

Original Article (Quantified)

Investigating the effect of frontline staff competence on customer satisfaction with the moderating role of question type and perceived crowding

Farzad Sadeghi¹ , Donya Bavi² 

1- Assistant Professor, Department of Business Management, Andimeshk Branch, Islamic Azad University, Andimeshk, Iran

2- PhD Student, Department of Business Administration, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

Receive:

19 September 2024

Revise:

23 October 2024

Accept:

26 November 2024

Abstract

The present study was conducted with the aim of identifying the effect of frontline staff competence on customer satisfaction with the moderating role of question type and perceived crowding. The research is a descriptive correlational and applicable type. The statistical population of the study consisted of all customers of Ofogh Kourosh stores across the country, and the number of sample members was determined as 384 people through the Cochran formula. Data were collected through online distribution of the Lucia-Palacios et al., (2020) standard questionnaire. Also, descriptive and inferential statistical methods and structural equations were used to analyze the data. The reliability of the entire questionnaire was obtained through Cronbach's alpha coefficient of 0.853. The test of the research hypotheses showed that the test statistic for all hypotheses was higher than 2.58, which indicates that the test is significant at the 5% error level. The research findings confirmed the moderating role of the variables of question type and perceived crowding in the relationship between frontline employee competence and customer satisfaction. Based on the results of testing the five research hypotheses; the variables of question type and perceived crowding become important when the frontline employees of a store have a low level of competence in performing the task and interacting and communicating with customers. Employees with high competence are an important factor in increasing the organization's customers and improving the desired utility in the organization. The sales unit's interactions affect customer satisfaction with the company, the salesperson, and the store. The more equipped employees are with customer-oriented skills, the more successful they will be in achieving customer satisfaction in the store.

Keywords:

Employee competence, interaction competence, Task competence, perceived crowding, customer satisfaction

Please cite this article as (APA): Sadeghi, F. and Bavi, D. (2024). Investigating the effect of frontline staff competence on customer satisfaction with the moderating role of question type and perceived crowding. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(3), 70-90.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.513165.1081>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Farzad Sadeghi

Email: farzadsadeghi5713@gmail.com

Introduction

In recent years, competition in the retail industry has increased greatly. In order to achieve high success, retailers are trying to attract customers and try to improve their performance and efficiency, with the aim of achieving customer satisfaction and increasing market share (Ahmadi Saeid & Hoshiar, 2023). Today, one of the fundamental pillars of competition in organizations is customer orientation and customer satisfaction; because customers in commercial organizations that seek major improvements in their progress are the main drivers in this type of organization (Igdar, 2024). Customer satisfaction is the most important issue that retailers seek to differentiate their services and equip frontline employees with the appropriate qualifications compared to competitors in order to retain current customers, attract new customers, and achieve a favorable image in the eyes of customers (Ahmadi Saeid & Hoshiar, 2023). One important issue that affects customers during shopping and makes it possible for them to repeat the shopping process is customer satisfaction with their interactions with store operational staff (Ahmadi Saeid & Hoshiar, 2023). The competence of frontline employees to attract customers in stores is demonstrated by their guidance and consultation during appropriate interactions with customers (Ahmadi Saeid & Hoshiar, 2023). Usually, in a busy environment, customers want to make their purchases more efficiently, so in this situation, task competence is more important to improve customer satisfaction. Task competence of frontline employees helps customers to quickly fulfill their shopping goals (Lucia-Palacios et al., 2020). During busy times and congestion in a store, the way frontline employees respond to customer requests indicates the store's ability to provide quality service (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). In addition to task competence, the interaction competence of frontline employees will play a more important role in a busy environment, because the kind treatment and sincere and pleasant communication of frontline employees with customers can help customers regulate their emotions, thus improving their experience and satisfaction (Lucia-Palacios et al., 2020). In interaction competence, sales employees provide an opportunity for customers by consulting and socializing. In fact, buyers expect pleasant interactions from sales staff in this type of competency (Samai & Khazaei Pool, 2024). Chain stores around the world have a history of nearly three centuries and have a special economic position. Ofogh Kourosh is one of the chain stores that started its activities in 2009 with the aim of providing basic goods to Iranian families and distributing them to all regions of the country at a reasonable price and quality. Therefore, in this study, we seek to find an answer to this question: does employee competency affect customer satisfaction with the moderating role of question type and perceived crowding?

Theoretical foundations

Frontline employee competency

Competencies exist in two broad categories: task competency and interaction competency. Task competency refers to employees' knowledge of the product and sales task, and interaction competency is related to employees' communication abilities, friendliness, and kindness (Lucia-Palacios et al., 2020).

Task Competence

Application competence is crucial for frontline workers in various sectors and affects service delivery and the overall success of the organization (Al-Rawi & Zemenchik, 2023). Task competence refers to the product knowledge and ability of frontline employees to assist customers with their purchases and includes providing services tailored to customer needs (Lucia-Palacios et al., 2020).

Interaction Competence

Interaction competence is related to the social and communication abilities of the frontline employee (Lucia-Palacios et al., 2020). Interaction competence is one of the most important issues for increasing customer satisfaction in a store, as it can lead to customers feeling more present in the shopping situation (Samai & Khazaei Pool, 2024).

Customer Satisfaction

Customer satisfaction indicates an individual's perception of the performance of a product or service compared to his or her expectations (Parsaei et al., 2023). Also, customer satisfaction is defined as a customer's satisfactory reaction to a consumption experience or part of it (Heydarzadeh K. & Radfar, 2020).

Question Type (Query)

Queries refer to requests for information or actions in an environment such as an organization, store, database, etc., especially in cases where information and data are uncertain or incomplete and individuals use it to achieve accurate results (Badia & Dobbs, 2014).

Perceived Crowding

Perceived crowding refers to an individual's experience and subjective assessment of the level of crowding or density in a given environment (Rotem & Shoval, 2024). Perceived crowding refers to the perception of the number of customers present in a given retail environment and, when it exceeds an individual's spatial needs, causes the customer to want to make their purchases faster (Lucia-Palacios et al., 2020).

Research Methodology

This research is descriptive-correlational and applicable, and was conducted cross-sectionally. The statistical population of the study is all customers of Ofogh Kourosh chain stores across the country and the population is unlimited. The sample size was determined at least 384 using the Cochran formula. Content validity and factor analysis were used to determine the validity of the research tool, and Cronbach's alpha coefficient was used to determine the reliability. In this study, we used structural equations to analyze the data in two parts of descriptive and inferential, as well as SPSS 27 and AMOS 26 software to test the research hypotheses. To collect the data required to measure the research variables, the online distribution of the standard questionnaire in the study of Palacios et al., (2020) was used.

Research findings

The research findings showed that employee competence with two components of task competence and interaction competence has an effect on customer satisfaction, and the moderating role of the two variables of question type and perceived crowding was also confirmed in this regard.

Discussion and Conclusion

This study was conducted with the aim of identifying the effect of frontline employee competence on customer satisfaction with the moderating role of question type and perceived crowding. Highly capable and qualified employees are an important factor in increasing the number of customers in the organization and improving the desired utility in the organization. The more employees are equipped with customer-oriented skills, the more successful they will be in achieving customer satisfaction in the store. According to the results, it can be admitted that the knowledge and awareness of the line staff to guide customers when the store is crowded has an effect on customer satisfaction, but when the store is crowded, customers are not very willing to communicate and dialogue with the line staff and try to make better

and faster purchases when the store is crowded. However, the mentioned store and all stores whose survival and continuity are correlated with customer satisfaction need to have capable employees, and significant measures should be taken to increase the skills of the employees (Ahmadi Saeid & Hoshiar, 2023).

The results of the present study are consistent with the findings of Ahmadi Saeid & Hoshiar (2023), Samai & Khazaei Pool (2024), Khademi et al., (2018), Ebadi nia et al., (2023), Shadmehri & Mosleh (2024), Magnus (2018), Dorina et al., (2019), Wenyan et al., (2019), Jin Ho et al., (2021), and Lucia-Palacios et al., (2020).

According to the results of testing the research hypotheses, the following practical suggestions were presented:

- When hiring, officials can hire people who have high public relations skills and do not have problems communicating with customers. Store managers are advised to consider temporarily increasing the number of sales personnel and cashiers during busy times of the store to provide better and faster service to customers so as to achieve their satisfaction. In order to address customer questions and complaints and try to resolve them, store marketing managers can create a communication system so that customers can easily send their criticisms and problems to store managers via SMS. Store managers should pay attention to the fact that if employees are aware of public relations knowledge, customer orientation and customer communication knowledge, job descriptions, and knowledge of the products they offer; they can give advice to customers upon request or even clear up any ambiguity for them.

