

## بررسی عملکرد فروشگاه های زنجیره ای شهروند با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه

سیدرضا هادیان فر

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - تجارت الکترونیکی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.  
seyedreza@hadianfar.ir

شماره ۳۱ / پاییز ۱۳۹۹ (جلد سوم) / صص ۱۵-۲۴  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره سوم)

### چکیده

ارزیابی عملکرد و رتبه بندی درست فروشگاه ها همواره به عنوان سنجش عملکرد خرده فروشی ها، به ویژه فروشگاه های زنجیره ای مطرح بوده است و مدیران با رتبه بندی فروشگاه ها به راحتی می توانند تصمیمات مهمی مانند بسط و گسترش فروشگاه ها، رتبه بندی و ارجحیت آنها، ارتقا و بهبود کارایی کارکنان و ... را اتخاذ کنند و درصدد شناسایی و رفع اشتباهات برآیند. برای دستیابی به این امر، ابتدا با انجام مطالعات کتابخانه ای و میدانی ضمن شناسایی معیارها و شاخص های کیفی و کمی در ارزیابی عملکرد مدیریت فروشگاههای زنجیره ای شهروند، به کمک ابزارهایی چون مصاحبه، پرسشنامه و برگزاری جلسات آزاد این عوامل غربال شده و عامل های مؤثر مشخص شود و با در نظر گرفتن سه معیار اصلی (معیار عملکرد مالی، معیار رضایت مشتریان، معیار رضایت کارکنان) نظر به اعلام نظرات مختلف بخش ها (معاونت طرح و توسعه و سرمایه گذاری، مدیر عامل و مدیر دفتر تحقیق و توسعه)، اهمیت معیارها و زیر معیارها بدست آمده و سپس با روش های تصمیم گیری، اولویت بندی فروشگاه ها انجام شده است.

**واژگان کلیدی:** تصمیم گیری چندشاخصه، تاپسیس، فرایند تحلیل سلسله مراتبی، فروشگاه زنجیره ای.

### بیان مساله

موضوع فروشگاههای زنجیره ای، علل وجودی و شرایط کامیابی آنها مدتی است که مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. اندیشه مربوط به ایجاد فروشگاههای بزرگ برای اولین بار توسط بازرگان فرانسوی آریستید بوسیکو در سال ۱۸۵۲ میلادی با تأسیس فروشگاه کوچکی به نام بن مارش برای فروش اجناس خرازی و پارچه تحقق یافت که بعدها این واحد خرده فروشی مادر فروشگاههای بزرگ گردید. با تأسیس اولین فروشگاه زنجیره ای، به تدریج در سراسر دنیا فروشگاههای مختلف شروع به کار نمودند. ایران نیز مانند سایر کشورها فعالیت خود را در این زمینه آغاز کرد، فروشگاه شهروند نیز یکی از فروشگاههای زنجیره ای در سطح تهران می باشد. اگرچه ایجاد این فروشگاهها پدیده جدیدی نیست و سابقه آن به سال ۱۳۲۸ و تأسیس تعاونی مصرف سپه برمی گردد، ولی در سالهای اخیر به خصوص در دوره سازندگی به دلیل وجود مشکلات فراوان در بخش توزیع کالاها که بیشتر متأثر از دو عامل وضعیت نابسامان اقتصادی و ساختار نامناسب نظام توزیع سنتی است، دولت بر آن شد تا با تأسیس فروشگاههای نوین زنجیره ای، وضعیت توزیع را در کشور بهبود بخشد و از آشفتگی در بازار جلوگیری کند. چندفروشگاه از جمله فروشگاه شهروند به دنبال این تصمیم ایجاد شدند.

یکی از مکانیسم‌هایی که دولت‌ها در جهت پوشش مناطق مختلف از نظر کاهش هزینه‌های توزیع و ارائه کالا با قیمت مناسب استفاده می‌کنند ایجاد و تشویق تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌باشد. کاهش هزینه‌های تردد درون شهری، صرفه جویی در زمان خرید شهروندان، کاهش حجم ترافیک، کاهش آلودگی‌های محیط زیست و همچنین سهولت نظارت دولت بر عملکرد بخش خرده فروشی، از دیگر دلایل حائز اهمیت رشد و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران بوده است. با افزایش رقابت جهانی و یکپارچگی بازارهای بین‌المللی، حفظ مشتریان به چالشی بزرگ برای شرکت‌های تولیدی و خدماتی در قرن ۲۱ مبدل گشته و مطالعه وفاداری مشتریان در سازمان‌ها بسیار حیاتی است. بنابراین این پژوهش به شناسایی عوامل موثر بر عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند و همچنین رتبه بندی شعب منتخب آن می‌پردازد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش ارزیابی عملکرد

