



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMEMNT
Volume No.: 3, Issue No.: 27, Jun 2022
P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Effective management of human resources in luxury hotels

Amir Ali Bahadori Kavijani

MBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

Within luxury hotels targeting multinational segments, frontline service staff are essential to creating unique, personalized experiences for high-value, discerning clientele. Performing emotional labor and utilizing cultural intelligence are key to ensuring exceptional cross-cultural service encounters, but which also create additional pressures for frontline staff. This study aims to assess the impacts of a comprehensive range of emotional labor and cultural intelligence (CQ) on employees' job satisfaction. Cognitive CQ, motivational CQ, emotive dissonance, and expression of naturally felt emotions were shown to influence job satisfaction. Moreover, the study engaged senior executives from luxury hotels to further discuss the survey results. This approach helped the researchers and practitioners to (re)contextualize the study's key findings, which were used to reflect on managers' understanding of cultural intelligence, emotional labor and job satisfaction. The discussions highlighted how these issues were incorporated in luxury hotels' human resource practices in general and especially during the COVID-19 crisis.

Keywords: Human resource management, luxury hotel, job satisfaction

مدیریت اثربخش منابع انسانی در هتل های لوکس

امیرعلی بهادری کاویجانی

دانش آموخته MBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده:

در هتل های لوکس که بخش های چندملیتی را هدف قرار می دهند، کارکنان خدماتی برای ایجاد تجربیات منحصر به فرد و شخصی برای مشتریان با ارزش و باهوش، ضروری هستند. انجام کار عاطفی و استفاده از هوش فرهنگی، یک عامل کلیدی برای اطمینان از برخورد و مواجهه های خدماتی بین فرهنگی است اما فشار بیشتری را برای کارکنان ایجاد می کند. هدف این مطالعه، ارزیابی تاثیر طیف گسترده ای از کار عاطفی و هوش فرهنگی CQ بر رضایت شغلی کارکنان است. CQ شناختی، CQ انگیزشی، ناهماهنگی عاطفی و بیان احساسات بر رضایت شغلی تاثیر می گذارند. علاوه بر این، این مطالعه شامل مشارکت مدیران ارشد هتل های لوکس برای بحث بیشتر در مورد نتایج تحقیق است. این رویکرد به محققان و متخصصان کمک کرد تا یافته های کلیدی مطالعه را زمینه سازی کنند که برای انعکاس درک مدیران از هوش فرهنگی، کار عاطفی و رضایت شغلی مورد استفاده قرار گرفت. این بحث نشان داد که چگونه این مسائل در شیوه ها و اقدامات کلی منابع انسانی هتل های لوکس و به ویژه در طول بحران کووید 19 گنجانده شده اند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، هتل لوکس، رضایت شغلی

1. مقدمه:

کارکنان خدماتی، عاملی کلیدی برای تقویت تجربه لوکس هستند (لو و یانگ 2020) زیرا تعاملاتی باکیفیت بالا، عامل تعیین کننده مهم برای رضایت مهمانان است (پادما و آن 2020). بنابراین، هتل هایی که هدفشان ایجاد تجارب لوکس است، به کارمندانی نیاز دارند تا نیازهای منحصر به فرد مشتریان با هوش و با ارزش را از طریق انجام کار عاطفی EL درک کنند. در طول برخوردها و مواجهه ها، کارکنان خدمات ملزم هستند که احساسات مهمانان را درک کنند و با عبارات احساسی و عاطفی مناسبی پاسخ دهند (لی و اوک 2015) و خدمات معتبر و شخصی را برای رفع نیازهای منحصر به فرد مهمانان انجام دهند که این امر منجر به رضایت آن ها می شود (مورثو 2019 وو و لیانگ 2009).

از کارکنان خدماتی انتظار می رود که بر اساس نیازها و الزامات برخوردی خاص، احساسات و عواطف مثبتی را نشان دهند و احساسات منفی را سرکوب کنند (چوی 2019 گرسوی 2011). حالات عاطفی یک کارمند خدماتی (مانند ناهماهنگی عاطفی، تلاش عاطفی یا بیان احساسات) می تواند نتایج سازمانی مثبتی را به همراه داشته باشد. کارکنان ممکن است از استراتژی های کار عاطفی (مانند اقدام سطحی، عمیق یا واقعی) برای برآورده کردن الزامات عاطفی هتل در ارائه خدمات با کیفیت بالا استفاده کنند (وانگ 2020). در تعاملات خدماتی، کارکنان می توانند با سرکوب احساسات منفی خود و نشان دادن احساسات مثبت جعلی از کنش سطحی استفاده کنند. آن ها می توانند با تلاش برای تغییر احساسات درونی خود جهت تطبیق حالت عاطفی درونی خود با ابراز عاطفی مورد نیاز سازمان، وارد عمل عمیق شوند. از طرف دیگر، عمل واقعی زمانی اتفاق می افتد که احساسات کارکنان با نمایش عاطفی مورد نظر سازمان همراستا و همسو باشد (چو و مورمان 2006). با این حال، انجام مکرر کار عاطفی به ویژه کنش سطحی، می تواند باعث ناامیدی، ناراحتی و تنش شود که در طول زمان تاثیر منفی بر سلامت جسمی و روانی کارکنان می گذارد (هاچشیلد 1983).

رضایت شغلی JS کارکنان خدمات را به رفتار مثبت و برخورد با دقت با مشتریان هدایت می کند، بنابراین، این امر یک عامل ضروری برای تضمین خدمات استثنایی به مشتریان و عملکرد سازمانی است (آرنت 2002). هتل های لوکس که بخش های بین المللی با ارزش را هدف قرار می دهند، کارکنان خدماتی خود را به دقت استخدام می کنند و مرتبا به آن ها آموزش می دهند تا کار عاطفی

EL را انجام دهند (وانگ 2020) تفاوت های فرهنگی را درک کرده و به نیازهای مهمانان از فرهنگ های مختلف پاسخ دهند (پارودامیس 2019). با این حال، فشار شدید حفظ استانداردهای خدماتی و انجام کار عاطفی EL برای مشتریان چندفرهنگی، می تواند رضایت شغلی کارکنان را تضعیف نماید. اثرات منفی کار عاطفی چالش های جدی را برای هتل های لوکس ایجاد می کند که به دنبال حفظ تعادل بین افزایش تقاضای خدمات و رضایت شغلی JS کارکنان هستند.

کان و همکارانش در سال 2019 بیان کردند که کارکنان هتل مجلل باید اقدامات و کنش سطحی را برای ارائه خدمات با کیفیت بالا و دستیابی به رضایت شغلی JS اتخاذ کنند. در مقابل، سایر نویسندگان استدلال کرده اند که خدمات معتبر و شخصی نیاز به کنش و اقدامات عمیق یا واقعی دارند (گرندی 2003). در مطالعات کار عاطفی در صنعت هتلداری و مهمان نوازی، محققان عمدتاً بر روی کنش و اقدام سطحی و عمیق تمرکز کرده اند (گرندی 2003 لی 2016). با توجه به نتایج متفاوت در مورد اثربخشی و تاثیرات اتخاذ استراتژی های متنوع کار عاطفی، تحقیقات بیشتری برای درک بهتر تاثیرات کنش واقعی یا بیان احساسات طبیعی بر رضایت شغلی در هتل های لوکس، مورد نیاز است.

علاوه بر این، با توجه به چالش های تعاملات بین فرهنگی در مواجهه با خدمات لوکس، هوش فرهنگی CQ، ظرفیت درک و انطباق تعاملات برای تطبیق با تفاوت های فرهنگی، جهت اطمینان از رضایت مشتریان بین المللی فهمیم، ضروری است. لام و همکاران در سال 2020 دریافته اند که مهمانان هتل های مجلل، CQ بالاتری را در کارکنان خدماتی درک می کنند که این امر منجر به رضایت بیشتر مهمانان نسبت به هتل های ارزان قیمت می شود. بنابراین، کارکنان هتل های لوکس احتمالاً با تقاضای بالاتری برای CQ خود مواجه می شوند که ممکن است استرس مرتبط با کار را ایجاد کند که بر رفاه آن ها تاثیر می گذارد. مطالعات قبلی بر ابعاد اساسی CQ عملکرد خدماتی کارکنان در صنعت هتل داری متمرکز شده اند (لام 2020 پارودامیس 2019). با این حال، برای شناسایی محدودیت ها در درک موجود از مدیریت عاطفی کارکنان در هتل های لوکس چندملیتی، دانش و ارزیابی عمیق تری از چگونگی تاثیرگذاری استفاده از CQ بر رضایت شغلی کارکنان خدماتی، مورد نیاز است.

در پاسخ به شکاف های موجود در دانش فعلی، هدف پژوهش حاضر عبارت است از:

1. بررسی این که چگونه ابعاد مختلف CQ کارکنان هتل های لوکس بر رضایت شغلی آن ها تاثیر می گذارد.
2. ارزیابی این که چگونه ابعاد مختلف کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان هتل های لوکس تاثیر می گذارد.
3. گسترش و توسعه کاربرد عملی و قابلیت انتقال یافته ها با شناسایی دیدگاه های مدیران ارشد هتل های لوکس در مورد نتایج نظرسنجی و پژوهش و تصورات آن ها از CQ, EL, JS کارکنان خدماتی و تقاطع آن ها.

این مطالعه در ارزیابی طیف گسترده ای از عوامل CQ و EL با استفاده از یک رویکرد کمی طراحی شده، منحصر به فرد است. علاوه بر این، این مطالعه در ایجاد دانش با مطالعه CQ, EL, JS کارکنان در زمینه هتل های مجلل و مشارکت فعال مدیران ارشد از هتل های لوکس که نمونه از آن استخراج شد، برای گسترش تفسیر یافته ها، منحصر به فرد است. به طور خاص، این استراتژی محاوره ای که در طول همه گیری کووید 19 اتخاذ شد، به محققان و شاغلان کمک کرد تا نتایج کلیدی مطالعه را زمینه سازی نمایند که متعاقباً برای انعکاس درک مدیریت از CQ, EL, JS در کنار کاربرد آن ها در شیوه های منابع انسانی هتل ها مورد استفاده قرار گیرند. علاوه بر این، این امر بینش هایی در مورد پاسخ های منابع انسانی هتل ها در زمینه همه گیری کووید 19 ایجاد کرد.

2. مروری بر ادبیات:

2.1 هوش فرهنگی:

هوش فرهنگی CQ به عنوان ظرفیت یک فرد برای درک، انطباق و تعامل در زمینه های مختلف فرهنگی تعریف می شود (ارلی 2002 ارلی و موساکوسکی 2004). این یک ساختار چندوجهی است که شامل CQ فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری است (ارلی 2006). CQ فراشناختی به توانایی فرد برای درک آگاهانه و شناسایی هدفمند، تجزیه و تحلیل و یادگیری دانش فرهنگی و هنجارهای دیگران هنگام تعامل با افراد از فرهنگ های مختلف اشاره دارد (آنگ 2006 توماس 2015). افراد دارای این قابلیت می

توانند آگاهانه تفاوت های ظریف فرهنگی (ارلی 2006)، ترجیحات فرهنگی دیگران را شناسایی و درک کنند و تفکر خود را در مواجهه های بین فرهنگی سازگار کنند. بنابراین، این امر "فرایندهای شناختی مرتبه بالاتر" را منعکس می کند (آنگ 2007).