بررسی تأثیر صلاحیت کارکنان خط مقدم بر رضایت مشتریان با نقش تعدیلگر نوع پرسش و ازدحام درک شده

فرزاد صادقی^۱ ID، دنیا باوی^۲ ID

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد اندیمشک، دانشگاه آزاد اسلامی، اندیمشک، ایران
۲- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت بازرگانی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تأثیر صلاحیت کارکنان خط مقدم بر رضایت مشتریان با نقش تعدیلگر نوع پرسش و ازدحام درک شده در انجام شد. پژوهش از نوع توصیفی همبستگی و از نوع کاربردی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را تمامی مشتریان فروشگاه‌های افق کوروش در سراسر کشور تشکیل دادند و تعداد اعضای نمونه موردنظر از طریق فرمول کوکران به تعداد ۳۸۴ نفر تعیین شد. داده‌ها از طریق توزیع آنلاین پرسشنامه استاندارد Lucia-Palacios et al (2020) گردآوری شد. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و معادلات ساختاری استفاده گردید. میزان پایایی کل پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۵۳ به دست آمد. آزمون فرضیه‌های پژوهش مقدار آماره آزمون برای تمامی فرضیه‌ها را بالاتر از مقدار ۲/۵۸ نشان داد که حاکی از معنادار بودن آزمون در سطح خطای ۵٪ می‌باشد. یافته‌های پژوهش نقش تعدیلگری متغیرهای نوع پرسش و ازدحام درک شده را در رابطه بین صلاحیت کارکنان خط مقدم و رضایت مشتری تأیید کردند. براساس نتایج حاصل شده از آزمون پنج فرضیه پژوهش، متغیرهای نوع پرسش و ازدحام درک شده هنگامی اهمیت پیدا می‌کنند که کارکنان خط مقدم یک فروشگاه سطح صلاحیت پایینی در زمینه انجام وظیفه و تعامل و برقراری ارتباط با مشتریان داشته باشند. کارکنان با توانمندی و صلاحیت‌های بالا عامل مهمی در افزایش مشتریان سازمان و بهبود مطلوبیت مورد تقاضا در سازمان هستند. برخوردهای واحد فروش بر رضایت مشتری از شرکت، فروشنده و فروشگاه تأثیر می‌گذارد. کارکنان هرچه بیشتر به مهارت‌های مشتری‌مدارانه مجهزتر باشند در کسب رضایت مشتریان در فروشگاه موفق‌تر خواهند بود.

تاریخ دریافت: ۲۹ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۲ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۶ آذر ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

صلاحیت کارکنان،
صلاحیت تعامل،
صلاحیت وظیفه،
ازدحام درک شده،
رضایت مشتری.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): صادقی، فرزاد و باوی، دنیا. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر صلاحیت کارکنان خط مقدم بر رضایت مشتریان با نقش تعدیلگر نوع پرسش و ازدحام درک شده. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۳(۳)، ۷۰-۹۰.

doi: <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.513165.1081>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: فرزاد صادقی

ایمیل: farzadsadeghi5713@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر، رقابت در صنعت خرده‌فروشی بسیار افزایش یافته است. به طوری که، خرده‌فروشان برای دستیابی به موفقیت بالا، به جذب مشتریان می‌پردازند و سعی در بهبود عملکرد و کارایی خود، با هدف کسب رضایت مشتریان و افزایش سهم بازار دارند (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). فروشگاه‌ها و شرکت‌های معاصر که دائماً به دنبال کسب مزایای استراتژیک هستند، نیازهای مداومی برای ایجاد فعالیت‌های مشتری محور در جهت تقویت روابط بلندمدت با مشتری دارند (Mariana et al, 2023). امروزه یکی از ارکان اساسی رقابت در سازمان‌ها مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری است؛ زیرا مشتریان در سازمان‌های تجاری که به دنبال بهبودهای عمده در مسیر پیشرفت خویش هستند، به عنوان محرک اصلی در این نوع سازمان‌ها می‌باشند (Igdar, 2024). از آنجایی که یک کسب‌وکار به مشتریان خود وابسته است، بنابراین زمانی که مشتری از یک محصول یا خدمات راضی باشد به ایجاد حس وفاداری نسبت به برند نیز تمایل پیدا می‌کند (Jane et al, 2024). وفاداری ایجاد شده در مشتری ناشی از کسب رضایت در خصوص ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتری و شرایط محیطی و ظاهر مطلوب شرکت یا فروشگاه می‌باشد (Lucia-Palacios et al, 2020). مشتریانی که رضایت بیشتری از سازمان دارند، تجربیات مثبت خود را برای دیگران بازگو کرده و به این ترتیب برای سازمان تبلیغ کرده و در نتیجه هزینه جذب مشتریان جدید را نیز کاهش می‌دهند (Igdar, 2024). رضایت مشتریان، مهم‌ترین مسئله‌ای است که خرده‌فروشی‌ها برای حفظ مشتریان کنونی، جذب مشتریان جدید و دستیابی به تصویر مطلوب از نظر مشتریان، از طریق آن به دنبال متمایز کردن خدمات خود و تجهیز کردن کارکنان خط مقدم به صلاحیت‌های شایسته خود نسبت به رقبای هستند (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). در واقع، رضایت مشتری به حفظ مزیت رقابتی کمک کرده و روابط بلندمدت با مشتری را تقویت می‌کند (Jane et al, 2024)، زیرا مشتریان احساس لذتی که از کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده در فروشگاه‌ها به دست می‌آورند را در انتخاب و خرید دوباره خود نیز به کار خواهند برد (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). موفقیت یک سازمان در گروه مهارت‌های تعاملی تمام کارکنان آن سازمان نیز است (Igdar, 2024). از موارد مهمی که در هنگام خرید بر مشتریان تأثیر می‌گذارد و امکان تکرار فرایند خرید را برای آن‌ها دوباره ایجاد می‌کند، رضایت مشتریان از تعاملات آنان با کارکنان عملیاتی فروشگاه است (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). برخورد فروشنده در یک فروشگاه خرده‌فروش، رویدادی مستقیم در بین کارکنان خط مقدم و مشتریان است که به تجربه مشتری با شرکت کمک کرده و در نتیجه بر درک، باور، نگرش‌ها، احساسات و رفتار وی تأثیر می‌گذارد (Lucia-Palacios et al, 2020). صلاحیت کارکنان خط مقدم، برای جذب مشتری در فروشگاه‌ها، با راهنمایی و مشاوره آنان در هنگام تعاملات مناسب با مشتریان نمایان می‌شود. بخش اعظم فرآیند فروش در خرده‌فروشی‌ها به عهده کارکنان خط مقدم قرار دارد که نشان می‌دهد در زمان تعاملات، مشتریان تا چه حد احساس راحتی، تمایل به ارتباط مجدد با فروشگاه، خرید و پذیرش خدمات بیشتر از همان فروشگاه را دارند (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). معمولاً در یک محیط شلوغ، مشتریان می‌خواهند خرید خود را با کارایی بیشتری انجام دهند، بنابراین در این موقعیت صلاحیت وظیفه برای بهبود رضایت مشتری از اهمیت بیشتری برخوردار است. صلاحیت وظیفه کارکنان خط مقدم به مشتریان کمک می‌کند تا به سرعت بتوانند اهداف خرید خود را برآورده سازند (Lucia-Palacios et al, 2020). در زمان

