

## بررسی تأثیر هوش فرهنگی و هیجانی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در کلان شهر تهران با تأکید بر سازگاری میان فرهنگی

داود فیض<sup>۱</sup>، بهنام گلشاهی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۱/۲۸)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر هوش فرهنگی و هیجانی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در شهر تهران با در نظر گرفتن نقش سازگاری میان فرهنگی و بر مبنای مطالعه‌ای توصیفی-همبستگی انجام گرفته است. این پژوهش شامل دو جامعه مدیران شرکت‌ها (۱۲۰ نفر) و کارکنان شهرستانی (۷۰۰ نفر) شاغل در شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت لوازم کامپیوتری و موبایل بوده است که با توجه به تعداد محدود جامعه اول از روش سرشماری و در جامعه دوم براساس نمونه محاسبه شده به تعداد ۲۴۰ نفر براساس جدول مورگان، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به کار گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه ۱۰ و ۳۶ پرسشی محقق ساخته است که روایی آن‌ها به دو روش روایی همگرایی و واگرایی، و پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با به کارگیری نرم افزار Amos21 و به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد هوش فرهنگی و هیجانی کارکنان شهرستانی شاغل در کلان شهر تهران به طور غیرمستقیم و از طریق نقش سازگاری بین فرهنگی بر عملکرد آنان تأثیرگذار بوده است. سایر نتایج نشان داد توانایی کارکنان شهرستانی در دستیابی به سازگاری بین فرهنگی در شرکت‌های یادشده، عملکرد فردی و سیستمی آنان را در حد قابل توجهی افزایش خواهد داد.

### کلیدواژگان

سازگاری میان فرهنگی، عملکرد کارکنان، هوش فرهنگی، هوش هیجانی.

## مقدمه

امروزه وجود عواملی از قبیل فقدان شغل در شهرستان‌ها، تمرکز امکانات زندگی در کلان‌شهرها و به‌ویژه تهران، تفاوت سطح درآمد در بین شهرهای کوچک و بزرگ، تغییر در سبک زندگی و تمایل به شهرنشینی برای خودشکوفایی و رشد و غیره باعث شده است سالیانه تعداد زیادی از مردم کشورمان برای داشتن زندگی بهتر و کسب درآمد مناسب به‌سوی کلان‌شهر تهران مهاجرت کنند و در این شهر کار کنند. این جابه‌جایی افراد، انتقال از شرایطی آشنا به شرایطی ناآشنا بوده است که آنان را با چالش‌های مختلفی در این محیط چندفرهنگی روبه‌رو می‌کند (Wechtler et al., 2015, p.412). در واقع، آنان تشخیص می‌دهند که الگوهای رفتاری، احساس، نگرش‌ها، و ارزش‌های فرهنگی که در محیط خود قابل قبول است، ممکن است در شرایط جدید قابل قبول نباشد، و برخی از مواردی که در محیط فرهنگی خود توهین‌آمیز تلقی می‌شود، در محیط فرهنگی جدید پسندیده است (Lin et al., 2012, p.542; Chen et al., 2011, p.247). کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند بسیاری از سوءتفاهم‌های بین‌فرهنگی و درگیری‌هایی که در شرایط جدید رخ می‌دهد، تا حدی مربوط به فقدان آگاهی فرهنگی و عاطفی از تفاوت‌ها در انتظارات رفتاری است.

در این زمینه ویچلر و همکاران (۲۰۱۵) و کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعات خود نشان دادند به‌منظور کاهش مشکلات ناشی از تنوع فرهنگی در محل کار، کارکنان باید با همکارانی که از فرهنگ‌های متفاوت‌اند، تعامل باز داشته باشند و آنان باید توانایی ایجاد ارتباط درونی را با افرادی که متفاوت از آن‌ها هستند داشته باشند. این نوع توانایی می‌تواند به‌عنوان یک شاخص به‌منظور قابلیت تطبیق‌پذیری مؤثر با زمینه‌های فرهنگی جدید باشد که ایرلی و انگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) از آن با نام ساختار هوش فرهنگی<sup>۲</sup> نام برده‌اند (Chen et al., 2011, p.248). جمع‌بندی پژوهش‌های ویچلر و همکاران (۲۰۱۵)، کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) و لین و همکاران (۲۰۱۲) نشان می‌دهد

---

1. Earley & Ang

2. Cultural Quotient or Cultural Intelligence (CQ)

افراد با CQ بالاتر می‌توانند آسان‌تر فرهنگ‌های ناآشنا را درک کرده و رفتار خود را به منظور عملکرد مؤثرتر در شرایط فرهنگی گوناگون تنظیم کنند. از سوی دیگر، نتایج سایر بررسی‌ها در تحقیقات گانکل و همکاران (۲۰۱۴)، باتلر و همکاران (۲۰۱۴) و چن و همکاران (۲۰۱۱) نشان می‌دهد عامل مؤثر دیگر در کاهش ناسازگاری کارکنان در یک محیط چندفرهنگی که باعث عملکرد بهتر برای ایشان در سازمان خواهد شد، داشتن هوش هیجانی<sup>۱</sup> بالا و ثبات عاطفی، شناخت احساس و حمایت اطلاعاتی است. هنگامی که افراد به‌خوبی احساس خود و دیگران را شناخته و با همدلی و مهارت اجتماعی بالا با دیگران کنار آیند، آسان‌تر دانش لازم دربارهٔ هنجارها و رفتارهای فرهنگی مناسب با محیط جدید را به‌دست آورده و با محیط سازگار می‌شوند، در نهایت، عملکرد مؤثرتری از خود نشان می‌دهند (Gunkel et al., 2014, p.271; Butler et al., 2014, p.95).

براساس آمارهای موجود، هر ساله بر تعداد خانوارهای شهرستانی که برای اشتغال به شهر تهران مهاجرت می‌کنند و در سازمان‌های دولتی و خصوصی این شهر استخدام می‌شوند، افزوده می‌شود (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۴). وجود کارکنان با پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت در این شرکت‌ها باعث بوجود آمدن تعارض‌های فرهنگی و درگیری زیاد در محل کار آنان شده به نحوی که عملکرد فردی و سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. گرچه در تحقیقات انجام‌گرفته در گذشته و به‌ویژه در خارج از کشور به چالش ناسازگاری بین‌فرهنگی و عوامل مؤثر در آن پرداخته شده است، اما نگاهی به پیشینه‌های این حوزه مشخص می‌کند که تبیین نقش مجموعه‌ای از عوامل شخصیتی افراد در کاهش تعارضات فرهنگی و اثری که همزمان بر عملکرد کارکنان خواهد داشت، به‌ویژه در ایران کمتر مورد توجه بوده است. این مسئله باعث شد نویسندگان پژوهش در پی بررسی نقش هوش فرهنگی و هیجانی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های خصوصی شهر تهران باشند. بنابراین، پژوهش حاضر به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد که ۱. آیا

