‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۲۶۴	-۱/۲۷۴	-۰/۱۰۸	-۰/۲۶۱
سؤال ۴ رقیب‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۰۸۶	-۰/۴۱۷	-۰/۲۶۷	-۰/۶۴۶
سؤال ۳ رقیب‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۱۴	-۰/۵۵۳	-۰/۳۲۴	-۰/۷۸۲
سؤال ۲ رقیب‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۰/۰۴۴	-۰/۲۱۲	-۰/۵۱۱	-۱/۲۳۵
سؤال ۱ رقیب‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۰/۱۹۳	۰/۹۳۴	-۰/۵۶۹	-۱/۳۷۵
سؤال ۱۸ عملکرد کسب‌وکار	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۴۴	-۰/۶۹۶	-۰/۲۶۱	-۰/۶۳۱
سؤال ۱۶ عملکرد کسب‌وکار	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۰/۰۰۶	-۰/۰۳۱	-۰/۲۵۳	-۰/۶۱۱
سؤال ۱۷ عملکرد کسب‌وکار	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۱۰	-۰/۵۳۲	-۰/۲۴۸	-۰/۵۹۹
سؤال ۱۳ رقیب‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۲۱۲	-۱/۰۲۵	۰/۳۶۵	۰/۸۸۲
سؤال ۱۴ رقیب‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۳۱۶	-۱/۵۲۸	-۰/۲۲۷	-۰/۵۴۷
سؤال ۱۵ رقیب‌گرایی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۶۵۳	-۳/۱۵۴	۰/۳۵۳	۰/۸۵۳
چند متغیره					۱/۹۳۰	۰/۴۲۶

در جدول فوق هر چه کشیدگی و چولگی به سمت صفر نزدیک باشد نشان‌دهنده آن است که کشیدگی و یا چولگی آن متغیر کم بوده و به نرمال بودن نزدیک است. مقدار c.r (مقدار بحرانی) اگر از ۱/۹۶ بیشتر باشد نشان‌دهنده معنی‌دار بودن این چولگی یا کشیدگی است. لذا متغیر Q(15) innov (سؤال ۱۵ نوآوری) مشخص شده در جدول دارای چولگی به چپ است. باین وجود صرف گزارش شدن نرمال بودن تک متغیره کافی نیست زیرا نبود نقش نرمال بودن تک متغیره لزوماً به معنای عدم نقش نرمال بودن چند متغیره نیست. این موضوعی است که بوردسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در مقاله خود درباره روش‌های آماری و گرافیکی برای ارزیابی نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره تحلیل نموده است.

در سطر آخر نرمال بودن چند متغیره مقدار ۰/۴۲۶ را نشان می‌دهد؛ که پایین‌تر از ۱/۹۶ بوده و حاکی از آن است که داده‌های ما به‌طور کلی نرمال بوده است.

1. Burdinski, t.

**آزمون مدل:** نرم‌افزار Amos، مدلی نهایی را ارائه می‌دهد. این مدل نهایی که قسمت اعظم تحلیل را در برمی‌گیرد جهت رد یا عدم رد فرضیات، مورد استفاده قرار می‌گیرد، در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۲: مدل آزمون شده تحقیق با استفاده از برنامه Amos .

در شکل ۲ که نشان‌دهنده برآوردهای غیر استاندارد است، اشکال مستطیلی نشان‌دهنده متغیرهای مشاهده‌شده (سوالات) پرسشنامه است و اشکال بیضی نشان‌دهنده متغیرهای پنهان بوده که (متغیرهای تحقیق حاضر) هستند.

اشکال دایره‌ای نیز خطای متغیر مربوط را نشان می‌دهد. هر چه مقدار واریانس‌های مشترک بین متغیر پنهان و متغیر مشاهده‌شده ذی‌ربط بیشتر باشد وزن آن متغیر مشاهده‌شده در تعریف متغیر پنهان بیشتر خواهد بود. متغیر خطا نشان‌دهنده میزان ناتوانی متغیر مستقل حاضر در مدل در تبیین یک متغیر وابسته است. به‌عنوان مثال مقدار  $e1$  برای سؤال اول  $0/۲۹$  است که نشان می‌دهد  $0/۲۹$  از واریانس متغیر سؤال ۱ توسط متغیر نگرش رقابتی تبیین نمی‌شود و واریانس خطا به‌حساب می‌آید که مشخص می‌کند متغیر "نگرش رقابتی" مقداری از سؤال اول را تبیین نمی‌کند.