CQ شناختی به دانش کلی فرد از هنجارهای فرهنگی، ارزش ها، باورها، اعمال، آداب و رسوم و تابوها در محیط های فرهنگی مختلف اشاره دارد (آنگ 2006). افرادی که بر CQ شناختی تسلط دارند، می توانند مفاهیم فرهنگی خود از جمله تفاوت ها و شباهت های بین فرهنگی را شناسایی و به روزرسانی کنند (ارلی و موساکوسکی 2004). CQ انگیزشی عبارت است از توانایی هدایت تلاش و انرژی افراد برای یادگیری و عملکرد موثر در بین فرهنگ ها (آنگ 2006). خودکارآمدی، جنبه اصلی و مرکزی CQ انگیزشی است (ارلی 2006) که افراد را به بیان و نشان دادن قابلیت های انطباقی و رفتار مشارکتی در محیط های فرهنگی جدید سوق می دهد که از مزایای تعاملات بین فرهنگی بهره مند می شوند (آنگ 2007 چن 2012).

CQ رفتاری نشان دهنده توانایی فرد برای نشان دادن رفتارهای مناسب نسبت به افرادی از فرهنگ های مختلف (آنگ 2007 مک نب و ورثلی 2012) از طریق علائم و نشانه های کلامی قابل مشاهده (زبان، گفتار یا سبک های مکالمه ای) و غیرکلامی (اشارات فیزیکی یا حالات چهره) است (ارلی 2006). افرادی که دارای CQ رفتاری بالا هستند، می توانند مجموعه های رفتاری مناسبی را در زمینه های فرهنگی متنوع ایجاد کنند (بوکر 2014).

یک فرد واقعا از نظر فرهنگی باهوش "آفتاب پرست فرهنگی" است (ارلی و موساکوفسکی 2004) که دارای سطوح بالایی از هر 4 مولفه CQ (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) است و قادر است آن ها را به طور همزمان در موقعیت های فرهنگی متنوع بسیج کند (ارلی و پیترسون 2004). با این حال، "آفتاب پرست" به عنوان یک اقلیت در نظر گرفته می شود و مردم معمولا ترکیبی از دو یا چند نوع هستند که ارلی و موساکوفسکی در سال 2004 آن ها را به عنوان مجموعه ای از انواع ایده آل تصور کردند. به طور خاص، نوع "محلی" با سطح CQ بسیار پایین، "تحلیلگر" با CQ فراشناختی و شناختی بالا، "با اعتماد به نفس" با CQ انگیزشی بالا یا "مقلد" با CQ رفتاری بالا.

2.1.1 هوش فرهنگی و رضایت شغلی:

توماس در سال 2015 بیان کرد که هوش فرهنگی CQ بسیار مرتبط با صنعت هتلداری جهانی است زیرا انتظار می رود که کارکنان هتل دارای ابعاد مختلفی از قابلیت فرهنگی برای ارتباط موثر با مهمانان از فرهنگ های مختلف و متنوع باشند علاوه بر این، مشتریان هتل های لوکس، عملکرد خدماتی اصیل و شخصی کارکنان را به عنوان مولفه های ضروری تجارب لوکس در نظر می گیرند (لو و یانگ 2020 وال 2011). طبق تحقیقات هیئت گردشگری هنگ کنگ در سال 2019، گردشگران بین المللی در هنگ کنگ تمایل بیشتری برای اقامت در هتل های لوکس دارند. این امر نشان می دهد که کارکنان هتل های لوکس شانس بیشتری برای تعامل با مشتریان از فرهنگ های مختلف دارند. مهم تر از آن، لام در سال 2020 روابط مثبتی بین CQ کارکنان و رضایت مهمانان یافت. از این رو، مدیریت هتل های لوکس، الزامات قابلیت های فرهنگی کارکنان برای تحقق انتظارات کیفیت بالای خدمات به مشتریان خود را بالا می برد. بنابراین، CQ کارکنان خدمات در ایجاد تجربیات هتلداری لوکس اهمیت ویژه ای پیدا می کند. کارکنان خدماتی با CQ فراشناختی می توانند تفاوت های فرهنگی را در بین مهمانان با پیشینه های فرهنگی مختلف مشاهده و شناسایی کنند و به رفتارهای غیرمنتظره پاسخ موثری دهند (بوکر 2014). کارکنان خدماتی با ترکیب CQ شناختی خود در زمینه های هتلداری لوکس، می توانند از تجربیات و دانش فرهنگی یکپارچه خود برای اصلاح تعاملات خود با مهمانان استفاده کنند و درک درستی نسبت به نیازها و خواسته های مهمان نشان دهند. علاوه بر این، آن ها می توانند امور خود را با همدلی و با حساسیت انجام دهند و تعاملات بین فرهنگی مثبت و تجربه را برای مهمانان هتل و کارکنان خدمات به ارمغان بیاورند و در نتیجه به طور بالقوه به رضایت کارکنان کمک کنند. رابطه بین CQ کارکنان و رضایت شغلی در مطالعات خارج از حوزه هتلداری و گردشگری تایید شد (المزروعی و زکا 2020 فاتا 2017 تکدیر 2020) که بر شایستگی بررسی این روابط در صنعت هتلداری لوکس تاکید می کند.

چندین مطالعه اثرات مثبت CQ انگیزشی را نشان دادند، برای مثال، در مورد عملکرد فروش (چن 2012)، کیفیت خدمات (پاپادودامیس 2019) و عملکرد وظیفه در بین افراد (پرسبیترو 2017). این یافته ها بر نقش مهم CQ انگیزشی برای کارکنان

خدماتی و سازمان ها تاکید کرد. CQ انگیزشی این پتانسیل را دارد که اعتماد و انرژی کارکنان خدماتی هتل را تقویت کند، در نتیجه می توانند فعالانه و حرفه ای در مواجهه های خدماتی بین فرهنگی مشارکت نمایند (لام و چونگ 2018 پاپارودامیس 2019). به طور مشابه، کارکنان خدمات هتل با CQ رفتاری خود می توانند رفتارهای کلامی و غیر کلامی مناسبی را به لحاظ فرهنگی انجام دهند که مطابق با علائم و نشانه های فرهنگی مهمانان در مواجهه های خدماتی است. لام در سال 2020 دریافت که کارکنان خدماتی باهوش که درک و رفتارهای کلامی و غیر کلامی را مطابق با فرهنگ مهمانان نشان می دهند، این امر می تواند منجر به سطوح بالاتری از رضایت مهمان شود. مسلماً، هوش فرهنگی می تواند خدمات شخصی سازی شده را افزایش دهد و نتایج تجربی مثبتی را برای مهمانان هتل به همراه داشته باشد. با این حال، شایان ذکر است که: الف) ادبیات CQ مرتبط با خدمات بر CQ انگیزشی، رهبران/مدیران و نتایج سازمانی تاکید دارد (ب) از آن جایی که مهمانان هتل های لوکس خواهان تعامل با کیفیت با کارکنان خدماتی هستند، مدیران هتل ممکن است الزامات قابلیت های فرهنگی را در میان آن ها تشدید کنند. از این رو، کارکنان خدمات ممکن است نیاز داشته باشند که به طور معمول CQ خود را در تعاملات خدمات بین فرهنگی در زمینه های مهمان نوازی و هتلداری لوکس اعمال کنند. با این حال، مشخص نیست که این امر چگونه می تواند بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر گذارد. المزروعی و زکا در سال 2021 رابطه مثبتی را بین CQ و رضایت شغلی در نمونه ای از مدیران خارجی و مهاجر در امارات متحده عربی یافتند. سوال کلیدی این است که آیا این قابلیت های CQ می تواند بر رضایت شغلی کارکنان هتل های لوکس که در محیط های بین فرهنگی کار می کنند، تاثیر مثبت بگذارد یا خیر؟ بنابراین، فرضیه های زیر مطرح می شود:

فرضیه a1: CQ فراشناختی کارکنان خدماتی هتل های لوکس احتمالاً تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.

فرضیه b1: CQ شناختی کارکنان خدماتی هتل های لوکس احتمالاً تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.

فرضیه c1: CQ انگیزشی کارکنان خدماتی هتل های لوکس احتمالاً تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.

فرضیه d1: CQ رفتاری کارکنان خدماتی هتل های لوکس احتمالاً تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.

2.2 کار عاطفی و احساسی:

هاشیلد در سال 1983 کار عاطفی را به عنوان یک وظیفه شغلی تعریف کرد که نیاز به تنظیم بیان عاطفی برای انطباق با قوانین نمایش سازمانی دارد. در مجموعه های خدماتی، کارکنان باید احساسات درونی خود را کنترل کنند، رفتارهای بیرونی خود را تنظیم کنند و احساسات را مطابق با خواسته های شغلی سازمانی بیان و ابراز کنند (چو و مورمان 2006). کارکنان خدمات احساسات منفی خود را پنهان یا سرکوب می کنند و تلاش می کنند تا احساسات مثبت را به نمایش بگذارند تا بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات تاثیر گذارند (چو و مورمان 2006) و نیازهای مشتریان را برآورده سازند (لی و اوک 2014). ناهماهنگی عاطفی و تلاش عاطفی دو بعد کار عاطفی هستند که معمولاً در مطالعات تجربی اتخاذ می شوند (چو 2012 گرسوی 2011). ناهماهنگی عاطفی نشان دهنده عدم تطابق احساسات درونی و احساسات ابراز شده است (دیفندورف 2005). این رویکرد منعکس کننده استفاده از استراتژی اقدام (کنش) سطحی است. تلاش عاطفی به تلاش کارکنان در تغییر احساسات و رفتارهای درونی خود برای نشان دادن احساسات مناسب در طول تعامل با مشتری اشاره دارد (چو 2012 دیفندورف 2005). این امر مفهوم اقدام و کنش عمیق را منعکس می کند زیرا کارکنان به تلاش بیشتری برای نشان دادن مناسب ترین و مطلوب ترین احساسات در محل کار نیاز دارند (چو و مورمان 2006). دیفندورف در سال 2005 سومین بعد کار عاطفی، بیان و ابراز طبیعی احساسات را پیشنهاد کرد. این امر به حالتی اشاره دارد که احساسات مثبت یک کارمند خدماتی با قوانین سازمان مطابقت دارد (چو و مورمان 2006) که به نشان دادن احساسات مطلوب به مشتریان در برخوردهای خدماتی کمک می کند. هنگام انجام وظایف مربوط به خدمات، کارکنان خدماتی ممکن است راهبردها و استراتژی های کار عاطفی را به کار گیرند، از جمله کنش سطحی، کنش عمیق و اقدام واقعی و ناهماهنگی عاطفی، تلاش عاطفی و بیان احساسات طبیعی را به نمایش بگذارند یا تجربه کنند (کرومل و گدس 2000).

2.2.1 کار عاطفی و رضایت شغلی:

نمایش احساسات مطلوب، بخش جدایی ناپذیر تعاملات خدماتی است. کارکنان خدمات ممکن است به سادگی احساسات خود را به صورت ساختگی نشان دهند یا با تغییر سطحی عبارات کلامی و غیر کلامی خود، نمایش های عاطفی انجام دهند و رفتارهایی را از خود بروز نمایند (چو و مورمان 2006 لو 2013) تا با احساسات و عواطف مهمانان مطابقت داشته باشند و این امر منجر به سطوح مختلفی از ناهماهنگی های عاطفی در طول زمان می شود (براثریچ و لی 2003). مطالعات متعدد نشان داده اند که کنش و اقدام سطحی طولانی مدت منجر به ناهماهنگی عاطفی می شود که واکنش های عاطفی و روانی ناکارآمد از جمله استرس، فرسودگی شغلی، بی اصالتی (لی و اوک 2012 لی 2016)، تحلیل فیزیکی و خستگی را بر می انگیزد (جانگ و یون 2014).