هوش فرهنگی و هیجانی کارکنان شهرستانی بر عملکرد آنان در شرکت‌های خصوصی شهر تهران تأثیر می‌گذارد؟ و ۲. سازگاری میان فرهنگی در رابطه بیان شده چه نقشی دارد؟

### مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### هوش فرهنگی و عملکرد

مفهوم هوش فرهنگی برای اولین بار توسط انگ و ایرلی (۲۰۰۳) در کتاب هوش فرهنگی: تعاملات فردی در سراسر فرهنگ‌ها شرح داده شده است. انگ و ایرلی (۲۰۰۳) ساختار CQ را برای توضیح تفاوت‌ها در اثر تعاملات فردی در سراسر فرهنگ‌ها معرفی کرده‌اند. هوش فرهنگی به‌عنوان قابلیت یک فرد برای دریافت و پردازش مؤثر در محیط‌های فرهنگی گوناگون است، به‌نحوی که پس از آن قضاوت‌های معقولی در واکنش به محیط فرهنگی جدید داشته باشد (Lin et al., 2012, p.544). پژوهش‌های ویچلر و همکاران (۲۰۱۵)، کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) و چن و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد CQ نقش قابل توجه و بسیار مهمی در اندازه‌گیری هوش یک فرد در سازگاری با محیط فرهنگی جدید ایفا می‌کند. انگ و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود مفهوم معاصر هوش فرهنگی به‌عنوان چارچوبی متشکل از چهار نوع CQ شامل فراشناختی<sup>۱</sup>، شناختی<sup>۲</sup>، انگیزشی<sup>۳</sup> و رفتاری<sup>۴</sup> به‌کار گرفته‌اند که در این پژوهش به‌دلیل جامع بودن مدل و بهره‌گیری در پژوهش‌های مشابه از آن استفاده شده است (جدول ۱).

جدول ۱. ابعاد هوش فرهنگی

ابعاد	محقق	سال	تعریف ابعاد
فراشناختی	لین و همکاران	۲۰۱۲	فرایند ذهنی بالا و به‌عنوان قابلیت به‌رسمیت‌شناختن دیگر ترجیحات فرهنگی و درک اطلاعات فرهنگ‌های دیگر.

1. Meta-Cognitive CQ
2. Cognitive CQ
3. Motivational CQ
4. Behavioral CQ

ادامهٔ جدول ۱. ابعاد هوش فرهنگی

ابعاد	محقق	سال	تعریف ابعاد
شناختی	چن و همکاران	۲۰۱۱	قابلیت آگاه‌شدن از هنجارها، شیوه‌ها و آداب و رسوم در فرهنگ‌های مختلف است که از طریق تجربیات آموزشی و شخصی به‌دست آمده است. به تمایل فرد برای انطباق با محیط فرهنگی ناآشنا مربوط می‌شود. به عبارتی
انگیزشی	کیم و همکاران	۲۰۰۶	توانایی فرد برای هدایت توجه به درک تنوع فرهنگی، و حفظ انرژی تمرکز بر یادگیری و عملکرد در موقعیت‌های مختلف فرهنگی است.
رفتاری	انگ و همکاران	۲۰۰۶	به‌عنوان توانایی فرد در عمل یا سطح رفتاری و توانایی ارائهٔ اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب در تعاملات گوناگون فرهنگی، تعریف شده است.

افرادی که CQ شناختی بالایی دارند، هنگام کار در یک فرهنگ متفاوت به‌علت دانش بالا از هنجارها، رفتارها و آداب و رسوم آن فرهنگ، عملکرد خوبی دارند (Lin et al., 2012, p.544). افراد با CQ فراشناختی بالا به‌طور آگاهانه، قبل و در طول تعاملات از اولویت‌های فرهنگی افراد دیگر آگاهند (Ang et al., 2006, p.104)، و آن‌ها مفروضات فرهنگی خود را به‌منظور هماهنگی مدل ذهنی خود در طول و بعد از تعاملات با دیگران مورد سؤال قرار می‌دهند (Brislin et al., 2006, p.416; Wechtler et al., 2015, p.43). بنابراین، افراد با CQ فراشناختی بالا قادر به تشریح طرح‌های فرهنگی به‌منظور اطمینان از انجام‌دادن درست کار و برآورده‌کردن انتظارات شغلی‌اند و عملکرد مؤثرتری دارند (Triandis, 2006, p.22; Koveshnikov et al., 2104, p.416). باتلر و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود پیشنهاد کردند در حال انجام‌دادن وظایف و یادگیری، انگیزه می‌تواند تقویت‌کنندهٔ پشتکار باشد و اثربخشی را افزایش دهد. علاوه بر این، جان و بانو (۲۰۰۱) نشان دادند خودکارآمدی عمومی و عزت نفس هر دو به‌طور مثبت با عملکرد کار ارتباط دارند. افراد با CQ رفتاری بالا رفتارهای مناسبی براساس توانایی‌های کلامی و غیرکلامی خود ارائه می‌دهند (Kim & Slocum, 2008, p.111). آنان می‌توانند با اقدام یا رفتار مناسب در محل کاری که از لحاظ فرهنگی متفاوت است، به احتمال زیاد در شغل خود موفقیت را تجربه کنند (Kumar et al., 2008, p.44).

بنابراین، افرادی که به کشورها و شهرهای دیگر مهاجرت می‌کنند، باید یاد بگیرند هنگامی که

در یک محیط چندفرهنگی کار می‌کنند، در نقش جدید خود از آنان چه انتظاراتی می‌رود و برای اجرای آن انتظارات چگونه باید عمل کنند (Gunkel et al., 2014, p.257). در این زمینه نتایج پژوهش‌های ویچلر و همکاران (۲۰۱۵)، کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) و لین و همکاران (۲۰۱۲) و کامر و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد مهاجران در یک محیط فرهنگی جدید، هنگامی که تفاوت‌های فرهنگی مورد نیاز را در انجام‌دادن وظیفه‌ای که از آنان انتظار می‌رود، درک نکنند، عملکردی ضعیف دارند و از این رو، انتظارات شغلی‌شان برآورده نخواهد شد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش به شرح زیر قابل تصور است:

**فرضیه ۱.** هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان شهرستانی در شرکت‌های خصوصی شهر تهران تأثیر می‌گذارد.

