

## بررسی تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری بر خدمات ارائه شده به مشتری با نقش میانجی مشتری مداری و تعدیلگر تعهد کارکنان (مورد مطالعه: سازمان میادین میوه و تره بار شهرداری اصفهان)

احسان عبدلی سجزئی<sup>۱</sup>، هوشنگ یاورپور<sup>۲</sup> (نویسنده مسئول)

<sup>۱</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت طراحی سازمان های دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
ehsanabdoli1376@gmail.com

<sup>۲</sup>استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، مدعو، اصفهان، ایران. yavarpour@gmail.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 و تعدیلگر تعهد کارکنان (مورد مطالعه: سازمان میادین میوه و تره بار شهرداری 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 سازمان میادین میوه و تره بار شهرداری اصفهان است. که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۲۳ نفر به روش در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. ابزار اندازه گیری تحقیق، پرسشنامه ای استاندارد برای متغیرهای تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان، خدمات ارائه شده به مشتریان، مشتری مداری و تعهد کارکنان 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 ۰/۸۹۶ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای Spss26 و Smart Pls3 انجام شد. برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد در بین کارکنان سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری مداری و خدمات ارائه شده (تعیین شده و فوق العاده) کارکنان به مشتریان تاثیر دارد؛ همچنین مشتری مداری بر خدمات ارائه شده به مشتریان تاثیرگذار بود؛ در نهایت نیز با انجام تست سوبل مشخص گردید که مشتری مداری در رابطه تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان و خدمات ارائه شده (تعیین شده و فوق العاده) به مشتریان نقش میانجی دارد ولی تعهد سازمانی رابطه تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان و خدمات ارائه شده (تعیین شده و فوق العاده) به مشتریان را تعدیل نکرد. در ادامه پیشنهادهای برای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان ارائه گردید.

### واژه‌های کلیدی

خدمات ارائه شده به مشتری، تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری، مشتری مداری، تعهد کارکنان، سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان.

### ۱. مقدمه

تبادل اجتماعی در جامعه کنونی اشاره به مجموعه وسیعی از ارتباطات کلامی و غیرکلامی، مستقیم یا غیرمستقیم، در بین دو یا تعداد بیشتری از افراد دارد. تبدلات 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. 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 [۲۰].

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. 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 پیگیری 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 [۱۳]. 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. همچنین مطالعات نشان می دهد که رابطه معناداری بین تعهد کارکنان و روابط اجتماعی در مکان های کاری وجود دارد و این امر با نگرش و تفکر مثبتی نسبت به سازمان امکان پذیر خواهد بود. لازم است که سازمانها با توجه به شرایط و مقتضیاتی که با آن رو به رو می شوند، سازوکارهای مناسبی را جهت شناسایی عوامل اثرگذار برای تعهد کارکنان آماده نمایند. تعهد کارکنان می تواند تحت تأثیر عوامل فردی و موقعیتی قرار گیرد و این عوامل بر انگیزه شغلی یا ساختار رفتاری مرتبط با کار اثر می گذارد. در تعهد کارکنان، افراد بر اساس خصوصیات شخصیشان مانند، نیازها، منافع، رشد و انتظارات آینده، علایق خود را توسعه می دهند. این عناصر با حرفه و شغل فرد مرتبط است و باعث به وجود آمدن مشتری مداری و تبدلات اجتماعی مفید می گردد.

یکی از ارکان اصلی جذب مشتری در سازمانهای خدماتی مثل سازمان میادین میوه و تره بار، مشتری مداری است. یک مشتری پس از انتخاب خدمات مورد نیاز خود، شرکت مورد نظر را برمیگزیند و بدیهی است که در انتخاب سازمان علاوه بر قیمت و موقعیت دسترسی به خدمات و محصولات، انگیزه ها و علایق نقشی کلیدی دارند. امروزه در کشورهای پیشرفته، شرکتهایی وجود دارند که محصولات و خدمات خود را براساس علایق و انگیزه مشتریان ارائه می دهند. اینگونه شرکتهای بر رضایت مشتریان و مشتری مداری تأکید ویژه ای دارند و سعی در جذب مشتریان علاقه مند می کنند. در دنیای رقابتی صنعت خدمات، ارائه خدمات فوق العاده به مشتریان، ابزاری برای بازاریابی سازمان است. بحث اینگونه شرکتهای در ایران، مبحثی جدید در مطالعات صنعت است. چند مورد از سیاستهای کلی این سازمان، ایجاد و توسعه بازارهای روز میوه و تره بار، ایجاد بازارهای فروش موقتی و جایگاههای موقت و نیز گسترش میدان مرکزی و بازارهای روز میوه و تره بار؛ مطالعه و بررسی در مورد ایجاد صنایع و تأسیسات جنبی میدان مرکزی مانند کارخانجات تولید جعبه و بسته بندی و ...؛ جلب نظر واحدهای دولتی، بخش خصوصی و بانکها و همچنین همکاری با تعاونیهای مربوطه در امر تهیه و توزیع محصولات؛ حفظ، نگهداری و تعمیر ساختمانها، تأسیسات و تجهیزات میادین بر اساس آیین نامه مالی سازمان؛ تعیین سیاستهای کلی و تنظیم برنامهها از طریق اخذ آمار و اطلاعات مربوط به ورود و خروج محصولات و توجه به میزان عرضه محصولات و نرخ گذاری آنها از طریق کمیته نرخ گذاری می باشد و ارائه خدمات برتر، باید در دستور کار این سازمان قرار گیرد؛ این امر موجب جذب مشتری بیشتر خواهد شد و اشتغال زایی را برای سازمان به دنبال خواهد داشت. از آنجا که سازمان میادین میوه و تره بار با ایجاد تسهیلات لازم در امر تهیه و توزیع میوه و تره بار و فرآورده های کشاورزی نقش مهمی در تهیه و توزیع محصولات کشاورزی به شهروندان دارد و این تسهیلات در جهت حمایت از تولیدکنندگان صورت می گیرد تا مسیر حرکت محصولات از تولید به توزیع با اصول صحیح هدایت شود، و ارتباطات کلامی و غیرکلامی در