برعکس، هنگام استفاده از کنش عمیق، یک کارمند ممکن است از رویکردهای متفاوتی از جمله تخیل یا یادآوری تجربیات مثبت گذشته استفاده کند (چو و مورمان 2006) تا عبارات و حالات عاطفی و رفتاری خود را اصلاح کند و حالت عاطفی درونی خود را با قوانین سازمان (چو و مورمان 2006 کیم 2012) و حالات عاطفی مشتریان سازگار کند (لی و اوک 2014). مسلماً، سطح تلاش یک کارمند در هر برخورد و مواجهه خدماتی به احساسات او، قوانین سازمان و ماهیت برخورد بستگی دارد. کنش عمیق به طور قابل توجهی از کارمندان حمایت می کند تا احساسات و عواطف صمیمانه را به مشتریان ارائه دهند و از دیدگاه های مشتریان قدردانی کنند (لی 2016). بنابراین، تحول عاطفی مثبت کارکنان (گرنیدی 2003 لی 2016) باعث می شود مشتریان، صمیمیت و حسن نیت کارکنان را درک کنند (گرنیدی 2003 کیم 2012) و احساس کارکنان از کارآمدی حرفه ای، موفقیت شخصی (لی و اوک 2012) و رضایت شغلی را افزایش می دهد (چن 2012 لی 2016).

کابریل در سال 2015 بحث کرد کارکنانی که ابراز احساسات طبیعی را تجربه می کند، "غیربازیگر" هستند زیرا آن ها این آزادی را دارند که احساسات واقعی خود را به صورت حرفه ای بیان کنند (دیفندورف 2005) بدون این که آن ها را مطابق با الزامات سازمانی تنظیم کنند. این حالت عاطفی مستلزم استفاده از کنشگری و بازیگری واقعی است. دیفندورف در سال 2005 پیشنهاد کرد که کارکنانی که به دنبال احساسات مثبت هستند و برای تعاملات مثبت ارزش قائل هستند، به احتمال زیاد احساسات خود را به طور خود به خود در محل کار نشان می دهند. دو مطالعه تاثیر حالات و ابراز احساس واقعی بر فرسودگی شغلی و رضایت شغلی را شناسایی کردند (کیم 2019 لی و چلادوری 2018).

دیفندورف در سال 2005 نشان داد که ماهیت و طول مدت برخوردهای خدماتی بر انجام کار عاطفی کارکنان خدمات تاثیر می گذارد. آن ها ممکن است کار خود را با جعل احساسات مورد نیاز در تعاملات معمول پیش ببرند اما احساسات طبیعی را به نمایش بگذارند یا احساسات درونی و بیان عاطفی خود را در تعامل خدماتی غیرمعمول تنظیم کنند. به طور مشابه، هر چه مدت زمان مواجهه با خدمات طولانی تر باشد، انتظار می رود که ابراز احساسات بیشتری صورت گیرد و احتمالاً کارکنان درگیر کنش عمیق می شوند، در نتیجه امکان استفاده از کنش سطحی کاهش می یابد (براثریچ و لی 2003). کیم در سال 2008 بیان کرد کارکنانی که احساسات منفی را تجربه می کنند، کمتر احساسات واقعی و درست خود را تغییر می دهند تا نقش خود را در مواجهه های خدماتی در همه زمان ها ایفا کنند (کیم 2008)، این امر منعکس کننده این است که کارکنان خدماتی هتل ممکن است استراتژی های مختلف کار عاطفی را در خدمات معمول و غیرمعمول و تعاملات خدماتی کوتاه و طولانی در طول روز اعمال کنند. بنابراین، هر سه شکل کار عاطفی به طور همزمان در این مزالعه مورد بررسی قرار می گیرند

یافته های پژوهشی در مورد ناهماهنگی عاطفی و تلاش عاطفی در مطالعات کار عاطفی، ارتباط با رضایت شغلی کارکنان خدماتی را بیان کرده اند و همان طور که قبلاً گفته شد، تحقیقات بیشتری در مورد هر دو بعد عاطفی مورد نیاز است. علاوه بر نیاز به در نظر گرفتن بیان احساسات طبیعی، که در تحقیقات گذشته مورد توجه کافی قرار نگرفته است، بررسی دقیق تاثیر ابعاد چندگانه و متعدد کار عاطفی بر رضایت شغلی در زمینه های کاری هتل های لوکس مهم است. در نتیجه، فرضیه های زیر پیشنهاد می شوند:

فرضیه a2: ناهماهنگی عاطفی کارکنان خدمات هتل های لوکس احتمالاً تأثیر منفی بر رضایت شغلی دارد.

فرضیه b2: تلاش عاطفی کارکنان خدمات هتل های لوکس احتمالاً تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.

فرضیه c2: ابراز احساسات طبیعی کارکنان خدمات هتل های لوکس احتمالاً تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.

3. روش ها:

3.1 نمونه و جمع آوری داده ها:

این مطالعه یک رویکرد نمونه گیری هدفمند و معیاری برای انتخاب کارکنان خدماتی اتخاذ کرد (پاتون 2015)، معیارهای کلیدی عبارتند از: استخدام در یک مجموعه لوکس، در نقش خدماتی از جمله برقراری ارتباط با مشتریان بین المللی. با این حال، این مطالعه در طول بیماری همه گیر جهانی انجام شد و استراتژی نمونه گیری، ملاحظات ایمنی و راحتی را نیز منعکس می کرد، بنابراین جمع آوری داده ها به املاک و مجموعه های در دسترس در هنگ کنگ محدود شد. با توجه به مطالعه والز در سال 2011، هتل های لوکس به عنوان املاک و مجموعه های چهار و پنج ستاره با خدمات کامل تعریف شدند. هتل های لوکس معمولاً امکانات رفاهی اتاق مهمان و تسهیلات هتل (از جمله غذا و نوشیدنی، بهداشت و سلامت، فناوری اطلاعات و کسب و کار) را ارائه می کنند که یکی از شاخص های اصلی اتخاذ شده توسط هیئت گردشگری هنگ کنگ برای طبقه بندی هتل های لوکس (4 و 5 ستاره) و ارزان قیمت (3 ستاره و پایین تر) است (HKT2020).

انجمن هتل های هنگ کنگ HKHA که در سال 1961 تاسیس شد، یک نهاد شناخته شده است که دیدگاه جمعی هتل های معتبر عضو را ارائه داده و بین المللی گرایبی بیشتر صنعت را ترویج می کند (انجمن هتل های هنگ کنگ 2021). در نتیجه، نویسندگان برای شناسایی و نزدیک شدن به مدیران کل هتل های لوکس از طریق ایمیل، به فهرست عضویت آن (پایگاه داده قابل اعتماد) مراجعه کردند. هدف و اهمیت مطالعه و تضمین محرمانه بودن همراه با یک نسخه از ابزار پیمایش گنجانده شد. دپارتمان های منابع انسانی هتل ها موافقت کردند که در توزیع پرسشنامه های کاغذی بین کارکنان خدماتی خود کمک کنند، افرادی که موقعیت ها و پست هایشان شامل تعامل با مشتریانی از فرهنگ های مختلف در کار روتین شان است. علاوه بر این، همان طور که قبلاً بیان شد، از پاسخ دهندگان خواسته شد موقعیت و پست فعلی خود را نشان دهند تا اطمینان حاصل شود که نمونه شامل بینش هایی از کارکنان فعال در تعاملات خدمات بین فرهنگی است. 737 نفر از کارکنان هتل پرسشنامه را تکمیل کردند. 66 پاسخ به دلیل پاسخ های ناقص، موارد دور از دسترس، یا به دلیل پر کردن آن ها توسط کارکنان پشتیبان حذف شد. 671 پاسخ معتبر از 8 هتل لوکس (4 مورد چهار ستاره و 4 مورد پنج ستاره) برای تجزیه و تحلیل آماری بیشتر استفاده شد. از بین 8 هتل شرکت کننده، 7 مورد از آن ها بخشی از برندهای بزرگ بین المللی و یکی از آن ها هم ملک مستقل بود.

3.2 معیارها و توسعه ابزار:

این مطالعه از یک نظرسنجی خودگردان برای کشف و بررسی هوش فرهنگی و کار عاطفی کارکنان و تاثیرات آن بر رضایت شغلی آن ها در هتل های لوکس استفاده کرد. ابزار نظرسنجی شامل 5 بخش بود. در بخش 1، دو سوال فیلترینگ برای شناسایی پاسخ دهندگانی که دارای پست های خدماتی بودند، طراحی شد. بخش های 2 تا 4 شامل سوالاتی برای ارزیابی JS، EL، و CQ کارکنان بر اساس سوالات ناشی از برخوردها و مواجهه های خدماتی بین فرهنگی بود. در نهایت، بخش 5 اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان از قبیل سن، جنسیت، سال های اشتغال در هتل فعلی و مجموع سال های تجربه در صنعت را جمع آوری کرد.

از پاسخ دهندگان خواسته شد که به JS، EL، و CQ خود در مقیاس 7 درجه ای از 1 (کاملاً مخالف) تا 7 (کاملاً موافق) امتیاز دهند. مقیاس های اندازه گیری و ارزیابی اتخاذ شده در این مطالعه برای انطباق با زمینه هتلداری بین فرهنگی، با سوالات اصلاح شدند. اولین متغیر برون زاء، CQ، با استفاده از 12 مورد توسعه یافته توسط مرکز هوش فرهنگی (آنگ 2007) ارزیابی شد. نویسندگان ابزار را در ایالات متحده آمریکا و سنگاپور در بین نمونه ها و زمان ها اعتبارسنجی کردند و با آلفای کرونباخ سازگار برای 4 بعد CQ (آمریکا/سنگاپور) پایایی نسبتاً خوبی به دست آوردند: CQ فراشناختی (آلفا=0.79/0.75)، CQ شناختی (آلفا=0.82/0.87)، CQ انگیزشی (آلفا=0.79/0.75) و CQ رفتاری (آلفا=0.82/0.87). علاوه بر این، اعتبار متمایز بین 4 عامل CQ در هر دو نمونه (آمریکا/سنگاپور) نشان داده شد: میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر عامل (0.41-0.48/0.38-0.58) از همبستگی مجذور (0.17-0.40/0.07-0.30) فراتر رفت. دومین متغیر برون زاء، EL، با استفاده از مقیاس کار عاطفی هتلداری (HELS) (14 مورد) ارزیابی شد که توسط چو و مورمان در سال 2006 برای ناهماهنگی عاطفی (آلفا=0.89) و تلاش عاطفی (آلفا=0.77) توسعه یافت و 3 مقیاس توسط دیندورف در سال 2005 برای بیان احساسات طبیعی (آلفا=0.83) ایجاد شد. هر دو مقیاس توسط نویسندگان اصلی در مطالعات انجام شده در آمریکا تایید شد. اعتبار متمایز نیز با انجام آزمون تفاوت کای 2 در هر دو مقیاس به دست آمد.

متغیر درون زاء، JS، با استفاده از 2 مورد از مطالعه رومن و مونورا در سال 2005 ارزیابی شد. یک آزمون آزمایشی با نمونه ای متشکل از 50 کارمند خدماتی برای ارزیابی پایایی و روایی پرسشنامه و در عین حال حصول اطمینان از صحت و وضوح جمله بندی انجام شد. همه پاسخ دهندگان می توانستند پرسشنامه را به آرامی تکمیل کنند اما برای اطمینان از وضوح، چند اصلاح جزئی در برخی عبارات و اظهارات انجام شد.

3.3 مصاحبه های انعکاسی و فکری با مدیران هتل های لوکس:

پس از تکمیل نظرسنجی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد منتخب هتل های شرکت کننده انجام شد. هدف، ایجاد یک نمای کلی از کل جمعیت مدیریت ارشد هنگ کنگ نبود. در عوض، هدف اولیه و اصلی از مصاحبه ها، گسترش و تقویت تحلیل ما با اتخاذ برداشت ها و تفاسیر آن ها از نتایج نظرسنجی بود. این اقدام انعکاسی و فکری به ترجمه نتایج برای مدیران ارشد هتل ها کمک کرد، در حالی که به محققان کمک کرد تا از درک شاغلین و کاربرد JS, EL, CQ و روابط آن ها با کارکنان قدردانی کنند. این بحث ها هم چنین برای کشف و بررسی پیامدهای این ویژگی های کارکنان و تاثیرات کووید 19 بر شیوه های مدیریت منابع انسانی آن ها مورد استفاده قرار گرفت.