### هوش فرهنگی و سازگاری میان فرهنگی

سازگاری میان فرهنگی<sup>۱</sup> نتیجه روانی مرتبط با سازگاری بوده و به معنای درجه راحتی است که فرد در نقش جدید خود احساس می‌کند و میزانی که وی احساس می‌کند به الزامات نقش جدید سازگار شده است (Chen et al., 2011, p.249). درباره سازگاری میان فرهنگی مدل بلاک<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) به طور گسترده پذیرفته شده است و پایه و اساس بسیاری از مطالعات قبلی درباره سازگاری میان فرهنگی است. ابعاد سه‌گانه مدل بلاک (۱۹۸۸) شامل سازگاری عمومی<sup>۳</sup>، سازگاری ارتباطات<sup>۴</sup> و سازگاری شغلی<sup>۵</sup> است (Lin et al., 2012, p.545). سازگاری عمومی شامل عواملی است که بر زندگی روزمره مهاجران تأثیر می‌گذارد. این عوامل عبارتند از مواد غذایی، مراقبت‌های بهداشتی، رانندگی، شرایط مسکن، خرید و هزینه زندگی (Ang et al., 2006, p.106). سازگاری ارتباطات

- 
1. Cross-Cultural Adjustment
  2. Black
  3. General Adjustment
  4. Interaction Adjustment
  5. Work Adjustment

شامل سطح راحتی است که افراد از تعامل با اتباع میزبان در هر دو محیط کار و غیرکار تجربه تجربه می‌کنند. این جنبه سخت‌ترین نوع سازگاری است، زیرا هر فرهنگ در سنت‌های خود، هنجارهای فرهنگی، رفتارها و انتظارات متفاوت دارد (Gunkel et al., 2014, p.257). در نهایت، سازگاری شغلی سطحی است که در آن افراد با نقش خود در کار، وظایف شغلی و محیط کار سازگار می‌شوند (Butler et al., 2014, p.90).

پژوهش‌های تجربی گانکل و همکاران (۲۰۱۴) و باتلر و همکاران (۲۰۱۴)، اهمیت و کاربرد CQ انگیزشی و رفتاری مهاجرین در یک محیط میان‌فرهنگی در سازگاری با هر دو محل کار و زندگی آنان با دیگر افراد را نشان داده است. CQ انگیزشی اثر ماندگاری بیشتری بر چگونگی پاسخگویی افراد به کار و زندگی در یک محیط فرهنگی جدید دارد (Templer et al., 2006, p.159). لین و همکاران (۲۰۱۲) دریافتند نقش CQ انگیزشی مربوط به سازگاری عمومی بیشتر و بالاتر از جنسیت، سن، و شهروندی در یک نمونه از مدیران با حوزه کار بین‌المللی است. همچنین، لی و ساکوکو (۲۰۰۷) نشان دادند سه بعد CQ، یعنی ابعاد شناختی، انگیزشی و رفتاری، اثر قابل توجهی بر شرایط عمومی زندگی مهاجران، محیط کار و تعامل با مردم محلی می‌گذارد. ویچلر و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند هنگامی که چهار بعد CQ در افراد بالا است، آن‌ها به پذیرش مستمر دانش برای تولید سازگاری عمومی تمایل دارند (CQ شناختی و فراشناختی) و در نتیجه مایل به اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب در تعاملات فرهنگی گوناگون (CQ انگیزشی و رفتاری) می‌باشند. بنابراین، براساس پیشینه بیان‌شده، به نظر می‌رسد اگر نمره افراد در ابعاد چندگانه CQ بالاتر باشد، می‌تواند آسان‌تر بین فرهنگ‌های ناآشنا حرکت کنند و آن را درک کرده و رفتار خود را به منظور عملکرد مؤثر در محیط‌های فرهنگی گوناگون تنظیم کنند. بر این اساس، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

**فرضیه ۲.** هوش فرهنگی بر سازگاری میان‌فرهنگی کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های خصوصی تهران تأثیر می‌گذارد.

### هوش هیجانی و عملکرد

هوش هیجانی توانایی مهار کردن تمایلات عاطفی و هیجانی خود، درک خصوصی ترین احساس دیگران، خویشتن داری، شور و اشتیاق است (Bar-on, 2005, p.69). هوش عاطفی مجموعه‌ای از مهارت‌های عاطفی و اجتماعی است که بر توانایی فرد در مقابله با فشارهای محیطی تأثیر می‌گذارد (Koveshnikov et al., 2014, p.416). هوش عاطفی، مشتمل بر شناخت احساس و به‌کارگیری آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب است (Lin et al., 2012, p.546).

جدول ۲. الگوهای ارائه‌شده هوش هیجانی

نام الگو	سال	ابعاد هوش هیجانی
الگوی توانایی سالوی و مایر	۲۰۰۰	دریافت/ به‌کارگیری/ درک/ اداره و مدیریت احساس
الگوی شایستگی گلمن	۲۰۰۴	خودآگاهی/ خودتنظیمی/ خودانگیزشی/ همدلی/ مهارت اجتماعی
الگوی برادبری و گریوز	۲۰۰۴	خودآگاهی/ خودمدیریتی/ مهارت اجتماعی/ مدیریت رابطه
الگوی غیرشناختی بار-آن	۲۰۰۵	درون‌فردی/ میان‌فردی/ سازگاری/ مدیریت استرس/ خوش‌بینی

منبع: صفری و گلشاهی، ۱۳۹۲، ص ۱۸۶

در این تحقیق از الگوی گلمن (۲۰۰۴) به دلیل جامع بودن و استفاده بیشتر در تحقیقات گذشته برای سنجش هوش هیجانی کارکنان شهرستانی، به‌کار گرفته شده است. گلمن (۲۰۰۴) در پژوهش خود عناصر هوش عاطفی را به دو طبقه عناصر فردی و عناصر اجتماعی تقسیم می‌کند. عناصر فردی شامل خودآگاهی، خودکنترلی و انگیزش و عناصر اجتماعی شامل همدلی و مهارت‌های اجتماعی است.

جدول ۳. ابعاد هوش هیجانی گلمن (۲۰۰۴)

ابعاد هوش عاطفی	شاخص‌ها
خودآگاهی	آگاهی هیجانی/ خودارزیابی صحیح/ خودباوری
خودتنظیمی	خودکنترلی/ وظیفه‌شناسی/ قابلیت اعتماد/ انطباق‌پذیری
خودانگیزشی	رشدگرایی/ تعهد/ ابتکار/ خوش‌بینی
همدلی	شناخت یا درک دیگران/ بالندگی دیگران/ خدمت‌مداری/ هدایت تنوع
مهارت‌های اجتماعی	نفوذگذاری/ ارتباطات/ مدیریت تضاد/ رهبری/ تشریک مساعی و مشارکت

منبع: آقاپار، ۱۳۸۶، ص ۸۶



پژوهش‌های گانکل و همکاران (۲۰۱۴) و چن و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد داشتن هوش هیجانی بالای کارکنان و ثبات عاطفی، شناخت احساس و حمایت اطلاعاتی می‌تواند به کاهش ناسازگاری آنان در یک محیط چندفرهنگی کمک کند و عملکرد بهتری را برای ایشان به دنبال داشته باشد. لین و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعات خود بیان کردند هنگامی که افراد به‌خوبی احساس خود و دیگران را شناخته و با همدلی و مهارت اجتماعی بالا با دیگران ارتباط برقرار کنند، آسان‌تر با محیط کار، مدیران و همکاران خود سازگار می‌شوند و در نهایت، عملکرد مؤثرتری از خود نشان می‌دهند. بر این اساس، فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