فرآیند ارزش گذاری، سنجش، اندازه گیری و قضاوت درباره عملکرد و اثربخشی فعالیت‌ها را ارزیابی عملکرد می‌نامند. میزان کارایی فعالیت‌ها در رسیدن به اهداف و تحقق برنامه‌ها اثر بخشی آنها را می‌نمایند. سنجش میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات وظیفه نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد که در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. ارزیابی عملکرد معادل است با اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد. به طور کلی ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های و دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد. مباحث عملکرد را می‌توان از جهات مختلف بررسی نمود که دیدگاه سنتی و نوع در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی یادآوری عملکرد، قضاوت و کنترل، مبحث مورد ارزیابی را بعنوان هدف قرار می‌دهد و سبک دستوری دارد که به دوره زمانی گذشته معطوف می‌باشد و با ضروریات آن دوره زمانی شکل گرفته است. دیدگاه نو؛ رشد، آموزش و توسعه ظرفیت‌های مورد ارزیابی، بهبود افراد و سازمان، عملکرد سازمان، مشاوره و مشارکت ذینفعان و ایجاد مسئولیت پذیری و انگیزش که بهینه سازی فعالیت‌ها و عملیات را مورد هدف قرار داده که مبنای آن شناسایی ضعف و قوت و تعالی سازمان می‌باشد (حیدری و طبایی، ۱۳۹۳).

## اهداف فروشگاه‌های زنجیره‌ای

یک فروشگاه زنجیره‌ای از چندین فروشگاه خرده فروشی تحت مالکیت مشترک و متمرکز تشکیل می‌شود، وظایف و کارکردهای عمده یک فروشگاه زنجیره‌ای (بازرگانی، تبلیغات، اجاره و ...) توسط یک واحد فرماندهی مرکزی یا یک مدیریت مرکزی کنترل می‌شوند به عبارت دیگر فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شبکه‌ای از خرده فروشی‌های کوچک و بزرگ گفته می‌شوند که کالاهای یکسانی را با مالکیت انحصاری ارائه می‌نمایند (شعبانی، ۱۳۸۵). سیستم توزیع رابط بین تولید و مصرف است پس تغییر و تحول در روند تولید یا فرهنگ مصرف بر آن اثرگذار است. تحولات ایجاد شده در روش‌های تولید و حمل و نقل در قرون هجدهم و نوزدهم میلادی به تغییر بنیادین در سیستم توزیع گردیده است، و این تغییر باعث ایجاد روش‌های مدرن توزیع و جایگزین شدن آن بجای روش‌های سنتی گردیده است. نوآوری‌های ایجاد شده در روش‌های توزیع باعث خلق نهاد‌های مدرن توزیع در سال‌های اخیر شده است. اقدامات ابتکاری از قبیل قیمت‌های ثابت اعلام شده روی اجناس، ورود و خروج آزاد و آزادی پرسه زنی در مغازه، حق بر گرداندن اجناس و... از جمله این نوآوری‌ها هستند (حسنقلی پور و دیگران، ۱۳۹۰).

## استراتژی فروشگاه‌ها

اصطلاح استراتژی فروشگاه‌ها عبارت است از میزان و فراوانی فعالیت‌هایی که در یک واحد فروشگاه‌ها انجام می‌گیرد. به طور مثال فروشگاه‌ها می‌توانند فعالیت‌های خود را در خصوص استراتژی کالا، استراتژی‌های انگیزشی و تشویقی، استراتژی مالی، استراتژی موقعیت و مکان فروشگاه زنجیره‌ای، استراتژی ارتباطات مشتری و استراتژی مارک تجاری تنظیم نمایند. استراتژی فروشگاه‌ها با شاخص‌هایی همچون اهداف بازار فروشگاه زنجیره‌ای، تعیین چارچوب و برنامه‌هایی به منظور افزایش رضایتمندی و دستیابی به اهداف بازار و تنظیم برنامه‌های اساسی فروشگاه زنجیره‌ای بر روی ایجاد مزیت‌های رقابتی بادوام و با ثبات تعیین می‌گردد. هدف بازار، بخشی بندی بازار به سوی اهدافی است که در نتیجه آن برنامه‌های فروشگاه زنجیره‌ای به سمت دستیابی و استفاده از منابع و شاخص‌های اساسی فروشگاه زنجیره‌ای متمرکز گردد (گودرزی و رمضان پور، ۱۳۸۹). در طول زمان، تمامی مزیت‌ها به دلیل فشاری که از سوی رقبای ایجاد می‌شود تضعیف خواهد شد لکن فروشگاه‌هایی که این جاذبه‌ها و مزیت‌ها را با دوام و اثبات کرده باشند، چنین فشار و نیرویی را به حداقل می‌رساند و سودآوری فروشگاه‌ها را در زمان‌های طولانی‌تر تضمین می‌نماید (پیتر و السن، ۲۰۰۵). مزیت‌های رقابتی با دوام باید در برنامه‌های بلندمدت فروشگاه‌ها قرار گیرند، به نحوی که امکان کپی برداری آن توسط رقبای کاهش یابد (کیم و یون، ۲۰۰۴).