چهار مدیر ارشد، دو مرد و دو زن، به نمایندگی از 6 هتل شرکت کننده (مدیر منابع انسانی، مدیر اتاق ها، مدیر کل و رئیس یک هتل زنجیره ای لوکس) دعوت به مصاحبه را پذیرفتند. هر مصاحبه بین 45 تا 60 دقیقه به طول انجامید و به صورت دیجیتالی ضبط و رونویسی شد. تجزیه و تحلیل موضوعی برای شناسایی پاسخ های آن ها به نتایج مورد استفاده قرار گرفت از جمله این که این ها چگونه دانش، ادراکات و تجربیات خود را در عمل منعکس می کنند.

4. تجزیه و تحلیل داده ها و نتایج:

4.1 پروفایل های پاسخ دهنده:

جدول 1 مشخصات دموگرافیک پاسخ دهندگان به نظرسنجی را ارائه می دهد. کارکنان مرد و زن به ترتیب 45.9 درصد و 53.4 درصد بودند. پاسخ دهندگان اغلب جوان بودند و حدود 60 درصد از پاسخ دهندگان بین 18 تا 35 سال سن داشتند. به طور کلی پاسخ دهندگان به صورت رسمی تا سطح دبیرستان یا بالاتر تحصیل کرده بودند به طوری که 336 نفر (50.1 درصد) و 258 نفر (38.5 درصد) از پاسخ دهندگان به ترتیب سطح راهنمایی / دبیرستان و سطح کالج / دانشگاه / تحصیلات تکمیلی را به پایان رسانده اند. پاسخ دهندگان عمدتاً در سه بخش و دپارتمان اصلی عملیاتی کار می کردند: دفتر اصلی (29.4 درصد)، خانه داری یا نظافت (31.6 درصد) و غذا و نوشیدنی (32 درصد). کارکنانی که دارای پست های پایین تر بودند 66 درصد، سرپرستان 20.7 درصد و مدیران 13.3 درصد را به خود اختصاص دادند. در مورد استخدام و اشتغال در هتل فعلی، 3 سال یا کمتر، 4 تا 9 سال و 10 سال یا بالاتر به ترتیب 53.8 درصد، 27.8 درصد و 17.9 درصد را تشکیل می دهند. 35.5 درصد 1 تا 5 سال، 25 درصد 6 تا 10 سال و 30 درصد بیش از 11 سال تجربه در صنعت داشتند.

جدول 1. پروفایل پاسخ دهندگان.

جنسیت	N=671	درصد	کشور	N=671	درصد
مرد	308	45.9	هنگ کنگ	560	84.0
زن	358	53.4	سرزمین اصلی چین	78	11.7
نامشخص	5	0.7	سایر بخش های آسیا	23	3.5
			اروپا	2	0.3
			امریکا	1	0.1
18-25 سن	142	21.2	اقیانوس آرام جنوبی	1	0.1
26-35	265	39.5	سایر	2	0.3
26-35	265	39.5			

36-45	149	22.2			
46-55	87	13.0	تحصیلات		
56 یا بالاتر	23	3.4	کمتر از راهنمایی/دبیرستان	72	10.7
ناپیدا	5	0.7	راهنمایی/دبیرستان	336	50.1
			کالج/دانشگاه	252	37.6
پست و موقعیت			فوق لیسانس	6	0.9
جوان و تازه کار	443	66.0	ناپیدا	5	0.7
سرپرست	139	20.7			
مدیر	89	13.3	طول اشتغال		
			کمتر از 1 سال	175	26.1
دپارتمان			1-3 سال	186	27.7
دفتر	197	29.4	4-6 سال	131	19.5
نظافت	212	31.6	7-9 سال	56	8.3
غذا و نوشیدنی	215	32.0	10 سال یا بالاتر	120	18.0
سایر	47	7.0	ناپیدا	3	0.4
			تجربه کل صنعت		
رتبه بندی ستاره ای هتل			کمتر از 1 سال	59	8.8
4 ستاره	346	51.6	1-5 سال	238	35.5
5 ستاره	325	48.4	6-10 سال	168	25.0
			11-15 سال	74	11.0
			16 سال یا بالاتر	128	19.1
			ناپیدا	4	0.6

4.2 مدل ارزیابی و تحلیل عامل تاییدی:

تجزیه و تحلیل عامل تاییدی با استفاده از نرم افزار AMOS25 برای ارزیابی این موضوع انجام شد که آیتم های ارزیابی فردی تا چه حد متغیر پنهان مربوطه را نشان می دهند (هیر 2014). مدل ارزیابی شامل 8 ساختار و 31 مورد ارزیابی است. جدول 2 بارهای عاملی متغیرهای آشکار متغیرهای پنهان را نشان می دهد که بین 0.511 و 0.920 هستند و بالاتر از آستانه 0.5 بوده و در P کمتر از 0.01 معنی دار و قابل توجه هستند (هیر 2014) که این امر نشان دهنده قابلیت اطمینان قابل قبول هر مورد در ارزیابی ساختار مربوطه است (بقوزی و یی 1988). جدول 3 نشان می دهد که پایایی ترکیبی از 0.7 فراتر رفته است (هیر 2014) و ضرایب آلفا بالاتر از نقطه 0.7 هستند (کلاین 1999) که نشان دهنده سطح بالایی از سازگاری درونی در هر ساختار است. علاوه بر این، میانگین واریانس استخراج شده AVE به طور کلی بالاتر از 0.5 بود (هیر 2014) که از اعتبار همگرایی مقیاس های ارزیابی حمایت می کند.

اعتبار متمایز با مقایسه مقادیر AVE هر ساختار با هم بستگی مجذور ساختار زوجی (هیر 2014) و هم بستگی زوجی ارزیابی شد (کلاین 2005). جدول 3 نشان می دهد که AVE برای هر جفت ساختار بیشتر از برآورد همبستگی مجذور پیشنهاد شده توسط هیر در سال 2014 بود و هم بستگی های زوجی متغیرهای آشکار بسیار کمتر از 0.85 بود (کلاین 2005). علاوه بر این، نسبت هم بستگی هتروتریت- تک صفتی HTMT به عنوان معیاری برای ارزیابی اعتبار متمایز ساختارها در این مطالعه استفاده شد. نتایج جدول 4 نشان می دهند که مقدار HTMT برای هر جفت ساختار بسیار کمتر از آستانه 0.9 بود (هنسلر 2015) که از اعتبار متمایز پشتیبانی می کند. در نهایت، نتایج مدل CFA تناسب و برازش خوبی را با داده های مبتنی بر شاخص های برازش از تحلیل عامل تاییدی نشان داد ($X^2=1176.454$, $df=400$, $X^2/df=2.941$, $TLI=0.929$, $CFI=0.939$, $RMSEA=0.054$).

جدول 2. تحلیل عامل تاییدی: موارد و بارگذاری ها.

میانگین SD	مقدار t	بارگذاری استاندارد	ساختار و مورد مقیاس
			هوش فرهنگی CQ
			CQ فراشناختی (MC)
5.81 (0.80)	16.428	0.670	MC1: من از دانش فرهنگی که استفاده می کنم آگاهم.
5.65 (0.91)	19.305	0.802	MC2: وقتی فرهنگ یک مهمان برایم ناآشنا باشد، دانش فرهنگی خود را تنظیم می کنم.
5.66 (0.82)	NA	0.798	MC3: من صحت دانش فرهنگی خود را بررسی می کنم.
			CQ شناختی (COG)
5.51 (0.90)	13.569	0.549	COG1: من به طور کلی زبان آنها را می دانم.
5.35 (0.92)	19.500	0.824	COG2: من به طور کلی ارزش ها و باورهای فرهنگ خود را می شناسم.
5.45 (0.91)	NA	0.818	COG3: من به طور کلی قوانین اساسی برای بیان زبان بدن در فرهنگ خود را می دانم.
			CQ انگیزشی (MOT)
5.77 (0.85)	19.508	0.789	MOT1: از تعامل با آنها لذت می برم.
5.58 (0.86)	NA	0.830	MOT2: من مطمئن هستم که می توانم با استرس های ناشی از سازگاری با فرهنگی که برای من جدید است کنار بیایم.
			CQ رفتاری (BEH)
5.54 (1.08)	18.548	0.699	BEH1: من رفتار کلامی خود را تغییر می دهم (مانند لهجه، لحن) زمانی که شرایط اقتضا کند.
5.77 (0.88)	22.768	0.830	BEH2: من نرخ را تغییر می دهم و در مواقعی که موقعیت ایجاب می کند از مکث/اسکوت صحبت کردنم استفاده می کنم.
5.78 (0.89)	25.761	0.893	BEH3: زبان بدنم (مانند حالت بدنی، ژست) را در مواقعی که موقعیت ایجاب می کند تغییر می دهم.
5.68 (0.95)	NA	0.790	BEH4: من حالت های صورتم را زمانی که شرایط ایجاب می کند تغییر می دهم.
			کار عاطفی EL
			ناهماهنگی عاطفی ED
5.36 (1.41)	13.629	0.511	ED1: من یک روحیه خوب به آنها جعل می کنم.
4.12 (1.67)	NA	0.823	ED2: من احساساتی را که هنگام برخورد با آنها نشان می دهم جعل می کنم.
4.34 (1.72)	32.572	0.877	ED3: من برای ابراز احساسات مناسب برای شغلم ماسک می زنم.
4.06 (1.60)	28.077	0.891	ED4: من طوری رفتار می کنم که با احساس واقعیم فرق دارد.
4.51 (1.68)	24.439	0.817	ED5: من برای برخورد مناسب با آنها اقدامی انجام دادم.
3.46 (1.62)	18.213	0.656	ED6: تعامل من با مشتریان بسیار روباتیک است.
3.96 (1.58)	24.514	0.819	ED7: من احساساتی را به نمایش می گذارم که در واقع احساس نمی کنم.
4.37 (1.60)	18.579	0.674	ED8: هنگام برخورد با آنها باید احساسات واقعی خود را بپوشانم.
			تلاش عاطفی EE
5.10 (1.23)	13.656	0.549	EE1: سعی می کنم احساسات واقعی ام را تغییر دهم تا با احساساتی که باید به آنها ابراز کنم، مطابقت داشته باشم.

EE2: من سعی می کنم احساسات خاصی را در خودم ایجاد کنم که تصویری را که شرکت من می خواهد ارائه دهد.	0.567	11.318	5.13 (1.26)
EE3: من سعی می کنم احساسی را که واقعاً به آنها دارم بیان کنم.	0.594	NA	5.02 (1.23)
EE4: من سعی می کنم واقعاً احساساتی را که باید به آنها نشان دهم تجربه کنم.	0.748	19.068	5.00 (1.13)
EE5: من احساساتی را که باید به آنها نشان دهم فرا می خوانم.	0.834	14.504	5.16 (1.13)
EE6: وقتی احساسی را نشان می دهم که واقعاً احساس نمی کنم، باید بیشتر روی رفتارم تمرکز کنم.	0.640	12.313	5.37 (1.08)
ابراز احساسات طبیعی EN			
EN1: احساساتی که به آنها ابراز می کنم واقعی است.	0.920	NA	5.27 (1.05)
EN2: احساساتی که به آنها نشان می دهم به طور طبیعی به وجود می آیند.	0.912	35.497	5.33 (1.02)
EN3: احساساتی که به آنها نشان می دهم با آنچه واقعاً احساس می کنم مطابقت دارد.	0.832	30.365	5.13 (1.15)
رضایت شغلی JS			
JS1: من از عملکرد خود راضی هستم.	0.869	NA	5.69 (0.88)
JS2: به طور کلی من از این کار بسیار راضی هستم.	0.823	15.129	5.55 (1.06)

علاوه بر این، برای مقایسه یک مدل با یک عامل نهفته منفرد با مدل 8 عاملی به کار برده شده در این مطالعه انجام شد. هنگامی که عامل نهفته منفرد به خوبی با داده ها مطابقت داشته باشد، مقدار قابل توجهی از سوگیری روش متداول ظاهر شده است (موسهولدر 1998). به دنبال این رویکرد، همه 31 مورد ارزیابی بر روی یک عامل بارگذاری شدند و برازش بسیار ضعیفی با داده ها دریافت کردند (RMESA=0.150, CFI=0.489, TLI=0.445, X²/df=16.092, X²=6887.397, df=428). آزمون تفاوت کای 2 تایید کرد که مدل 8 عاملی بسیار بهتر از مدل تک عاملی بود. بنابراین، واریانس روش متداول به عنوان یک مشکل در این مطالعه دیده نشد.