**فرضیه ۳.** هوش هیجانی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های خصوصی تهران تأثیر می‌گذارد.

### هوش هیجانی و سازگاری میان‌فرهنگی

در سال‌های گذشته پژوهش‌های زیادی درباره‌ی EI در توسعه‌ی توانایی کسب‌وکار بین‌المللی انجام گرفته و از آن برای پیش‌بینی سازگاری میان‌فرهنگی یا عملکرد یک فرد در بازار نیروی کار یا محیط غیرکاری استفاده شده است. ویچلر و همکاران (۲۰۱۵) و گابل و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که EI به‌عنوان معیاری حیاتی برای انتخاب مدیر خارجی، به‌منظور کاهش عدم اطمینان و ناامیدی ناشی از سازگاری میان‌فرهنگی و افزایش موفقیت در تکالیف بین‌المللی در نظر گرفته می‌شود. موون (۲۰۱۰) در مطالعه‌ی خود بیان کرد که EI کمک می‌کند شکاف فرهنگی بین فرهنگ کشور میزبان و فرهنگ شخصی مدیران جهانی کاهش یابد، که در نتیجه به افزایش احتمالات برای سازگاری بین‌فرهنگی منجر خواهد شد. گانکل و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند توانایی شناخت عاطفی، که یکی از اجزای EI است، می‌تواند سازگاری بین‌فرهنگی مثبتی در کارکنان بین‌المللی پیش‌بینی کند. آنان دریافتند شناخت عاطفی برای سازگاری میان‌فرهنگی مثبت، حیاتی است، زیرا کنترل احساس منفی برانگیخته در طول درگیری و تنش را، که در زندگی بین‌فرهنگی اجتناب‌ناپذیر است، تسهیل می‌کند. لیلیس و تیان (۲۰۰۹) اظهار کردند EI، از طریق ابعاد همدلی و مهارت‌های اجتماعی در یک محیط فرهنگی، می‌تواند حساسیت

و آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی را افزایش دهد و فقدان ارتباط در گروه‌های مختلف را کاهش دهد. براساس پیشینه‌های اشاره‌شده به نظر می‌رسد که EI می‌تواند به افراد برای بیان احساس و عواطف‌شان در مسیر مناسب و نظارت درست بر رفتار خود، به‌منظور جلوگیری از سوءتفاهم و درگیری که در یک زمینه بین فرهنگی رخ می‌دهد، کمک کند. بر این اساس، فرضیه چهارم بیان می‌شود.

**فرضیه ۴.** هوش هیجانی بر سازگاری میان فرهنگی کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های خصوصی تهران تأثیر می‌گذارد.

### سازگاری میان فرهنگی و عملکرد

وقتی که افراد شروع به انطباق با یک فرهنگ جدید می‌کنند، درباره چگونگی رفتار مناسب و قابل قبول مطمئن نیستند. پس از یک دوره از زمان، افراد به تدریج رفتارهایی را که در کشور/شهر خود قابل قبول است، اما در کشور/شهر میزبان قابل قبول نیست، متوجه می‌شوند و تشخیص می‌دهند. برخی رفتارها که در کشور/شهر خود توهین آمیز تلقی می‌شود، ممکن است در کشور/شهر میزبان قابل قبول باشد (Lin et al., 2012, p.545). در برابر این دوگانگی فرهنگی افراد به دو گونه برخورد می‌کنند، گاهی این عدم اطمینان باعث می‌شود افراد از اختلال عاطفی، استرس، و اضطراب رنج برده و زندگی خود را به‌خوبی نمی‌توانند کنترل کنند، که می‌تواند به افسردگی، انزوا و خشم منجر شود که این حالت به‌عنوان شوک فرهنگی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود (Wechtler et al., 2015, p.413) و گاهی نیز افراد می‌توانند با شرایط فرهنگی جدید انطباق‌پذیری لازم را ایجاد می‌کند و در این وضعیت به سازگاری میان فرهنگی برسند (Koveshnikov et al., 2014, p 365). پژوهش‌های ویچلر و همکاران (۲۰۱۵)، کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) و لین و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد شوک فرهنگی و سازگاری میان فرهنگی عوامل اصلی عملکرد و بازدهی شغلی مهاجران است. به‌عبارت دیگر،

---

1. Culture shock

سازگاری میان فرهنگی بخشی فراگیر از تجربه مهاجران است و تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد و بازدهی شغلی مهاجران می‌گذارد (Chen et al., 2011, p.249). بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه ۵.** سازگاری میان فرهنگی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های خصوصی تهران تأثیر می‌گذارد.

#### هوش فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد

کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) و لین و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعات خود نشان دادند اگر نمره افراد در ابعاد چندگانه CQ بالاتر باشد، آن‌ها می‌توانند آسان‌تر در بین فرهنگ‌های ناآشنا حرکت کرده و هنجارها و ارزش‌های فرهنگی محیط جدید را بهتر درک کنند و با شرایط زندگی، کاری و روابط با دیگر افراد در محیط جدید سازگارتر شوند. از سوی دیگر، ویچلر و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند شوک فرهنگی و سازگاری میان فرهنگی عوامل اصلی عملکرد و بازدهی شغلی مهاجران است. به عبارت دیگر، سازگاری میان فرهنگی بخشی فراگیر از تجربه مهاجران است و تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد و بازدهی شغلی مهاجران می‌گذارد (Lin et al., 2012, p.546). بنابراین، به نظر می‌رسد سازگاری میان فرهنگی نقش میانجی در رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان داشته باشد. بر این اساس، فرضیه ششم بیان می‌شود.

**فرضیه ۶.** هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های خصوصی شهر تهران از طریق نقش میانجی‌گری سازگاری میان فرهنگی تأثیر غیرمستقیم می‌گذارد.

#### هوش هیجانی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد

بررسی پژوهش‌های گانکل و همکاران (۲۰۱۴) و باتلر و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد EI می‌تواند به افراد برای بیان احساس و عواطفشان در مسیر مناسب و نظارت درست بر رفتار خود، به‌منظور جلوگیری از سوءتفاهم و درگیری که در یک زمینه بین فرهنگی رخ می‌دهد، کمک کند و از سوی دیگر، از طریق ابعاد همدلی و مهارت‌های اجتماعی در یک محیط فرهنگی، می‌تواند حساسیت و