مابقی اعداد که بر روی پیکان‌ها نمایش داده شده است وزن رگرسیون غیراستاندارد شده را نشان می‌دهد. برای اینکه مشخص شود کدامیک از این وزن‌ها معنی‌دار است. جدول ۲ با ارائه مقدار  $P - Value$  نشان‌دهنده وضعیت است.

جدول ۲: محاسبه وزن رگرسیون

مقدار P	(نقطه C.R. بحرانی)	خطای معیار	برآورد		
***	۴/۷۴۰	۰/۰۹۰	۰/۴۲۸	رقیب‌گرایی	<---
۰/۰۰۷	۲/۶۹۱	۰/۱۱۳	۰/۳۰۴	مشتري‌گرایی	<---
۰/۰۰۲	۳/۰۳۵	۰/۱۰۸	۰/۳۲۹	هماهنگی بین‌وظیفه‌یی	<---
***	۶/۴۴۴	۰/۱۲۲	۰/۷۸۴	نوآوری	<---
				عملکرد کسب‌وکار	<---

جدول ۲ وزن رگرسیون روابط مشخص‌شده بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. این وزن‌ها همان مقادیری است که به‌صورت گرافیکی در شکل ۲ (مدل آزمون شده) آورده شده است. با توجه به جدول، مقدار  $p$  ارائه‌شده به‌صورت ستاره نشان‌دهنده معنی‌دار بودن رابطه در سطح  $0/۹۹۹$  اطمینان است. با آن‌جاکه این تحقیق در سطح  $0/۹۵$  اطمینان انجام یافته است، مقدار  $p$  کوچک‌تر از  $0/۰۵$  نشان‌دهنده معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر است. بر اساس جدول ۲ با توجه به مقدار  $p$ ، بین تمامی روابط مدل تحقیق رابطه معنی‌داری در سطح  $0/۹۵$  اطمینان وجود دارد؛ زیرا مقدار  $p$  در همه رابطه‌ها از  $0/۰۵$  کمتر است و کلیه فرضیات اصلی تحقیق تأیید می‌شود.

آزمونه‌ای نیکویی برازش مدل: داده‌های گردآوری‌شده تا چه حد از مدل حمایت می‌کنند؟

شاخص‌های به سه گروه کلی تقسیم می‌شوند که متضمن جواب پرسش بالا است. ۱. شاخص‌های مطلق؛ ۲. شاخص‌های تطبیقی؛ ۳. شاخص برازش مقصد. در ادامه به توضیح هر یک از این شاخص‌ها ارائه می‌شود:

**شاخص‌های مطلق:** در نرم‌افزار Amos شاخص‌های مطلق این مدل به صورت جدول ۳ گزارش شده است (جدول ۳).

جدول ۳: مجذور خی (کای اسکوئر)

مدل	پارامترهای مشخص	کای ۲	درجه آزادی	P	درجه آزادی/کای ۲
مدل موردنظر	۴۳	۱۵۳/۰۷۹	۱۲۸	۰/۰۶۵	۱/۱۹۶
مدل اشباع‌شده	۱۷۱	۰/۰۰۰	۰		
مدل مستقل	۱۸	۱۱۷۳/۸۴۳	۱۵۳	۰/۰۰۰	۷/۶۷۲

جدول ۴: RMR و GFI

مدل	RMR	GFI	AGFI	PGFI
مدل موردنظر	۰/۰۵۶	۰/۸۹۴	.858	۰/۶۶۹
مدل اشباع‌شده	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰		
مدل مستقل	۰/۲۴۳	۰/۳۸۷	۰/۳۱۵	۰/۳۴۶

الف) معیار مربع کای ( $x^2$ ) یا کای اسکوئر در تحقیق حاضر  $x^2$  به دست آمده مساوی ۱۵۳/۰۷۹۸ و P-Value آن برابر ۰/۰۶۵ است. به دلیل بیشتر بودن P-Value مدل از ۰/۰۵، یعنی مدل طراحی شده برای داده‌های جامعه قابل قبول است.