این سازمان بی کارکنان و مشتریان صورت میگیرد، به مثابه نمونه پژوهش حاضر انتخاب شده است. مبحث مشتری مداری در این سازمان 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 سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان تاثیرگذار است و آیا تعهد کاری کارکنان این رابطه را قویتر می کند؟

### ۱.۱. ضرورت و اهمیت پژوهش

اساس زندگی انسانی در جوامع بشری، بر پایه مشارکت و تبادل اجتماعی است. در بسیاری از موارد، افراد به تنهایی قادر به برآوردن خواسته ها و نیازهای خویش نیستند. از این رو، تعامل متقابل و ارتباطات افراد با یکدیگر، به عنوان عنصری کلیدی در همه عرصه ها در نظر گرفته می شود. تبادل اجتماعی نقش عمده ای در حوزه ارتباطات داشته و امروزه تعاملات اجتماعی، دیگر تنها به شکل حقیقی متصور نیست و فضای مجازی و ارتباطات در آن بخشی جدایی ناپذیر از زندگی بشر تلقی می شوند. در دنیای امروز و با توجه به حضور کسب و کار های مختلف، مشتری مداری و رضایت مشتریان نقش مهم و اساسی پیدا کرده است. به گونه ای که گسترش خدمات بدون در نظر گرفتن این اصل امکان پذیر نمی باشد. فعالان اقتصادی و کسانی که در زمینه کسب و کار موفق هستند به خوبی می دانند که مشتری مداری، اکسیژن تنفس در دنیای تجارت است و آنها بایستی سخن همیشه حق با مشتری است را سرلوحه کار خود قرار دهند. مشتری مداری موجب پیامدهای مثبت عمده ای برای سازمانها می گردد و مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان بوجود می آورد و این امر باعث می شود تا شرکت ها و سازمان خدمات بهتری را به مشتریان خود ارائه دهند [۱۱]. ارائه خدمات به مشتری چه از نوع تعیین شده باشد و چه از نوع فوق العاده، به معنای پشتیبانی از مشتری تلقی می گردد. این خدمات به مشتری کمک می کند تا تجربه ای خوب و لذت بخشی را داشته باشد. به عبارتی خدمات به مشتری چیزی فراتر از پاسخگویی به مشتری بوده و بخش بسیار مهمی از وعده هایی است که شرکت ها و سازمان ها به مشتریان می دهند. بنابراین برای موفقیت در هر کسب و کار امری حیاتی می باشد [۱۷]. تعهد کارکنان یکی از ویژگی های مؤثر در مدیریت است. افراد متعهد همچون منبعی از انرژی و توان هستند که با قدرت به سمت آرمان و هدف خویش پیش می روند و به قوانین و ساختارهای موجود اکتفا نمی کنند و خود را محدود نمی کنند. از آنجایی که لازمه پیشرفت هر سازمانی تلاش دلسوزانه، متعهدانه و همراه با وجدان کاری کارکنان آن می باشد، لذا انجام این امر از طرف افراد بسیار مهم و ضروری می باشد [۱۰].