شلوغی و ازدحام در یک فروشگاه نحوه پاسخگویی کارکنان خط مقدم به درخواست‌های مشتریان بیانگر میزان توانمندی فروشگاه در ارائه کیفیت خدمات است (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). علاوه بر صلاحیت و وظیفه، صلاحیت تعامل کارکنان خط مقدم در یک محیط شلوغ نقش مهم‌تری را ایفا خواهد کرد، زیرا برخورد مهربانانه و ارتباط صمیمانه و دلپذیر کارکنان خط مقدم با مشتریان می‌تواند به مشتریان کمک کند تا احساسات خود را تنظیم کنند، در نتیجه تجربه و رضایت‌شان را بهبود می‌بخشد. ازدحام و شلوغی فروشگاه راحتی خرید و رضایت مشتری را کاهش داده و باعث می‌شود مشتری بخواهد سریع‌تر خرید خود را انجام داده و در اسرع وقت آنجا را ترک کند (Lucia-Palacios et al, 2020). در چنین موقعیتی صلاحیت و وظیفه و تعامل کارکنان می‌تواند به مشتریان در فرآیند خرید کمک کند و رضایت‌شان را جلب نماید. یک فروشگاه شلوغ برای مشتریان یک وضعیت استرس‌زا را به همراه دارد و می‌تواند فضای شخصی آن‌ها را تحت فشار قرار دهد، بنابراین بر فعالیت خرید آن‌ها نیز تأثیرگذار است و باعث می‌شود فروشگاه برای مشتری محیطی مطلوب و رضایت‌بخش نباشد (Lucia-Palacios et al, 2020). در شایستگی تعاملی، کارکنان فروش با مشاوره و معاشرت فرصتی را برای مشتریان فراهم می‌کنند. در واقع خریداران در این نوع شایستگی، از کارکنان فروش انتظار تعامل دلپذیری را دارند (Samai & Khazaei Pool, 2024). با توجه به اینکه در زمان شلوغی فروشگاه و ازدحام جمعیت مکانی، پیدا کردن محصول موردنظر و یا رفع ابهام برای مشتری اهمیت بسزایی دارد، ولی متغیر نوع پرسش که در تحقیقات قبلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اهمیت این تحقیق با بررسی رضایت مشتری از فروشگاه بر اساس نقش تعدیل‌گر و تأثیرگذار ازدحام درک شده و پرسش وجود بر تأثیر مستقیم صلاحیت و وظیفه و تعامل کارکنان نشان می‌دهد که تعامل و راهنمایی کارکنان و میزان ازدحام جمعیت، احساسات متفاوتی در مشتریان ایجاد می‌کند و می‌تواند رضایت و نارضایتی مشتریان را در پی داشته باشد (Lucia-Palacios et al, 2020). در جلب رضایت مشتری، تعیین معیار برای انتظارات، توسعه ایمان مشتریان و جلب اعتماد آنها، جلب مشتریان وفادار، ایجاد پیوندهای عاطفی با مشتری، جنبه بسیار مهمی دارد (Kumari et al, 2022). فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سراسر جهان سابقه‌ای نزدیک به سه قرن را به خود اختصاص داده‌اند و دارای جایگاه ویژه اقتصادی هستند. افق کوروش یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای است که فعالیت خود را از سال ۱۳۸۸ با هدف تهیه و تأمین کالاهای اساسی خانواده‌های ایرانی و توزیع آن در تمام مناطق کشور با قیمت و کیفیت مناسب آغاز کرد. این فروشگاه در اردیبهشت ۱۴۰۲ دارای ۳۷۰۰ فروشگاه در شهرهای مختلف ایران می‌باشد. افق کوروش توانسته به عنوان یک فروشگاه بزرگ با سبد کالایی کامل و متنوع از برندهای معتبر ملی جایگاه ویژه‌ای را در میان عموم داشته باشد. از مزیت‌های افق کوروش می‌توان به شیوه ارائه خدمات به مشتریان اشاره کرد که توانسته بهترین تجربه خرید را برای خریداران به ارمغان بیاورد. بنابراین، ما در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی برای این پرسش هستیم: آیا صلاحیت کارکنان بر رضایت مشتریان با نقش تعدیلگر نوع پرسش و ازدحام درک شده تأثیر دارد؟

مبانی نظری

صلاحیت کارکنان خط مقدم

صلاحیت‌ها در دو دسته گسترده وجود دارند: صلاحیت وظیفه و صلاحیت تعامل. شایستگی وظیفه به دانش کارمندان از محصول و وظیفه فروش اطلاق می‌شود و شایستگی تعامل به توانایی‌های ارتباطی، دوستی و مهربانی کارکنان مربوط است (Lucia-Palacios et al, 2020).

صلاحیت وظیفه

شایستگی درخواست برای کارگران خط مقدم در بخش‌های مختلف بسیار مهم است و بر ارائه خدمات و موفقیت کلی سازمان تأثیر می‌گذارد (Al-Rawi & Zemenchik, 2023). عملکرد مؤثر کار توسط کارگران خط مقدم با عواملی مانند آموزش، مهارت‌ها و توانایی انطباق با شرایط متغیر مرتبط است (Francisca et al, 2024). صلاحیت وظیفه به دانش محصول و توانایی کارکنان خط مقدم برای کمک به مشتریان در خرید آن‌ها اشاره دارد و شامل ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتری است (Lucia-Palacios et al, 2020). از نظر مفهومی شایستگی وظیفه یعنی تلاش درک‌شده‌ای که منجر به عملکرد می‌شود. چنین خصوصیتی از عوامل تعیین‌کننده پایداری یک فرد می‌باشد (Samai & Khazaei, 2024).

صلاحیت تعامل

صلاحیت تعامل به توانایی‌های اجتماعی و ارتباطی کارمندان خط مقدم، مربوط است (Lucia-Palacios et al, 2020). شایستگی تعاملی از مهم‌ترین مسائل برای افزایش رضایت مشتریان در یک فروشگاه به شمار می‌آید، زیرا این امر می‌تواند منجر به احساس حضور بیشتر مشتریان در موقعیت خرید شود (Samai & Khazaei Pool, 2024). تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر تعامل کارکنان خط مقدم با مشتریان برای حفظ استعداد و بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها حیاتی است (Wong Pooi Hang et al, 2024). ارتباطات مؤثر بازارها را قادر می‌سازد تا اطلاعات خصوصی را به طور مؤثرتری منتقل کنند و اهمیت تعاملات اجتماعی در تقویت تجمیع اطلاعات را برجسته می‌کند (Yupan, 2023).

رضایت مشتری

رضایت مشتری ابزاری برای ارزیابی فعالیت‌های سازمان از دیدگاه مشتریان است و بر اساس تجارب مشتریان از مصرف محصولات و یا دریافت خدمات به دست می‌آید (Samai & Khazaei Pool, 2024). رضایت مشتری ارتباط نزدیکی با تعامل با کارکنان خط مقدم دارد و بر نتایج مختلف در بخش‌های مختلف تأثیر می‌گذارد (Bylon et al, 2018). رضایت مشتری نشان‌دهنده درک فرد از عملکرد محصول یا خدمات در مقایسه با انتظارات وی است (Parsaei et al, 2023). همچنین، رضایت مشتری به معنای عکس‌العمل رضایت‌مندان مشتری نسبت به یک تجربه مصرف و یا بخشی از آن تعریف می‌شود (Heydarzadeh K. & Radfar, 2020). بنابراین، رضایت مشتری، از انتظارات برآورده شده‌ی وی از ارزش و کیفیت درک‌شده 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 (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023).

نوع پرسش (پرس و جو)

پرس و جوها به درخواست برای اطلاعات یا اقدامات در یک محیط مثل سازمان، فروشگاه، پایگاه داده و... اشاره دارند، مخصوصاً در مواردی که اطلاعات و داده‌ها نامشخص یا ناقص هستند و افراد برای دستیابی به نتایج دقیق از آن استفاده می‌کنند (Badia & Dobbs, 2014). پرس و جو شامل تماس مستقیم بین کارمندان خط مقدم و مشتری است (Lucia-Palacios et al, 2020). مشتریان با درخواست راهنمایی و مشاوره از کارکنان در هنگام خرید برای انتخاب بهتر کمک می‌گیرند (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). وقتی خریداران با کارمندان خط مقدم مشورت می‌کنند، انتظار دارند اطلاعاتی به دست آورند که به آنها کمک می‌کند تا عدم اطمینان خرید خود را کاهش دهند. به همین ترتیب، در خریدهای با مشارکت بالا، اطلاعات ارائه شده توسط کارکنان خط مقدم برای افزایش تمایل به خرید مؤثرتر است (Lucia-Palacios et al, 2020).

ازدحام درک شده

ازدحام ادراک شده به تجربه و ارزیابی ذهنی فرد از سطح ازدحام یا تراکم در یک محیط معین اشاره دارد (Rotem & Shoval, 2024). این تنها بر اساس معیارهای عینی مانند تعداد افراد حاضر نیست، بلکه تحت تأثیر عوامل شخصی و زمینه موقعیتی قرار دارد (M. Sanda, 2023). ازدحام بیان‌کننده نابرابری میزان فضای مورد نیاز و میزان فضای موجود برای یک فرد است. در واقع، ازدحام ادراک شده به ازدحام محیطی و انسانی مربوط می‌شود (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). ازدحام ادراک شده به برداشت تعداد مشتریانی که در یک محیط خرده‌فروشی معین حضور دارند اطلاق می‌شود و وقتی بیش از حد نیازهای مکانی یک فرد بر آورده می‌شود، ظاهر می‌گردد که باعث می‌شود مشتری بخواهد سریع‌تر خریدهای خود را انجام دهد (Lucia-Palacios et al, 2020). زمانی محیط فروشگاه به دلیل ازدحام انسانی شلوغ می‌باشد که کثرت افراد تمام فضای آن را اشغال کرده باشد و فروشگاه در موقعیت شلوغی و ازدحام قرار گرفته است (Bharadwaj & Shipley, 2020).