سهرابی (۱۳۹۷) در مقاله‌ای تحت عنوان تأثیرات ارزیابی شناختی و عاطفی مصرف‌کننده بر تنوع طلبی خرید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای بدین نتیجه رسید که، محیط فروشگاه به ویژه محیط فروشگاه‌های زمانی قادرند مشتریان را به مصرف متنوع ترغیب کنند که انواع نشانه‌های اجتماعی-انسانی طراحی شده محیطی و معاملاتی داخل و بیرون فروشگاه بر ارزیابی شناختی و عاطفی مشتریان تأثیر گذارد و علاوه بر رساندن اطلاعات لازم کالاها خرید جذابی را برای مصرف‌کنندگان به ارمغان بیاورد. بنابراین در یک فروشگاه زنجیره‌ای وجود کارکنان ماهر در کنار چیدمان مناسب قفسه‌ها و کالاها طراحی مناسب نورپردازی وجود فضاهای کافی برای استراحت یا تعامل مشتریان تنها از نشانه‌های کوچکی است که می‌تواند مشتریان را ترغیب به تنوع‌طلبی در خرید نماید. طبیعی است مهیا شدن فضای مناسب فروشگاه‌ها می‌تواند احساسات مصرف‌کنندگان را نسبت به فروشگاه مثبت نماید و لذت خرید را دو چندان نماید.

امان‌الهی (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان بررسی رابطه بین تبلیغات و پیشبرد فروش با ایجاد ارزش ویژه برند در شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای به این نتیجه رسید که بین تبلیغات با ایجاد ارزش ویژه برند و پیشبرد فروش با ایجاد ارزش ویژه برند رابطه معنی داری وجود دارد و با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که تبلیغات (آگاهی دادن، متقاعد کردن و یادآوری کردن) و پیشبرد فروش (پیشبرد فروش قیمتی و پیشبرد فروش غیرقیمتی) می‌تواند برای برند شرکت ارزش ویژه بیاورد.

بهمنی (۱۳۹۵) در مقاله خود تحت عنوان بررسی وضعیت صنعت خرده‌فروشی (مورد مطالعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران) که با هدف آشنایی و تحلیلی بر وضعیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران و جهان از طریق شاخص‌هایی همچون اهداف، ماموریت‌ها، چشم‌انداز، حیطه فعالیت، پراکنش جغرافیایی، وضعیت رقابتی، نوع مالکیت و ... به منظور استفاده مدیران و مشتریان صنعت خرده‌فروشی در حوزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای و ایجاد دیدی نسبت به وضعیت این صنعت تهیه و تدوین شده است به نتایجی از افزایش رقابت در حوزه صنعت خرده‌فروشی در داخل کشور به ویژه در بخش فروشگاه‌های زنجیره‌ای دست یافته است و در این راستا سازمان‌هایی موفق خواهند بود که در این حوزه عوامل کلیدی موفقیت در رقابت را شناسایی و از آن استفاده نماید.

## سوالات پژوهش

۱. مهم ترین معیار های ارزیابی عملکرد فروشگاه های زنجیره ای شهروند کدام هستند؟
۲. اهمیت معیار های ارزیابی عملکرد فروشگاه های زنجیره ای شهروند به چه صورتی است؟
۳. رتبه شعب فروشگاه های زنجیره ای منتخب چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