4.3 برآورد مدل ساختاری و آزمون فرضیات:

زمانی که مدل کامل CFA تایید شد که قابل قبول است، مدل ساختاری بر این اساس برآورد می شود. مقادیر شاخص های برازش (X²=1296.674, df=412, X²/df=3.147, TLI=0.921, CFI=0.930, RMESA=0.057) به طور کامل با آستانه X²/df کمتر از 5 مطابقت دارد (مارش و هوسوار 1985) و CFI و TLI بالای 0.9 (هیر 2014) و RMESA نزدیک به 0.05 هستند که این امر از برازش مدل ساختاری پیشنهادی حمایت می کند که در تصویر 1 نشان داده شده است. برای ارزیابی برآورد پارامترها از روش حداکثر راست نمایی استفاده شد. تصویر 1 هم چنین ضرایب مسیر بین فاکتورهای نهفته مرتبه اول CQ, EL, JS را نشان می دهد. برای هوش فرهنگی، ضرایب مسیر بین COG و JS (B=0.141, t=2.102) و JS و MOT (B=0.264, t=2.989) معنی دار و قابل توجه بود که از فرضیه های 1b و 1c حمایت می کند. برای کار عاطفی، ED و JS (B=0.112, t=2.35) و EN و JS (B=0.196, t=3.849) نیز معنی دار و قابل توجه بودند و از فرضیات 2a و 2c حمایت می کنند. هوش فرهنگی و کار عاطفی در مجموع تقریباً 26.7 درصد از کل واریانس را در JS کارکنان خدماتی توضیح دادند. جالب توجه است که این مطالعه هیچ تاثیر مستقیمی از MC, BEH, EE بر JS پیدا نکرد بنابراین، فرضیه های 1a و 1d و 2b پشتیبانی نشدند.

جدول 3. آمار توصیفی، پایایی ترکیبی، هم بستگی ها، هم بستگی های مجذور.

	Mean (Std dev.)	Alpha	AVE	MC	COG	MOT	BEH	ED	EE	EN	JS
CQ: MC	5.71 (.72)	.799	.58	.802 ^a	.602 ^b	.666	.536	-.113	.208	.272	.377
CQ: COG	5.43 (.76)	.769	.55	.362 ^c	.781	.653	.494	-.032	.310	.310	.426
CQ: MOT	5.68 (.78)	.791	.66	.444	.427	.792	.682	-.094	.266	.324	.487
CQ: BEH	5.69 (.81)	.871	.65	.287	.244	.465	.880	-.041	.293	.300	.397
EL: ED	4.27 (1.30)	.921	.59	.013	.001	.009	.002	.918	.310	-.233	-.152
EL: EE	5.13 (.87)	.817	.45	.043	.096	.068	.086	.096	.821	.374	.256
EL: EN	5.24 (.99)	.915	.79	.074	.096	.105	.090	.054	.140	.919	.386
JS	5.62 (.90)	.825	.72	.142	.181	.237	.158	.023	.066	.149	.835

آمار تناسب و برازش:

$$\chi^2 = 1176.454, df = 400, p < .001, \chi^2/df = 2.941, TLI = 0.929, CFI = 0.939, RMSEA = 0.054.$$

NOTE: آلفا: آلفای کرونباخ، AVE: میانگین واریانس استخراج شده، MC: CQ فراشناختی، COG: CQ شناختی، MOT: CQ انگیزشی، BEH: CQ رفتاری، ED: ناهماهنگی عاطفی، EE: تلاش عاطفی، EN: بیان احساسات طبیعی، JS: رضایت شغلی. تمام هم بستگی ها در بین متغیرهای مطالعه در P کمتر از 0.001 قابل توجه و معنادار هستند.

a: پایایی های ترکیبی در امتداد خط مورب به صورت پررنگ نشان داده شده اند.

b: همبستگی ها در بالای خط مورب نشان داده شده است.

c: همبستگی های مربعی در زیر خط مورب نشان داده شده است.

هیر در سال 2014 بیان کرد که همه متغیرهای مدل که نیاز و الزام تک متغیره را برآورده می کنند، نشان می دهد که خروج از حالت نرمال چند متغیره، ناچیز و بی اهمیت است اگر چه این امر حالت نرمال چند متغیره را تضمین نمی کند. مقادیر چولگی تک متغیره (0.32 تا -1.352) و مقادیر کورتوسیس تک متغیره (3.133 تا -0.965) متغیرهای این مطالعه، انحراف قابل توجهی از حالت نرمال را طبق پیشنهاد کلاین در سال 2005 نشان ندادند. با این حال، پس از حذف مقادیر پرت و ارجاع به مقادیر مجذور D، کشیدگی چندمتغیره 382.854 بود که نشان می دهد داده ها به صورت غیرعادی توزیع شده اند. بوت استرپینگ یک گزینه مناسب برای مقابله با غیرعادی بودن در SEM است، بنابراین یک بوت استرپ در 5000 نمونه با استفاده از برآوردگر حداکثر راست نمایی با سطح اطمینان 95 درصد انجام شد. نتایج جدول 5 نشان می دهد که تخمین پارامتر به دست آمده از مدل ساختاری، در محدوده های پایین و بالای نمونه قرار می گیرد و خطاهای استاندارد کمی بیشتر از خطاهای اصلی (صفر تا 0.037) با فاصله اطمینان 95 درصد است بنابراین این امر از نتایج ناشی از برآورد مدل ساختاری پشتیبانی می کند.

5. بحث، پیامدها و توصیه ها:

5.1 تاثیرات نسبی هوش فرهنگی کارکنان بر رضایت شغلی:

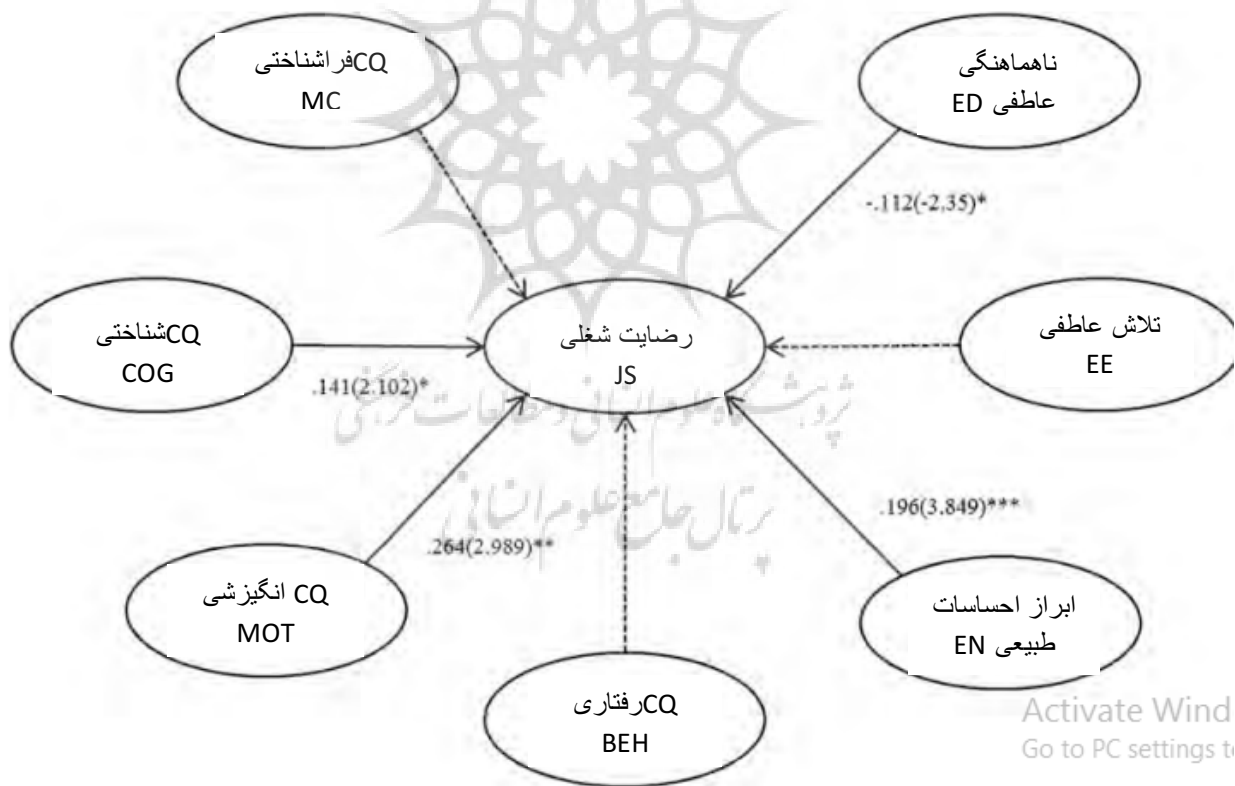
از بین 4 بعد هوش فرهنگی، CQ شناختی و انگیزشی کارکنان با رضایت شغلی آن ها رابطه مثبت داشت، CQ فراشناختی و رفتاری تاثیر معنادار و قابل توجهی نداشت. تاثیر ناچیز CQ فراشناختی و رفتاری کارکنان بر JS آن ها برخلاف تاثیر مثبت آن ها بر عملکرد وظایف مدیران شرکت های بین المللی است که در جاهای دیگر شناسایی شده است (آنگ 2007 مگنوسون 2013).

جدول 4. نتایج HTMT

	MC	COG	MOT	BEH	ED	EE	EN	JS
CQ: MC								
CQ: COG	.608							
CQ: MOT	.668	.658						
CQ: BEH	.538	.498	.683					
EL: ED	-.112	-.032	.584	-.040				
EL: EE	.200	.301	.256	.282	.295			
EL: EN	.272	.313	.324	.300	-.230	.360		
JS	.378	.430	.487	.398	-.150	.247	.386	

MC: CQ فراشناختی، COG: CQ شناختی، MOT: CQ انگیزشی، BEH: CQ رفتاری، ED: ناهماهنگی عاطفی، EE: تلاش عاطفی، EN: بیان احساسات طبیعی، JS: رضایت شغلی.

تصویر 1. مدل ساختاری و ضرایب مسیر (مقادیر t). برازش مدل: $X^2=1296.674$, $df=412$, $X^2/df=3.147$, $TLI=0.921$, $CFI=0.930$, $RMSEA=0.057$. NOTE: *P کمتر از 0.05، **P کمتر از 0.01، ***P کمتر از 0.001، خطوط نقطه چین مسیرهای غیر قابل توجه را نشان می دهد (P بیشتر از 0.05).



جدول 5. نتایج بوت استرپینگ.