پیشینه پژوهش

Samai & Khazaei Pool (2023)، پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر شایستگی‌های فروشندگان فروشگاه بر رضایت مشتریان با توجه به نقش تعدیل‌گری شلوغی فروشگاه (مورد مطالعه: فروشگاه‌های هایپرمی استان مازندران) انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که شایستگی وظیفه‌ای کارکنان بر رضایت مشتری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و زمانی که شلوغی فروشگاه افزایش می‌یابد تأثیر شایستگی حرفه‌ای و شایستگی تعاملی بیشتر شده و اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

Ahmadi saeid & Hoshiar (2023)، به پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر صلاحیت‌های کارکنان صف بر رضایت مشتریان از فروشگاه با نقش تعدیلگر شرایط موقعیتی (مورد مطالعه: فروشگاه هایپرمی مشهد) پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آن‌ها بیان داشت که صلاحیت تعامل و صلاحیت وظیفه کارکنان صف بر رضایت مشتریان فروشگاه تأثیر دارد. درخواست مشاوره و کمک از کارکنان و ازدحام فروشگاه، تأثیر صلاحیت وظیفه بر رضایت مشتریان را تعدیل می‌کند اما درخواست مشاوره و کمک از کارکنان صف و ازدحام فروشگاه، تأثیر صلاحیت تعامل بر رضایت مشتریان را تعدیل نمی‌کند.

Ebadi nia et al (2023)، به پژوهشی تحت عنوان "تأثیر رفتارهای تعاملی کارکنان خط مقدم بر ارزش درک شده خدمات و وفاداری مشتری: نقش واسطه‌ای رفتارهای مشارکتی و شهروندی مشتری (مورد مطالعه: بیمارستان‌های شهر تبریز) پرداختند. نتایج این پژوهش، نشان داد که وجود رفتارهای تعاملی کارکنان خط مقدم و هم‌آفرینی ارزش (رفتارهای مشارکتی و شهروندی مشتریان) می‌تواند موجب بهبود ارزش درک‌شده خدمات مراکز درمانی گردیده و در نتیجه وفاداری مشتریان را نسبت به این مراکز افزایش دهند.

Ghobadi Lamuki & Savadi Shafi (2023)، پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیرات صلاحیت کارکنان بر رضایت مشتری با نقش تعدیل‌گری ازدحام جمعیت و نوع پرس‌وجو (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان همدان) انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد صلاحیت وظیفه کارکنان بر رضایت مشتری در سازمان تأمین اجتماعی استان همدان تأثیر ندارد ولی صلاحیت تعامل کارکنان بر رضایت مشتری تأثیر مثبت و معناداری داشته است. نوع پرس‌وجو نقش تعدیلگری را در ارتباط بین صلاحیت وظیفه و صلاحیت تعامل کارکنان با رضایت مشتری سازمان تأمین اجتماعی استان همدان دارد. ازدحام جمعیت نقش تعدیلگری را در ارتباط بین صلاحیت وظیفه کارکنان با رضایت مشتری سازمان تأمین اجتماعی استان همدان ندارد ولی نقش تعدیلگری بین صلاحیت تعامل و صلاحیت روانی با رضایت مشتری موردقبول واقع شد. همچنین، نتایج نشان داد که صلاحیت روانی کارکنان بر رضایت مشتری در سازمان تأمین اجتماعی استان همدان تأثیر ندارد.

Abrar et al (2025)، پژوهشی تحت عنوان "استراتژی‌هایی برای کارکنان خط مقدم برای ایجاد روابط با مشتری" انجام دادند. نتایج نشان داد نقش کارکنان خط مقدم (مزایای رابطه، رفتار فروش تطبیقی درک‌شده) و تبلیغات دهان به دهان را از طریق اعتبار درک‌شده بررسی کرده است. مطالعات تحقیقاتی نشان می‌دهد که بین رفتار فروش تطبیقی و مزایای رابطه نسبت به حرف‌های دهان مثبت رابطه مثبتی وجود دارد. این پیامدهای عملی را برای سیاست‌گذاران نشان می‌دهد که بیشتر بر رفتارهای کارکنان خط مقدم نسبت به مشتریان تمرکز کنند زیرا درک مشتری به طور قابل توجهی بر بررسی‌ها در قالب تبلیغات دهان به دهان تأثیر می‌گذارد.

Youngsam & Yongduk (2021)، پژوهشی تحت عنوان "چه زمانی و چگونه HRM پایدار مشتری‌مداری کارکنان خط مقدم را بهبود می‌بخشد؟ رضایت، توانمندسازی و ارتباط." انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که هر سه جنبه از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به طور مثبت با رضایت FLEs مرتبط هستند. رضایت FLEها نیز به طور مثبت با مشتری‌مداری آن‌ها مرتبط بود. همچنین، هم توانمندسازی سازمانی و هم ارتباط، رابطه بین رضایت FLEها و مشتری-

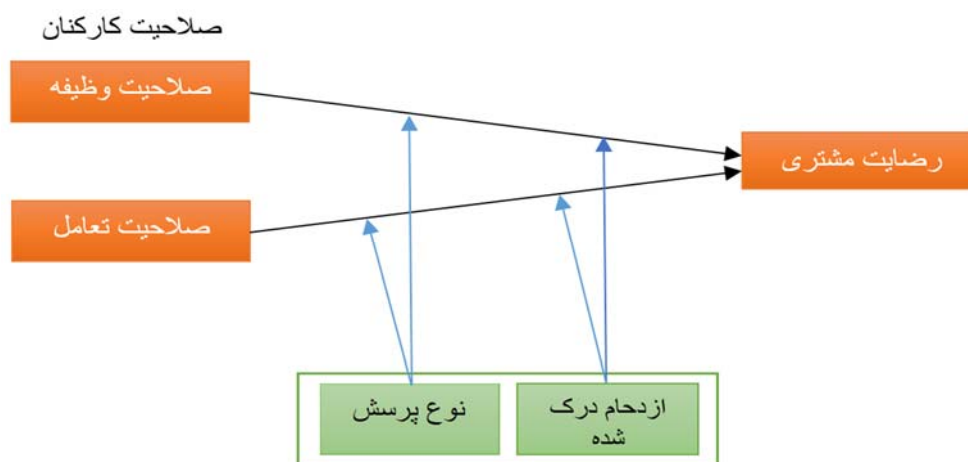
مداری را تعدیل می‌کند که تنها زمانی رابطه مثبت را نشان می‌دهد که FLEها توانمندسازی یا ارتباطات سازمانی بالایی را درک کنند.

بر رضایت مشتری از فروشگاه را تغییر می‌دهد" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر شغل وظیفه کارکنان خط مقدم بر رضایت مشتری هنگامی که فروشگاه شلوغ است افزایش می‌یابد، در حالی که اثر صلاحیت تعامل در رابطه با سؤالات مشاوره نسبت به دفاتر کمک و پرس و جو قوی‌تر است و این پیامدهای نظری و عملی برای کارمندان خط مقدم و مدیران فروشگاه ترسیم شده‌اند.