بر اساس اساسنامه سازمان میادین میوه و تره بار و فرآورده های کشاورزی، هدف از تشکیل این سازمان ایجاد تسهیلات لازم در امر تهیه و توزیع میوه و تره بار و فرآورده های کشاورزی است. این تسهیلات در جهت حمایت از تولیدکنندگان صورت می گیرد تا مسیر حرکت محصولات از تولید به توزیع با اصول صحیح هدایت شود. چشم انداز اجرای نظام مشتری مدارانه کیفیت، ایجاد سیستم علمی برای تجزیه و تحلیل داده ها، کسب بازخورهای مناسب برای بهبود (اعم از بهبود سازمانی، بهبود محصولات و بهبود خدمات) و در نهایت پایش دائم رضایت مشتری مد نظر سازمان می باشد که موجب شناخت نیازهای مشتریان و اقدام در جهت رفع آنها شناسایی تغییرات ساختاری و روانی بازار و همگام شدن با آن تسریع شناسایی و پاسخگویی به نظرات مشتریان و سایر طرفهای ذینفع سازمان جلوگیری از قطع ارتباط مشتریان با شرکت و شناسایی مسائل انگیزشی مربوط به آنها استفاده از بازخور مشتری در جهت بهبود کیفیت محصولات افزایش اعتبار سازمان و تشویق کارکنان برای بهبود روابط با مشتریان پیاده سازی سیستم یکپارچه سنجش رضایت مشتریان و تشخیص به موقع توقعات مشتریان می شود. با توجه به بررسیهای انجام شده این گونه به نظر می رسد که در زمینه تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات ارائه شده به مشتری، پژوهشهای پراکنده ای صورت گرفته است که از آن جمله می توان به پژوهشهای انجام شده توسط محمد زاده و همکاران [۹]، اکبر پور و افشار [۱]، صدیقی پاشاکی [۶]، فاضل و همکاران [۸]، بردی احمر و جلانی [۲]، علیزاده قیلو [۷]، دانیالی و همکاران [۳]، در پژوهشهای کیم و کیو [۲۰]، بشیر روبل و همکاران [۱۴]، چن و همکاران [۱۶]، لائو و همکاران [۲۱]، لی و اوچ سو [۲۲]، بوردیا و همکاران [۱۵]، در پژوهشهای خارجی اشاره کرد. همانگونه که مشاهده می شود همگی این پژوهشگران به صورت

<sup>1</sup> - Kim & Qu

<sup>2</sup> - Basher Rubil et al

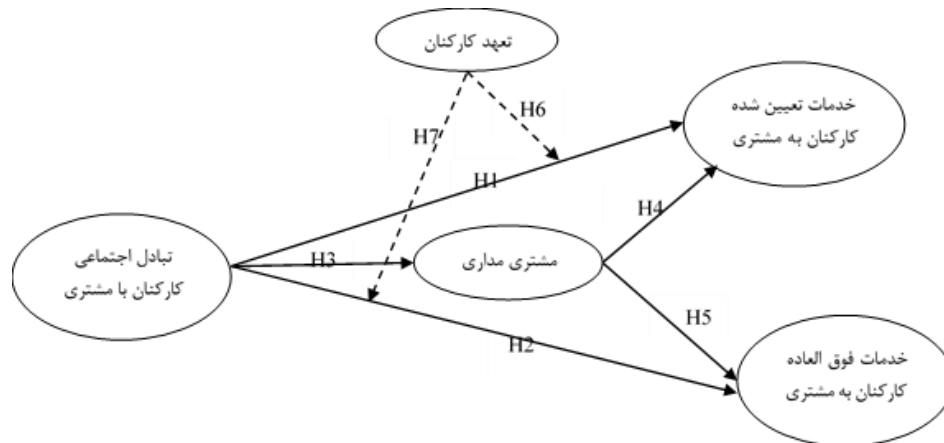
<sup>3</sup> - Chen et al

<sup>4</sup> - Lau et al

<sup>5</sup> - Li & Hsu

پراکنده به بررسی متغیرهای تبادل اجتماعی کارکنان با مشتری پرداخته اند ولی تا جایی که نگارنده تلاش کرده است مقاله ای که به بررسی تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات ارائه شده به مشتری پرداخته باشد به جز مقاله کیم و کیو [۲۰] که مقاله پایه این پژوهش می باشد، پژوهشی یافت نشد. همچنین در این پژوهش در یک اقدام نوآورانه، تعهد کارکنان از منبع بشیر روبل و همکاران [۱۴] به عنوان متغیر تعدیلگر در مدل مفهومی تعبیه شد. لذا ضرورت دارد در پژوهشی به بررسی اثر تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات ارائه شده به مشتری با نقش میانجی مشتری مداری و تعدیلگر تعهد کارکنان پرداخته شود.

با توجه به مطالب بیان شده در این بخش مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل (۱) از منبع کیم و کیو [۲۰] و بشیر روبل [۱۴] 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 متغیر میانجی و تعهد کارکنان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته می شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش [۲۰، ۱۴]