زمانی می توان در مورد نوع روش تحقیق تصمیم گیری صحبت کرد که ماهیت موضوع پژوهش، هدف ها و وسعت دامنه تحقیق مشخص شده باشد (نادری و سیف نراقی، ۱۳۷۶). این تحقیق به بررسی عملکرد فروشگاه های زنجیره ای شهروند با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه می پردازد. بنابراین تحقیق حاضر بر حسب هدف کاربردی و ماهیت تحقیق توصیفی پیمایشی است. تحقیق از آن جهت کاربردی است که نتایج حاصل از آن می تواند در فعالیت های سازمانی بکار گرفته می شود (دلاور، ۱۳۸۵). به منظور جمع آوری اطلاعات میدانی از پرسش نامه استفاده خواهد شد. این پرسشنامه در بین جامعه آماری (مدیران، کارکنان و مشتریان فروشگاه های شهروند) توزیع شده و نهایتاً اطلاعات حاصل از آن تجزیه و تحلیل می شوند. جامعه آماری عبارت است از مجموعه ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشد. معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت (صفت ها) متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۰). جامعه آماری این تحقیق را مدیران، کارکنان و مشتریان فروشگاه زنجیره ای شهروند تشکیل می دهند. از بین فروشگاه های شهروند موجود در تهران ۱۵ فروشگاه انتخاب شده است که اطلاعات مالی آنها استخراج شده و در زمینه تصمیم گیری از مدیر و کارمند انتخابی شعب منتخب پرسش هایی شده که در بخش تجزیه و تحلیل خروجی آنها خواهد آمد.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه مورد نیاز پرسشنامه از نوع تصمیم گیری می باشد که بر اساس طیف ساعتی و بر مبنای مقایسات زوجی بین شاخص ها طراحی شده است. برای بررسی بهتر ابتدا مطالعه ای جامع بر روی ادبیات پژوهش انجام شد و مولفه های مربوط به ارزیابی عملکرد استخراج شد. این مولفه ها در مرحله اول تعدیل و اصلاح شدند. این کار منجر به حذف برخی از مولفه ها نیز گردید. خروجی این کار یک پرسش نامه با ۳ معیار اصلی و ۱۸ زیر معیار بوده است. پس از گردآوری داده ها، در این پژوهش از مطالعه کتابخانه ای جهت آشنایی با مفاهیمی که در تحقیق مورد نیاز هستند مانند تصمیم گیری استفاده می گردد. برای پاسخ به پرسش های تحقیق به تحلیل خروجی های بدست آمده در محیط نرم افزارهای مورد نیاز از جمله اس پی اس و اکسل و expert choice برحسب ضرورت پرداخته می شود.

## یافته های پژوهش

در این پژوهش ۱۵ فروشگاه مورد بررسی قرار گرفته است، در فروشگاه های شهروند برای انتخاب بهترین و کاراترین فروشگاه از بین فروشگاه ها، باید معیارهای کمی و کیفی در نظر گرفته شوند. مثلاً آمار فروش به عنوان یک معیار کمی و رضایت کارکنان به عنوان یک معیار کیفی. البته معیارهای دیگری در درون هر یک از معیارها می تواند وجود داشته باشد که به زیر معیار معروف است. برای مثال از معیار رضایت کارکنان می توان به شاخص هایی همچون اعطای پست براساس شایسته سالاری، مشارکت کارکنان در همه امور، رعایت عدالت و انصاف در حق الزحمه ها و پرداخت ها و...

اشاره کرد. این معیارها که مربوط به کارکنان فروشگاه می باشد بوسیله پرسشنامه ای از کارکنان فروشگاه جمع آوری شدند. معیار دیگری که در این تحقیق مدنظر قرار می گیرد معیار عملکرد مالی فروشگاه است یعنی فروشگاه ها از نظر شاخص هایی همچون سود ناخالص، نرخ بازده ... در چه درجه ای قرار دارند. در کل در این تحقیق، از بین عوامل بیشمار درونزا و برونزاکه می توانند بر عملکرد مجموعه فروشگاه های زنجیره ای تاثیر داشته باشند با مطالعات انجام شده و بحث های کارشناسانه که با مدیران ستادی و مدیر عامل شرکت خدماتی شهروند انجام شد برای ارزیابی عملکرد سه معیار رضایت مشتریان، رضایت کارکنان و عملکرد مالی فروشگاه ها بعنوان معیارهای کلی در نظر گرفته شدند که هر کدام دارای زیر معیارهایی مطابق جدول (۱) می باشند. درباره زیر معیارهای رضایت مشتریان به این نکته لازم است اشاره شود که برای اینکه نظر مشتریان شهروند از تمامی فروشگاه های شهروند گردآوری شود می بایست به دنبال مشتریانی باشیم که از تک تک فروشگاه ها خرید کرده باشند؛ اما باتوجه به اینکه عملا اینکار غیرممکن بود در نتیجه نیاز بود که فرض شود تمامی مشتریان شهروند همگن می باشند. همچنین برای گردآوری داده های مربوط به رضایت کارکنان از کارکنان تمام فروشگاه ها پرسش شده است.