انجام دادند. نتایج پژوهش آنها احساسات را به عنوان مدل مبتنی بر اطلاعات اجتماعی، نقش متمایز شناسایی مشتریان از کنش عمیق و عملکرد سطحی کارکنان را در تأثیرگذاری بر واکنش‌های عاطفی و ارزیابی‌های شناختی مشتریان روشن می‌کند و نشان می‌دهد که تأثیر تشخیص مشتریان از کار عاطفی کارکنان بر نتایج مشتری به عنوان تابعی از ارتباطات غیر کلامی کارکنان متفاوت است.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر، برگرفته شده از پژوهش Lucia-Palacios et al (2020) است که در شکل ۱ آورده شده است. در این پژوهش صلاحیت کارکنان (با دو مؤلفه صلاحیت وظیفه و صلاحیت تعامل) به عنوان متغیر مستقل، ازدحام درک شده و نوع پرسش به عنوان متغیر تعدیلگر و رضایت مشتری به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت. بر مبنای مدل پژوهش که در شکل شماره یک آورده شده است، فرضیه‌های پژوهش حاضر بدین صورت می‌باشد: (۱) صلاحیت کارکنان بر رضایت مشتری تأثیر دارد، (۲) ازدحام درک شده رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند، (۳) نوع پرسش رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند، (۴) ازدحام درک شده رابطه بین صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند و (۵) نوع پرسش صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش Lucia-Palacios et al (2020)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و به شرایط فعلی و جاری تحقیق در شرایط کنونی می‌پردازد. از آنجایی که می‌توان نتایج حاصل از آن را برای هر کسب و کار فروشگاهی به خدمت گرفت، از نوع پژوهش کاربردی است و از آنجایی که در طول یک بازه زمانی مشخص صورت گرفته است می‌توان گفت تحقیق حاضر از نوع مقطعی می‌باشد. در این تحقیق، جامعه آماری تحقیق تمامی مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش در سراسر کشور هستند و جامعه نامحدود است. تعداد اندازه نمونه با کمک فرمول کوکران به میزان حداقل ۳۸۴ تعیین شد. برای تعیین روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوا و روش تحلیل عاملی و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی، استنباطی، معادلات ساختاری و همچنین جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS 27 و AMOS 26 بهره گرفتیم. جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز به منظور سنجش متغیرهای پژوهش، از توزیع آنلاین پرسشنامه استاندارد در پژوهش پالاسیوس و همکاران (۲۰۲۰) استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، جهت بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن جهت پایایی کل پرسشنامه ۰/۸۵۳ تعیین شد و چون این مقدار از ۰/۷ بیشتر است، پس مورد تأیید می‌باشد. مقادیر پایایی ترکیبی (CR) نیز بالاتر از ۰/۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراجی (AVE) بالاتر از ۰/۵ گزارش شده که مقادیر قابل قبولی می‌باشند. نتایج پایایی متغیرهای پژوهش در جدول ۱ آورده شده است. در جدول ۲ نیز آمار توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت - شناختی پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۱. نتایج پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	CR	AVE
صلاحیت تعامل	۰/۸۵۵	۰/۹۳۵	۰/۶۶۶
صلاحیت وظیفه	۰/۸۹۰	۰/۹۳۶	۰/۶۷۱
رضایت مشتری	۰/۸۰۷	۰/۹۲۰	۰/۶۸۱
ازدحام درک شده	۰/۷۹۲	۰/۹۶۵	۰/۶۶۰
نوع پرسش	۰/۸۴۲	۰/۹۱۰	۰/۷۳۲

جدول ۲. تحلیل نتایج داده‌های مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۶/۷۲
	مرد	۶۳/۲۸
سن	کمتر از ۲۵ سال	۱۸/۲

۲۱/۴	۸۲	سال ۲۶-۳۵	مدت زمان آشنایی با فروشگاه
۲۱/۹	۸۴	سال ۳۶-۴۵	
۱۵/۶	۶۰	سال ۴۶-۵۵	
۲۲/۹	۸۸	بیش از ۵۵ سال	
۲/۹	۱۱	کمتر از ۱ سال	
۴/۲	۱۶	بین ۱ تا ۲ سال	هدف خرید از فروشگاه
۳۷/۲	۱۴۳	بین ۳ تا ۴ سال	
۵۵/۷	۲۱۵	۵ سال یا بیشتر	
۶۵/۹	۲۵۳	دارای هدفی خاص	
۳۴/۱	۱۳۱	بدون هدفی خاص	روزهای خرید در طول هفته
۴۲/۴	۱۶۳	شنبه تا دوشنبه	
۵۷/۶	۲۲۱	سه شنبه تا پنجشنبه	
۴۹	۱۸۸	تخفیف	قالب خرده‌فروشی
۵۱	۱۹۶	خدمات کامل	

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. یافته‌ها نشان داد سطح معناداری برای تمامی متغیرهای پژوهش بیش از مقدار ۰/۰۵ است پس متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند که نتایج آن در جدول ۳ نمایش داده شده است. بنابراین، جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش، از آزمون‌های پارامتریک استفاده خواهد شد.

جدول ۳. آزمون بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

متغیرهای مدل	مقدار آماره (K-S)	سطح معنی داری
صلاحیت و طیفه	۱/۱۲۰	۰/۱۸۲
صلاحیت تعامل	۱/۱۳۱	۰/۲۱۲
ازدحام درک شده	۱/۰۸۰	۰/۱۹۴
نوع پرسش	۱/۱۶۶	۰/۱۳۶
رضایت مشتری از فروشگاه	۱/۲۵۴	۰/۰۸۹

جدول ۴ مقادیر شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد و با توجه به اینکه تمامی مقادیر به دست آمده در بازه مطلوب قرار دارند، بنابراین مدل از برازشی مناسب برخوردار است. مقدار بارعاملی گویه‌های هر متغیر بالاتر از مقدار ۰/۴ است که مقدار قابل قبولی می‌باشد. جدول ۵ نتایج آزمون فرضیه‌های اول تا پنجم را

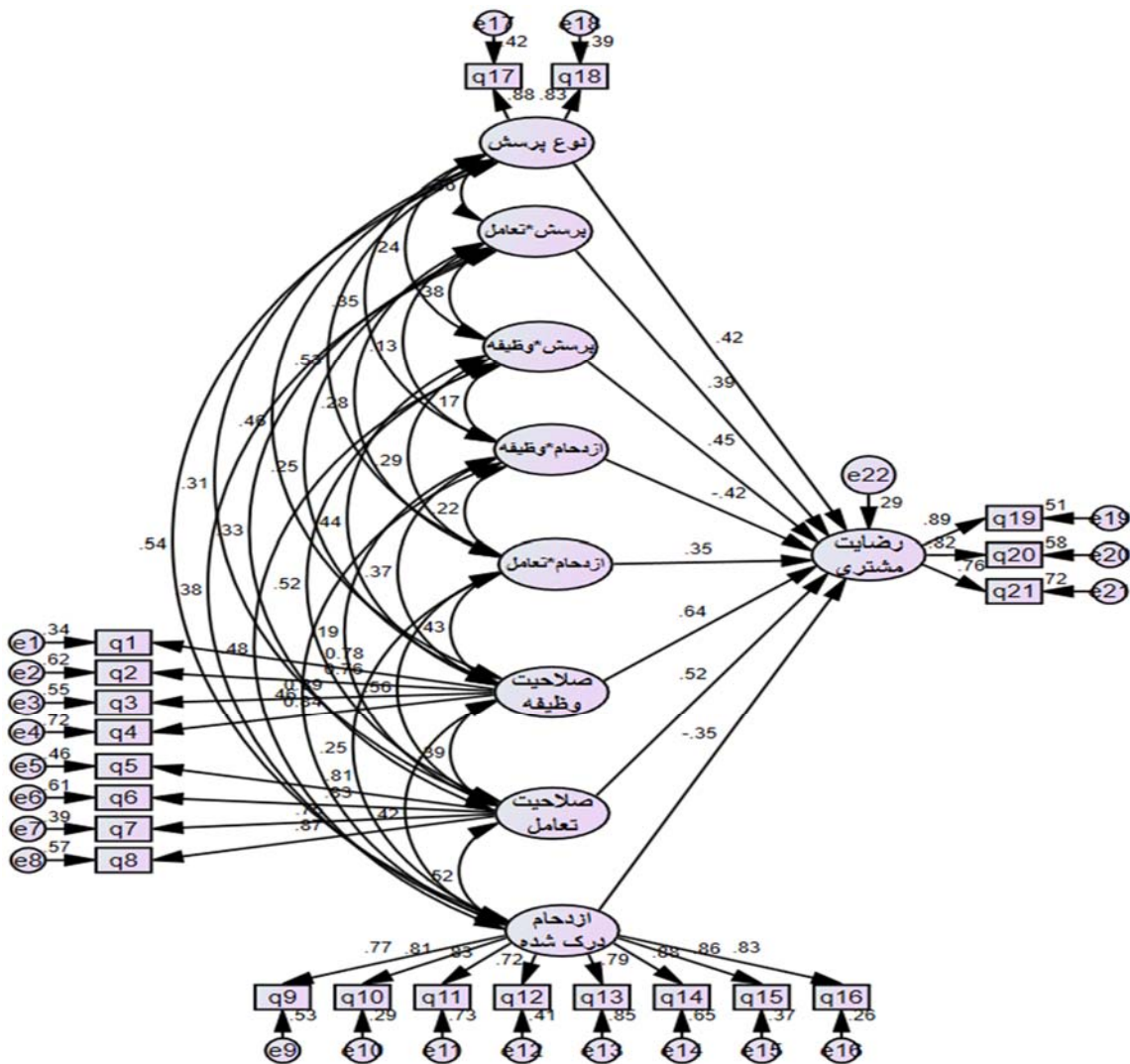
نشان می‌دهد. همچنین، در شکل ۲ مدل معادلات ساختاری پژوهش که به کمک نرم‌افزار AMOS رسم گردید به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۴. جدول شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار شاخص	بازه مورد قبول
X ²	۵۴۶/۸۱۲	بزرگ‌تر از ۰/۰۵
DF	۱۹۹	-
CMIN/DF	۲/۷۸۹	کوچک‌تر از ۳ خوب کوچک‌تر از ۵ قابل قبول
CFI	۰/۹۰۸	بزرگ‌تر از ۰/۹
AGFI	۰/۸۱۳	بزرگ‌تر از ۰/۸
P-value	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
RMSEA	۰/۰۷۹	کوچک‌تر از ۰/۰۸ خوب بین ۰/۰۸ تا ۰/۱ متوسط بزرگ‌تر از ۰/۱ ضعیف