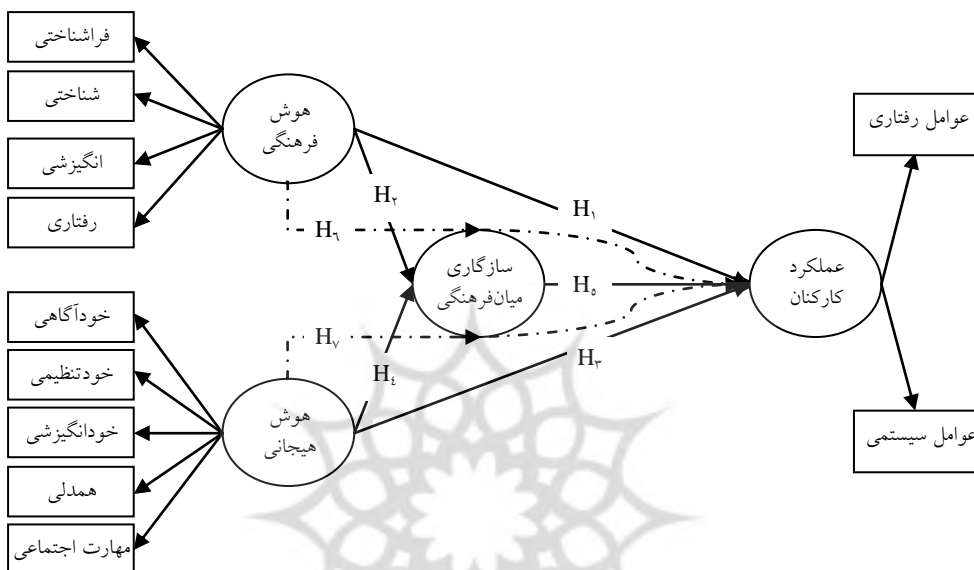
آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی را افزایش دهد و فقدان ارتباط در گروه‌های مختلف را کاهش داده و در نهایت سازگاری میان فرهنگی را در محیط جدید افزایش دهد. از طرفی، مطالعات لین و همکاران (۲۰۱۲) و چن و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد سازگاری میان فرهنگی از عوامل اصلی عملکرد و بازدهی شغلی مهاجران است. به عبارت دیگر، سازگاری میان فرهنگی بخشی فراگیر از تجربه مهاجران است و تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد و بازدهی شغلی مهاجران می‌گذارد (Lin et al., 2012, p.546). بر این اساس، به نظر می‌رسد سازگاری میان فرهنگی نقش میانجی‌گری در رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد کارکنان داشته باشد. بنابراین، فرضیه هفتم به شرح زیر است:

**فرضیه ۷.** هوش هیجانی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های خصوصی تهران از طریق نقش میانجی‌گری سازگاری میان فرهنگی تأثیر غیرمستقیم می‌گذارد.

با توجه به پیشینه و فرضیه‌های بیان شده، الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه گردیده است. بر اساس مدل مفهومی پژوهش، به منظور اندازه‌گیری هوش فرهنگی کارکنان شهرستانی از شاخص‌های عملیاتی مدل انگ و همکاران (۲۰۰۶) و برای سنجش هوش هیجانی آنان از سنجه‌های مدل گلمن (۲۰۰۴) بهره گرفته شده است. همچنین، به منظور واقعی بودن نتایج پژوهش با خروجی‌های شرکت‌های تحت بررسی در حوزه عملکرد کارکنان، شاخص‌های ارزیابی عملکرد به کار گرفته شده در شرکت‌های تحت مطالعه که در دو معیار کلی رفتاری (عملکرد فردی) و سیستمی (عملکرد واحدی) تقسیم شده بودند، به کار گرفته شد. همچنین، برای سنجش میزان سازگاری میان فرهنگی کارکنان شهرستانی در شرکت‌های یادشده از سنجه‌های عملیاتی در مدل بازنگری شده پالت (۲۰۰۴) بهره گرفته شد.

نگاهی کوتاه به مدل مفهومی پژوهش مشخص می‌کند، آنچه پژوهش پیش‌رو را با سایر تحقیقات انجام گرفته در حوزه متغیرهای پژوهش متفاوت کرده است، تمرکز بر مجموعه‌ای از عوامل شخصیتی افراد اعم از هوش فرهنگی و هیجانی به‌طور همزمان است که نه فقط نقش مستقیم آنان در سازگاری بین فرهنگی و عملکرد کارکنان شناسایی می‌کند، بلکه به‌طور غیرمستقیم

رابطه هوش فرهنگی و هیجانی کارکنان را با عملکرد آنان از طریق سازگاری بین‌فرهنگی که در پژوهش‌های گذشته کمتر مورد توجه بوده است، بررسی می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. واحد تحلیل این پژوهش فرد است. این پژوهش شامل دو جامعه مدیران شرکت‌ها و کارکنان شهرستانی (کارکنان با سابقه اقامت کمتر از ۵ سال در تهران) شاغل در شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت لوازم کامپیوتری و موبایل بوده که تعداد دقیق آن‌ها طبق گزارش بخش منابع انسانی شرکت‌ها، شامل ۱۲۰ نفر مدیر و ۷۰۰ نفر کارکنان شهرستانی است. شرکت‌های مورد بررسی در این پژوهش شامل شرکت‌های سونی، سامسونگ، اسنوا، ام اس سی، دل، اچ پی، ال جی، جی ال ایکس است. با توجه به تعداد محدود جامعه آماری مدیران، کل جامعه سرشماری شد. اما در جامعه کارکنان شهرستانی، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۴۰ نفر محاسبه شد و نمونه‌گیری به

روش طبقه‌ای تصادفی انجام گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه ۱۰ پرسشی مربوط به مدیران برای سنجش عملکرد کارکنان شهرستانی و پرسشنامه ۳۶ پرسشی مربوط به کارکنان شهرستانی برای سنجش هوش فرهنگی و هیجانی و سازگاری میان‌فرهنگی آنان بوده که محقق ساخته تنظیم شده‌اند. در جدول ۴ گویه‌های مربوط به هر مؤلفه به همراه دیگر اطلاعات مربوط به پرسشنامه‌ها مشخص شده است.

جدول ۴. متغیرها و ساختار پرسشنامه

نام متغیر	مؤلفه‌ها	تعداد گویه	کد مؤلفه
هوش فرهنگی کارکنان (Ang et al., 2006)	فراشناختی	۳	CQ <sub>۱</sub>
	شناختی	۳	CQ <sub>۲</sub>
	انگیزشی	۳	CQ <sub>۳</sub>
	رفتاری	۳	CQ <sub>۴</sub>
هوش هیجانی کارکنان (Golman, 2004)	خودآگاهی	۳	EQ <sub>۱</sub>
	خودتنظیمی	۳	EQ <sub>۲</sub>
	خودکنترلی	۳	EQ <sub>۳</sub>
	همدلی	۳	EQ <sub>۴</sub>
	مهارت اجتماعی	۳	EQ <sub>۵</sub>
سازگاری میان‌فرهنگی (Palthe, 2004)	سازگاری عمومی	۳	AD <sub>۱</sub>
	سازگاری ارتباطات	۳	AD <sub>۲</sub>
	سازگاری شغلی	۳	AD <sub>۳</sub>
عملکرد کارکنان (شاخص‌های شرکت‌ها)	عوامل رفتاری	۵	Per <sub>۱</sub>
	عوامل سیستمی	۵	Per <sub>۲</sub>

به‌طور کلی روایی پرسشنامه‌ها به دو روش روایی همگرایی و روایی واگرا (تشخیصی) بررسی شد. فرنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به‌عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری انعکاسی پیشنهاد داده‌اند. حداقل میزان شاخص AVE معادل ۰/۵ است. همچنین، از روش روایی تشخیصی در سطح سازه برای تعیین روایی پرسشنامه بهره گرفته شد. طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی

بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خودش داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر روایی تشخیصی بالایی دارد. در اصلاحات آماری جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. در جدول ۵ روایی واگرا و همگرا بررسی شده است.