شاخص درجه آزادی/کای ۲ که در جدول ۳ ارائه شده جزو شاخص‌های مقصد است. با توجه به اینکه این شاخص ۱/۱۹۶ و بین عدد ۱ تا ۳ قرار دارد لذا نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

ب) معیار GFI و AGFI

هر چه GFI و AGFI به عدد یک نزدیک‌تر باشند، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است (حیدرعلی هومن، ۱۳۹۰، ۲۳۹)، در تحقیق حاضر،  $GFI = ۰/۸۹۴$  و  $AGFI = ۰/۸۵۸$ .

$AGFI =$  نشان می‌دهد این است که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

پ) معیار RMR

این معیار هر چه کوچکتر و به صفر نزدیکتر باشد، حاکی از برازش بهتر مدل است (طباطبایی، ۱۳۸۵ ص ۱۱۵). در این تحقیق  $RMR = ۰/۰۵۶$  است و نشان می‌دهد که مدل به‌خوبی برازش شده است.

### شاخص‌های تطبیقی

جدول ۵: شاخص‌های تطبیقی

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
مدل موردنظر	۰/۸۷۰	۰/۸۴۴	۰/۹۷۶	۰/۹۷۱	۰/۹۷۵
مدل اشباع‌شده	۱/۰۰۰		۱/۰۰۰		۱/۰۰۰
مدل مستقل	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

شاخص‌های تطبیقی از یک تا صفر تغییر می‌کنند. هر چه این شاخص‌ها به عدد یک نزدیکتر باشند مبین برازش بهتر برای مدل است.

شاخص‌های جدول فوق بالاتر از ۰/۹۰ مشخص می‌کند که برازش قابل قبول برای مدل تحقیق حاضر وجود دارد. با توجه به مطالب ذکر شده و مقادیر جدول فوق برازش خوبی برای مدل تحقیق حاضر وجود دارد.

شاخص‌های مقتصد در Amos سه شاخص در زیرمجموعه شاخص‌های مقتصد گزارش می‌شود (جدول ۶).

جدول ۶: شاخص‌های مقتصد

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
مدل موردنظر	۰/۸۳۷	۰/۷۲۸	۰/۸۱۶
مدل اشباع‌شده	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
مدل مستقل	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

الف) برای شاخص نسبت اقتصاد (PRATIO): مقدار این شاخص از صفر تا ۱ متغیر است و هر چه مقدار آن کوچکتر باشد حاکی از هزینه بیشتری است که پژوهشگر در آزاد گذاردن پارامترها صرف کرده است.

ب) شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI): هرچه مدل تدوین شده به مدل اشباع شده نزدیک تر شود، شاخص برازش هنجار شده جریمه می شود. این شاخص از حاصل ضرب NFI در PRATIO حاصل می شود.

در جدول ۶ با توجه به مقدار این شاخص (غالباً بالای ۵/۰ یا ۰/۶) مدل از برازش خوبی برخوردار است.

پ) شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI): این شاخص را برازش تطبیقی (CFI) می تواند دانست. مقدار بالاتر از حداقل ۰/۵۰ مورد توافق است و معیار سخت گیرانه آن حداقل ۰/۶۰ تعیین کرده اند. میزان این شاخص در جدول بالا ۰/۸۱۶ است که برازش خوب مدل است. شاخص RMSEA: این شاخص برای مدل خوب برابر ۰,۰۵ یا کمتر است. مدل هایی که RMSEA آن ها ۰,۱ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارند (حیدرعلی هومن، ۱۳۹۰، ۴۲). در مدل حاضر مقدار این معیار برابر ۰,۰۴۵ است. مقدار ارائه شده در جدول زیر در ستون PCLOSE که بالاتر از ۰/۰۵ است، نشان می دهد که در این شاخص نیز مدل حاضر برازش قابل قبول را دارد.

جدول ۷: شاخص RMSEA

مدل	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
مدل مورد نظر	۰/۰۳۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵۸	۰/۸۲۳
مدل مستقل	۰/۲۱۹	۰/۲۰۷	۰/۲۳۱	۰/۰۰۰

اثر مستقیم و غیرمستقیم: اولویت بندی متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد کسب و کار، اهداف فرعی تحقیق حاضر است و برای اولویت بندی متغیرها از اثر مستقیم و غیرمستقیم استفاده می شود. جدول ۸ که نشان دهنده اثر غیرمستقیم متغیرهای تحقیق بر متغیرهای درون زا است. به عنوان مثال میزان اثر غیرمستقیم استاندارد شده متغیر مشتری گرایی بر عملکرد کسب و کار ۰/۲۰۶ است؛ یعنی به ازای افزایش یک واحد در انحراف معیار در متغیر مشتری گرایی میزان متغیر عملکرد کسب و کار به میزان ۰/۲۰۶ انحراف معیار به صورت غیرمستقیم افزایش می یابد. با توجه به جدول میزان اثر غیرمستقیم بر متغیر نوآوری خدمات صفر است و حاکی از آن است که اثر غیرمستقیم بر این متغیر وجود ندارد.