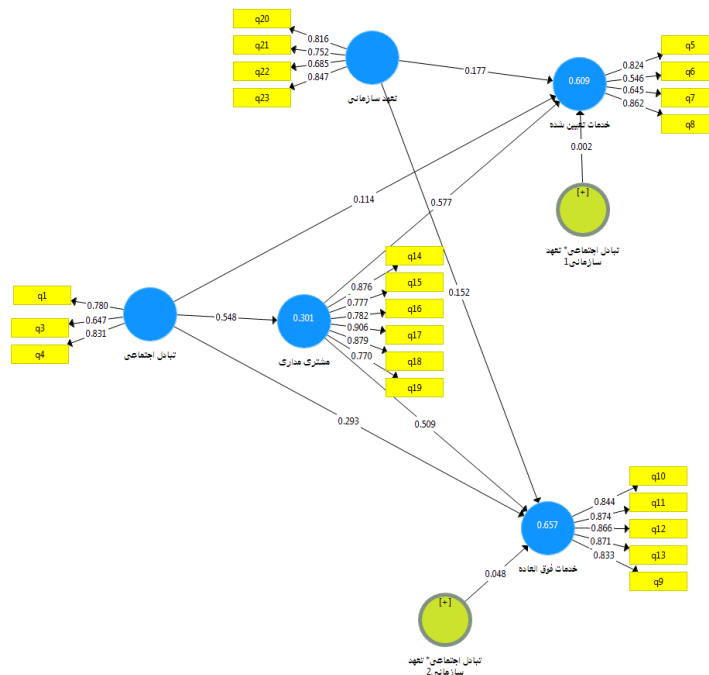
## ۲. روش شناسی پژوهش

این تحقیق، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی (به علت بررسی تاثیر چند متغیر بر روی یکدیگر) با ماهیت کاربردی (به دلیل کاربرد آن در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان) و از لحاظ زمانی مقطعی (به علت انجام آن در مقطع زمانی خاص) می باشد. در این پژوهش روش پیمایشی جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است، لذا آن را می توان در زمره پژوهش های میدانی قرار داد. روش جمع آوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه ای و میدانی 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 روشهای آماری معادلات ساختاری (SEM) استفاده می شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان میادین میوه و تره بار شهرداری اصفهان می باشد که تعداد آنها از واحد منابع انسانی سازمان حدوداً ۱۸۰ نفر گزارش گردیده است. بنابراین با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۲۳ نفر محاسبه می شود. روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش، بصورت روش نمونه گیری در دسترس از بین کلیه کارکنان سازمان میادین میوه و تره بار 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 همکاران شاغل در سازمان میادین میوه و تره بار ارسال گردید و از آنها خواسته شد با دقت به پرسشهای مطرح شده پاسخ دهند و پس از رسیدن به تعداد ۱۵۰ عدد، 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 ۱۲۳ پرسشنامه صحیح مبنای انجام محاسبات قرار گرفت.



### ۴. یافته های پژوهش

اولین عاملی که در ارزیابی مدل، باید مورد توجه قرار گیرد، تک بعدی بودن شاخص های مدل است. بدین معنی که هر شاخص در مجموع شاخص ها، باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ، تنها به یک متغیر نهفته، بارگذاری گردد. بدین منظور باید مقدار بار عاملی بزرگتر از ۰/۴ باشد. لازم به ذکر است که مقدار بار عاملی کوچکتر از ۰/۴ کوچک محسوب شده و باید از مجموعه شاخص ها حذف گردد. این امر به صورت دستی با حذف شاخص هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ می باشند، انجام می شود [۴]. پس از محاسبه ضرایب بار عاملی گویه ها و حذف گویه هایی که ضریب بار عاملی آن کمتر از ۰/۴ بود، مقادیر شکل ۴-۹ برای ضرایب عاملی محاسبه گردید. پس از محاسبه ضرایب بار عاملی گویه ها و حذف گویه هایی که ضریب بار عاملی آن کمتر از ۰/۴ بود، مقادیر شکل (۲) برای ضرایب عاملی محاسبه گردید.



شکل ۲. ضرایب بارهای عاملی مدل ساختاری

### ۱.۴. آزمون فرضیات

همانطور که از مقادیر آماره t و مقدار p-جدول گویا است، فرضیات مربوط به مقادیر آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ و مقادیر p-value کوچکتر از ۰/۰۵، مورد قبول واقع می شود ولی برای فرضیه هایی که آماره t کوچکتر از ۱/۹۶ و مقادیر p-value بزرگتر از ۰/۰۵ است از نظر آماری رد می شود. بنابراین:

جدول ۳. مقادیر آزمون آماره t مربوط به مدل مفهومی تحقیق

نتیجه	P مقدار-	آماره t	انحراف معیار (STDEV)	میانگین نمونه (M)	بارهای عاملی	
قبول	۰/۰۴۷	۱/۹۹۵	۰/۱۰۴	۰/۱۰۶	۰/۱۱۴	تبادل اجتماعی -> خدمات تعیین شده
قبول	۰/۰۰۲	۳/۱۲۲	۰/۰۹۴	۰/۲۸۲	۰/۲۹۳	تبادل اجتماعی -> خدمات فوق العاده
قبول	۰/۰۰۰	۷/۳۵۱	۰/۰۷۵	۰/۵۶۱	۰/۵۴۸	تبادل اجتماعی -> مشتری مداری
رد	۰/۹۷۷	۰/۰۲۹	۰/۰۵۹	۰/۰۰۳	۰/۰۰۲	تبادل اجتماعی* تعهد سازمانی ۱ -> خدمات تعیین شده
رد	۰/۱۸۷	۱/۳۲۲	۰/۰۳۷	۰/۰۴۹	۰/۰۴۸	تبادل اجتماعی* تعهد سازمانی ۲ -> خدمات فوق العاده