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های اول تا پنجم

فرضیه	ضریب مسیر	مقدار آماره آزمون	نتیجه
اول: صلاحیت کارکنان بر رضایت مشتری تأثیر دارد	۱/۱۶	۵/۲۷۲	تأیید
دوم: ازدحام درک‌شده رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند	-۰/۴۲	۳/۲۸۶	تأیید
سوم: نوع پرسش رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند	۰/۴۵	۴/۰۴۹	تأیید
چهارم: ازدحام درک‌شده رابطه بین صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند	۰/۳۵	۳/۷۱۴	تأیید
پنجم: نوع پرسش رابطه بین صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند	۰/۳۹	۵/۰۵۳	تأیید



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت ضرایب رگرسیونی استاندارد

مقدار آماره آزمون برای فرضیه‌های اول تا پنجم همان‌طور که در جدول ۴ و ۵ آورده شده است، از مقدار $2/58$ بیشتر است بنابراین، نشان می‌دهد که آزمون تمامی فرضیات در سطح خطای 1% معنادار می‌باشد. ضریب مسیر فرضیه دوم منفی است که نشان می‌دهد متغیر تعدیلگر ازدحام درک شده رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را به صورت منفی تعدیل و تضعیف می‌کند. ضریب مسیر فرضیه سوم مثبت است که نشان می‌دهد متغیر تعدیلگر نوع پرسش رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را به صورت مثبت تعدیل و تقویت می‌کند. ضریب مسیر فرضیه چهارم مثبت است که نشان می‌دهد متغیر تعدیلگر ازدحام درک شده رابطه بین صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را به صورت مثبت تعدیل و تقویت می‌کند. ضریب مسیر فرضیه پنجم مثبت است که نشان می‌دهد متغیر تعدیلگر نوع پرسش رابطه بین صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را به صورت مثبت تعدیل و تقویت می‌کند.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی تأثیر صلاحیت کارکنان خط مقدم بر رضایت مشتریان با نقش تعدیلگر نوع پرسش و ازدحام درک شده انجام شد. کارکنان با توانمندی و صلاحیت‌های بالا عامل مهمی در افزایش مشتریان سازمان و بهبود مطلوبیت مورد تقاضا در سازمان هستند. کارکنان هرچه بیشتر به مهارت‌های مشتری‌مدارانه مجهز باشند در کسب رضایت مشتریان در فروشگاه موفق‌تر خواهند بود. با توجه به نتایج می‌توان اذعان داشت دانش و آگاهی کارکنان صف جهت راهنمایی مشتریان در زمان شلوغی فروشگاه بر رضایت مشتریان تأثیر دارد، اما در هنگام شلوغی فروشگاه، مشتریان تمایل زیادی به برقراری گفتگو و ارتباط با کارکنان صف ندارند و سعی در خرید بهتر و سریع‌تر در زمان ازدحام فروشگاه دارند. با این حال، فروشگاه و تمامی فروشگاه‌هایی که بقاء و تداوم آنان با رضایت مشتریان همبستگی دارد نیازمند داشتن کارکنانی توانمند هستند و باید در جهت افزایش مهارت کارکنان اقدامات شایانی انجام شود (Ahmadi saeid & Hoshiar, 2023). یافته‌های این تحقیق با ارائه شواهد جدیدی درباره نقش تعدیل‌کننده شرایط موقعیتی، در اثربخشی صلاحیت‌های کارکنان خط مقدم در تأثیرگذاری بر رضایت مشتری از فروشگاه به ادبیات بازاریابی کمک می‌کند. در این مطالعه نوع پرسش و ازدحام درک شده را به عنوان متغیری با نقش تعدیلگر مورد بررسی قرار دادیم. این دو متغیر هنگامی اهمیت پیدا می‌کنند که کارکنان خط مقدم یک فروشگاه سطح صلاحیت پایینی در زمینه انجام وظیفه و تعامل و برقراری ارتباط با مشتریان داشته باشند. اهمیت این تحقیق بر اساس نقش تعدیلگر و تأثیرگذار متغیر ازدحام درک شده و متغیر نوع پرسش به بررسی رضایت مشتری از فروشگاه با تأثیر مستقیم صلاحیت وظیفه و تعامل کارکنان نشان می‌دهد که تعامل و راهنمایی کارکنان و میزان ازدحام، احساساتی را که در مشتریان ایجاد می‌کند، متفاوت است و می‌تواند رضایت و نارضایتی مشتریان را در پی داشته باشد (Lucia-Palacios et al, 2020).

نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد صلاحیت کارکنان بر رضایت مشتریان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ یعنی ارتقای صلاحیت و شایستگی کارکنان در انجام وظایف و تعاملات مشتری‌مدار با مراجعه‌کنندگان، رضایت مشتری را برای فروشگاه به همراه خواهد داشت هرچه صلاحیت وظیفه کارکنان و ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتری بهتر باشد، رضایت مشتری از فروشگاه و کارکنان آن نیز بیشتر خواهد بود. به عبارت دیگر، صلاحیت وظیفه کارکنان بر رضایت مشتریان از فروشگاه به لحاظ آماری دارای اثر معنی‌داری است. خدمات ارائه شده توسط کارکنان و برخورد‌های فروش بر رضایت مشتری از شرکت، فروشنده و فروشگاه تأثیر می‌گذارد. صلاحیت وظیفه بیشتر کارمندان منجر به قصد خرید مجدد و بیشتر مشتری برای بازگشت به همان فروشگاه و دریافت کمک از آن می‌شود و در نتیجه باعث افزایش فروش، رضایت، کیفیت خدمات و وفاداری می‌شود. توانایی انجام وظایف کارکنان به نحوی مطلوب بر رضایت مشتری از خدمات ارائه شده توسط فروشگاه نیز تأثیرگذار است. همچنین ارتباطات مشتری و کارمند از نقاط حساسی هستند که بر کیفیت کلی خدمات ارائه شده توسط فروشنده‌گان و فروشگاه تأثیری مثبت دارد. رضایت مشتری در نتیجه درک نیازهای مشتری، برآورده کردن انتظارات مشتری و ارائه ارزش مورد انتظار مشتری از سوی فروشگاه و نیروی فروش آن حاصل می‌شود. بنابراین، هرچه ارائه خدمات به نحوی احسن و مطلوب‌تر برای مشتری صورت گیرد می‌تواند موجبات رضایت و خرسندی، اعتماد و وفاداری در وی را فراهم آورد. نتیجه این فرضیه با یافته‌های پژوهش Ahmadi saeid & Hoshiar (2023)، Samai & Khazaei Pool (2024)، Khademi et al (2018)، Ebadi nia et al (2023)،