جدول (۱): معیارهای اصلی و زیرمعیارها

عملکرد مالی					معیار
تراکم سود	تراکم فروش	سرانه فروش	تراکم هزینه	سرانه هزینه	زیرمعیارها
۰,۲۱	۰,۴۱	۰,۲۹	۰,۳۹	۰,۱۴	وزن
				نرخ بازده هزینه	
					۰,۳۲

رضایت کارکنان					معیار
نوآور بودن مدیریت	تشویق کارکنان	احترام به کارکنان	خلاقیت کارکنان	آموزش کارکنان	زیرمعیارها
۰,۳۱۵	۰,۲۹	۰,۳۷۵	۰,۱۴	۰,۰۹	وزن
				مشارکت کارکنان	
					۰,۱۵

رضایت مشتریان					معیار
سهولت رفت و آمد	جذابیت	امنیت و آرامش	تعداد باجه	پاسخگویی	زیرمعیارها
۰,۳	۰,۳۲	۰,۴۷	۰,۶۲	۰,۱۱	وزن
				ادب و احترام	
					۰,۳۸

برای یافتن وزن معیارها و زیر معیارها از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده می کنیم. برای مشخص کردن آن پرسشنامه مقایسات زوجی توسط ۱۵ مدیر فروشگاه، معاونت طرح، توسعه و سرمایه گذاری، معاونت بازرگانی، مدیر تحقیق و توسعه و مدیر عامل تکمیل گردیده است. مطابق گام های روش سلسله مراتبی بعد از جمع آوری داده ها و اعمال گام های این روش خروجی پایانی از نرم افزار در جداول زیر آمده است:

جدول (۲): نتایج تحلیل سلسله مراتبی

معیار	وزن
معیار مالی	۰,۰۷
رضایت کارمند	۰,۳۹
رضایت مشتری	۰,۶۳

این نتیجه بیانگر آن است که معیار رضایت مشتریان در درجه اول اهمیت از دیدگاه مدیران شهروند است، جایگاه دوم

رضایت کارکنان و عملکرد مالی در رده آخر اهمیت از دید این مدیران قرار گرفته است.

### رتبه بندی فروشگاه ها با استفاده از تکنیک تاپسیس

به منظور رتبه بندی فروشگاه ها با توجه به امتیازات فروشگاه ها در هر معیار اصلی از تکنیک تاپسیس استفاده شد که نتایج به شرح زیر به دست آمد.

جدول (۳): نتایج حاصل از رتبه بندی معیار مالی

رتبه	cli (نزدیکی به ایده آل)	di- (فاصله از ایده آل منفی)	di+ (فاصله از ایده آل مثبت)	معیار مالی	ردیف
۲	۰.۹۰۱۰۹۲	۲۲,۳۱۵۹۱	۲,۴۴۹۴۹	بیهقی	۱
۱	۰.۹۱۹۰۸	۱۹,۶۷۲۳۲	۱,۷۳۲۰۵۱	بهرود	۲
۴	۰.۸۸۵۳۷۹	۱۸,۹۲۰۸۹	۲,۴۴۹۴۹	بوستان	۳
۱۳	۰.۳۹۷۳۰۳	۹,۱۱۰۴۳۴	۱۳,۸۲۰۲۷	ایران زمین	۴
۸	۰.۶۶۴۹۵۱	۱۳,۸۹۲۴۴	۷	صادقیه	۵
۱۵	۰.۰۹۱۷۴۷	۲	۱۹,۷۹۸۹۹	بهاران	۶
۷	۰.۷۰۳۳۲۶	۱۴۰,۷۹۸۶۵	۶,۲۴۴۹۹۸	آزادگان	۷
۶	۰.۷۲۵۹۱۵	۱۶,۱۲۴۵۲	۵,۲۹۱۵۰۳	المپیک	۸
۱۰	۰.۵۵۸۸۳۹	۱۱,۷۴۷۳۴	۹,۲۷۳۶۱۸	لواسان	۹
۱۱	۰.۵۳۴۶۴۸	۱۱,۴۸۹۱۳	۱۰	کاشانک	۱۰
۱۲	۰.۵۱۳۶۴۷	۱۰,۷۷۰۳۳	۱۰,۱۹۸۰۴	نبرد	۱۱
۹	۰.۵۸۳۳۳۳	۱۲,۱۲۴۳۶	۸,۶۶۰۲۵۴	لویزان	۱۲
۵	۰.۸۶۱۶۳۳	۱۸,۶۸۱۵۴	۳	نفت	۱۳
۱۴	۰.۲۹۳۷۴۹	۶,۴۰۳۱۲۴	۱۵,۳۹۸۴	جنت آباد	۱۴
۳	۰.۹۰۱۰۹۲	۲۲,۳۱۵۹۱	۲,۴۴۹۴۹	مبعث	۱۵