قبول	۰/۰۴۶	۱/۹۹۸	۰/۰۸۸	۰/۱۸۵	۱۷۷	تعهد سازمانی - خدمات تعیین شده
رد	۰/۰۷۶	۱/۷۷۶	۰/۰۸۶	۰/۱۵۸	۰/۱۵۲	تعهد سازمانی - خدمات فوق العاده
قبول	۰/۰۰۰	۷/۱۰۴	۰/۰۸۱	۰/۵۷۷	۰/۵۷۷	مشتری مداری - خدمات تعیین شده
قبول	۰/۰۰۰	۶/۱۲۳	۰/۰۸۳	۰/۵۱۳	۰/۵۰۹	مشتری مداری - خدمات فوق العاده

فرضیه اول) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان تاثیر معنی داری دارد. مقدار آماره  $t$  برای تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان برابر  $1/998$  و مقدار  $p$ -value برابر  $0/046$  می باشد با توجه به اینکه آماره  $t$  بزرگتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ -value کوچکتر از  $0/05$  است، بنابراین تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان به طور معنی دار تاثیر دارد. از طرفی مقدار بارعاملی مربوطه برابر  $0/114$  می باشد که با توجه به مثبت بودن آن رابطه دو متغیر تبادل اجتماعی کارکنان و خدمات تعیین شده کارکنان مستقیم می باشد یعنی با افزایش تبادل اجتماعی کارکنان، خدمات تعیین شده کارکنان بهتر می شود.

فرضیه دوم) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان تاثیر معنی داری دارد. مقدار آماره  $t$  برای تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان برابر  $3/122$  و مقدار  $p$ -value برابر  $0/002$  می باشد با توجه به اینکه آماره  $t$  بزرگتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ -value کوچکتر از  $0/05$  است، بنابراین تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان به طور معنی دار تاثیر دارد. از طرفی مقدار بارعاملی مربوطه برابر  $0/293$  می باشد که با توجه به مثبت بودن آن رابطه دو متغیر تبادل اجتماعی کارکنان و خدمات فوق العاده کارکنان مستقیم می باشد یعنی با افزایش تبادل اجتماعی کارکنان، خدمات فوق العاده کارکنان بهتر می شود.

فرضیه سوم) تبادل اجتماعی کارکنان بر مشتری مداری تاثیر معنی داری دارد. مقدار آماره  $t$  برای تاثیر تبادل اجتماعی کارکنان بر مشتری مداری برابر  $7/351$  و مقدار  $p$ -value برابر  $0/000$  می باشد با توجه به اینکه آماره  $t$  بزرگتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ -value کوچکتر از  $0/05$  است، بنابراین تبادل اجتماعی کارکنان بر مشتری مداری به طور معنی دار تاثیر دارد. از طرفی مقدار بارعاملی مربوطه برابر  $0/548$  می باشد که با توجه به مثبت بودن آن رابطه دو متغیر تبادل اجتماعی کارکنان و مشتری مداری مستقیم می باشد یعنی با افزایش تبادل اجتماعی کارکنان، مشتری مداری بیشتر می شود.

فرضیه چهارم) مشتری مداری بر خدمات تعیین شده کارکنان تاثیر معنی داری دارد. مقدار آماره  $t$  برای تاثیر مشتری مداری بر خدمات تعیین شده کارکنان برابر  $7/104$  و مقدار  $p$ -value برابر  $0/000$  می باشد با توجه به اینکه آماره  $t$  بزرگتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ -value کوچکتر از  $0/05$  است، بنابراین مشتری مداری بر خدمات تعیین شده کارکنان به طور معنی دار تاثیر دارد. از طرفی مقدار بارعاملی مربوطه برابر  $0/577$  می باشد که با توجه به مثبت بودن آن رابطه دو متغیر مشتری مداری و خدمات تعیین شده کارکنان مستقیم می باشد یعنی با افزایش مشتری مداری، خدمات تعیین شده کارکنان بهتر می شود.

فرضیه پنجم) مشتری مداری بر خدمات فوق العاده کارکنان تاثیر معنی داری دارد. مقدار آماره  $t$  برای تاثیر مشتری مداری بر خدمات فوق العاده کارکنان برابر  $6/123$  و مقدار  $p$ -value برابر  $0/000$  می باشد با توجه به اینکه آماره  $t$  بزرگتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ -value کوچکتر از  $0/05$  است، بنابراین مشتری مداری بر خدمات فوق العاده کارکنان به طور معنی دار تاثیر دارد. از طرفی مقدار بارعاملی مربوطه برابر  $0/509$  می باشد که با توجه به مثبت بودن آن رابطه دو متغیر مشتری مداری و خدمات فوق العاده کارکنان مستقیم می باشد یعنی با افزایش مشتری مداری، خدمات فوق العاده کارکنان بهتر می شود.