مقادیر P	بوت استرپ S.E	بالایی	پایینی	S.E	برآورد	پارامتر
0.45	0.074	0.290	0.004	0.066	0.141	رضایت شغلی - CQ شناختی
0.023	0.129	0.516	0.039	0.092	0.264	رضایت شغلی - CQ انگیزی
0.015	0.025	0.021	0.210	0.025	1.12	رضایت شغلی - ناهماهنگی عاطفی
0.003	0.044	0.316	0.070	0.038	0.196	رضایت شغلی - ابراز احساسات طبیعی

CQ فراشناختی به توانایی و قابلیت ذهنی و مهارت های تحلیلی فرد برای نظارت بر حالات شناختی و عاطفی خود و تنظیم تعامل فرهنگی با افرادی از فرهنگ های مختلف مربوط می شود (آنگ 2007 توماس 2015). رابطه مثبت عملکرد وظیفه- CQ فراشناختی در هر دو مطالعه (آنگ 2007 مگنوسون 2013) نشان می دهد که CQ فراشناختی یک نیاز مهم برای انجام اقدامات در سطح مدیریت در محیط های تجاری بین المللی است. با این حال، ممکن است برای کارکنان خدماتی، تسلط و عملیاتی شدن در زمینه هتلداری بین المللی نسبتاً دشوار باشد. این ممکن است تا حدی با ماهیت فشرده کار هتلداری نمایشی توضیح داده شود که فضا و زمان محدودی را برای تامل عمیق و استراتژی بندی لازم برای CQ فراشناختی را فراهم می کند (ارلی 2006). با وجود این، هر 4 مدیر ارشد هتل تشخیص دادند که CQ فراشناختی یک قابلیت مهم برای کارکنان جهت درک تفاوت های فرهنگی مهمانان مختلف است. همان طور که مدیر کل تأکید کرد:

(نقش) اساسی کارکنان، خدمت رسانی به مهمانان از فرهنگ های مختلف با صداقت و نگرش درست است. با انجام این کار، تجربه واقعی برای مهمان و موفقیت تجاری برای هتل به ارمغان می آید.

با این حال، الزام کارکنان به شناسایی و تجزیه و تحلیل اطلاعات فرهنگی در تعاملات خدماتی ممکن است برای آن ها استرس ایجاد کند زیرا ممکن است دانش فرهنگی کافی، آگاهی فرهنگی یا مهارت های تحلیلی برای حمایت از خود جهت اعمال CQ فراشناختی در مواجهه های متعدد خدمات بین فرهنگی نداشته باشند. این امر ممکن است به توضیح این موضوع کمک کند که چرا این امر از رضایت شغلی آن ها حمایت نمی کند. همان طور که مدیر اتاق ها اظهار داشت:

CQ فراشناختی ممکن است باعث استرس و سردرگمی کارکنان شود زیرا آن ها را ملزم می کند که تفکر عمیق تری نسبت به مشتریان فرهنگی مختلف داشته باشند.

در زمینه هتلداری لوکس، CQ رفتاری قابل مشاهده ترین مولفه CQ است که از طریق آن مشتریان می توانند فوراً تشخیص دهند که یک کارمند خدمات تا چه حد فرهنگ آن ها را شناسایی می کند و به آن احترام می گذارد که این امر منجر به تجربیات مثبت یا منفی و رضایت از هتل می شود. تاثیر ناچیز CQ رفتاری بر رضایت شغلی با سازگاری فرهنگی مطابقت دارد (جیوتی و کور 2015). این یافته هم چنین مدیران ارشد هتل را متعجب کرد به جز رئیس گروه هتل، زیرا آن ها CQ رفتاری را برای کارکنان مهم می دانستند. ارلی در سال 2002 بیان کرد که کسب زبان جدید برای سازگاری فرهنگی ضروری است زیرا زبان ظرافت های فرهنگ فرد را آشکار می کند. به طور منطقی، فقدان شایستگی کارکنان خدماتی در فراگیری زبان ممکن است آن ها را از انجام رفتارهای فرهنگی مناسب حرفه ای باز دارد و در نتیجه بر رضایت شغلی آن ها تاثیر بگذارد. هر 4 مطلع اظهار داشتند که هتل های آن ها آموزش هایی را برای آموزش و تدریس زبان های خارجی و مهارت های مرتبط با مشتری به کارکنان ارائه می دهند، فیلم نامه هایی نیز برای تسهیل تعاملات فرهنگی متنوع ارائه می شود. رویکرد اتخاذ شده توسط هتل های لوکس مستلزم رفتارهای سازگار فرهنگی است که بر کارکنان تحمیل می شود که ممکن است رابطه ناچیز CQ رفتاری- رضایت شغلی را توضیح دهد. رئیس گروه هتلداری در ادامه توضیح داد:

انجام رفتارهای فرهنگی مناسب بخش عمده ای از برنامه روزانه آنهاست که مهارت مورد انتظار کارکنان خدماتی است. آنها باید این کار را انجام دهند.

تأثیر مثبت CQ شناختی و CQ انگیزشی بر JS با یافته های مثبت هر دو بعد CQ بر قابلیت های شخصی مطابقت دارد (آنگ 2007 پاپا رودامیس 2019) که 4 هتلدار ارشد به اتفاق آرا با آن موافقت کردند. زمانی که کارکنان خدماتی از هنجارها و شیوه های فرهنگی مختلف آگاهی داشته باشند و بتوانند آن ها را در برخوردهای خدماتی بین فرهنگی اعمال کنند، ممکن است احساس موفقیت و رضایت کنند، به ویژه زمانی که از مدیران برای عملکرد خدمات حرفه ای خود تمجید و تحسین دریافت می کنند.

مطالعه حاضر نشان داد که CQ انگیزشی بالاترین عامل پیش بینی کننده موثر بر JS (رضایت شغلی) کارکنان است. CQ انگیزشی، کارکنان خدمات را به یادگیری و درک فرهنگ دیگران و تنظیم شیوه بیان و رفتار خود مطابق با محیط های فرهنگی مختلف سوق می دهد (لام 2020). می توان گفت، انرژی و تلاش اختصاص داده شده آن ها منعکس کننده خودکارآمدی و رضایت آن ها است که از بیان قابلیت های فرهنگی خود در برخوردهای خدماتی بین فرهنگی به دست می آید. مدیران ارشد تاکید کردند که کارکنان خدماتی با دریافت تقدیر و تمجید از مهمانان و مدیریت هتل، انگیزه بهتری داشتند که این امر تأثیر مثبت CQ انگیزشی بر JS آن ها را تشدید کرد. رئیس گروه هتل معتقد بود که CQ انگیزشی مهم ترین بعد CQ است و هم چنین اشاره کرد که:

CQ انگیزشی کارکنان خدماتی می تواند آن ها را به سمت مشارکت بیشتر در کارشان سوق دهد تا بتوانند سطح خدماتی را که ما نیاز داریم انجام بدهند را ارائه داده و از این طریق احساس غرور کنند.

یافته های مربوط به CQ با یافته های ارلی و موساکوفسکی در سال 2004 منطبق بود که استدلال می کردند که افراد معمولاً فقط برخی از جوانب CQ را دارند. نتایج هم چنین نشان داد که کارکنان خدماتی در این مطالعه بیشتر با نوع "مطمئن و با اعتماد به نفس" خود و تا حدی با نوع "تحلیلگر" مطابقت دارند (ارلی و موساکوفسکی 2004) که می توانند از CQ انگیزشی و CQ شناختی نسبتاً خوبی در برخوردهای خدماتی که در زمینه هتلداری چندفرهنگی اعمال می شود، استفاده کرده و منجر به رضایت شغلی شوند. علاوه براین، یافته ها بیان می کند که مدیریت هتل باید CQ فراشناختی و رفتاری کارکنان خدماتی را جهت مقابله با تعاملات خدماتی بین فرهنگی برای افزایش احساس رضایت شغلی، تقویت کند.

5.2 تأثیرات نسبی کار عاطفی کارکنان بر رضایت شغلی:

یافته های مربوط به کار عاطفی در این مطالعه بیانگر این نکته گراندی در سال 2003 است که کنش سطحی و عمیق شامل کنش و اقدام خارج از نقش است. سه حالت عاطفی، ناهماهنگی عاطفی ED، تلاش عاطفی EE و بیان احساسات طبیعی EN، سطوح مختلفی از تأثیر بر رضایت شغلی کارکنان را نشان دادند. ارتباط منفی ED-JS در این مطالعه با مطالعات قبلی مطابقت دارد (لی 2016 والش و بارتیکوفسکی 2013). محیط بین المللی هتلداری لوکس بسیار تعاملی و سریع است و سازمان ها معمولاً از کارکنان خدماتی تازه وارد می خواهند از قوانین نمایی برای نشان دادن احساسات مثبت و سرکوب احساسات منفی بدون در نظر گرفتن احساسات واقعی کارکنان، پیروی کنند (لی و اوک 2015). علاوه براین عوامل بخشی و کارمندی، مشارکت مکرر در برخوردهای خدماتی کوتاه و تکراری ممکن است کارکنان خدماتی را به سمت حالات ظاهری جعلی سوق دهد. ED طولانی مدت و جعل مداوم و مستمر می تواند باعث شود که کارکنان خدماتی احساس دروغگویی به آن ها دست دهد که برای سلامت عاطفی و روانی آن ها مضر است (چوی 2019 وانگ 2020). هر 4 مطالعه در مورد تأثیرات منفی ED بر JS کارکنان توافق داشتند زیرا کارکنانی که کنش و اقدام سطحی را اتخاذ می کنند باید به طور مکرر بین احساسات شخصی و احساسات حرفه ای خود (آن هایی که با قوانین عاطفی همراستا و همسو هستند) در هنگام انجام برنامه های روزمره جا به جا شده و حرکت کنند. بنابراین، آن ها با کارکنان خدماتی که در هر برخورد خدماتی از فعالیت ها و کنش های سطحی استفاده می کنند، مخالف بودند. رئیس گروه هتلداری بار دیگر تاکید کرد:

مشتریان امروزه تحصیل کرده هستند و به دنبال خدمات معتبر و کارکنان صادق هستند. کارکنان با ناهماهنگی عاطفی با استفاده از کنش سطحی، کمترین مشارکت و عدم تناسب با شغل خود را نشان می دهند و ما ترجیح می دهیم آن ها شغل خود را ترک کنند.

رابطه ناچیز تلاش عاطفی - رضایت شغلی با یافته های قبلی مطابقت دارد (کیم 2019 والش و بارتیکوفسکی 2013). کنش عمیق به تلاش کارکنان برای تغییر احساسات خود مطابق با نمایش عاطفی و رفتاری مورد نظر سازمان نیاز دارد (لی و اوک 2014)، بنابراین صرف تلاش های عاطفی بی وقفه ممکن است استرس آن ها را در محل کار تشدید کند (جانگ و یون 2014). اگر به طور مکرر از EE خود در تعاملات معمول استفاده کنند، JS کارکنان خدماتی ممکن است در این فرایند کاهش یابد. مدیران ارشد هتل

عقیده داشتند که تاثیر ناچیز EE ممکن است با احساسات واقعی کارکنان که با قوانین عاطفی و احساسات مهمانان همراستا نیست، توضیح داده شود. علی رغم این که یک کارمند چقدر ممکن است تلاش کند تا همانند یک مشتری احساس کند و در مواجهه با خدمات واکنش مثبت نشان دهد، مشتریان همچنان ممکن است احساس کنند که خدمات معتبر نبوده و این بر ادراک از کیفیت خدمات تاثیر می گذارد.