جدول ۸: اثر غیرمستقیم استاندارد شده

عملکرد کسب و کار	نوآوری خدمات	رقیب گرایی	مشتری گرایی	هماهنگی بین وظیفه ای
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۶۹	۰/۲۰۶	۰/۲۳۳

جدول ۹ نیز جمع بین اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم استاندارد شده را نشان می‌دهد. به عنوان مثال میزان اثر کل (مستقیم + غیرمستقیم) مشتری‌گرایی بر عملکرد کسب‌وکار ۰/۲۰۶ است. (دلیل برابری اثر کل با اثر غیرمستقیم این است که متغیر مشتری‌گرایی اثر مستقیم بر عملکرد کسب‌وکار در مدل تحقیق حاضر ندارد) با توجه به جدول ۹ بیشترین اثر بر عملکرد کسب‌وکار را نوآوری خدمات دارد و در رده بعد بیشترین اثر به رقیب‌گرایی مربوط می‌شود.

جدول ۹: اثر غیرمستقیم استاندارد شده

عملکرد کسب‌وکار	نوآوری خدمات	رقیب‌گرایی	مشتری‌گرایی	هماهنگی بین وظیفه‌ای	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۴۵۶	۰/۲۵۵	۰/۲۸۸	نوآوری خدمات
۰/۰۰۰	۰/۸۰۸	۰/۳۶۹	۰/۲۰۶	۰/۲۳۳	عملکرد کسب‌وکار

با اولویت‌بندی انجام‌شده، مشخص می‌شود که فرضیه فرعی تحقیق نیز مورد تأیید است و بیشترین اثر را بر عملکرد کسب‌وکار نوآوری در خدمات دارد. در رده بعدی نیز رقیب‌گرایی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

#### ۵. نتیجه‌گیری پیشنهادها

**نتیجه‌گیری:** در این تحقیق که ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است و روایی آن توسط کارشناسان و محققان تأیید شده و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۴۷ است، تعداد نمونه ۱۴۰ نفر تعیین شد و پرسشنامه در میان آن‌ها توزیع شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه و با استفاده از نرم AMOS نتایج زیر به دست آمد.

#### فرضیه‌های اصلی:

- مشتری‌گرایی بر نوآوری تدریجی در خدمات تأثیر مثبت دارد.
- رقیب‌گرایی بر نوآوری تدریجی در خدمات تأثیر مثبت دارد.
- هماهنگی بین وظیفه‌ی بر نوآوری تدریجی در خدمات تأثیر مثبت دارد.
- نوآوری تدریجی در خدمات بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت دارد.

**فرضیه فرعی:** نوآوری در خدمات بیشترین تأثیر را بر عملکرد کسب‌وکار نسبت به بقیه متغیرهای مدل دارد.



### پیشنهادها: پیشنهادهای مربوط به هر فرضیه به‌قرار زیر ارائه شده است:

**فرضیه اول:** فرضیه اول این تحقیق نشان می‌دهد که مشتری‌گرایی با نوآوری تدریجی در خدمات رابطه مستقیم معنادار دارد. این بدان معنی است که به ازای افزایش در میزان مشتری‌گرایی فروشگاه، میزان نوآوری در خدمات در فروشگاه شهروند نیز افزایش می‌یابد. با توجه به اینکه مشتری‌گرایی تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد کسب‌وکار دارد لذا موردتوجه قرار دادن مشتریان در این فروشگاه و تعیین مستمر نیازهای جاری و بالقوه آن‌ها می‌تواند در تغییرات تکنولوژی در جهت نوآوری خدمات مؤثر باشد و از طریق آن بر عملکرد کسب‌وکار بهتر فروشگاه تأثیر مثبت و مؤثر بگذارد.