فرضیه ششم) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات تعیین شده کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر تعهد کارکنان تاثیر معنی داری دارد. مقدار آماره  $t$  برای تاثیر تبادل اجتماعی \* تعهد کارکنان بر خدمات تعیین شده برابر  $0/029$  و مقدار  $p$ -value برابر  $0/977$  می باشد با توجه به اینکه آماره  $t$  کوچکتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ -value بزرگتر از  $0/05$  است، بنابراین تعهد سازمانی رابطه تبادل اجتماعی کارکنان با خدمات تعیین شده کارکنان به مشتریان را تعدیل نمی کند.

فرضیه هفتم) تبادل اجتماعی کارکنان بر خدمات فوق العاده کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر تعهد کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

مقدار آماره  $t$  برای تاثیر تبادل اجتماعی \* تعهد کارکنان بر خدمات فوق العاده برابر  $1/322$  و مقدار  $p$ -value برابر  $0/187$  می باشد با توجه به اینکه آماره  $t$  کوچکتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ -value بزرگتر از  $0/05$  است، بنابراین تعهد سازمانی رابطه تبادل اجتماعی کارکنان با خدمات فوق العاده کارکنان به مشتریان را تعدیل نمی کند.

### ۲.۴. معیار $R^2$ یا $R$ Squares

$R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری بکار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می گذارد. نکته ضروری در اینجا است که مقدار  $R^2$ ، تنها برای سازه های درون زای مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برون زا مقدار این معیار صفر است [۴]. مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بزرگتر، مطلوب تر است. چین (۱۹۸۸)، مقادیر نزدیک به  $0/67$  را مطلوب، نزدیک به  $0/33$  را معمولی و نزدیک به  $0/19$  را ضعیف ارزیابی می نماید.

### جدول ۴. مقادیر ضرایب تعیین

مقدار $R^2$ تعیین شده	مقدار $R^2$	مقدار $R^2$ تعدیل شده
خدمات تعیین شده	$0/609$	$0/592$
خدمات فوق العاده	$0/657$	$0/643$
مشتری مداری	$0/301$	$0/294$
میانگین $R^2$		$0/522$

مقادیر به دست آمده برای  $R^2$  حاکی از برازش قوی مدل ساختاری می باشد.

### ۳.۴. معیار $Q^2$

این معیار که توسط استون و گیزر<sup>۹</sup> (۱۹۷۵) معرفی شد قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش بینی شاخص های مربوط به سازه های درونزای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه ها به درستی تعریف شده باشند، سازه ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه ها به درستی تأیید شوند. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه ی درون زا صفر یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که روابط بین سازه های دیگر مدل و آن سازه ی درون زا به خوبی تبیین نشده است و در نتیجه مدل نیاز به اصلاح دارد. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش بینی مدل در مورد سازه های درون زا، سه مقدار  $0/02$  و  $0/15$  و  $0/35$  را تعیین نموده اند. به اعتقاد آنها اگر مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه ی درونزا در محدوده نزدیک به  $0/02$  باشد، نشان از آن دارد که مدل قدرت پیش بینی ضعیفی در قبال شاخه های آن سازه دارد [۴].

### جدول ۵. مقادیر $Q^2$

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
$0/172$	۲۴۸/۲۶۸	۳۰۰/۰۰۰	تبادل اجتماعی
$0/134$	۲۹۲/۶۶۱	۴۰۰/۰۰۰	تعهد سازمانی
$0/252$	۲۹۹/۱۸۴	۴۰۰/۰۰۰	خدمات تعیین شده
$0/595$	۲۰۲/۶۲۴	۵۰۰/۰۰۰	خدمات فوق العاده
$0/568$	۲۵۹/۰۱۹	۶۰۰/۰۰۰	مشتری مداری

8 . Stone-Geisser Criterion

9 - Stone & Geisser



با توجه به اینکه مقادیر  $Q^2$  مربوطه بزرگتر از ۰/۳۵ است قدرت پیش بینی مدل بالاست. بنابراین در کل مدل به خوبی از عهده ی پیش بینی مقادیر مربوطه برآمده است.

#### ۴.۴. معیار Redundancy

مقدار مقادیر اشتراکی مربوط به هر شاخص از طریق میانگین مرتبه دوم رابطه بین آن شاخص و سازه مربوط به خود که همان بارهای عاملی هستند حاصل می شود [۴]. معیار Redundancy نشانگر مقدار تغییر پذیری شاخص های یک سازه ی درون زا است که از یک یا چند سازه ی برون زا تاثیر می پذیرد و از حاصلضرب مقادیر اشتراکی یک سازه درون زا در مقدار  $R^2$  مربوط به آن بدست می آید. هرچه میزان میانگین Red بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب تر بخش ساختاری مدل در یک پژوهش است

#### ۵.۴. مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می شود و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود و تنها یک معیار به نام جی.آف.ا<sup>۱۰</sup> دارد. مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی وصیف شده است.