جدول (۴): نتایج حاصل از رتبه بندی معیار رضایت کارکنان

رتبه	Cli (نزدیکی به ایده آل)	di- (فاصله از ایده آل منفی)	di+ (فاصله از ایده آل مثبت)	معیار رضایت کارکنان	ردیف
۱۳	۰,۳۴۲۱۲۲	۶,۵۵۷۴۳۹	۱۲,۶۰۹۵۲	بیهقی	۱
۱۴	۰,۲۸۱۴۱۸	۵	۱۲,۷۶۷۱۵	بهرود	۲
۵	۰,۶۱۰۳۹۵	۱۲,۷۲۷۹۲	۸,۱۲۴۰۳۸	بوستان	۳
۸	۰,۴۵۵۰۸۶	۹,۱۱۰۴۳۴	۱۰,۹۰۸۷۱	ایران زمین	۴
۷	۰,۴۹۶۹۵۱	۹	۹,۱۱۰۴۳۴	صادقیه	۵
۱۰	۰,۴۰۸۸۳۱	۸,۱۲۴۰۳۸	۱۱,۷۴۷۳۴	بهاران	۶
۶	۰,۵۳۸۱۹۶	۹,۵۳۹۳۹۲	۸,۱۸۵۲۵۳	آزادگان	۷
۴	۰,۶۱۰۵۷۸	۱۰,۸۶۲۷۸	۶,۹۲۸۲۰۳	المپیک	۸
۲	۰,۸۲۴۲۶۶	۱۴,۸۳۲۴	۳,۱۶۲۲۷۸	لواسان	۹
۹	۰,۴۱۶۹۶۳	۸,۱۸۵۳۵۳	۱۱,۴۴۵۵۲	کاشانک	۱۰
۱۱	۰,۳۷۴۲۳۷	۷	۱۱,۷۰۴۷	نبرد	۱۱
۱	۰,۹۲۱۲۸۹	۱۶,۵۵۲۹۵	۱,۴۱۴۲۱۴	لويزان	۱۲
۱۵	۰,۰۹۷۱۶۷	۱,۷۳۲۰۵۱	۱۶,۰۹۳۴۸	نفت	۱۳
۳	۰,۷۱۱۹۸۷	۱۲,۸۴۵۲۳	۵,۱۹۶۱۵۲	جنت آباد	۱۴
۱۲	۰,۳۴۲۱۲۲	۶,۵۵۷۴۳۹	۱۲,۶۰۹۵۲	مبعث	۱۵

جدول (۵): نتایج حاصل از رتبه بندی معیار رضایت مشتریان

رتبه	Cli (نزدیکی به ایده آل)	di- (فاصله از ایده آل منفی)	di+ (فاصله از ایده آل مثبت)	معیار رضایت مشتریان	ردیف
۹	۰,۴۵۳۳	۵,۷۴۴۴۵۶۳	۶,۹۲۸۲۰۳	بیهقی	۱
۱۳	۰,۴۴۰۱۶۷	۵,۸۳۰۹۵۲	۷,۴۱۶۱۹۸	بهرود	۲
۵	۰,۶۰۷۳۶۴	۸,۱۸۵۳۵۳	۵,۲۹۱۵۰۳	بوستان	۳
۲	۰,۸۱۴۰۵۶	۱۰,۷۳۳۸۱	۲,۴۴۹۴۹	ایران زمین	۴
۸	۰,۴۷۷۶۷۸	۶,۷۸۲۳۳	۷,۴۱۶۱۹۸	صادقیه	۵

۴	۰,۶۲۸۲۹۵	۷,۷۴۵۹۶۷	۴,۵۸۲۵۷۶	بهاران	۶
۱۱	۰,۴۸۴۵۳۳	۶,۱۶۴۴۱۴	۶,۵۵۷۴۳۹	آزادگان	۷
۶	۰,۵۷۲۵۴۹	۷,۸۱۰۲۵	۵,۸۳۰۹۵۲	المپیک	۸
۱۲	۰,۴۴۶۰۰۷	۵,۹۱۶۰۸	۷,۳۴۸۴۶۹	لواسان	۹
۳	۰,۶۳۹۱۱۷	۸,۳۰۶۶۲۴	۴,۶۹۰۴۱۶	کاشانک	۱۰
۷	۰,۵۵۱۶۲	۷,۴۸۳۳۱۵	۶,۰۸۲۶۷۳	نبرد	۱۱
۱۴	۰,۲۸۸۶۸۱	۳,۷۴۱۶۵۷	۹,۲۱۹۵۴۴	لویزان	۱۲
۱	۰,۸۶۳۴۷۳	۱,۹۵۴۴۵	۱,۷۳۲۰۵۱	نفت	۱۳
۱۵	۰,۲۲۰۸۶۴	۳	۱۱۰,۵۸۳۰۱	جنت آباد	۱۴
۱۰	۰,۴۵۲۳	۵,۷۴۴۵۶۳	۶,۹۲۸۲۰۳	مبعث	۱۵