جدول ۵. بررسی روایی واگرایی و روایی همگرا

عملکرد کارکنان	سازگاری میان فرهنگی	هوش هیجانی	هوش فرهنگی	AVE	
			۰,۷۵۰**	۰,۵۶۴	هوش فرهنگی
		۰,۷۲۶**	۰,۵۴۷	۰,۵۲۸	هوش هیجانی
	۰,۷۱۷**	۰,۶۰۳	۰,۵۶۶	۰,۵۱۵	سازگاری میان فرهنگی
۰,۷۶۶**	۰,۶۲۱	۰,۵۹۸	۰,۶۱۱	۰,۵۸۷	عملکرد کارکنان

\*\* جذر AVE

پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ تعیین شد. برای این منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ مورد از هر یک از پرسشنامه‌ها در این شرکت‌ها توزیع شد. ضریب پایایی برای هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول ۶ بیان شده است که ضریب بالای ۰,۷ هر یک از متغیرها، بیان‌کننده پایایی مرکب قابل قبول ابزار تحقیق است.

جدول ۶. پایایی مرکب پرسشنامه‌ها

ردیف	نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
۱	هوش فرهنگی کارکنان شهرستانی	۰,۷۶۶
۲	هوش هیجانی کارکنان شهرستانی	۰,۷۵۴
۳	سازگاری میان فرهنگی	۰,۷۶۷
۴	پرسشنامه مربوط به کارکنان	۰,۷۱۳
۵	عملکرد کارکنان شهرستانی	۰,۷۹۸

تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Spss22 و Amos21 انجام گرفت. به این منظور مدل ساختاری پژوهش در نرم‌افزار Amos21 طراحی شد و بر مبنای ضریب همبستگی و معادلات رگرسیونی چندمتغیره، روابط بین متغیرها آزمون شد.

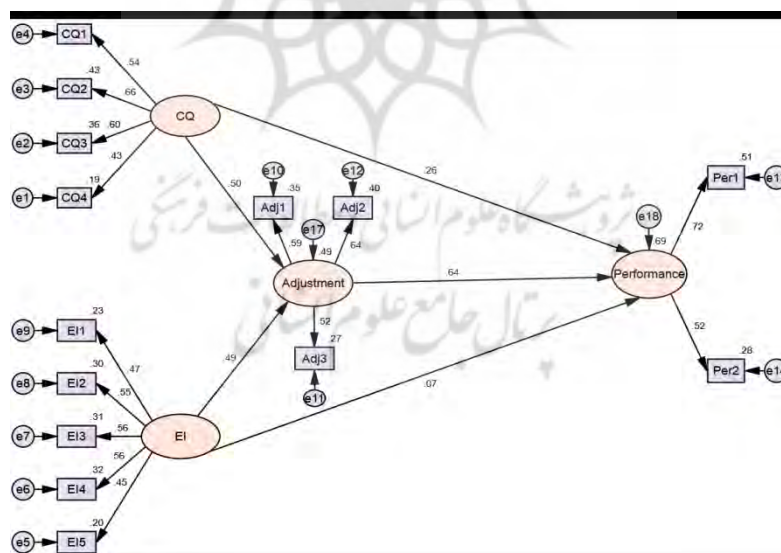
## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

نمونه آماری ۳۶۰ نفره پژوهش که از ۱۲۰ نفر مدیر و ۲۴۰ نفر از کارکنان شهرستانی تشکیل شده، شامل ۲۳۵ نفر مرد (۶۵٫۲ درصد) و ۱۲۵ نفر زن (۳۴٫۸ درصد) بود. همچنین، بیشتر کارکنان در بازه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۵۹٫۱ درصد)، و دارای مدرک تحصیلی دیپلم (۴۶٫۵ درصد) و دارای سابقه کار بین ۲ تا ۳ سال (۳۷ درصد) بوده‌اند.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

ابتدا با به‌کارگیری آزمون کولموگروف<sup>۵</sup> اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها برای به‌کارگیری نرم‌افزار Amos تأیید شد. سپس، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش روش مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. به این منظور پس از تدوین مدل ساختاری برای فرضیه‌های پژوهش، با نرم‌افزار Amos21 مدل طراحی شده آزمون شد. مدل معادلات ساختاری استاندارد پژوهش در شکل ۲ ترسیم شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش



به‌طور کلی، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با توجه به ضرایب تعیین محاسبه‌شده برای متغیرهای درون‌زا پژوهش نشان می‌دهد بیشتر به ۶۹ درصد تغییرات متغیر عملکرد کارکنان به‌وسیله متغیرهای برون‌زا هوش فرهنگی و هیجانی و سازگاری میان‌فرهنگی قابل تبیین است. همچنین، ۴۹ درصد تغییرات سازگاری میان‌فرهنگی به‌وسیله متغیرهای هوش فرهنگی و هیجانی بستگی دارد. در ادامه، شاخص‌های کلی حاصل از مدل معادلات ساختاری استاندارد پژوهش در جدول ۷ بیان شده است که همگی برازش مناسب دارند.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری استاندارد پژوهش

مدل ساختاری	X <sup>2</sup> /df	P	RMSEA	CFI	CMIN	RMR	GFI
میزان قابل قبول	< ۳	< ۰,۰۵	< ۰,۰۷	> ۰,۹	---	< ۰,۰۵	> ۰,۹
مدل استاندارد پژوهش	۲,۱۹۴	۰,۰۰۰	۰,۰۵۵	۰,۹۰۶	۴۵۱,۵۹	۰,۰۳۴	۰,۹۱۴

با توجه به جدول ۷، شاخص‌های کلی برازش مدل ساختاری پژوهش در سطح قابل قبول است که نشان‌دهنده این است مدل از اعتبار بالایی برای سنجش روابط بین متغیرها برخوردار است. در ادامه با توجه به اینکه مدل ساختاری پژوهش تأیید شد، فرضیه‌های پژوهش با به‌کارگیری ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری آزمون شد.