توجه به نیازهای (محدودیت درک شده) مشتریان و خواسته‌های (چگونگی رفع این نیازها) آن‌ها با در نظر گرفتن سلیقه‌ها و فرهنگ و شرایط اقتصادی هم در خریداران بالفعل و هم در خریداران بالقوه افزایش نوآوری در فروشگاه را منتج خواهد شد. البته این خواسته‌های مشتریان بسیار تغییرپذیر است که فروشگاه‌ها باید برای اینکه بتوانند مشتری‌گرایی را در کانون توجه خود قرار دهند باید در این محیط پویا، خود را تغییر دهند.

تعیین شعار مشتری‌گرایانه می‌تواند در جهت نیل به این مهم بسیار مؤثر باشد و به‌عنوان یک راهبرد برای فروشگاه در نظر گرفته شود.

واحد بازاریابی فروشگاه شهروند باید درک صحیح از رفتار مصرف‌کننده و شناخت مشتریان داشته باشد و با تعیین نیازها و خواسته‌ها مشتریان هدف خود، توجه خاصی به این مهم مبذول دارد. با شناخت مشتری و هماهنگ نمودن خواسته آن‌ها با تقاضا، در افزایش رضایت مشتری و حفظ آن‌ها امکان افزایش عملکرد کسب‌وکار را فراهم خواهد کرد

خدمات مطلوب جوهره فعالیت مشتری‌گرایانه است. فروشگاه نباید خدمات باکیفیت را به‌عنوان یک هزینه بشناسد. بلکه به‌عنوان یک فرصت برای افزایش نوآوری و از آن طریق تفوق عملکرد کسب‌وکار بهره‌برداری نماید.

فروشگاه برای اینکه بتواند در امر مشتری‌گرایی موفق باشد باید هزینه‌های تمام‌شده کالای خود را به‌شدت پایین بیاورد زیرا برای رسیدن به مشتری‌گرایی باید از استراتژی‌هایی مانند تخفیف و فروش اقساطی بیشتر استفاده کند.

به‌طور کل در رأس هرم سازمانی باید سلسله‌مراتب مشخصی را از ارزش مشتریان برای فروشگاه ایجاد گردد. کسب اطلاعات از مشتری درباره نیازها و ترجیحات و بکار بردن فعالیت‌هایی که به مشتری‌گرایی بیشتری منجر خواهند شد. همچنین دسترسی به فروشگاه برای مشتریان آسان گردد. ارتباط با مشتریانی که درباره فروشگاه سؤال، پیشنهاد و شکایت دارند برقرار

شود و از طریق تلفن، دورنگار و پست الکترونیک ضمن تسهیل ارتباط با سرعت به آن‌ها پاسخ داده شود.

**فرضیه دوم:** فرضیه دوم این تحقیق نشان می‌دهد که رقیب گرایی با نوآوری تدریجی در خدمات رابطه مستقیم معنادار دارد و بدان معنی است که به ازای افزایش در میزان توجه به رقبا میزان نوآوری در خدمات در فروشگاه شهروند نیز افزایش می‌یابد. با توجه به اینکه رقیب گرایی تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد کسب‌وکار دارد لذا موردتوجه قرار دادن رقبا و فعالیت آن‌ها، در این فروشگاه می‌تواند در تغییرات تکنولوژی در جهت ایجاد نوآوری خدمات مؤثر باشد و به تبع آن بر عملکرد کسب‌وکار بهتر فروشگاه تأثیر مثبت و مؤثر بگذارد. با توجه به اولویت‌بندی انجام‌شده، رقیب گرایی در مدل تحقیق حاضر بیشترین تأثیر را بر نوآوری در خدمات دارد.

فروشگاه باید عملکرد رقبای این بازار را به‌دقت شناسایی کند و الزامات موردنیاز برای رقابت در این بازارها را در سیستم سازمانی خود فراهم نماید.

برای افزایش رقیب گرایی، فروشگاه باید از نقاط قوت، ضعف، توانایی‌های خود و استراتژی‌های رقبا درک صحیحی داشته باشد و آن را موردتوجه قرار دهد. کارکنان فروشگاه باید به‌گونه‌ای آموزش داده شوند تا در برابر رقبا همیشه در حال آماده‌باش در برابر رقبا باشند و با تغییرات احتمالی در خط‌مشی‌ها از خود مقاومت نشان ندهند.

فروشگاه باید به‌طور مدام توانمندی‌هایش را نسبت به سایرین بر اساس مهارت‌ها و دانش مبتنی بر افراد، سیستم‌های فنی و فیزیکی، سیستم‌های مدیریتی، ساختارهای سازمانی و ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی مورد بازبینی قرار دهد. از این طریق است که همبستگی دانش رقیب با مزیت محصول جدید آن شناسایی می‌شود.

ارتباط با رقبا باید تداوم داشته باشد و بهبود یابد زیرا بسیاری از موفقیت‌ها و نوآوری‌ها در پیوستگی همین ارتباطات است.

همان‌گونه که در فصل ۴ اولویت‌بندی گردید، توجه به رقبا بیشترین تأثیر را نسبت به دیگر متغیرهای مستقل در تحقیق حاضر، بر نوآوری خدمات دارد. لذا با توجه به اولویت‌بندی انجام‌شده، می‌توان در صورت عدم توانی شرکت در اجرای دیگر پیشنهاد‌های ارائه‌شده این متغیر را بیشتر موردتوجه بیشتری قرار داد.

**فرضیه سوم:** فرضیه سوم این تحقیق نشان می‌دهد که هماهنگی بین وظیفه‌ی با نوآوری تدریجی خدمات رابطه مستقیم معنادار دارد. این بدان معنی است که به ازای افزایش در میزان هماهنگی بین وظیفه‌ی فروشگاه میزان نوآوری در خدمات نیز افزایش می‌یابد. با توجه به اینکه هماهنگی بین وظیفه‌ای تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد کسب‌وکار دارد لذا موردتوجه قرار دادن آن و

هماهنگ نمودن وظایف واحدهای مختلف در جهت اهداف سازمان موجب تغییرات تکنولوژی در جهت نوآوری خدمات شود و از طریق آن بر عملکرد کسب و کار بهتر فروشگاه تأثیر مثبت و مؤثر بگذارد.

برای جلوگیری از تداخل مسوولیت و ایجاد وحدت عمل در روند کلی حرکت سازمان هماهنگ نمودن عملیات واحدهای مختلف یک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. باید توجه داشت که هر واحد در سازمان دارای اهمیت است و همکاری آن‌ها با یکدیگر نقش مهمی در رضایتمندی مشتریان دارد.

فروشگاه شهروند باید بتواند آزادانه و به‌طور اثربخش اطلاعات به‌دست‌آمده از مشتریان و رقبا را بین واحدهای عملیاتی مبادله کند و از این طریق به شیوه‌ای هماهنگ، به نیازهای درحال تغییر بازار، پاسخ سریع بدهد. روش‌های زیر می‌تواند در ایجاد هماهنگی بین وظیفه‌ی مؤثر باشد و نوآوری و به‌تبع آن بهبود عملکرد کسب و کار و تضمین افزایش سودآوری و بقای سازمان را موجب شود.

۱. هر یک از کارکنان باید بر اهداف عملکرد خود و واحدش واقف باشد و تصویر روشنی از آن داشته باشد و خود و عملکرد خود را با سازمان و اهداف سازمانی وفق دهد. روش مذکور که از جمله روش‌های غیررسمی است، می‌تواند هر عملی که موجب افزایش حس همکاری و تقویت پیوند کارکنان با سازمان باشد دربرگیرد.

۲. ارتباط مستقیم میان سرپرستان باید قبل از تعیین خطمشی سازمان و تنظیم عملیات انجام گیرد و نظرات آن‌ها اخذ گردد؛ زیرا تعدیل آن خطمشی پس از وضع آن مشکل است.

۳. ارائه اطلاعات در خصوص مشتریان و رقبا و همچنین تغییرات در خطمشی‌های سازمان در کوتاه‌ترین زمان ممکن و اخذ نظرات برای ایجاد هماهنگی و تشریک مساعی در جهت رسیدن به اهداف سازمان ضرورت دارد.

۴. واحدهایی که قادر به هماهنگ ساختن کارهای خود نیستند تحت نظر یک مسوول قرار داده شوند و به نحو هماهنگ به اداره آن‌ها پرداخته شود. ضمناً تعداد حیطه نظارت یک مدیر آن‌چنان باید زیاد نباشد که از سرعت انتقال اطلاعات و تسریع هماهنگی کاسته شود.

۵. ایجاد هماهنگی به‌وسیله گروه‌ها از طریق تشکیل گروه‌های دائمی یا موقت و جلسات موردنیاز توصیه می‌شود.

۶. فرآیند کاری واحدها به‌گونه‌ای تنظیم گردد تا تأثیر متقابل عملیات یک واحد در فعالیت‌های واحد دیگر لحاظ گردد؛ مانند روش‌های وابستگی دوجانبه که در آن داده یک واحد به‌مثابه ورودی داده واحد دیگر مورداستفاده قرار می‌گیرد و در مرحله بعد ممکن است باز داده واحد دوم به‌مثابه داده ورودی واحد اول به کار گرفته شود.

**فرضیه چهارم:** فرضیه چهارم این تحقیق نشان می‌دهد که نوآوری تدریجی با عملکرد کسب‌وکار در خدمات رابطه مستقیم معنادار دارد و بدان معنی است که به ازای افزایش در میزان نوآوری در فروشگاه شهروند عملکرد کسب‌وکار افزایش می‌یابد. با توجه به اینکه این متغیر به‌طور مستقیم بر روی عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد و به‌عنوان متغیر میانجی بین متغیرهای مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ی است و همچنین در اولویت‌بندی انجام‌شده تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکار بیشتر از بقیه متغیرهاست، لذا از اهمیت ویژه‌ای در ارائه پیشنهادها برای بالا بردن سودآوری و بقای سازمان برخوردار است.

-توجه پیوسته فروشگاه به تجدیدنظر در فرآیندها، ارائه خدمات، استراتژی، ساختار، بازار و ... می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود دهد. البته با در نظر گرفتن اینکه ایجاد نوآوری تدریجی باید در حد معقول باشد و بر روی خدماتی تخصیص نیابد که ارزش کمی ایجاد می‌کنند. نوآوری تدریجی موجب تغییراتی در سازمان خواهد شد که به بهبود رویه‌ها منجر می‌گردد. -نوآوری به‌ندرت در یک سازمان به‌صورت خودبه‌خودی اتفاق می‌افتد لذا ایجاد واحدی به نام "نوآوری" در سازمان و استفاده از افراد خلاق در آن و همچنین تحقیق در خصوص بهبود فرآیندهای ارائه خدمات، برای به دست آوردن اطلاعات لازم، به‌منظور ایجاد تغییرات و بهبود آن‌ها می‌تواند نوآوری در سازمان را تضمین کند و به‌تبع آن عملکرد کسب‌وکار فروشگاه را بالا ببرد.

- برنامه‌ریزی در ایجاد نوآوری به‌صورت دوره‌ی نیز توصیه می‌شود.

- تشویق و ایجاد انگیزه در همه کارکنان و همچنین مشتریان در اخذ نظرات آن‌ها برای ایجاد تغییرات و بهبود در کارها.

**فرضیه پنجم:** همان‌طور که بر اساس اولویت‌بندی انجام‌شده در اثر کل متغیرها بر عملکرد کسب‌وکار مشاهده شد در فروشگاه‌های نوآوری در خدمات بیشترین اثر را بر عملکرد کسب‌وکار دارد. لذا فرضیه پنجم تحقیق نیز تأیید می‌گردد.

بنابراین بیشترین کوشش فروشگاه شهروند برای بالا بردن سودآوری و تضمین بقای آن، باید بر روی ایجاد نوآوری در این سازمان باشد که تعدادی از روش‌های ایجاد آن در قسمت قبل ارائه شد. از بین متغیرهای تأثیرگذار بر روی نوآوری، رقیب‌گرایی نیز بیشترین اثر را بر ایجاد نوآوری داشته است. لذا در صورتی که فروشگاه به دلایلی مانند کاهش هزینه‌ها و ... بر روی تمامی متغیرهای ذکر شده در تحقیق، نتواند سرمایه‌گذاری کند، می‌بایست با این اولویت‌بندی و موردتوجه بیشتر قرار دادن متغیری اقدام نماید که اثر بالاتری را در مدل حاضر بر روی عملکرد کسب‌وکار ایجاد می‌کند.

**پیشنهادهایی برای تحقیق‌های آتی:** پیشنهاد می‌گردد محققان در زمینه‌های زیر به تحقیق بپردازند.

۱. مدل تحقیق حاضر برای شرکت‌های تولیدی بکار برده شود و نتایج مقایسه گردد.
۲. جامعه آماری این پایان‌نامه مشتریان فروشگاه شهروند در شهر تهران است که پژوهشگران می‌توانند در سایر شهرهای کشورمان این مدل را آزمون کنند.
۴. بررسی نقش متغیرهای دیگر که می‌توانند عملکرد کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار دهند پیشنهاد می‌شود.
۵. نوآوری در مدل به انواع آن مانند رادیکالی و نفوذی و عملکرد نیز به مالی و بازار تقسیم شود و روابط آزمون گردد.
۹. محدودیت‌های تحقیق: در کارهای تحقیقاتی معمولاً موانع، مشکلات و محدودیت‌هایی وجود دارد که چنانچه محقق بتواند بر آن‌ها فائق آید نتایج تحقیق با دقت بیشتری به دست خواهند آمد. این تحقیق نیز از این قاعده مستثنی نبوده است:
۱. پایان‌نامه حاضر صرفاً بر مدل چنگ و کروم واید (۲۰۱۲) متکی بوده است و ممکن است بعضی از متغیرها و روابط بین آن‌ها نادیده گرفته شده باشد.
۲. قلمرو مکانی این پایان‌نامه مربوط به مشتریان فروشگاه شهروند در شهر تهران است ممکن است در رابطه با شهرهای دیگر با توجه به تفاوت‌های محیطی و فرهنگی و... نتایج دیگری حاصل شود.
۳. یافته‌های پژوهش محدود به دوره زمانی جمع‌آوری اطلاعات است و با تغییر شرایط و زمان، نتایج پژوهش می‌تواند تحت تأثیر قرار بگیرد.
۴. با توجه به ابزار جمع‌آوری اطلاعات به‌وسیله پرسشنامه محدودیت‌های خاصی پیش می‌آید که از آن جمله می‌توان امکان نبود صداقت پاسخگویان در پاسخ به سؤالات را برشمرد.

## منابع

۴. آذر، عادل، مؤمنی، منصور، (۱۳۸۰). **آمار و کاربرد آن در مدیریت**، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.
۵. روستا، احمد، ونوس، داور، ابراهیمی، عبدالحمید، (۱۳۸۴). **مدیریت بازاریابی**، تهران، انتشارات سمت.
۶. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۷۷). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران، نشر آگه.
۷. قاسمی، وحید، (۱۳۹۲). **مدل‌سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی**، انتشارات جامعه‌شناسان
۸. هومن، حیدر علی، (۱۳۹۰). **مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل**، انتشارات سمت
۹. هارکینز، دل، بست، راجر، کانی، کنت، (۱۳۸۵). **رفتار مصرف‌کننده (تدوین استراتژی‌های بازاریابی)**، ترجمه دکتر احمد روستا و عطیه بطحایی، چاپ اول، تهران، انتشارات سارگل.
10. Augusto M, Coelho F. (2009). "Market orientation and new-to-the- world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces". **Industrial marketing management**; 38:pp.94-108.
11. Birchall, David; Tovstiga, George. (2005). "Capabilities for strategic advantage", Palgrave Macmillan.
12. Colin C. Cheng; Dennis Krumwied (2012). "The role of service innovation in the market orientation: new service performance linkage e". **The international journal of technological innovation, entrepreneurship and technology management**.- Elsevier Scientific Publishing Co, ISSN 0166-4972, ZDB-ID 83860. - Vol. 32.2012, 7/8, p. 487-497
13. Carson, D. Towards a research agenda - 2005. (2005). Conference discussionpaper, the UK Academy of Marketing/Entrepreneurship Interface SIG, Southampton, 5-7 January.
14. Hartline, Michael D., Maxham, James G.III., Mckee,Darylo (2000). "Corridors of influence in the dissemination of customer oriented strategy to customer contact service employees", **Journal of marketing**, 64, pp. 32-35.
15. Liu, Li.,& xue, Jiaqi (2011). "Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets". **Journal of World business**, 46, p. 385.
16. Schachtbeck, C. (2011). "The level of corportate entrepreneurship whitin small and medium-sized enterprise in the seafreight transport industry". Ph.D Thesis in
17. Business management in university of Johannesburg, South Africa.
18. Sing S, Ranchhod A. (2004). "Market orientation and customer satisfaction: Evidence from british machine tool industry". **Industrial marketing management**; 33:pp.135-144.