### بحث و نتیجه گیری

همانگونه که ملاحظه گردید برای یافتن اهمیت معیارها از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد و از ترکیب این اوزان و امتیاز تمام فروشگاهها رتبه بندی فروشگاهها با استفاده از تکنیک تاپسیس انجام گرفته است. در بین معیارهای اصلی اهمیت بدین صورت شد که مهم ترین معیار، معیار رضایت مشتریان دوم معیار رضایت کارکنان و در آخر معیار عملکرد مالی بوده است. این دیگه از آنجاییکه حاصل فرایند نظرات مدیران خود فروشگاه بوده است حایز اهمیت است که مهم ترین اصل در پیشبرد بهتر فعالیت های فروشگاه های شهروند رضایت مشتریان می باشد و بحث مالی برای خود سیستم در درجه آخر قرار گرفته است. در منظر پرسش شوندگان و در بحث زیر معیارهای رضایت مشتری، تعداد باجه های پرداخت و وجود امنیت و آرامش مهمترین دغدغه مشتریان بوده و موضوع سهولت در رفت و آمد و حتی پاسخگویی به آنها چندان عامل موثری نبوده است. در بحث زیر معیارهای رضایت کارکنان، کارکنان انتظار احترام به خودشان را مهم ترین فاکتور می دانستند و همچنین توقع نوآوری و نواندیشی در عرصه مدیریت فروشگاه را نیز داشتند؛ هرچند زیاد با آموزش خودشان موافق نبوده اند و این شاخص از نظر آنها در رده آخر قرار گرفته است. همچنین در بررسی معیار عملکرد مالی دو شاخص تراکم هزینه و تراکم فروش در ارجحیت خواسته های مدیران بوده است. ضمن آنکه با بررسی عملکرد فروشگاه های منتخب در معیار عملکرد مالی، شعبه های بهرود و بیهقی بهترین عملکرد را داشته اند و شعبه بهاران ضعیف ترین شعبه انتخاب گردیده است. در بخش رضایت کارکنان واحد های لویزان و لواسان بهترین عملکرد را داشته اند و واحد بهاران بدترین واحد در این معیار معرفی گردید. در نهایت در بخش رضایت مشتریان واحدهای نفت و ایران زمین عملکرد بهتری نسبت به بقیه داشته اند و واحد جنت آباد ضعیف ترین واحد معرفی شده است. نکات مهمی باتوجه به نتایج بدست آمده می توان استخراج نمود از جمله آنکه مشتریان به امنیت فروشگاه یا تعداد باجه ها و حتی جذابیت فروشگاه اهمیت قایل اند که این مساله می بایست در جلسات اعضای فروشگاه مطرح و به بهترین شکل ممکن توسعه یابد. همچنین از نظر کارکنان تشویق می تواند عامل بسیار مهمی در پیشرفت کاری باشد از اینرو مدیریت فروشگاه اهمیت بسیاری را در خصوص تشویق کارکنان و همچنین احترام به آنها داشته باشد. نکته قابل ذکر در بخش عملکرد مالی آنست که مدیران عامل و فاکتور فروش را مقدم بر سود می دانند این نتیجه طبیعی است، مدیران به افزایش



فروش و صاحبان به افزایش سود بیشتر توجه می کنند.

### پیشنهادهای برای پژوهش های آتی

۱. عملکرد فروشگاه های شهروند با روش تحلیل پوششی داده ها
۲. مقایسه بین فروشگاه های مختلف زنجیره ای نظیر شهروند و رفاه و ...
۳. شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر عملکرد فروشگاه ها با استفاده از منطق فازی و سایر روش های تصمیم گیری چند شاخصه و مقایسه آن با روش مطالعه شده در این تحقیق.
۴. شناسایی چالش ها و موانع پیش روی تصمیمات کلان فروشگاه های زنجیره ای.
۵. این پژوهش در ۱۵ شعبه از فروشگاه های شهروند تهران مورد بررسی قرار گرفت به پژوهشگران آینده توصیه می شود دیگر شعبات فروشگاه مورد بررسی قرار بدهند.