جدول ۸. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب رگرسیونی	سطح معناداری	مقدار بحرانی	نتیجه
هوش فرهنگی --- عملکرد کارکنان شهرستانی	۰,۲۵۸	۰,۰۰۳	۲,۹۲۴	تأیید فرضیه
هوش فرهنگی کارکنان --- سازگاری میان‌فرهنگی	۰,۵۰۳	۰,۰۰۰	۷,۴۲۷	تأیید فرضیه
هوش هیجانی --- عملکرد کارکنان شهرستانی	۰,۰۷۲	۰,۴۱۱	۰,۸۲۳	رد فرضیه
هوش هیجانی کارکنان --- سازگاری میان‌فرهنگی	۰,۴۹۰	۰,۰۰۰	۷,۲۴۴	تأیید فرضیه
سازگاری میان‌فرهنگی --- عملکرد کارکنان شهرستانی	۰,۶۳۸	۰,۰۰۰	۵,۶۵۷	تأیید فرضیه
هوش فرهنگی --- سازگاری میان‌فرهنگی --- عملکرد	۰,۳۲۱	۰,۰۰۳	۴,۵۴۴	تأیید فرضیه
هوش هیجانی --- سازگاری میان‌فرهنگی --- عملکرد	۰,۳۱۳	۰,۰۰۴	۴,۱۳۵	تأیید فرضیه

نگاهی به یافته‌های آزمون به فرضیه‌های اول، دوم و ششم نشان می‌دهد هوش فرهنگی کارکنان شهرستانی به‌طور غیرمستقیم و از طریق نقش سازگاری بین فرهنگی بر عملکرد آنان در شرکت‌های مورد مطالعه تأثیرگذار بوده است. تحلیل یافته‌های استخراج‌شده از روابط بین متغیرها در این فرضیه‌ها بیان‌کننده این است که هوش فرهنگی افراد اثر مستقیم ضعیف (ضریب رگرسیونی ۰/۲۵۸) بر عملکرد کارکنان شهرستانی داشته است که این یافته با نتایج پژوهش‌های ویچلر و همکاران (۲۰۱۵) و کامر و همکاران (۲۰۰۸) ناسازگار است. این درحالی است که بالابودن هوش فرهنگی کارکنان، نقش مؤثری در ایجاد سازگاری بین فرهنگی در محیط کاری دارد (ضریب رگرسیونی ۰/۵۰۳) که نتایج با مطالعات گانکل و همکاران (۲۰۱۴) و باتلر و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد. سایر بررسی‌های انجام‌گرفته بر این نکته دلالت دارد که گرچه بالابودن هوش فرهنگی کارکنان شهرستانی به‌طور مستقیم بر عملکرد آنان تأثیر چندانی بالایی نداشته است، اما به شکل غیرمستقیم از طریق نقش سازگاری بین فرهنگی (ضریب رگرسیونی غیرمستقیم ۰/۳۲۱) زمینه لازم برای بهبود عملکرد فردی و سیستمی افراد را فراهم کرده است.

از سوی دیگر، براساس یافته‌های جدول ۱۰، توانایی کارکنان شهرستانی در رسیدن به سازگاری میان فرهنگی در شرکت‌های تحت بررسی شهر تهران، بر عملکرد آنان تأثیر مستقیم معنادار بالایی می‌گذارد (با ضریب رگرسیونی ۰/۶۳۸)، بنابراین، فرضیه پنجم تأیید می‌شود. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های ویچلر و همکاران (۲۰۱۵)، کاوشینکو و همکاران (۲۰۱۴) و لین و همکاران (۲۰۱۲) همسو است. درک مشترک از یافته‌های کسب‌شده این نکته را تداعی می‌کند که وقتی افراد غیربومی در یک محیط با فرهنگ جدید کار می‌کنند، پس از یک دوره زمانی، به تدریج رفتارهایی را که در شهر خود قابل قبول است، زیرا در شهر میزبان قابل قبول است یا قابل قبول نیست، تشخیص می‌دهند. در این حالت اگر کارکنان با شرایط فرهنگی جدید انطباق‌پذیری لازم را داشته باشند و در این وضعیت به سازگاری میان فرهنگی برسند، می‌توانند با رعایت هنجارها و انتظارات موجود در محیط جدید نسبت به اقدام‌های مناسب را برای افزایش عملکرد خود گام مناسبی بردارند.

سایر یافته‌های پژوهش در آزمون فرضیه‌های سوم، چهارم و هفتم مشخص‌کننده این است که هوش هیجانی کارکنان شهرستانی نیز به‌طور غیرمستقیم و از طریق نقش سازگاری بین‌فرهنگی بر عملکرد آنان در شرکت‌های تحت پژوهش تأثیرگذار بوده است. تحلیل یافته‌های استخراج‌شده از روابط بین متغیرها در این فرضیه‌ها بیان‌کننده این است که هوش هیجانی افراد اثر مستقیم و معناداری (با ضریب رگرسیونی ۰/۰۷۲) بر عملکرد کارکنان شهرستانی نداشته است که این یافته با نتایج پژوهش‌های گانکل و همکاران (۲۰۱۴) و چن و همکاران (۲۰۱۱) مغایرت دارد. در حالی که بالابودن هوش هیجانی کارکنان نقش مؤثری در ایجاد سازگاری بین‌فرهنگی بین افراد در سازمان دارد (با ضریب رگرسیونی ۰/۴۹۰)، که این نتایج با یافته‌های پژوهش ویچلر و همکاران (۲۰۱۵) و گابل و همکاران (۲۰۰۶) همسو است. سایر بررسی‌های انجام‌گرفته یادآور این است که گرچه بالابودن هوش هیجانی کارکنان شهرستانی به‌طور مستقیم بر عملکرد آنان تأثیرگذار نبوده است، اما به‌طور غیرمستقیم از طریق نقش سازگاری بین‌فرهنگی (با ضریب رگرسیونی غیرمستقیم ۰/۳۱۳) زمینه لازم برای بهبود عملکرد فردی و سیستمی افراد را فراهم کرده است.

### نتیجه و پیشنهادها

نگاهی کوتاه به نتایج یافته‌های پژوهش در بخش قبلی نشان می‌دهد افرادی که CQ بالایی دارند، هنگام کار در یک شهر با فرهنگی متفاوت از منطقه خود، به‌علت توانایی بالا در کسب دانش از هنجارها، رفتارها و آداب و رسوم محل کار جدید و همچنین هماهنگی مدل ذهنی خود با مفروضات فرهنگی موجود در آن شرکت‌ها، قابلیت بیشتری در پذیرش مستمر دانش برای ایجاد سازگاری عمومی با محیط کاری جدید داشته و در نتیجه میل به ارائه اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب در تعاملات فرهنگی با دیگران دارند و ضمن برقراری روابط صمیمی با مدیران و سایر همکاران، در زمان کوتاهی با شرایط شغلی جدید سازگار می‌شوند و به احتمال زیاد در شغل خود موفقیت بالایی را تجربه می‌کنند.

همچنین، درک مشترک حاصل‌شده از سایر یافته‌های بخش قبلی این ذهنیت را در مخاطب شکل می‌دهد که شناخت عاطفی افراد از خود و دیگران، کنترل احساس منفی برانگیخته در طول

درگیری و شرایط تنش‌زا، ایجاد حس همدلی در بین سایر همکاران و برخورداری افراد از مهارت‌های اجتماعی بالا در یک محیط چندفرهنگی، می‌تواند حساسیت و آگاهی آنان از تفاوت‌های فرهنگی موجود را افزایش داده و فقدان ارتباط در گروه‌های مختلف را کاهش دهد. همچنین، EI بالا می‌تواند به افراد در ابراز احساس و عواطفشان در مسیر مناسب و در جهت جلوگیری از سوء تفاهم و درگیری در یک محیط چندفرهنگی که از آن ناگزیر می‌باشند، کمک کرده و این توانایی را کارکنان به نحوی ایجاد کنند که بتوانند آسان‌تر با محیط کار، مدیران و همکاران خود سازگار شده و در نهایت، عملکرد مؤثرتری از خود نشان دهند.