#### جدول ۶. مقادیر معیار Red و GOF

مقدار $R^2$	
۰/۲۹۴	خدمات تعیین شده
۰/۴۶۳	خدمات فوق العاده
۰/۲۰۴	مشتری مداری
۰/۳۲۰	مقدار Red
۰/۵۶۶	مقدار GOF

مطابق جدول بالا، میزان تاثیر تغییر پذیری متغیرها در حدود ۳۲٪ بود. همچنین حاصل شدن مقدار GOF برابر ۰/۵۶۶ نشان دهنده برازش قوی مدل کلی بود چون مقدار GOF محاسبه شده بزرگتر از ۰/۳۶ است.

#### ۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به نتایج بدست آمده این گونه تبیین می شود که 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. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش کیم و کیو [۲۰] که به بررسی عواقب مبادله مشتری و کارمند در محل کار بر اساس تئوری مبادله اجتماعی با بررسی نقش میانجی گری مشتری مداری به رفتارهای خدمات اجتماعی مثبت کارمندان پرداختند و نشان دادند که هرچه کارمندان بیشتر با مشتریان تبادل اجتماعی داشته باشند، تمایل بیشتری به نشان دادن رفتارهای خدمات به مشتری در داخل و فراتر از نقش مورد نیاز خود دارند. علاوه بر این، تبادل مشتری و کارمند با افزایش سطح مشتری مداری منجر به رفتارهای خدمات اجتماعی مثبت کارمندان می شود؛ همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش ما و کیو (۲۰۱۱) که به بررسی

<sup>10</sup> GOF: Goodness Of Fit

چارچوب سه بعدی از رفتار شهروندی سازمانی در صنعت هتلداری پرداختند و نشان دادند که این یافته ها از تمایز سه نوع رفتار شهروندی سازمانی و اهمیت مبادلات اجتماعی به عنوان محرک پشتیبانی می کنند؛ همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش محمدرزاه و همکاران [۹] که به بررسی تاثیر کیفیت خدمات بر حفظ مشتری با توجه به نقش میانجی تعهد و رضایتمندی مشتری در شعب بانک ایران زمین استان گلستان پرداختند و نشان دادند که کیفیت خدمات بر تعهد، کیفیت خدمات بر رضایتمندی مشتری، رضایتمندی مشتری بر حفظ مشتری و تعهد بر حفظ مشتری تاثیر داشته اما کیفیت خدمات بر حفظ مشتری تاثیر ندارد؛ همسویی دارد.

**الف:** با توجه به اینکه در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر خدمات تعیین شده به مشتریان تاثیر دارد در راستای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان پیشنهاد می شود:

برای مشتری ارزش ایجاد شود. مشتریان باید همیشه احساس کنند که در ازای مبلغی که پرداخت می کنند، خدمات ارزشمندی دریافت می کنند. مشتری رکن اصلی خدمات سازمان است، پس نحوه برخورد و تعامل با مشتریان باید دوستانه و همراه با همدلی باشد.

**ب:** با توجه به اینکه در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر خدمات فوق العاده به مشتریان تاثیر دارد در راستای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان پیشنهاد می شود:

برای ارائه خدمات عالی و فوق العاده به مشتریان، به فروشندگان آموزش داده شود به مشتریان لبخند بزنند و با مشتریان به طریقی رفتار شود که انتظار دارند با آن ها رفتار شود، به مشتری آنچه را که می خواهند ارائه شود و چگونگی درخواست محصول و زمانی که آن را می خواهند نیز در نظر داشته باشند.

**ج:** با توجه به اینکه در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر مشتری مداری تاثیر دارد در راستای بهبود مشتری مداری پیشنهاد می شود:

مدیران انگیزه کارکنان خود را از طریق دادن پاداش به کارکنان سختکوش بالا برده و سعی کنند کارکنان در امر مشتری مداری تلاش بیشتری داشته باشند تا بتوانند مشتریان را بهتر بشناسند. تا از این طریق سطح رضایتمندی مشتریان را بالا برده که این خود باعث بهبود ارائه خدمات به مشتریان می شود.

**د:** با توجه به اینکه در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان مشتری مداری بر خدمات تعیین شده به مشتریان تاثیر دارد در راستای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان پیشنهاد می شود:

از طریق ایجاد احساس اعتماد، رفتار مناسب کارکنان، ایجاد فضای دوستانه کارکنان و مدیران با مشتریان، ارائه خدمات سریع به مشتریان ضمن مشتری مداری و جلب و ضایع آنها باعث افزایش مشتریان خواهد شد. پیشنهاد می شود در ابتدا مدیران مشتری مداری را به عنوان یک اصل پذیرفته و سپس برای انتقال آن به عنوان یک ارزش، برای کارکنان جلسات آموزشی برگزار کنند. اجرای یک استراتژی مشتری مدار می تواند منجر به جذب مشتریان بیشتر، افزایش سودآوری و ایجاد وفاداری مشتریان شود.

**ه:** با توجه به اینکه در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان مشتری مداری بر خدمات فوق العاده به مشتریان تاثیر دارد در راستای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان پیشنهاد می شود:

مدیران آگاهی کارکنان را نسبت به مشتری افزایش دهند و برای پیاده سازی این متغیرهایی مثل جذب مشتری، نگهداری مشتری، رضایت مشتری، آگاهی از نام تجاری، اطمینان به محصول، درک مشتری از خدمات و رضایت مشتری برنامه ریزی شود. لازم است کارکنان و نحوه ارتباط برقرار کردن آنها با مشتریان زیر ذره بین قرار داده شود. بدیهی است که ابزار مناسب برای این کار باید در سرتاسر سازمان نصب و تعبیه شود. باید به تک تک گزارشات ارسالی از مشتریان اهمیت داده شود و بازخورد مناسب برای آنها ارسال شود. بدیهی است که انجام این کار نیازمند استفاده از نرم افزار های خاص ثبت، طبقه بندی و ارجاع گزارشات با احتمال پایین ترین خطای ممکن است.

**و:** با توجه به اینکه در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر خدمات تعیین شده به مشتریان با نقش میانجی مشتری مداری تاثیر دارد در راستای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان پیشنهاد می شود:

کارکنانی که مشتری مدار هستند تمایل دارند رفتارهای خدمات اجتماعی را به مشتریان نشان دهند. بنابراین، توصیه می شود فرهنگی در سازمان 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. برنامه های شناسایی و پاداش کارکنان می تواند برای حمایت از فرهنگ اجرا شود.

ی: با توجه به اینکه در سازمان میادین میوه و تره بار اصفهان تبادل اجتماعی کارکنان با مشتریان بر خدمات فوق العاده به مشتریان با نقش میانجی مشتری مداری تاثیر دارد در راستای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان پیشنهاد می شود: کارکنان باید به مهارت های کافی مجهز شوند که بتواند انتظارات مشتریان را از طریق برنامه های آموزشی منظم کارکنان برآورده کنند. علاوه بر این، مسئولیت های 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.

### منابع

- [1] محمد اکبر پور، آرمان افشار. ۱۳۹۸. ارتباط بین سطح به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری و مشتری مداری با وفاداری مشتریان نسبت به خدمات بانکی (مورد بررسی: بانک توسعه صادرات کرمان)، دومین کنفرانس ملی اندیشه های نوین در مدیریت کسب و کار.
- [2] رحمان بردی احمدی، 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.
- [3] محمود دانیالی ده حوض، ایوب مردانی، منوچهر انصاری، حسین رحمانی یوشانلوئی. ۱۳۹۰. مطالعه موردی رابطه مولفه مشتری مداری مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، فراسوی مدیریت، ۵(۱۸).
- [4] علی داوری، آرش رضازاده، آرش. ۱۳۹۲. مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی
- [5] الهام صدیقی پاشاکی. 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.
- [6] رقیه علیزاده فیلو. ۱۳۹۴. تاثیر آموزش تبادل اجتماعی بر تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی.
- [7] هاله فاضل، سید امیر احمد مظفری، علی زارعی. ۱۳۹۷. طراحی مدل روابط تبادل اجتماعی بین مربیان و دانشجویان ورزشکار مناطق منتخب دانشگاه های آزاد اسلامی، دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۴۷).
- [8] رحیم محمد زاده، فاطمه محمد زاده، 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.
- [9] مرضیه مختاری پور. ۱۳۸۵. بررسی رابطه تعهد کاری و سبک رهبری چندگانه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- [10] محمد مهدی موحدی، منا مرادی. ۱۳۹۳. بررسی تاثیر مدیریت دانش بر مشتری مداری (مورد مطالعه: شرکت های بیمه شهر تهران)، فصلنامه مدیریت، ۱۱(۳۶).

[11] 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*, 1-20.

- [12] 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*, 316-329.
- [13] Bordia, p., Lloyd, 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*, 43(5).
- [14] 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*, 58(1).
- [15] 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, 362–369.
- [16] 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*.
- [17] 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*, 20-26.
- [18] Li, M., Hsu, H.C. (2016). Linking customer-employee exchange and employee innovative behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 56, 87-97
- [19] 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*, 30(3), 680-688.
- [20] 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, 913–945.
- [21] Shah, N., 2009. Determinants of employee readiness for organizational change (Doctoral dissertation, PhD theses, Brunel business school, Brunel University).
- [22] 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.
- [23] 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, 27-34.