### منابع

- ✓ امان الهی، زلیخا، دادفر، ابراهیم، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین تبلیغات و پیشبرد فروش با ایجاد ارزش ویژه برند در شرکت فروشگاه های زنجیره ای رفاه استان اردبیل، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره دوم، شماره دوم، صص ۱۲۹-۱۳۵.
- ✓ بهمنی، علی، آقائی، رضا، آقائی، میلاد، (۱۳۹۵)، بررسی وضعیت صنعت خرده فروشی (مورد مطالعه: تاکید بر فروشگاه های زنجیره ای در ایران)، نشریه بررسی های بازرگانی، شماره ۷۷، صص ۵۵-۶۷.
- ✓ سهرابی، سیده مهتاب، عقیقی، محمد، (۱۳۹۷)، تاثیرات ارزیابی شناختی و عاطفی مصرف کننده بر تنوع طلبی خرید در فروشگاه های زنجیره ای، مجله آفاق علوم انسانی، شماره ۱۴، صص ۲۹-۴۵.
- ✓ اصغرپور، محمدجواد، (۱۳۸۳)، تصمیم گیریهای چند معیاره، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- ✓ باقریان، محمد، (۱۳۸۰)، تصمیم گیری حکیمانه، رویکردی جدید به الگو سازی در مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۷۷.
- ✓ خلیلی شورینی، سیاوش، (۱۳۷۵)، روشهای تحقیق در علوم انسانی، تهران: یادواره کتاب.
- ✓ دفت، ریچارد ال، (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول.
- ✓ دلاور، علی، (۱۳۸۵)، مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات رشد.
- ✓ آذر، عادل، مؤمنی، منصور، (۱۳۸۴)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: سمت، چاپ ۱۲، جلد ۲ و ۱.
- ✓ بایزیدی، ابراهیم، اولادی، بهنام، عباسی، نرگس، (۱۳۹۱)، تحلیل داده ای پرسشنامه به کمک نرم افزار اس پی اس اس، تهران، انتشارات عابد، چاپ پنجم.
- ✓ حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۲)، مقدمه ای بر روش پژوهش در علوم انسانی، چاپ سوم، تهران، انتشارات سمت.
- ✓ خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۲)، روش پژوهش با رویکردی به پایان نامه نویسی، چاپ سوم، تهران، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- ✓ رمضانپور، امین، (۱۳۷۷)، بررسی نقش مدیریت راهبردی هزینه در رضایت مشتری نمونه مطالعه: گروه صنعتی ایران

خودرو، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۸، صص ۱۴۹-۱۸۲.

- ✓ حسنقلی پور، طهمورث، سیدجوادین، سیدرضا، روستا، احمد، خانلری، امیر، (۱۳۹۰)، ارائه چارچوب مدیریت ارتباط با مشتری در بانک های تجاری خصوصی با رویکرد نقشه شناختی، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۴۰، صص ۷۳-۹۴.
- ✓ شعبانی، بختیار، محمدیاری، اشرف، (۱۳۸۵)، چالش جایگاه تفکر انتقادی در مدیریت (پژوهش موردی در دانشگاه مشهد)، تازه های پژوهش در برنامه ریزی درسی، دانشگاه بیرجند.
- ✓ صادقی، محمد، (۱۳۷۷)، مقدمه ای بر مورد کاوری و مورد نگاری در مدیریت، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ✓ حیدری، علی، طبایی، وحید، (۱۳۹۳)، تاریخ شفاهی شرکت خدمات کالای شهروند، انتشارات مدیران و روسا.
- ✓ Abelson, Robert, & Ariel Levi; (1985), "Decision Making and Decision Theory", Gardner Lindzey & Elliot Aronson; The Handbook of social Psychology, 3<sup>rd</sup> edition, New York: Random House.
- ✓ Ahituv, Niv & Seev Neumann; (1990), Principles of Information Systems for Management; Dubuque, IA: WCB.
- ✓ Alex Mintz, (2002), Integrating Cognitive and Rational Theories of Foreign Policy Decision Making; New York, Palgrave.
- ✓ Walson Peter, (2005). Comparisons of Competing Models between Attitudinal Loyalty and Behavioral Loyalty. International Journal of Business and Social Science, 10:149-166.
- ✓ Kim, Yun. (2004). Comparisons of Competing Models between Attitudinal Loyalty and Behavioral Loyalty. International Journal of Business and Social Science, 10:149-166.
- ✓ Alvani, M. (2005). Decision and the statelines. Tehran: Publication of books, reading and editing of Humanities University (left).
- ✓ Archer, Ernest R.; (1980) "How to make a business decision: An analysis of theory and practice"; Management Review, No. 69 (Feb. 1980), pp. 54-61.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی