

نقش روابط عمومی در تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری بر خدمات ارائه شده به مشتری با نقش میانجی مشتری مداری (مورد مطالعه: هتل‌های توریستی اصفهان)

مجید اوقانیان

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی - بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین،
ایران (نویسنده مسؤول)
Majidoghianian@yahoo.com

مریم اشتر

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی نجف آباد، اصفهان، ایران
Maryam_ashtar@yahoo.com

چکیده

این پژوهش که با هدف «بررسی تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری بر خدمات ارائه شده به مشتری با نقش میانجی مشتری مداری در هتل‌های توریستی اصفهان» انجام گرفته است؛ از نظر روش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی با ماهیت کاربردی و از لحاظ زمانی مقطعی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان هتل‌های توریستی اصفهان است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۷۰ نفر به روش در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. ابزار اندازه گیری تحقیق، پرسشنامه ای استاندارد برای متغیرها تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان، مشتری مداری و خدمات ارائه شده به مشتریان بود که برای اندازه گیری روایی پرسشنامه ها از روش صوری و محتوایی و برای تعیین پایایی آن آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن برابر ۰,۸۴۱ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای Spss26 و Amos24 انجام شد. آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد در هتل‌های توریستی اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر مشتری مداری و خدمات ارائه شده به مشتریان (خدمات تعیین شده و خدمات فوق العاده) تاثیر دارد. همچنین با روش بارون و کنی نشان داده شد که مشتری مداری در رابطه بین تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان و خدمات ارائه شده به مشتریان نقش میانجی دارد.

کلمات کلیدی: خدمات ارائه شده به مشتری، تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری، مشتری مداری، هتل‌های اصفهان.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵

صفحات: ۴۰-۲۱

۲۱

جامعه شناسی ارتباطات / سال دوم / شماره هفتم / بهار ۱۴۰۱

مقدمه

تبادل اجتماعی در جامعه کنونی اشاره به مجموعه وسیعی از ارتباطات کلامی و غیر کلامی، مستقیم یا غیرمستقیم، در بین دو و یا تعداد بیشتری از افراد دارد. تبادلات اجتماعی شامل انتقال پیام از فردی به فرد دیگر برای رسیدن به خواسته ها و نیازهای فرستنده پیام می باشد. این تبادل ها در بین افراد و کارکنان شاغل در سازمان ها در زمینه های اجتماعی، جامعه ای، فرهنگی و غیره شکل می گیرند و تحت تاثیر همراهان، کار، گروه هایی که فرد در آن عضو است و... قرار دارند. این تعاملات و ارتباطات بطور معمول توسط قانون، سنت، و توافقات دوجانبه تنظیم شده و حتی ممکن است تغییر کنند و پایه اصلی کلیت، وحدت و یگانگی جامعه و گروه های اجتماعی باشد (یانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۸). تبادل اجتماعی کارکنان به این نکته اشاره دارد که چطور و به چه دلایلی افراد در سطح اجتماع با افرادی دیگر در مورد همه چیز به تبادل می پردازند و تعاملاتی دارند تا به نتایج مطلوب و برطرف کردن نیازهای خود برسند.

امروزه موضوع مشتری مداری و تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات ارائه شده به مشتری، جایگاه ویژه ای پیدا کرده است. لذا برقراری ارتباط درست با مشتریان ضمن کسب رضایت مندی آنان موجب ارائه خدمات بهتر و موفقیت بیشتر شرکت ها و سازمان ها می گردد. سازمان ها بایستی به منافع و انتظارات مشتریان توجه ویژه ای داشته باشند، زیرا مشتری مداری و تامین منافع و خواسته های مشتریان، منافع سازمان ها را نیز شامل می شود (مندوزا و همکاران^۲، ۲۰۰۷). اگر سازمان ها به راحتی نتوانند مشتری مداری را به درستی انجام دهند و در ارائه خدمات به آن ها دچار کم و کاستی شوند، در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهند شد. زمانی که مشتری مداری و خدمات بهتر و با کیفیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان ها باید بتوانند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرند. خدمات تعیین شده به مشتریان به همراه تبادل اجتماعی موثر می تواند یکی از عوامل تعیین کننده برای جذب و حفظ مشتریان باشد و از این طریق مشتریان به طور ثابت پیگیر فعالیت های آن سازمان می شوند. همچنین تعهد کارکنان یک جزء اجتناب ناپذیر برای فرد و سازمان است، زیرا آنها نیازمند سازگاری با محیط پویایی بیرونی می باشند (آرورا و رنگنکار^۳، ۲۰۱۵). تعهد می تواند افکار و احساسات مثبتی را در میان کارکنان نسبت به سازمان و شغل ایجاد کند و موفقیت آن ها را نیز تضمین می کند.

¹Yang et al

²Mendoza et al

³Arora & Rangnekar

همچنین مطالعات نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین تعهد کارکنان و روابط اجتماعی در مکان‌های کاری وجود دارد و این امر با نگرش و تفکر مثبتی نسبت به سازمان امکان‌پذیر خواهد بود. لازم است که سازمانها با توجه به شرایط و مقتضیاتی که با آن رو به رو می‌شوند، سازوکارهای مناسبی را جهت شناسایی عوامل اثرگذار برای تعهد کارکنان آماده نمایند. تعهد کارکنان می‌تواند تحت تأثیر عوامل فردی و موقعیتی قرار گیرد و این عوامل بر انگیزه شغلی یا ساختار رفتاری مرتبط با کار اثر می‌گذارد. در تعهد کارکنان، افراد بر اساس خصوصیات شخصیشان مانند، نیازها، منافع، رشد و انتظارات آینده، علایق خود را توسعه می‌دهند. این عناصر با حرفه و شغل فرد مرتبط است و باعث به وجود آمدن مشتری مداری و تبادلات اجتماعی مفید می‌گردد (شاه^۱، ۲۰۰۹).

یکی از ارکان اصلی جذب مشتری در صنعت فولاد، مشتری مداری است. یک مشتری پس از انتخاب خدمات مورد نیاز خود، شرکت مورد نظر را برمی‌گزیند و بدیهی است که در انتخاب شرکت علاوه بر قیمت و موقعیت دسترسی به خدمات و محصولات، انگیزه‌ها و علایق نقشی کلیدی دارند. امروزه در کشورهای پیشرفته، شرکت‌هایی وجود دارند که محصولات و خدمات خود را براساس علایق و انگیزه مشتریان ارائه می‌دهند. اینگونه شرکتها بر رضایت مشتریان و مشتری مداری تأکید ویژه‌ای دارند و سعی در جذب مشتریان علاقه مند می‌کنند. در دنیای رقابتی صنعت فولاد، ارائه خدمات فوق العاده به مشتریان، ابزاری برای بازاریابی سازمان است. بحث اینگونه شرکتها در ایران، مبحثی جدید در مطالعات صنعت است. یکی از سیاستهای کلی دولت، توسعه صنایع فولادی می‌باشد و این پژوهش گامی در زمینه رسیدن به این سیاست کلی است. همچنین ارائه خدمات برتر، باید در دستور کار قرار گیرد؛ این امر موجب جذب مشتری بیشتر خواهد شد و اشتغال زایی را برای شرکت مقصد به دنبال خواهد داشت (سبحانی و شادی، ۱۳۹۵).

از آنجا که اصفهان، یکی از مقاصد گردشگری فرهنگی شهری در ایران است، به مثابه نمونه پژوهش حاضر انتخاب شده است. مبحث هتل‌های توریستی در این مقصد گردشگری نیز نوین است. حال مسئله آن است که آیا تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر خدمات ارائه شده به مشتریان از طریق نقش میانجی مشتری مداری در هتل‌های توریستی اصفهان تاثیرگذار است؟

¹ Shah

چارچوب نظری پژوهش

خدمات مشتری فوق العاده نقش به رفتارهای اختیاری کارکنان تماس با مشتری گفته می‌شود که فراتر از الزامات نقش رسمی آنها باشد. در زمینه مهمان‌نوازی، این شامل رفتارهای خدماتی مانند ارائه توجه بیشتر و خدمات استثنایی در طول مواجهه با خدمات و نشان دادن نگرانی بیشتر برای نیازهای مشتری است. این رفتارها اغلب به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی خدمات‌گرا توصیف می‌شوند (لائو و همکاران، ۲۰۱۷). خدمات مشتری تجویز شده به رفتارهای مورد انتظار کارمندان در ارتباط با مشتری اشاره دارد. این رفتارهای ناشی از تعهدات صریح یا هنجارهای ضمنی در محل کار مشخص شده در اسناد سازمانی، به عنوان مثال شرح وظایف را توصیف می‌کند. این رفتارها شامل ارائه حسن نیت ارائه می‌دهد و ارائه دانش مناسب در مورد خدمات یا محصولات شرکت (داکامارا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به تفکیک ناپذیری تولید و مصرف خدمات، تعاملات بین مشتریان و کارمندان از قسمتهای اساسی خدمات هستند. طبق ادبیات بازاریابی خدمات، تعاملات بین مشتریان و کارمندان به عنوان بخشی از روند تبادل اجتماعی بین آنها در نظر گرفته می‌شود. بیشتر تحقیقات عمدتاً بر تأثیر کارکنان بر تجارب خدمات مشتریان و رضایت از روند ارائه خدمات متمرکز بوده است. با این وجود، در این مبادلات، نمی‌توان نقش مشتری را نادیده گرفت، زیرا آنها به جای اینکه گیرنده آن باشند، به طور فعال در فرآیند مبادله نقش دارند. بنابراین، هزینه‌های مشتریان همچنین می‌تواند بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر بگذارد. در این راستا، مطالعات تجربی معدودی میزان تأثیر تبادل بین مشتریان و کارمندان بر روی رفاه، نگرش و رفتارهای کارکنان را ارائه داده‌اند. این دیدگاه در مورد تأثیرات مبادله بر روی نتایج کار کارکنان می‌تواند با استفاده از تئوری‌های مربوط به منابع در محل کار ارائه شود. با توجه به نظریه صرفه‌جویی در منابع، از آنجا که منابع از طریق تجربیات مثبت بدست می‌آیند، مبادله مثبت با مشتریان می‌تواند به عنوان منابع شغلی برای کارمندان تلقی شود. نتایج کار کارکنان، به عنوان مثال تعهد سازمانی، مشارکت در کار و رضایت شغلی، از تحقیقات قبلی به عنوان پیامدهای قابل توجه منابع شغلی در محل کار ارائه شده است (آکین و آلوسی، ۲۰۱۶).

کارکنان مهمان‌نوازی باید بلافاصله نیازهای مشتری را شناسایی کرده و برای جلب رضایت مشتری ابتکار عمل خود را در جهت ارضای آن برآورده کنند. بنابراین، آنها نه تنها ملزم به انجام مطابق با قوانین و دستورالعمل‌های اساسی شغل خود نیستند بلکه همچنین باید با

¹ Da Camara

کیفیتی بالاتر از حد انتظار خود از مشتریان خدمت کنند. افراد تمایل دارند که هنجار متقابل را رعایت کنند و محققان به طور گسترده ای آن را مطالعه کرده اند. مبادلات با کیفیت بالا با سطح بالایی از تعامل، پشتیبانی و اعتماد مشخص می شوند. طبق هنجار متقابل، الزام به بازپرداخت این سودها به تقویت روابط بین فردی کمک می کند. علاوه بر این، اقدامات متقابل افراد، اهداف هدفمندی است که بر اساس تئوری مبادله اجتماعی ساخته شده است. بنابراین، انتظار می رود که کارکنان رفتارهای متقابل را برای منبع درمان نشان دهند (چیلد^۱، ۲۰۱۶).

تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان

اگر با یک کارمند با احترام رفتار شود، کارکنان با نمایش رفتارهای مثبت کار، پاسخ متقابل می دهند. در این راستا، تحقیقات قبلی نشان داده است که کارکنان با درگیر شدن در رفتارهای مشتری مدارانه مشتری مدار، مانند رفتار خدمات اجتماعی مطلوب مشتری، متقابلاً رفتار منصفانه ای را که دریافت می کنند، نشان می دهند. مطالعه دیگر همچنین نشان داد که هنگامی که کارکنان روابط اجتماعی مثبت با مشتری را تجربه می کنند، مستعد انجام رفتارهایی فراتر از نیازهای خود هستند (علی حسن^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

فرضیات پژوهش

با توجه به مطالب ارائه شده در این قسمت فرضیه اول پژوهش بدین صورت بیان می شود:
فرضیه اول) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان تاثیر دارد.

تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان

محققان بازاریابی خدمات اهمیت این رفتارها را برای برانگیختن پاسخ های مثبت مشتریان برجسته کرده اند. همکاری رفتارهای مفید کارکنان تماس با مشتری با سایر کارمندان را توصیف می کند. مطالعه حاضر خدمات سهمی خاص مشتری و خدمات فوق العاده مشتری را در بین سه نوع مورد بررسی قرار می دهد. اولین دلیل این است که این مطالعه بر رفتارهای خدمات اجتماعی کارمندان متمرکز است. دلیل دوم این است که تحقیقات قبلی نشان داده است که این همکاری سهمی در درک کیفیت خدمات مشتری ندارد (جادا و

¹ Child

² Ali-Hassan

موخوپادی^۱ (۲۰۱۹). با توجه به مطالب ارائه شده در این قسمت فرضیه دوم پژوهش بدین صورت بیان می شود
فرضیه دوم) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان تاثیر دارد.

تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر مشتری مداری

مشتری مداری به خصلت یا استعداد کارمندان برای تأمین نیازهای مشتری در یک محیط کار اشاره دارد. با توجه به نه تنها سطح بالای تعامل مشتری بلکه ماهیت نامحسوس خدمات، انتظار می رود مشتری مداری کارکنان برای موفقیت در تجارت در صنعت خدمات مهم باشد. به همین دلیل، مفهوم مشتری مداری کارمندان به صراحت در این متن مورد توجه قرار گرفته است؛ مشتری مداری که توسط موقعیت تعیین می شود و در یک زمینه خاص آموخته می شود. محققان پیشنهاد کردند که از دو بعد تشکیل شده است: نیازها و لذت ها. مولفه نیاز، باور کارکنان در مورد توانایی وی در تأمین نیازهای مشتریان را توصیف می کند. مولفه لذت نشان می دهد که میزان خدمت به مشتری و تعامل با مشتری برای یک کارمند لذت بخش است. این دو بعد اساسی برای درک توانایی کارمندان در خدمت به مشتری در نظر گرفته شده است (کیم^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به مطالب ارائه شده در این قسمت فرضیه سوم پژوهش بدین صورت بیان می شود:
فرضیه سوم) تبادل اجتماعی کارکنان بر مشتری مداری تاثیر دارد.

تاثیر مشتری مداری بر خدمات تعیین شده کارکنان

رابطه علی و معلولی بین نگرش و رفتارها به طور ضمنی در ادبیات روانشناسی اجتماعی اثبات شده است. محققان پیشنهاد کردند که شخصی که از یک موضوع نگرشی مطلوب ارزیابی می کند، تمایل دارد که در رفتارهایی که از آن حمایت می کنند مشارکت داشته باشد. با توجه به این منطق، ارائه شد که مشتری مداری کارکنان خدمات، آنها را به انجام رفتارهای خدماتی سوق می دهد که نیازهای مشتری و رفتارهای شهروندی سازمانی را برآورده می کند. مطابق ادبیات، مشتری مداری از تأثیر زمینه موقعیتی ناشی می شود و تمایلات پایدار برای نمایش رفتارهای درون زمینه های خاص را نشان می دهد. به طور دقیق تر، مشتری مداری

¹ Jada & Mukhopadhyay

² Kim

تأثیر مستقیم بر رفتارهای واقعی در زمینه های خاص دارد (لام^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به مطالب ارائه شده در این قسمت فرضیه چهارم پژوهش بدین صورت بیان می شود: فرضیه چهارم) مشتری مداری بر خدمات تعیین شده کارکنان تاثیر دارد.

تأثیر مشتری مداری بر خدمات فوق العاده کارکنان

محققان استدلال کردند که مشتری مداری می تواند با توجه به شرایط تأثیرگذار باشد. چند مطالعه نه تنها شخصیت افراد، بلکه رهبری تحول آفرین و کارایی شغلی را به عنوان یک پیشگام مهم مشتری مداری ارائه داده است. با این حال، در درک عواملی که مشتری مداری کارکنان را برانگیخته است، هنوز شکافهای مهمی وجود دارد. طبق نظریه تبادل اجتماعی، افراد تمایل دارند رفتارهای مثبت را به منبع درمان برگردانند، زیرا تبادل اجتماعی احساس قدردانی و اعتماد را از آنها ایجاد می کند. علاوه بر این، حمایت اجتماعی و بازخورد دیگران موجب نگرش مثبت کارکنان می شود. بنابراین، هنگامی که مشتری با احترام از جانب مشتریان برخورد می کند، کارمند مستعد لذت بردن از تعاملات با مشتری و خدمت به مشتری است (لیوین^۲، ۲۰۱۸). با توجه به مطالب ارائه شده در این قسمت فرضیه پنجم پژوهش بدین صورت بیان می شود:

فرضیه پنجم) مشتری مداری بر خدمات فوق العاده کارکنان تاثیر دارد.

نقش میانجی مشتری مداری در رابطه تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان

رفتار خدمات حرفه ای کارکنان خدمات به «کمک به رفتارهای معطوف به مشتریان و همکاران» اشاره دارد. رفتارهای خدمات اجتماعی کارمندان^۳ ممکن است به مشتریان یا همکاران جهت جلب منافع اقتصادی هدایت شود. بر این اساس، سه نوع رفتار خدمات اجتماعی پیشنهاد شده است: خدمات به مشتری از پیش تعریف شده، خدمات به مشتری برای خارج از نقش و همکاری. از سوی دیگر شرکتها و سازمانها برای رشد و بقا در عرصه رقابت اقتصادی، باید به مشتریمداری اهمیت ویژه ای داده و ارتباط خود را با خریداران کال بیشتر از پیش افزایش دهند. در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت

¹ Lam

² Lewin

³ Frontline

مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکتهای به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی میدانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان بنگاه، در گرو جلب رضایت مشتریان است. به این ترتیب الزم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. امروزه این سیستمها به سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده اند که میتوانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان تواناتر سازند که هدف آنها توانمندسازی سازمان برای ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان است (اکن^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به مطالب ارائه شده در این قسمت فرضیه اصلی پژوهش بدین صورت بیان می شود:

فرضیه ششم) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان با نقش میانجی مشتری مداری تاثیر دارد.

نقش میانجی مشتری مداری در رابطه تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان

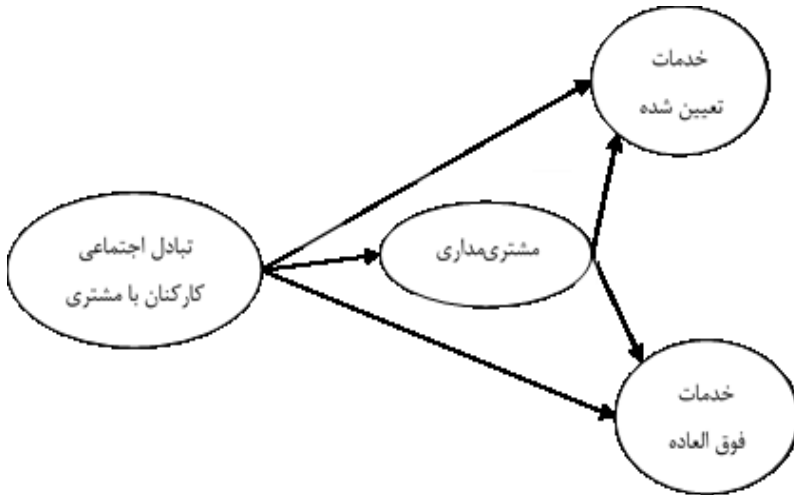
کارکنان مشتری مداری نه تنها عملکرد شغلی بهتری دارند بلکه رفتار شهروندی سازمانی بیشتری نیز از خود نشان می دهند. نظریه گسترش و ساخت بیان می کند که احساسات مثبت فرد را ترغیب می کند تا خطوط جدیدی از افکار یا اعمال را پیدا کند. بنابراین، تعاملات مثبت با مشتریان می تواند به کارکنان کمک کند تا از طریق اجرای افکار و اقدامات جدید، در مورد تأمین نیازهای مشتریان اطمینان و اعتقاد داشته باشند. کیفیت خدمات میتواند به عنوان یک ابزار راهبردی جهت موفقیت در موقعیتهای رقابتی به کار برده شود و مراکز درمانی بایستی برای کسب و دستیابی به کیفیت برتر بکوشند. مشتری مداری رابطه ای معنی دار با کیفیت خدمات واحدهای سازمانی و نقش مهمی در افزایش کیفیت خدمات خواهد داشت، چرا که جهت ارائه بهتر خدمات، کارکنان هر سازمان باید دانش را از تعاملات خود با مشتریان را کسب و در افزایش تجربیات به یکدیگر کمک کنند و باعث افزایش عملکرد سازمان شوند (سانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به مطالب ارائه شده در این قسمت فرضیه اصلی پژوهش بدین صورت بیان می شود:

فرضیه هفتم) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان با توجه به نقش میانجی مشتری مداری تاثیر دارد

¹ Ocen

² Song

با توجه به مطالب بیان شده در این بخش مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل (۱) از منبع کیم و کیو (۲۰۲۰) و بشیر روبل (۲۰۱۸) ارائه می شود که در آن تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری به عنوان متغیر مستقل، خدمات ارائه شده به مشتری (شامل خدمات تعیین شده و خدمات فوق العاده کارکنان به مشتری) متغیر وابسته، مشتری مداری، مشتری مداری متغیر میانجی و تعهد کارکنان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته می شود.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

مواد و روش ها

این تحقیق، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی (به علت بررسی تاثیر چند متغیر بر روی یکدیگر) با ماهیت کاربردی (به علت کاربرد آن در بین هتل های توریستی در اصفهان) و از لحاظ زمانی مقطعی (به علت انجام آن در بازه زمانی مشخص) می باشد. در این تحقیق روش پیمایشی جهت گرد آوری اطلاعات استفاده شده است، لذا آن را می توان در زمره تحقیق های میدانی قرار داد. روش جمع آوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه ای و میدانی می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می باشد. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت خواهد گرفت و با توجه به سطح اندازه گیری داده ها و توزیع داده ها از روش معادلات ساختاری استفاده می شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در هتل های توریستی در شهر اصفهان می باشد که تعداد آن ها بنابر استعلام گرفته شده از صنف هتلداران اصفهان برابر ۳۰۰ نفر در نظر گرفته می شود. حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران برابر ۱۶۹ نفر در نظر گرفته می شود.

$$N=300 \quad P=0,5 \quad q=0,5 \quad z=1,96 \quad d=0,05$$

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{384.16}{1 + \frac{1}{300} (383.16)} = 168.70 \cong 169$$

روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش ، بصورت روش نمونه گیری در دسترس از بین کلیه کارکنان هتل های توریستی اصفهان بوده است. بدین ترتیب که برای سهولت روند جمع آوری داده ها ابتدا پرسشنامه در سایت پرس لاین به صورت الکترونیک در آمد و سپس از طریق واتساپ و تلگرام یا ایمیل برای کارکنان شاغل در هتل های اصفهان ارسال گردید و از آنها خواسته شد با دقت به پرسشهای مطرح شده پاسخ دهند و پس از رسیدن به تعداد دلخواه لینک مورد نظر غیرفعال شد. پس از بررسی اولیه پرسشنامه ها تعدادی از آنها که مخدوش و نامناسب پر شده بودند از روند تحلیل خارج و در نهایت تعداد ۱۷۰ پرسشنامه صحیح مبنای انجام محاسبات قرار گرفت.

در این پژوهش از دو روش کتابخانه ای و میدانی جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. با توجه به نوع اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق، ابزار جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای طراحی مدل مفهومی از پرسشنامه بوده است که، از کارکنان هتل های توریستی اصفهان نظرخواهی شده است و شامل چهار بخش می باشد. بخش اول مربوط به ۴ مورد از گویه های تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان است و بخش دوم به ۶ گویه مشتری مداری اختصاص دارد، بخش سوم مربوط به ۴ مورد از گویه های خدمات تعیین شده کارکنان به مشتری است و بخش چهارم به ۵ گویه خدمات فوق العاده کارکنان به مشتری اختصاص دارد که از منبع کیم و کیو (۲۰۲۰) اقتباس گردیده است. این پرسشنامه در کل دارای ۱۹ گویه یا سوال می باشد که در طراحی آنها سعی شده که تا حد ممکن قابل فهم و ساده باشند.

یافته ها

تحلیل اطلاعات در این پژوهش با استفاده از نرم افزار اموس^۱ ۲۴ انجام شد؛ برای این کار پس از تدوین نظری مدل برای تبیین پدیده مورد پژوهش و اندازه گیری متغیرهای پنهان تعریف شده، لازم است تا به بحث برآورد مدل و تحلیل شاخصهای کلی و جزئی مدل پرداخت، تا مشخص شود که آیا داده های تجربی در مجموع حمایت کننده ی مدل نظری تدوین شده

¹ Amos24

هستند یا خیر. وجود اجزای متعدد در مدل تدوین شده، پژوهشگر را به این سمت سوق داد که قبل از آنکه مدل تدوین شده در همان گام اول مورد برآورد و آزمون قرار گیرد، در ابتدا مدل اندازه‌گیری برآورد و آزمون شوند. می‌توان گفت بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان هنگامی منطقی‌تر و بامعنا تر تفسیر می‌شود که اندازه‌گیری سازه‌های پنهان با توجه به معیارهای علمی قابل قبول باشند. وجود شاخصهای برازش کلی ضعیف برای هر یک از مدل اندازه‌گیری به معنای آن است که ورود آن مدل اندازه‌گیری به مدل معادلات ساختاری می‌تواند پژوهشگر را در تحلیل روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان با اشتباه مواجه سازد (قاسمی، ۱۳۸۹). به عبارتی دیگر مهمترین مرحله در تجزیه و تحلیل آماری SEM ارزیابی برازش مدل به داده‌ها است. پیش از انجام هرگونه روابط علی میان سازه‌ها، لازم است برازش مدل به داده‌ها تأیید گردد.

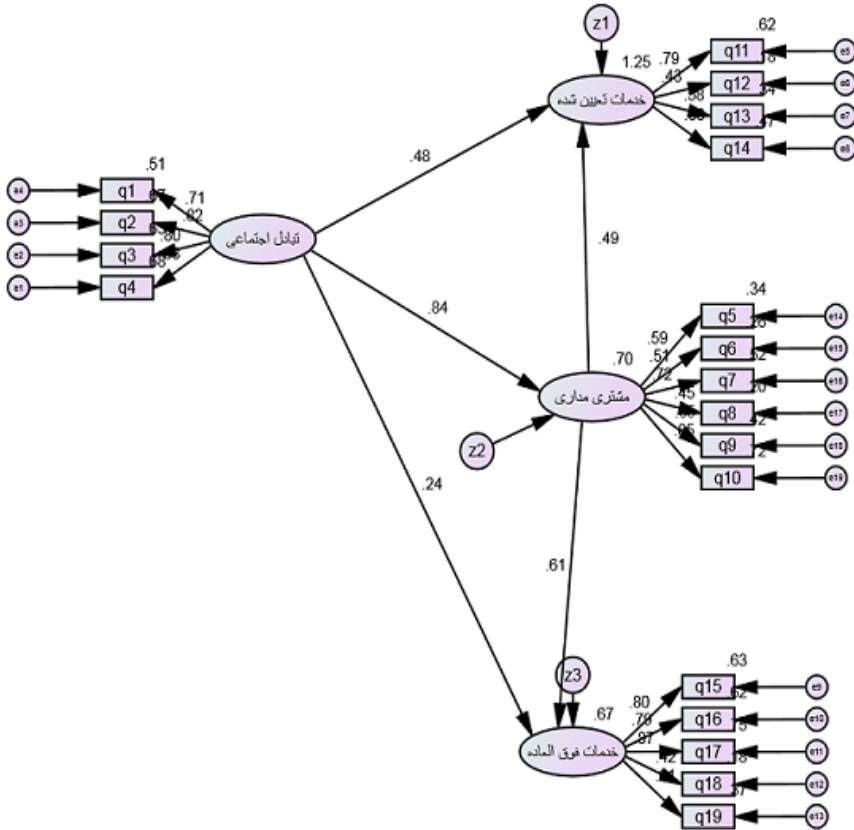
جدول (۱) شاخص‌های تحلیل مسیر

شاخص	برازش قابل قبول مدل	مقادیر برازش یافته از مدل
χ^2	هرچه کوچکتر	۲,۴۹۷
p-value	بزرگتر از ۰,۰۵	۰,۱۴۷
GFI	بین ۰,۹۰ تا ۰,۹۵	۰,۹۷۰
CFI	بین ۰,۹۰ تا ۰,۹۵	۰,۹۶۴
NFI	بین ۰,۹۰ تا ۰,۹۵	۰,۹۵۴
RMSEA	بین ۰,۰۵ تا ۰,۰۸	۰,۱۳۶
CMIN/DF	بین ۳ تا ۵	۲,۲۸۲

طبق نظر صاحب‌نظران آماری اگر سه معیار از معیارهای فوق در وضعیت مطلوبی قرار گیرد مدل از برازش خوبی برخوردار است (بسحاق، ۱۳۹۴: ۱۰۴). بنابراین با توجه به مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت که شاخصهای کلی نشان از برازش خوب مدل توسط داده‌ها دارد و یا

به عبارتی می توان گفت که داده های جمع آوری شده به خوبی مدل را مورد حمایت قرار می دهند.

مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب رگرسیونی در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل (۲) ضرایب استاندارد مدل معادلات ساختاری

جدول (۳) ضرایب رگرسیونی مدل معادلات ساختاری

نتیجه	بار عاملی	برآورد	غیر استاندارد	انحراف معیار	مقدار بحرانی	P
تبادل اجتماعی	تبادل اجتماعی	۰٫۸۳۶	۰٫۵۴۵	۰٫۱۱۷	۴٫۶۵۹	***
مشتري مداری	خدمات تعیین شده	۰٫۴۸۰	۰٫۴۳۷	۰٫۲۲۹	۱٫۹۶۸	۰٫۰۴۹
مشتري مداری	خدمات فوق العاده	۰٫۶۰۸	۱٫۱۴۵	۰٫۳۹۷	۲٫۸۸۶	۰٫۰۰۴
تبادل اجتماعی	خدمات فوق العاده	۰٫۳۳۹	۰٫۲۹۳	۰٫۲۳۱	۲٫۲۶۶	۰٫۰۱۵
مشتري مداری	خدمات تعیین شده	۱٫۴۸۶	۲٫۰۷۳	۰٫۵۰۶	۴٫۰۹۸	***

پس از معرفی شاخصهای مورد بررسی در روش SEM با توجه به نتایج جدول بالا برای تست فرضیات به بررسی مدل مفهومی پژوهش با استفاده از داده های جمع آوری شده پرداخته شده است و شاخصهای کلی برازش تحلیل مسیر ارائه شده است. پس از بررسی و تأیید مدل، برای آزمون معناداری فرضیه ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و مقدار P استفاده شده است. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم "تخمین ضریب رگرسیون" بر "خطای استاندارد" بدست می آید آزمون معناداری ضرایب مسیر است. مقدار بحرانی خارج از بازه

(۱,۹۶ و -۱,۹۶) یک مسیر معنادار را نشان می دهد (یعنی $P < 0,05$). با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۳) فرضیات پژوهش تایید می شود یعنی در هتل‌های توریستی اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر مشتری مداری و خدمات ارائه شده به مشتریان (خدمات تعیین شده و خدمات فوق العاده) تاثیر دارد؛ همچنین مشتری مداری بر خدمات تعیین شده و خدمات فوق العاده به مشتریان تاثیر دارد. از طرفی فرضیه های میانجی با روش بارون و کنی پاسخ داده می شود؛ این آزمون در کنار آزمون سوبل جهت بررسی اثرات غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته استفاده می شود، که در آن برقراری شروط زیر ضروری است. شرط اول این است که متغیر مستقل با متغیر وابسته رابطه‌ی معنادار داشته باشد. شرط دوم این است که معناداری رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل و میانجی تأیید شود. شرط سوم نیز تأیید معناداری رابطه‌ی بین متغیر میانجی و وابسته می باشد. شرط چهارم این است که وقتی متغیر میانجی وارد معادلات رگرسیونی می شود، رابطه‌ی بین متغیر مستقل و وابسته غیر معنادار شود که در این شرایط متغیر مورد نظر، میانجیگری کامل است و یا اینکه این رابطه در حضور متغیر میانجی کاهش یابد (حد اقل ۰/۱۰) ولی همچنان معنادار باقی بماند، که در این شرایط نقش متغیر میانجی، جزئی خواهد بود (عزیزی، ۱۳۹۵: ۵۸). با توجه به نتایج جدول (۳) مشتری مداری در رابطه بین تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان و خدمات ارائه شده به مشتری (خدمات تعیین شده و فوق العاده) نقش میانجی کامل دارد.

بحث و نتیجه گیری

کارکنان مهمان نوازی باید بلافاصله نیازهای مشتری را شناسایی کرده و برای جلب رضایت مشتری ابتکار عمل خود را در جهت ارضای آن برآورده کنند. بنابراین، آنها نه تنها ملزم به انجام مطابق با قوانین و دستورالعمل‌های اساسی شغل خود نیستند بلکه همچنین باید با کیفیتی بالاتر از حد انتظار خود از مشتریان خدمت کنند. افراد تمایل دارند که هنجار متقابل را رعایت کنند و محققان به طور گسترده ای آن را مطالعه کرده اند. مبادلات با کیفیت بالا با سطح بالایی از تعامل، پشتیبانی و اعتماد مشخص می شوند. طبق هنجار متقابل، الزام به بازپرداخت این سودها به تقویت روابط بین فردی کمک می کند. علاوه بر این، اقدامات متقابل افراد، اهداف هدفمندی است که بر اساس تئوری مبادله اجتماعی ساخته شده است. بنابراین، انتظار می رود که کارکنان رفتارهای متقابل را برای منبع درمان نشان دهند. این مطالعه مفاهیم مدیریتی مهمی را برای متخصصان صنعت هتلداری فراهم می کند. این روزها، بسیاری از شرکت‌های مهمان‌نوازی از ابزارهای فناوری سلف‌سرویس برای بهبود فرآیند

خدمات استفاده می‌کنند. با این حال، شرکت‌ها باید از یافته‌های این مطالعه که تأثیر قابل‌توجه تبادل مشتری و کارمند را بر نگرش کاری مثبت و رفتار خدماتی کارکنان نشان می‌دهد، آگاهی داشته باشند. بنابراین، سازمان باید بسترهای کافی برای ارتقای مبادله مشتری و کارمند در محل کار فراهم کند. همچنین توصیه می‌شود در طول شیفت‌های کاری خود تعداد کارمندان کافی را در اختیار داشته باشید تا هر کارمند بتواند بر روی خدمت به مشتریان خود تمرکز کند. به منظور تسهیل در سطح بالایی از تبادل مشتری و کارمند، مدیران هتلداری باید اطمینان حاصل کنند که نه تنها کارکنان آنها خدمات با کیفیتی را به مشتریان ارائه می‌دهند، بلکه خدمات آنها مورد قدردانی مشتریان نیز قرار می‌گیرد. به عنوان راهی برای بهبود خدمات کارکنان، سازمان باید بر تقویت مهارت‌های نرم کارکنان مانند توانایی عاطفی و تفکر انتقادی تمرکز کند. توانایی‌های کارکنان برای درک و قدردانی از احساسات دیگران می‌تواند به آنها کمک کند تا تعاملات بهتری با مشتریان داشته باشند زیرا امروزه تعاملات شخصی‌تر و عمیق‌تر می‌شوند. از آنجایی که هوش هیجانی یک فرد را می‌توان با آموزش افزایش داد توصیه می‌شود که سازمان آموزش کافی برای توسعه هوش هیجانی و توانایی‌های تفکر انتقادی کارکنان ارائه دهد. علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند توانمندسازی کارکنان را برای توسعه روابط با مشتریان و رسیدگی به موقع با مشکلات مرتبط با مشتری در نظر بگیرند. چنین تلاش‌هایی می‌تواند منجر به اعتماد مشتری به کارمند شود. علاوه بر این، هتل‌ها باید استراتژی‌هایی را برای تشویق مشتریان به ترک بازخورد و قدردانی از خدمات و کارکنان ارائه‌دهنده خدمات به آنها ایجاد کنند، زیرا این امر می‌تواند بر انگیزه کارکنان در نشان دادن رفتارهای اجتماعی تأثیر بگذارد. قرار دادن کارت نظرات مشتریان روی جداول، استفاده از تابلوهای نظرسنجی برای جمع‌آوری بازخورد مشتریان یا استفاده از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی می‌تواند گزینه‌های مهمی برای مشتریان باشد. ارائه یک جایزه ویژه، مانند نوشتن رایگان، به مشتریانی که نظرسنجی را تکمیل می‌کنند یا نظرات خود را می‌نویسند، ممکن است مشتریان را تشویق کند تا در تبادل نظر شرکت کنند.

کارکنانی که مشتری مدار هستند تمایل دارند رفتارهای خدمات اجتماعی را به مشتریان نشان دهند. بنابراین، توصیه می‌شود فرهنگ سازمانی ایجاد شود که کارکنان برای مشتریان ارزش قائل شوند و خدمات به مشتریان را تشویق کنند تا به کارکنان کمک کنند از خدمات رسانی به مشتریان و ارائه خدمات با کیفیت به آنها لذت ببرند. برنامه‌های شناسایی و پاداش

کارکنان می تواند برای حمایت از فرهنگ اجرا شود. علاوه بر این، کارکنان باید به مهارت‌های کافی مجهز شوند که بتواند انتظارات مشتریان را از طریق برنامه‌های آموزشی منظم کارکنان برآورده کند. علاوه بر این، مسئولیت‌های کاری کارکنان و الزامات مربوط به شرح وظایف باید به آسانی قابل درک و توصیف باشد. این به کارکنان کمک می کند تا نه تنها درک کنند که سازمان ها از آنها در محل کار چه انتظاراتی دارند، بلکه همچنین آنچه را که می توانند برای رفع نیازهای مشتریان انجام دهند، درک کنند.

این مطالعه دارای چند محدودیت است که پیشنهادات بالقوه ای را برای تحقیقات آتی ارائه می دهد. ابتدا، تعمیم یافته ها باید با احتیاط انجام شود. این پژوهش از روش نمونه گیری در دسترس به منظور جمع آوری داده ها استفاده کرد. بنابراین، داده ها ممکن است نشان دهنده کارکنان عمومی هتل‌ها در شهر اصفهان نباشد. برای تحقیقات آتی استفاده از روش نمونه گیری تصادفی برای تعمیم نتایج به صنعت هتلداری توصیه می شود. دوم، این مطالعه از داده‌های خود گزارش شده استفاده کرد و بنابراین، تحقیقات آینده می‌تواند داده‌هایی را از تحقیقات تجربی برای تقویت تفسیر گاه به گاه تبادل اجتماعی بین کارکنان و مشتریان به دست آورد. سوم، این مطالعه ممکن است دارای سوگیری مطلوبیت اجتماعی باشد، زیرا پاسخ دهندگان می توانند برای پاسخ دادن به سوالات به گونه ای فشار بیاورند که دیگران آنها را به شیوه ای مطلوب تر ببینند. بنابراین، ترکیب رویکرد چند سطحی مانند ارزیابی‌های سرپرستان یا مشتریان در مورد رفتار خدمات اجتماعی کارکنان برای تحقیقات آتی توصیه می‌شود. چهارم، همچنین توصیه می‌شود شرایط مرزی خاصی در صنعت مهمان‌نوازی لحاظ شود که می‌تواند بر مکانیسم روان‌شناختی مبادله اجتماعی بین مشتریان و کارکنان تأثیر بگذارد، مانند ابهام نقش، تضاد نقش، و شخصیت فردی کارکنان و درک بهتری از اینکه چه عواملی نگرش کارکنان را به رفتار تبدیل می کند ارائه می دهد.

منابع

اکبرپور، محمد و آرمان افشار. (۱۳۹۸). بررسی ارتباط بین سطح بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری و مشتری محوری با وفاداری مشتریان نسبت به خدمات بانکی (مورد بررسی: بانک توسعه صادرات کرمان)، دومین کنفرانس ملی اندیشه های نوین در مدیریت کسب و کار، تهران، <https://civilica.com/doc/950797>.

بسحاق، محمدرضا. (۱۳۹۴). مدل سازی معادلات ساختاری در علوم انسانی: جامعه شناسان.