بیان احساسات طبیعی تنها حالت عاطفی بود که تاثیر مثبت و معناداری بر JS کارکنان در این مطالعه داشت. این نتیجه منعکس کننده استدلال گراندی در سال 2003 است که EN کارکنان مطابق با قوانین سازمانی می توانند واقعا در محل کار احساس رضایت کنند. گابریل در سال 2015 بیان کرد که کارکنانی که از EN در تعاملات خدماتی استفاده می کنند، دارای روحیه مثبت و آگاهی اندک از قوانین نمایشی بودند، بنابراین نیازی به تظاهر یا سرکوب احساسات و تنظیم احساسات درونی نداشتند. به عبارت دیگر، بدون استفاده از ED یا EE، کارکنان می توانند قوانین شرکت را رعایت کنند، صرفاً با نشان دادن احساسات واقعی خود در تعاملات خدماتی به احساس بالایی از رضایت مهمان و رضایت شغلی دست یابند. مدیران موافقت کردند که EN یک حالت احساسی مطلوب است که کارکنان خدماتی هتل های لوکس باید در هر تعامل با مهمانان ابراز نمایند. مدیر کل بازتابی مختصر اما آشکار از این موضوع را در مصاحبه ارائه کرد:

کارکنان خدماتی با EN افراد مهمان نواز ایده آل هستند. اگر مهمانان اصالت خدمات را تجربه کنند، شما را می بخشند حتی اگر خدمات دارای نقص هایی باشد.

5.3 رضایت شغلی و مدیریت منابع انسانی (در زمان بحران):

مدیران ارشد هتل لوکس به اتفاق آرا اهمیت رضایت شغلی JS کارکنان را تشخیص دادند. این پاسخ منعکس کننده این عقیده است که رضایت شغلی کارکنان تعیین کننده کلیدی نگرش ها و رفتارهای آن ها در محیط کار (لو 2013) و پیش نیازی برای تعالی خدمات است (آرنت 2002). این 4 فرد شاغل عموماً نظرات مشابهی داشتند مبنی بر این که رضایت کارکنان می تواند منجر به نتایج شخصی (به عنوان مثال، رفاه بهتر، اعتماد به نفس بیشتر)، نتایج حرفه ای (مانند خدمات با کیفیت برای مهمان، رضایت بالاتر مهمان، وفاداری بالاتر مهمان) و نتایج مالی (مانند هزینه کمتر آموزش، افزایش کسب و کار مکرر) شود.

اقدامات و معیارهای سختگیرانه اتخاذ شده توسط دولت ها در طول شیوع کووید 19، از جمله قرنطینه، هشدارهای جهانی سفر و محدودیت ها در اجتماعات اجتماعی، به طور شدید و نامطلوب بر کسب و کار هتل ها در هنگ کنگ به ویژه ساختارهای 5 ستاره با کاهش شدید درآمد و نرخ اشتغال تک رقمی، تاثیر گذاشته است (لیو 2020). برای پاسخ به این چالش ها، اپراتورهای هتل سعی کردند هزینه ها را کنترل کنند و از طریق تعدیل پرسنل از مرخصی تشویقی بدون حقوق گرفته تا شروع به تعدیل نیرو، خسارات را کاهش دهند.

علی رغم عدم اطمینان زیاد و مشکلات ناشی از همه گیری کووید 19، مدیران اجرایی اشاره کردند که هتل های آن ها هیچ برنامه ای برای اخراج کارکنان خود نداشتند و آن ها اهمیت JS کارکنان در هتل های خود را بیشتر بررسی کردند. شایان ذکر است، هم مدیر اتاق ها و هم رئیس گروه هتل، نظر بسیار مشابهی داشتند:

رضایت شغلی کارکنان هم چنان اولویت اصلی هتل ما در زمان کووید 19 است.

به گفته افراد مطلع، حفظ ارتباط با کارکنان به ویژه تصمیم گیری و پیاده سازی سیاست های اقتضایی شرکت متناسب با اثرات شدید کووید 19 از اهمیت بالایی برخوردار بود. هر 6 هتل در این مطالعه به طور اجتناب ناپذیری معیار مرخصی بدون حقوق را برای کاهش بار مالی هتل اتخاذ کردند. قبل از اجرایی شدن هر اقدامی، آن ها چالش های هتل را برای همه کارکنان توضیح دادند و از عدالت توزیعی و رویه ای اطمینان حاصل کردند. برای مثال، به گفته مدیر کل، هتل آن ها مرخصی بدون حقوق را مطابق با ارشدیت پست و سمت اجرا کرده است. مدیر منابع انسانی اظهار داشت که آن ها فقط کمتر از دو ماه از سیاست مرخصی بدون حقوق استفاده کردند و زمانی که دولت هنگ کنگ طرح حمایت از اشتغال را اعلام کرد، این اقدام متوقف شد. مدیر کل منابع انسانی به نکته مهمی اشاره کرد:

امنیت شغلی حیاتی ترین و مهم ترین عامل برای رفاه کارکنان در عصر حاضر است که باید به عنوان یک عامل در رضایت شغلی لحاظ شود.

در واکنش موثر به همه گیری، فراتر از تخصیص مجدد کارکنان به وظایف شغلی مختلف برای پشتیبانی از عملکرد بخش های دیگر، هتل های مطلع انواع مختلفی از آموزش ها را ارائه کردند، به عنوان مثال در زمینه محاسبات و مهارت های زبانی برای کارکنانی که معمولاً نمی توانستند شرکت کنند. این رویکرد پیشگیرانه و توسعه دهنده می تواند به ساده سازی عملیات آن ها در طول بحران های همه گیر و هم چنین تعمیق درک کارکنان از مشاغل سایر دپارتمان ها و همکاران کمک کند و مهم تر از آن، به ایجاد احترام بیشتر در بین همکاران کمک کرد. کارکنان می توانند مهارت های شغلی مختلفی را توسعه دهند، فرصت های شغلی جدیدی ایجاد کنند و احساس امنیت شغلی خود را افزایش دهند.

بوم شناسی کل بخش هتلداری و گردشگری بر احساسات و اعتماد کارکنان به پیشرفت شغلی و حتی صنعت هتلداری تاثیر گذاشته است. برای نشان دادن درک و مراقبت نسبت به کارکنان، سه مطلع پلت فرم های مختلفی را برای تقویت ارتباطات با کارکنان پیاده سازی کردند. این ها شامل بحث های گروهی کوچکی بود تا به کارکنان اجازه دهد تا احساسات منفی خود را تسکین دهند و هم چنین شامل فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکتی برای خدمت به جامعه، به ویژه گروه های محروم بود. همان طور که رئیس گروه هتلداری تاکید کرد:

کارکنان دارایی مهمی هستند که ما برای رشد آن ها سرمایه گذاری زیادی کرده ایم. ما باید آن ها را فعال نگه داریم، در غیر این صورت آن ها به دنبال گروه ها یا صنایع هتلداری دیگری خواهند بود.

5.4 پیامدهای مدیریتی:

به طور منحصر به فرد، این مطالعه تلاش کرد تا بینش های حرفه ای را از مدیران ارشد و مجرب هتل های لوکس برای تکمیل بیشتر یافته های پژوهش و انعکاس دیدگاه های آن ها در مورد CQ, EL, JS کارکنان به دست آورد. علاوه بر این، بازتاب های آن ها برای بررسی نحوه حمایت هتل های لوکس از کارکنان خود در طول وضعیت نامطلوب ایجاد شده توسط COVID-19 مورد استفاده قرار گرفت. این امر به ایجاد مجدد یافته ها برای مدیران کمک کرد و نیاز به تقویت CQ و EL کارکنان خدماتی برای آماده شدن جهت بهبودی و بازبایی از قرنطینه در سراسر جهان را برجسته کرد. علاوه بر این، مشارکت افراد شاغل در تفسیر نتایج تجربی به درک این موضوع کمک کرد که یان ذی نفعان چگونه می توانند یافته های کلیدی را تفسیر کنند از جمله این که چگونه می توان نگرش های تعبیه شده را به چالش کشید. یافته های این مطالعه بر نیاز هتل های لوکس به شناخت تاثیرات ابعاد مختلف هوش فرهنگی و کار عاطفی بر JS کارکنان تاکید می کند زیرا رضایت آن ها می تواند مستقیماً بر کیفیت ارائه خدمات به مشتری تاثیر گذار (آرنت 2002). مطابق با یافته های لام و چونگ در سال 2018 مبنی بر این که کارکنان هتل های لوکس عموماً دارای قابلیت هایی در 4 بعد CQ هستند، مدیریت هتل ممکن است معانی و تاثیرات مربوطه را درک نکند. درک رابطه متقابل بین 4 بعد CQ برای مدیران هتل مهم تلقی می شود (برای مثال این که CQ شناختی از فرد برای اعمال CQ فراشناختی در زمینه های چندفرهنگی پشتیبانی می کند، آنگ 2008) زیرا از کارکنان خود انتظار دارند که با مشتریان فرهنگ های متنوع در طول حوادث یا شکایات غیرمنتظره تعامل داشته باشند. از این رو، مدیران هتل های لوکس ممکن است نیاز به توسعه یک استراتژی جامع و موثر توسعه کارکنان داشته باشند، از جمله تکنیک هایی مانند مربیگری، راهنمایی، آموزش متقابل، پرورش شغلی یا فعالیت های توسعه کارکنان با هدف تشویق و ترغیب کارکنان برای یادگیری فعالانه جهت نمایش رفتارهایی مطابق با فرهنگ مهمانان. این امر رویکرد گسترده تری را پیشنهاد می کند زیرا این فعالیت ها فراتر از استفاده از استراتژی های منابع انسانی مانند ارائه آموزش مهارت های زبانی هستند.

مدیریت هتل ممکن است با تقویت دانش و رفتارهای فرهنگی، CQ شناختی کارکنان را تقویت کند، در نتیجه توسعه CQ فراشناختی آن ها را تقویت کند و کارکنان را ترغیب نماید تا تعاملات خدماتی حساس (به لحاظ فرهنگی) را تحسین و اصلاح نمایند. کسب دیدگاه های مدیران در مورد چگونگی تلاش هتل هایشان برای حفظ یا حتی تقویت امور و منابع آموزشی در طول کووید 19 جالب توجه بود. چنین سرمایه گذاری در توسعه کارکنان می تواند کارکنان آن ها را برای حمایت از بهبود و بازبایی کسب و کار تجهیز نماید، اما مهم تر این که، این اقدامات می توانند پیوندهای عاطفی آن ها با شرکت و رضایت شغلی آن ها را افزایش دهند. با همان روحیه توسعه ای، مدیران هتل های لوکس ممکن است از کارشناسان با تجربه دعوت کنند تا دانش و شیوه های فرهنگی خود (مانند هنجارها، ارزش ها، عقاید، تابوها) و تجربیات شخصی از فرهنگ های خاص به ویژه فرهنگ هایی که بخش های اصلی بازار هتل را نمایندگی می کنند، را به اشتراک گذارند. مدیریت هتل می تواند سعی کند CQ شناختی و قابلیت های CQ فراشناختی را با

استفاده از تمرین های حل مساله و مطالعات موردی بحرانی برای کمک به آن ها در تعلیق قضاوت و انطباق با تعاملات خدماتی بین فرهنگی در کارکنان بهروراند (پرسبیترو 2017). با حمایت از CQ فراشناختی تلفیقی و CQ شناختی، CQ انگیزشی ممکن است برای اعمال تاثیر مثبت بیشتر بر JS کارکنان خدماتی، تقویت شود و آن ها را وادار به نشان دادن رفتارهای فرهنگی نامناسب در محیط های هتلداری چندفرهنگی کند.