از سوی دیگر، بررسی‌های میدانی انجام‌گرفته در شرکت‌های تحت پژوهش حاکی از آن است که میزان ناسازگاری فرهنگی در بین کارکنان شهرستانی و تهرانی شاغل در شرکت‌های یادشده در سطح بالایی بوده است که این مهم همواره ابزار سلب آرامش کارکنان و مدیران شرکت را به همراه داشته است و عملکرد افراد را در حد قابل توجهی تحت تأثیر قرار داده است. ریشه‌یابی دقیق‌تر این مسئله که شرکت‌ها را با چالش‌های گسترده‌ای در زمینه بهره‌وری و اثربخشی کارکنان مواجه کرده بود، مشخص کرد هوش فرهنگی و هیجانی پایین کارکنان شهرستانی، از اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد این ناسازگاری و کاهش سطح عملکرد آنان در شرکت‌ها بوده است. بر این اساس، پیشنهادهایی به شرح زیر بیان می‌شود:

۱. کارکنان شهرستانی شاغل در شرکت‌های مورد مطالعه می‌توانند با کسب دانش بیشتر از هنجارها، رفتارها و آداب و رسوم محیط کاری و هماهنگ کردن ذهنیت خود با مؤلفه‌های فرهنگی موجود در شرکت و همچنین، آگاهی‌یافتن از انتظاراتی که از آنان در محیط جدید وجود دارد، قابلیت بیشتری در پذیرش فرهنگ عمومی شهر، ارتباطات صمیمانه با سایر همکاران و انطباق با شرایط شغلی در خود ایجاد کنند و عملکرد فردی و سیستمی مناسبی از خود نشان دهند. در این زمینه به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی‌های سازمان و حمایت‌های مدیران در اجرای برنامه‌های جامعه‌پذیری برای کارکنان شهرستانی بسیار راهگشا خواهد بود.

۲. اعتقاد بر این است که شناخت عاطفی افراد از خود و دیگران، کنترل احساس منفی برانگیخته در طول درگیری و شرایط تنش‌زا، ایجاد حس همدلی بین همکاران و برخورداری افراد از مهارت‌های اجتماعی بالا در یک محیط چندفرهنگی، می‌تواند حساسیت و آگاهی آنان از تفاوت‌های فرهنگی موجود را افزایش دهد و ضمن بهبود ارتباط در بین افراد، سوء تفاهم‌ها و درگیری‌ها در یک محیط چندفرهنگی را در حد قابل توجهی کاهش دهد و شرایط را برای نمایش عملکرد فردی و سیستمی کارکنان شهرستانی در سطح بالاتر را فراهم کند. بر این اساس، برگزاری آزمون‌های سنجش EI به‌منظور سطح‌بندی کارکنان در گروه‌های مختلف و برگزاری کارگاه‌های آموزشی متناسب با هر سطح برای آگاه‌کردن کارکنان از احساس و عواطف خود و دیگران و بالابردن سطح مهارت‌های اجتماعی آنان اهمیت زیادی دارد.

## منابع و مأخذ

۱. آقاپار، سعید و شریفی درآمدی، پیام (۱۳۸۶). هوش هیجانی سازمانی. اصفهان: انتشارات سپاهان.
۲. صفری، علی و گلشاهی، بهنام (۱۳۹۲). بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر کارآفرینی سازمانی: نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی. توسعه کارآفرینی دانشگاه تهران، دوره ۳، شماره ۶، صفحات ۲۰۲-۱۸۳.
3. Ang, S., Van Dyne, L. & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31(1), 100° 123.
4. Bar-On, R. (2005). Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp.363° 388). San Francisco, CA: Josey-Bass.
5. Black, J.S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277° 294.
6. Brislin, R., Worthley, R. & MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding bhhvvoers hltt srrve poop s go.... *Group and Organization Management*, 31, 40° 55.
7. Butler, A.M., Kwantes, C.T. & Boglarsky, C.A. (2014). The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: A Cross-cultural investigation, *International Journal of Intercultural Relations*, 40(1), 87-98.
8. Chen, A., Lin, Y. & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of cultural shock: A case from Philippine laborers in Taiwan, *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 246° 258.
9. Earley, P.C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
10. Gabel, R.S., Dolan, S.L. & Cerdin, J.L. (2006). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), 375° 395.
11. Golman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard Business Review*. www.shu.ac.uk/research. Available from <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>.
12. Gunkel, M., Schlägel, C. & Engle, R.L. (2014). Culture's Influence on Just like a fine wine? Age, emotional intelligence: An Empirical Study of Nine Countries. *Journal of International Management*, 20(2), 256-274.
13. Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits ° self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability ° with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 86, 80° 92.

14. Kim, K. & Slocum Jr, J.W. (2008). Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of U.S.-based Korean expatriates. *Journal of World Business*, 43, 109° 126.
15. Koveshnikov, A., Wechtler, H. & Dejoux, C. (2014). Cross-cultural adjustment of expatriates: The role of Just like a fine wine? Age, emotional intelligence and gender. *Journal of World Business*, 49(3), 362-371.
16. Kumar, N., Che Rose, R. & Sri Ramalu, S. (2008). The bond between intelligences: Cultural, emotional, and social. *Performance Improvement*, 47(10), 42° 48.
17. Lee, L. & Sukoco, B. M. (2007). The effects of expatriate personality and cultural intelligence on the expatriate adjustment: The moderating role of expatriate. *Paper presentation at the 13th Asia Pacifica Management Conference*. Melbourne, Australia.
18. Lillis, M.P. & Tian, R.G. (2009). Cross-Cultural Communication and Emotional Intelligence: Inferences from Case Studies of Gender Diverse Groups. *Marketing Intelligence and Planning*, 27(3), 428° 438.
19. Lin, Y., Chen, A. & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence & emotional intelligence on cross-cultural adjustments. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 541-552.
20. Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876° 898.
21. Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 37° 59.
22. Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185° 211.
23. Templer, K.L., Tay, C. & Chandrasekar, N.A. (2006). Motivational cultural intelligence, realist job preview, realistic living conditions preview, and crosscultural adjustment. *Group and Organization Management*, 31(1), 154° 173.
24. Triandis, H.C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group and Organization Management*, 31, 20° 26.
25. Wechtler, H., Koveshnikov, A. & Dejoux, C. (2015). Just like a fine wine? Age, emotional intelligence, and cross-cultural adjustment. *International Business Review*, 24(3), 409-418.