- بردی احمر، رحمان و حمیدرضا، جلانی. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین جهت گیری خدمات و عملکرد بانک به واسطه نقش میانجی مشتری مداری در شعب بانک صادرات استان گلستان، دومین همایش بین المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه.
- دانیالی ده حوض؛ محمود مردانی، ایوب انصاری، منوچهر رحمانی و حسین یوشانلوئی. (۱۳۹۰). مطالعه موردی رابطه مولفه مشتری مداری مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، فراسوی مدیریت، سال: پنجم، شماره: ۱۸.
- سبحانی، جاوید، شادی، محمد علی. (۱۳۹۵). مطالعه نقش بازاریابی هتل ها در توسعه گردشگری ایران، کنفرانس بین المللی ایده های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دوره: ۲.
- صابری فر، رستم. (۱۳۹۲). تعیین شکاف کیفیت خدمات ارائه شده در شهرداری ها (نمونه موردی شهر مشهد)، تحقیقات جغرافیایی، دوره: ۲۸، شماره ۲: ۱۲۷-۱۳۹.
- صدیقی پاشاکی، الهام. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین کیفیت خدمات، ارتباطات، مشتری مداری و رسیدگی به شکایات با رضایت مشتری در مراکز بخش خصوصی تکثیر و تولید بچه ماهی (گرمابی، سردابی) استان گیلان، چهارمین همایش بین المللی افق های نوین در علوم انسانی و مدیریت. عزیززاده قیلو، رقیه. (۱۳۹۴). تاثیر آموزش تبادل اجتماعی بر تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی.
- فاضل، هاله؛ سید امیر احمد مظفری و علی زارعی. (۱۳۹۷). طراحی مدل روابط تبادل اجتماعی بین مربیان و دانشجویان ورزشکار مناطق منتخب دانشگاه های آزاد اسلامی، دومین همایش مطالعات مدیریت ورزشی، دوره: ۱۰، شماره: ۴۷.
- محمد زاده، رحیم؛ فاطمه محمد زاده، و سید سامان مسعودی. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر کیفیت خدمات بر حفظ مشتری با توجه به نقش میانجی تعهد و رضایتمندی مشتری در شعب بانک ایران زمین استان گلستان، دومین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد.
- مختاری پور، مرضیه. (۱۳۸۵). بررسی رابطه تعهد کاری و سبک رهبری چندگانه در دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- موحدی، محمد مهدی و منا مرادی. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر مشتری مداری (مورد مطالعه: شرکت های بیمه شهر تهران)، فصلنامه مدیریت، سال: ۱۱، شماره: ۳۶.
- Ardalan, M. R., & Erfanizadeh, F. (2017). the Relation between Attitude Toward Organizational Change and Job Stress: testing the mediator role of organizational commitment, *Journal of Transformation Management*, 9(17), pp: 1-23.
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2015). Towards understanding the two-way interaction effects of extraversion and openness to experience on career commitment. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, pp: 1-20.

- Basher Rubil, M.R., Newaz Rimib, N., Yuslizac, M.Y., Hung Kee, D.Y., (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator, *IIMB Management Review*, pp:316-329.
- Bordia, p., Lioyd, S., Bordia, S., Tang, R.L., (2014). effects of Resource Availability on Social Exchange Relationships: The Case of Employee Psychological Contract Obligations, *Journal of Management*, Vol 43, Issue 5.
- Chow, C.W., Lai, J.Y., Loi, R., (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: the role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tour. Manage.* 48, pp:362-369.
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., Li, W., (2016). The Impact of High-Commitment HR Practices on Hotel Employees' Proactive Customer Service Performance, *School of Management, Department of Tourism*, Vol: 58, Issue :1.
- Cross, M.E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E., Bellenger, D.N., (2007). Customer orientation and salesperson performance. *Eur. J. Mark.* 41 (7/8), pp:821-835.
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70, pp: 1-8.
- Kim, H., Qu, H., (2020). Effects of employee's social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*.
- Lau, P.Y.Y., Tong, J.T., Lien, B.Y.H., Hsu, Y.CH., (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics, *Journal of Retailing and Consumer Services*, PP:20-26.
- Li, M., Hsu, H.C., (2016). Linking customer-employee exchange and employee innovative behavior, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 56, PP: 87-97
- Ma, E., Qu, H., (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30, Issue 3, PP: 680-688.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grim, n, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49, pp:913-945.

- Shah, N. (2009). Determinants of employee readiness for organizational change (Doctoral dissertation, Brunel university brunel business school PhD theses).
- Shahsavarani, A.M., (2018). Social Exchange Theory (SET): A theory of Communication and Interpersonal Interactions within the Society, The Quarterly Journal of Media Research, 1(1), pp:51- 50.
- Tuan, L.T., (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: the roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. Tour. Manage. 69, pp:132–144.
- Yang, J., Yu, G., Liu, M., Xie, H., & Liu, H. (2018). Disentangling the impact of cost transparency on cooperation efficiency in exchange partnerships. International Journal of Production Economics, 197, pp:27-34.

The Role of Public Relations in the Social Exchange of Employees with Customers on the Services Provided to Customers with the Mediating Role of Customer Orientation

Majid oghanian (Author)
Majidoghanian@yahoo.com

Maryam Ashtar
Maryam_ashtar@yahoo.com

Abstract

The aim of this study was to "investigate the impact of social exchange of employees with the customer on services provided to the customer with the mediating role of customer orientation in tourist hotels in Isfahan"; In terms of method, it is a descriptive-survey correlation with the nature of application and in terms of cross-sectional time. The statistical population of this study includes all employees of tourist hotels in Isfahan, which was selected as a statistical sample using the Cochran's formula of 170 people by available methods. The research measurement tool was a standard questionnaire for variables or social exchange of employees with customers, customer orientation and customer service provided. Was estimated at 0.841. Data analysis was performed using Spss26 and Amos24 software. Structural equation method was used to test the hypotheses. The results showed that in Isfahan tourist hotels, the social exchange of employees with customers has an effect on customer orientation and services provided to customers (designated services and extraordinary services). Baron and Kenny method also showed that customer orientation has a mediating role in the relationship between social exchange of employees with customers and services provided to customers.

Keywords: Customer service, Employee social exchange with customer, Customer orientation, Isfahan hotels.