Jin Ho et al، (2019) Wenyuan et al، (2019) Dorina et al، (2018) Magnus، (2024) Shadmehri & Mosleh (2021) همسو و هم‌راستا می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه دوم نشان داد ازدحام درک‌شده رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را به صورت منفی تضعیف می‌نماید؛ بدین معنا که ازدحام و شلوغی در فروشگاه می‌تواند منجر به کاهش صلاحیت کارکنان در اعمال وظایف محوله شده و در نتیجه نارضایتی مشتریان را نیز به همراه خواهد داشت. در هنگام ازدحام و شلوغی محیط فروشگاه مشتری به کارایی خرید اهمیت بیشتری می‌دهد. در این صورت، صلاحیت وظیفه کارکنان خط مقدم در کمک به مشتریان در به دست آوردن کارایی در طول فعالیت خرید امری کلیدی است، زیرا آنها به مشتریان کمک می‌کنند تا به سرعت اهداف خرید خود را برآورده سازند. در چنین موقعیتی صلاحیت وظیفه کارکنان می‌تواند به مشتریان در فرآیند خرید کمک کند و رضایتشان را جلب نماید. در یک محیط شلوغ، مشتریان می‌خواهند کار خرید خود را با کارایی بیشتری انجام دهند، بنابراین صلاحیت وظیفه برای بهبود رضایت مشتری از اهمیت بیشتری برخوردار است. نتیجه آزمون فرضیه دوم با یافته‌های پژوهش Ahmadi saeid & Hoshiar (2023)، (2024) Samai & Khazaei Pool همسو و هم‌راستا می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد نوع پرسش رابطه بین صلاحیت وظیفه کارکنان و رضایت مشتری را به طور مثبت تقویت می‌کند؛ بدین معنی است که زمانی که کارکنان دارای دانش کافی در مورد محصولات فروشگاه باشند در صورتی که برای مشتری در مورد محصول سؤالی پیش آید، کارکنان توانایی پاسخگویی به آنان را داشته باشند که در این صورت رضایت مشتری را به ارمغان خواهد آورد. وقتی خریداران با کارمندان خط مقدم مشورت می‌کنند، انتظار دارند اطلاعاتی به دست آورند که به آنها کمک کند تا عدم اطمینان خرید خود را کاهش دهند. به همین ترتیب، در خریدهای با مشارکت بالا، اطلاعات ارائه شده توسط کارکنان خط مقدم برای افزایش تمایل به خرید مؤثرتر است. شایستگی وظیفه کارکنان خط مقدم که مربوط به دانش محصول و وظیفه فروش است، با توجه به سؤالات مشاوره‌ای می‌تواند در افزایش رضایت مشتری تأثیر زیادی داشته باشد، ممکن است مشتریان بین دوراهی در خرید دو محصول کاملاً مشابه ولی با برند یا قیمتی متفاوت مانده باشند و یا حتی ممکن است در مورد نحوه استفاده و کاربرد یک محصول سؤالاتی برای آنها ایجاد شود، در این شرایط اگر کارکنان از دانش محصول برخوردار باشند می‌توانند مشتریان را به راحتی راهنمایی کنند و از این طریق رضایت و اعتماد مشتریان نسبت به شایسته بودن را کسب نمایند. نتایج فرضیه سوم با یافته‌های پژوهش Ahmadi saeid & Hoshiar (2023)، (2018) Khademi et al، (2020) Lucia-Palacios et al، (2020) همسو و هم‌راستا می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد ازدحام درک‌شده رابطه بین صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند، بدین صورت که هرچه ازدحام بیشتر باشد صلاحیت تعاملی کارکنان برای مشتری می‌تواند رضایت بیشتری را در پی داشته باشد. صلاحیت تعامل کارکنان در یک محیط شلوغ نقش مهمی را ایفا خواهد کرد، زیرا برخورد مهربانانه و ارتباط صمیمانه و دلپذیر با کارکنان خط مقدم می‌تواند به مشتریان در تنظیم احساسات خود کمک کند، در نتیجه تجربه و رضایت آنها را بهبود می‌بخشد. وقتی فروشگاه شلوغ باشد انتقال رضایت شعلی به مشتریان برای کارکنان خط مقدم دشوارتر است. نوع پرسش برای مشتری در پیدا کردن محصول مورد نظر و یا رفع ابهام برای وی، دارای اهمیت بسیاری می‌باشد و در این هنگام است که خریداران تلاش بیشتر کارمندان را می‌طلبند و خواسته‌های عاطفی بیشتری را نشان می‌دهند. در این شرایط توجه مثبت کارکنان خط مقدم، که به لطف صلاحیت تعاملی آنها فراهم می‌شود، می‌تواند این وضعیت

ناخوشایند را از بین ببرد. نتایج فرضیه چهارم با یافته‌های پژوهش Samai & Khazaei Pool (2024)، همسو و هم-راستامی باشد. نتایج آزمون فرضیه پنجم نشان داد نوع پرسش رابطه بین صلاحیت تعامل کارکنان و رضایت مشتری را تعدیل می‌کند؛ بدین معناست که پرسش و یا درخواست مشتریان در صورتی که کارکنان دارای صلاحیت تعاملی مناسب باشند می‌تواند رضایت مشتری را در پی داشته باشد. مهارت‌های تعاملی برای افزایش رضایت مشتری از فروشگاه از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا این امر می‌تواند باعث شود مشتریان بیشتر در وضعیت خرید درگیر شوند. بنابراین، توانایی تعامل کارکنان خط مقدم، رضایت مشتری را در پرسش مشاوره بیشتر از مواردی که ارائه کمک ساده باشد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. تجربه مثبت مشتری می‌تواند به رفتار مطلوب مصرف‌کننده مانند رضایت، قصد خرید و وفاداری وی، منجر شود. برخورد عجولانه کارکنان در هنگام پاسخگویی به مشتری باعث می‌شود وی تاکتیک‌های فروشنده را بیشتر پرخاشگرانه تصور کند که نتیجه آن رضایت کمتر از مواجهه و اعتماد کمتر به فروشنده است. کارکنانی که دارای مهارت ارتباطی بالایی باشند می‌توانند به گونه‌ای مؤثر عمل کنند، بدین صورت که می‌توانند با ایجاد ارتباطی دوستانه و لحنی آرام و دوستانه بر عواطف مشتری تأثیر گذاشته، اعتماد وی را جلب نموده و موجبات رضایت آنان را فراهم آورند. همچنین مشتریان با چنین کارکنانی بهتر می‌توانند ارتباط برقرار کنند و در صورت وجود مشکل معمولاً ترجیح می‌دهند از کارکنان و پرسنل خوش برخورد یاری طلبند. نتایج فرضیه پنجم با یافته‌های پژوهش Lucia-Palacios et al (2020)، Khademi et al (2018) همسو و هم‌راستامی باشد.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش پیشنهادات کاربردی به شرح زیر ارائه گردید:

- بر اساس نتایج آزمون فرضیه اول، مسئولین می‌توانند در هنگام استخدام افرادی که از روابط عمومی بالایی برخوردار هستند را استخدام نمایند که در هنگام برقراری ارتباط با مشتری دچار مشکل نگردند، مدیران می‌توانند با استفاده از سیستم پاداش و تنبیه برای کارکنان سطح کیفیت خدماتی که کارکنان فروشگاه به مشتریان ارائه می‌دهند را افزایش دهند. برای سیستم پاداش مدیران می‌توانند در پایان هر فصل یا هر نیمه از سال برای پرسنلی که میزان فروش بیشتری داشته‌اند هدایای نقدی یا غیرنقدی در نظر گیرند، همچنین می‌توانند در پایان هر ماه درصدی از میزان فروش پرسنل را به عنوان افزایش حقوق برای آنان در نظر گیرند و با تقدیر از آنها در حضور دیگر همکاران، در پرسنل انگیزه‌ای جهت تلاش برای انجام وظیفه به نحوی مطلوب‌تر را فراهم آورند. مسئولین برای سیستم تنبیه کارکنان می‌توانند از روش‌هایی همچون تغییر شیفت کاری پرسنل به منظور افزایش توانمندی و در صورت تکرار قصور از سوی کارکنان از آنان تعهدنامه کتبی اخذ نمایند.

- بر اساس نتایج آزمون فرضیه دوم، به مدیران فروشگاه پیشنهاد می‌گردد افزایش موقتی تعداد پرسنل فروش و صندوق-داران در زمان‌های شلوغی فروشگاه برای خدمت‌رسانی بهتر و سریع‌تر به مشتریان جهت کسب رضایت‌مندی آنان، در طراحی دکوراسیون و چیدمان جادار بودن فضا را در نظر گیرند و با چیدمان اشتباه موجب شلوغی محیط نگردند که هنگام انجام وظایف وقت کمتری صرف خدمت‌رسانی به مشتریان نمایند.

- بر اساس نتایج آزمون فرضیه سوم، مسئولین یا مدیران بازاریابی فروشگاه‌ها به جهت رسیدگی به سؤالات و شکایات مشتریان و تلاش در صدد رفع آن‌ها می‌توانند یک سامانه ارتباطی ایجاد کنند تا مشتریان به راحتی بتوانند انتقادات و

مشکلات خود را از طریق پیامک برای مسئولین فروشگاه ارسال نمایند. در این صورت مشتری احساس می کند که برای فروشگاه به عنوان یک مشتری و مخاطب ارزشمند است و خرسند می گردد.

- بر اساس نتایج آزمون فرضیه چهارم، مدیران فروشگاه می توانند با برگزاری آزمون هایی در موقعیت های شبیه سازی شده در هنگام شلوغی فروشگاه میزان قابلیت ها و مهارت های ارتباطی پرسنل خود را مورد سنجش قرار دهند و همچنین مناسب ترین کارکنان را برای فعالیت در زمان ازدحام و شلوغی فروشگاه در نظر گیرند.

- بر اساس نتایج آزمون فرضیه پنجم، مدیران فروشگاه باید به این نکته توجه داشته باشند که اگر کارکنان از دانش روابط عمومی، دانش مشتری مداری و ارتباط با مشتری، شرح انجام وظایف خود و همچنین دانش محصولاتی که ارائه می دهند مطلع باشند به خوبی می توانند به مشتریان در صورت درخواست آنها مشاوره دهند و یا حتی در صورت ایجاد ابهام برای آنها رفع ابهام نمایند،

در انجام پژوهش حاضر با محدودیت هایی مواجه بودیم که به آنها اشاره شده است؛ عدم تمایل به همکاری برخی از افراد نمونه مورد نظر، آشنا نبودن برخی پاسخ دهندگان با اهداف علمی تحقیق و همچنین ممکن است نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش مشابه در دیگر فروشگاه ها یا فروشگاه هایی که صرفاً خدمات ارائه می دهند، صدق نکند. برای تحقیقات آتی پیشنهاداتی نیز ارائه شد؛ بررسی تأثیر میزان آشنایی افراد با فروشگاه بر تکرار خرید و رضایت مندی آنها، بررسی تأثیر انتخاب موقعیت مکانی فروشگاه بر میزان جذب مشتری، بررسی تأثیر ایجاد بخش خرید الکترونیکی در فروشگاه بر میزان رضایت مشتریان، بررسی تأثیر آموزش بازاریابی رابطه مند به کارکنان بر برخورد با مشتری و ایجاد جایگاهی مناسب در ذهن وی، بررسی تأثیر عوامل دیگری همچون اهداف خرید و پیچیدگی محصول در قصد خرید مشتریان نسبت به محصولات فروشگاه.

References

- Abrar M., Iqra I. & Shabbir R. (2025), Strategies for Frontline Employees to Build Customer Relationships. *Advances in Hospitality, Tourism, and the Services Industry Marketing Technology-Infused Hospitality*, p. 1-24. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7127-5.ch001>
- Ahmadi Saeed S. F. & Hoshiyar V. (2023), Investigating the Effect of Queue Staff Competencies on Customer Satisfaction with the Store with the Moderating Role of Situational Conditions (Case Study: Hyperme Mashhad Store), *Journal of Tomorrow's Management*, Year 21, Spring 2013, Issue 74. [In Persian]
- Al-Rawi, A. & Zemenchik, K. (2023). Tiktoking COVID-19 with frontline workers. In *Digital Health*. <https://www.semanticscholar.org/paper/fe29755fa39f91843b65c382b27bcb5107a2a7ab>
- Badia, A. & M. Dobbs, (2014). Supporting quantified queries in distributed databases. In *International Journal of Parallel, Emergent and Distributed Systems*. <https://www.semanticscholar.org/paper/dac5dc8cb64722723248b8d55748aaf0f4d37073>
- Bharadwaj, N. & Shipley, G M., (2020). Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. *Industrial Marketing Management*. 90: 106-112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.002>
- Bylon A. B., Courage S. K. D., & Harry M., (2018). Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction. In *Cogent Business & Management*. <https://www.semanticscholar.org/paper/ab59a1883af03d5a8f6def33617bb2a62a10346e>
- Dorina Ch., Maria d. M. P., Gerard R. & Christine C. (2019), Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research Quarterly* (2019) 22, 83-95. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>

- Ebadi nia H., Asgarnejad Noori B. & Molaghalgachi M. (2023), The effect of frontline employees' interactive behaviors on perceived service value and customer loyalty: The mediating role of customer participatory and citizenship behaviors (case study of Tabriz hospitals), *Quarterly Journal of Business Management Perspectives*, Volume 22, Issue 54, Serial Number 88, September 2013, pages 153-187. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2023.103820> [In Persian]
- Francisca A., Baozhen D., Prince E. Q., Stephen A., Samuel A., Esther A. O., Ebenezer L., & Baaba B. S., (2024). Rethinking frontline health workers' safety performance in times of pandemic: the role of spiritual leadership. In *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. <https://www.semanticscholar.org/paper/fd3dabad3af38591ddf9755961382b21173655d1>
- Ghobadi Lamuki, T. & Savadi Shafi, S. (2023), Investigating the effects of employee competence on customer satisfaction with the moderating role of crowding and type of inquiry (case study: Hamadan Province Social Security Organization), 9th Scientific Research Conference on the Development and Promotion of Management and Accounting Sciences in Iran, Tehran. <https://civilica.com/doc/168154> [In Persian]
- Heydarzadeh K. & Radfar R. (2020), *Customer Relationship Management*, Authors; Francis Buttle and John Turnbull, Publisher; Cite, ISBN 9786005253801. [In Persian]
- Igdar H. (2024), Evaluation of the role of customer satisfaction in the relationship between customer-based brand equity and customer loyalty to the brand in five-star hotels in Tehran, *Quarterly Journal of Applied Research in Market Management*, Volume 10, Issue 34, Spring 2014. <https://civilica.com/doc/1940036> [In Persian]
- Jane A., Vivian P. S. & Dony S. (2024), The Influence of Product Quality and Online Shopping Experience (OSE) on Consumer Loyalty Throgh Customer Satisfaction on Local Skincare Products. *Procedia Computer Science* 234 (2024) 537-544. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.037>
- Jin Ho J., Jay Jaewon Y. & Todd J. A. (2021), The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty. *Journal of Business Research* 122 (2021) 362-372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.010>
- Khademi, M., Gorji, N., & Fathi, H. (2018), The effect of information tone and store environment on purchase value; Analysis of the role of confusion and motivational orientation. *Scientific-Research Quarterly of Business Management*, 10 (4), 743-760. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.251350.2937> [In Persian]
- Kumari A., Gaur, L. & Singh, G., (2022), Impact of customer experience on attitude and repurchase intention in online grocery retailing: A moderation mechanism of value Co-creation. *Journal of Retailing and Consumer Services* 64 (2022) 102798. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102798>
- Lucia-Palacios, L., Perez-Lopez, R. & Polo-Redondo, Y. (2020), "How situational circumstances modify the effects of frontline employees' competences on customer satisfaction with the store." *Journal of Retailing and Consumer Services* 52 (2020): 101905. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101905>
- Magnus S. (2018), The proactive employee on the floor of the store and the impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services* 43 (2018) 46-53. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.009>
- Mariana S. F., João A., Ruben P., Isaias S. B., Nataliya T. & Nursultan Sh. (2023), Improving real estate CRM user experience and satisfaction: A user-centered design approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 9 (2023) 100076. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100076>
- Parsai Z., Eslami Q. & Rahim nia F. (2023), The role of omnichannels in increasing customer satisfaction and loyalty, *Bimonthly Business Reviews*, Year 21, Issue 119, June and July 1402, 75-98. <https://doi.org/10.22034/bs.2022.558088.2599> [In Persian]
- Rotem M. & Shoal, N., (2024). Measurement of Visitors' Subjective and Objective Emotional Response to Congestion in Public Spaces. In *Journal of Travel Research*. <https://www.semanticscholar.org/paper/37845dc5cb212721494fc470f2ae46761e5bc2cd>

- Samai S. S. & Khazaei Pool A. (2024), Investigating the Effect of Store Salesperson Competencies on Customer Satisfaction with Respect to the Moderating Role of Store Crowding, *Strategic Studies in Business*, Volume 1, Issue 2: 58-39. https://jssb.khalkhal.iau.ir/article_709964.html [In Persian]
- Shadmehri A., & Mosleh M., (2024), Investigating the Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction with Service Recovery Moderation in the Shoe and Leather Industry of Tehran Province, *Specialized Quarterly Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7 (26), 107-93. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2135> [In Persian]
- Taeshik G., JungKun P., & Hyowon H., (2020), Customer response toward employees' emotional labor in service industry settings. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 52 (2020) 101899. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101899>
- Wenyuan L., Wisdom W. K. P., & Courage S. K. D., (2019), Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector The mediating role of service quality. *African Journal of Economic and Management Studies* © Emerald Publishing Limited 2040-0705 DOI 10.1108/AJEMS-10-2018-0314. <http://dx.doi.org/10.1108/AJEMS-10-2018-0314>
- Wong Pooi Hang, A., Sikarwar, T., Binti Nordin N. A. B., Binti Rosley, N. I., Binti Mudzaffar, N., Binti Mohd Shokri, N. A. S. & Hung Kee, D. M., (2024). The Impact of Soft Skills Training on the Behavior of Multinational Technology Company Employees. In *Asian Pacific Journal of Management and Education*. <https://www.semanticscholar.org/paper/cfefeab30e1707475e7d3f7ea4798ea4a1eed3e8>
- Youngsam Ch., & Yongduk Ch., (2021), When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication. *Sustainability* 2021, 13, 3693. <https://doi.org/10.3390/su13073693>.
- Yupan Ch. (2023). Integrated Marketing Communication and Importance of Culture in Development of Communication Strategies in the Overseas Markets. In *Modern Economic Management Forum*. <https://www.semanticscholar.org/paper/0904d02b99ed5d384bf190f66dbcc27f6afdcaa9>