فراتر از CQ، تاکید این امر ضروری است که در یک زمینه خدمات لوکس، یک کارمند ناراضی ممکن است حالات عاطفی مناسبی را هنگام برخورد با مشتریان نشان ندهد (گورسوی 2011) و به اقدام و کنش سطحی متوسل شود. این مطالعه نشان داد که بیان احساسات طبیعی EN تنها حالت عاطفی است که منجر به رضایت شغلی کارکنان می شود. این امر نشان می دهد که فعالان و شاغلین هتلداری به ویژه در هتل های لوکس، باید رویکرد خود نسبت به الزامات احساسی تحمیل شده بر کارکنان را بازنگری کنند و به جای آن EN آن ها را پرورش دهند. برای مثال، مدیران هتلداری باید در مورد استخدام افرادی با قابلیت های مهارت های نرم مانند EN فکر کنند تا نیاز هتل های لوکس برای ارائه خدمات واقعی به مهمانان هتل را بهتر برآورده کنند. تقویت این موضوع که کارکنان برای سازمان از ارزش بالایی برخوردارند، امری حیاتی است. استراتژی های مدیریت منابع انسانی می تواند به تعبیه فرهنگ هتلداری و هم چنین ارتقای احساس تعلق و رضایت شغلی کارکنان کمک کند.

نشان دادن همدلی، تشویق و درک برای رفاه کارکنان، مسئولیت اصلی مدیریت هتل است. فراهم کردن امکان همدلی و حمایت کارکنان از مدیریت نیز مهم است. به عبارت دیگر، گسترش همدلی و توجه به دیگران نیز ممکن است به ارتقای روابط عاطفی کمک کند. شاغلین ارشد در این مطالعه به رهبری در سازماندهی فعالیت هایی اشاره کردند که به جامعه محلی گسترده تر خدمت می کنند و کارکنان خود را برای مشارکت بسیج می کنند. با ملحق شدن به خدمات اجتماعی، کارکنان خود را با افرادی با پیشینه های مختلف (سن، خانواده و قومیت) درگیر می کنند و آن ها را نسبت به نیازهای دیگران حساس می کنند و در نتیجه باعث همدلی می شوند. با توجه به مطالعه سوپاننتی و بوچر در سال 2019 که مشارکت مسئولیت اجتماعی شرکتی CSR را برای تقویت کار معنادار و رفتار کمکی تجزیه و تحلیل می کند، مشارکت CSR تاثیر قوی بر رفتار کمکی و ایجاد نیروی کار و محل کار با کیفیت دارد. از طریق فعالیت های CSR، اعضای سازمانی می توانند احساس رضایت و غرور را در خارج از محیط کاری به دست آورند. این اقدامات و ابتکارات می تواند به مدیران هتل کمک کند تا افراد غیر بازیگر (غیرفعال) باهوش فرهنگی و راضی را شناسایی کرده و توسعه دهند که این امر ممکن است EN را در بین کارکنانی برانگیزد که به صورت داوطلبانه در فعالیت ها شرکت کرده اند. مدیران هتل ها از طریق سازماندهی فعالیت های بیرونی و مولد اجتماعی، ممکن است بتوانند نیروی کار با انگیزه تری با روحیه بالا و رضایت شغلی ایجاد کنند.

5.5 پیامدهای نظری:

این مطالعه 4 کمک کلیدی به دانش در مورد تاثیرات هوش فرهنگی و کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان در زمینه های هتلداری لوکس ارائه می کند. ابتدا، این مطالعه به صورت متفاوت از مطالعاتی که بر ابعاد خاص CQ (لورنز 2016 پارودامیس 2019 لام 2020 و EL (چوی 2019 کاون 2019 وانگ 2020) متمرکز شده اند، تمام ابعاد CQ و EL کارکنان خدماتی را در رابطه با JS آزمایش کرد، بنابراین تصویری جامع از چگونگی تاثیر هر بعد CQ و حالت عاطفی بر JS کارکنان ارائه کرد.

دوم، می توان فرض کرد که CQ یک دارایی گسترده در هر زمینه خدمات چندفرهنگی است. با به چالش کشیدن چنین ادعایی، یافته های این مطالعه نشان داد که تنها CQ شناختی و انگیزشی تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان هتل های لوکس دارند، اما بر خلاف مطالعه آنگ در سال 2007 و مگنوسون در سال 2013، CQ فراشناختی و رفتاری اثرات ناچیزی داشتند. تفاوت های فرهنگی بین ارائه دهندگان خدمات و مشتریان، یک محیط چند فرهنگی را پیچیده می کند (جامیلنا 2018). با در نظر گرفتن ادعای لورنز در سال 2016 مبنی بر این که تفاوت فرهنگی بین یک کارمند و مهمان هتل ممکن است از تطبیق و سازگاری کارکنان خدماتی در یک زمینه بین فرهنگی جلوگیری کند، نیاز به ارزیابی بیشتر تاثیرات هر بعد CQ به تنهایی و به صورت ترکیبی بر عملکرد کار وجود دارد. این امر می تواند به جداسازی آن دسته از ویژگی هایی کمک کند که تاثیر مثبت بیشتری دارند و در نتیجه سرمایه گذاری بیشتر در توسعه منابع انسانی را تضمین می کند.

سوم، مطالعه حاضر نشان می دهد که بیان احساسات طبیعی EN تنها حالت عاطفی است که تاثیر مثبت مستقیمی بر JS داشت و تلاش عاطفی EE تاثیر ناچیزی داشت. یافته های مهم در مورد EN، اهمیت آن برای هتلداری به ویژه هتل های لوکس را نشان می دهد. JS و EN کارکنان می توانند رفتارهای مشتری مدار معتبری را تحریک کنند و به ایجاد تجربیات لوکس کمک کنند که تاثیر بازخورد مثبتی بر رضایت شغلی آن ها خواهد داشت. این یافته مطالعه با نظریه انگیزشی هرزربرگ در سال 1966 مطابقت دارد که نشان می دهد انجام وظایفی که افراد واقعا از آن ها لذت می برند می تواند رضایت شغلی را تقویت کند.

چهارم، تاثیر ناچیز EE بر JS در این مطالعه، نیاز به بررسی مجدد این موضوع را بیان می کند که آیا EE تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی در بین تمام کارکنان هتل دارد یا خیر (چو 2012 لی 2016). این یافته هم چنین حاکی از آن است که EE یا یک استراتژی کنش عمیق در نهایت یک تکنیک عملی است (چو 2012) که ممکن است حس اعتبار و رضایت را برای مشتریان به ارمغان بیاورد اما به طور همزمان استرس عاطفی را برای کارکنان در تعاملات خدمتاتی ایجاد می کند. بنابراین، این رویکرد برای کارکنان خدمتاتی در محیط های هتلداری لوکس که در آن تعداد زیادی از خدمات متنوع فرهنگی انجام می شود، مطلوب نیست.

5.6 محدودیت ها و پیامدهایی برای پژوهش آینده:

نمونه گیری هدفمند از کارکنان هتل از تعداد انگشت شماری از هتل های لوکس در هنگ کنگ، امکان تعمیم را محدود می کند. تحقیقات آینده ممکن است مطالعه فعلی را برای کارکنان خدمتاتی در انواع دیگر هتل ها (مانند هتل های سه ستاره) یا سایر مناطق جغرافیایی تکرار کند. چنین استراتژی های نمونه گیری، فرصت هایی را برای مقایسه های بین فرهنگی و هم چنین مقایسه CQ, JS, EL کارکنان در دسته های مختلف هتل فراهم می کند. علاوه بر این، رضایت مهمان را نیز می توان با تجمیع امتیاز منطبق بین مهمانان و کارکنان به مدل ادغام کرد. مطالعات قبلی گردشگری، نقش CQ گردشگران را در مقصد گردشگری بررسی کرده است (جمیلنا 2018). برای باز کردن خط جدیدی از مطالعات CQ در صنعت هتلداری، تحقیقات آینده ممکن است نقش CQ مهمانان هتل را در نتایج خدمات مانند کیفیت خدمات و وفاداری به برند را مورد مطالعه قرار دهند که برای شرکت های هتلداری و کارمندان بسیار مهم هستند.

طرح مقطعی این پژوهش ضمن اشاره به حوزه های جدید تحقیق، محدودیت هایی را نیز ارائه می دهد. از آن جایی که داده های نمونه در یک مقطع زمانی خاص از پاسخ دهندگان جمع آوری شده اند، اگر جمع آوری داده ها در زمان های دیگر انجام شود، یافته ها ممکن است متفاوت باشد، بنابراین رابطه علی پیشنهادی در این مطالعه باید با احتیاط استنباط شود. بنابراین، مطالعات آینده می توانند از طرح های تحقیقاتی طولی با حمایت شاغلین هتلداری استفاده کنند، به طوری که محققان می توانند معیارهای متعددی را برای توضیح تغییرات زمانی جمع آوری کنند.

مطالعات کیفی آینده که تجربیات و نگرش های کارکنان را نسبت به کسب و استفاده از CQ و انجام مشاغل EL در محیط های هتلداری چندفرهنگی به تصویر می کشند، می توانند انجام شوند. این امر می تواند درک ما از پیامدهای آن ها فراتر از رضایت شغلی را گسترش دهد، از جمله این که آن ها چگونه حوزه هایی مانند هویت حرفه ای و شخصی خود را ترجمه می کنند. بررسی چنین مسائلی می تواند به درک عواقب گسترده تر خدمات در داخل و خارج از صنعت هتلداری کمک کند.

در نهایت، این مطالعه از مصاحبه با مدیران ارشد هتل های لوکس استفاده کرد تا به آنها کمک کند تا نتایج را مجدداً به صورت متن درآورند و از آنها برای انعکاس اقدامات خود استفاده کنند. نمونه کوچک ممکن است قابلیت انتقال یافته ها را محدود کند. با این وجود، همان شیوه گفتگو با ذی نفعان و سهامداران کلیدی (مانند مهمانان هتل، مدیران ارشد، مدیران) می تواند برای افزایش یافته های مطالعات آینده مورد استفاده قرار گیرد. این فعالیت های مشارکتی می تواند به محققان و شاغلین کمک کند تا محدودیت های درک خود از پدیده ها را بهتر درک کنند، از جمله این که یافته های پژوهش چگونه منعکس می شوند و به عمل تبدیل می شوند.

- Brotheridge, C.M., Lee, R.T., 2003. Development and validation of the emotional labour scale. *J. Occup. Organ. Psychol.* 76 (3), 365–379.
- Chu, K.H.-L., Murrmann, S.K., 2006. Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tour. Manag.* 27 (6), 1181–1191.
- Kim, H.J., 2008. Hotel service providers' emotional labour: the antecedents and effects on burnout. *Int. J. Hosp. Manag.* 27 (2), 151–161.
- Frías-Jamilena, D.M., Sabiote-Ortiz, C.M., Martín-Santana, J.D., Beerli-Palacio, A., 2018a. Antecedents and consequences of cultural intelligence in tourism. *J. Destin. Mark. Manag.* 8, 350–358.
- Hancock, G.R., Liu, M., 2012. Bootstrapping stand errors and data-model fit statistics in structural equation modeling. In: Hoyle, R. (Ed.), *Handbook of structural equation modeling*. The Guilford Press, New York, NY, pp. 296–306.
- MacNab, B.R., Worthley, R., 2012. Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: the relevance of self-efficacy. *Int. J. Intercult. Relat.* 36 (1), 62–71.
- Padma, P., Ahn, J., 2020. Guest satisfaction and dissatisfaction in luxury hotels: an application of big data. *Int. J. Hosp. Manag.* 84, 102318.
- Takdir, S., Syah, T.Y.R., Anindita, R., 2020. Cultural intelligence effect on job satisfaction over employee performance. *J. Multidiscip. Acad.* 4 (1), 28–33.
- Walsh, G., Bartikowski, B., 2013. Employee emotional labour and quitting intentions: moderating effects of gender and age. *Eur. J. Mark.* 47 (8), 1213–1237.
- Wang, C.-J., 2020. Managing emotional labor for service quality: a cross-level analysis among hotel employees. *Int. J. Hosp. Manag.* 88, 102396.