

## بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر رضایت شغلی از طریق کار عاطفی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰

کد مقاله: ۴۷۳۲۵

بهاره شهریاری<sup>۱\*</sup>، مسعود بختیاری<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر رضایت شغلی از طریق کار عاطفی می باشد. از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش ۱۳۸ نفر شامل کلیه کارکنان شرکت گاز استان کرمان بوده. تعداد ۱۰۳ نفر از آن ها با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها در این پژوهش از پرسشنامه های هوش فرهنگی آنگ، وان داین، کوه و انجی (۲۰۰۴)، رضایت شغلی مینه سوتا (MSQ) که توسط ویس، دیویس و انگلند (۱۹۶۷) طراحی شده و پرسشنامه کار عاطفی چن و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شده است. به منظور سنجش روایی ابزار اندازه گیری در این پژوهش از روایی همگرا، واگرا و صوری استفاده گردید، همچنین از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای بررسی پایایی ابزار اندازه گیری استفاده شد و از نرم افزارهای Spss و Smart PLS برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده گردید و یافته های پژوهش نشان دادند که هوش فرهنگی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم از طریق کار عاطفی بر رضایت شغلی تاثیر گذار است، همچنین مشخص شد که کار عاطفی بر رضایت شغلی تاثیر گذار است.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، رضایت شغلی، کار عاطفی

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،  
shahriaripnu@pnu.ac.ir

۲- استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران،  
mbakhtiari1363@pnu.ac.ir

## ۱- مقدمه

عوامل بسیاری باعث میشوند که بازده شغلی در یک کشور افزایش یابد، ولی یکی از مهمترین این عوامل، توجه به ویژگیها و وضعیت روانی نیروی انسانی است. نیروی انسانی کارآمد، یکی از ارکان اصلی و زیربنایی در هر سازمانی است. قطعاً بدون توجه به انگیزه ها و تمایلات درونی افراد در سازمان، نیل به اهداف سازمان مشکل خواهد بود. در این راستا، سازمانهایی موفق خواهند بود که به میزان رضایت شغلی و نقش عوامل مختلف موثر بر رضایت شغلی توجه کافی مبذول نمایند. چراکه رضایت شغلی در جهت پیشبینی رفتارهای سازمانی در آینده نظیر ترک شغل، تأخیر، کم کاری، غیبت مؤثر باشد و در نهایت بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر به سزایی داشته باشد. این مساله تا بدانجا مهم است که هدف بسیاری از سازمانها افزایش رضایت کارکنان در تمام سطوح است. از طرفی ناراضیاتی شغلی موجب کاهش روحیه کاری، عملکرد و به خطر افتادن سلامت جسمانی و روانی نیروها میشود. آنچه همواره مورد توجه روانشناسان و اندیشمندان حوزه علوم اجتماعی بوده است رضایت شغلی و آثار این رضایت در روحیه و بازدهی کارکنان می باشد. اگر فرد به شغل خود علاقه مند باشد، خلاقیت، استعداد وی در زمینه کارش شکوفا خواهد شد و کم تر دچار افسردگی و خستگی می شود، بالعکس اگر فرد از حرفه اش راضی نباشد، هم خودش دچار افسردگی و سرخوردگی می شود و هم کارش بی نتیجه می ماند و به دنبال آن جامعه نیز ضرر و زیان خواهد دید. رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است و باعث افزایش کارایی و احساس رضایت فردی می شود. از دلایل توجه و علاقه به رضایت شغلی این است که رضایت شغلی به عنوان یک نگرش، ترک خدمت کارکنان را بهتر از دیگر نگرش های کاری پیش بینی می کند. تحقیقات زیادی در زمینه رضایت شغلی و عوامل موثر بر آن صورت گرفته است که محقق در این پژوهش می کوشد که تأثیر هوش فرهنگی و کار عاطفی بر رضایت شغلی را بسنجد (فتحی و همکاران، ۱۳۹۸).

یکی از سازمانهایی که رابطه تنگاتنگی با کارکنان خود دارد شرکت گاز می باشد، این شرکت باید سیاستها و استراتژی هایی به کار گیرد تا بتواند رضایت و اشتیاق شغلی کارکنان خود را فراهم کند تا بدین گونه کارکنان در انجام وظایف خود هر چه بیشتر کوشا باشند و از این طریق زمینه ارتقای شغلی برای خود و موفقیت و بهبود عملکرد برای سازمان را فراهم نمایند. از اینرو پژوهش حاضر از این جنبه دارای اهمیت است که کارکنان شرکت گاز با سیاستهای کار عاطفی و هوش فرهنگی بسیاری مواجه هستند که باعث می شود کارمندان این اداره دچار استرس و خستگی شغلی گردند. لذا؛ سازمان باید به منظور کاهش اثرات استرس و خستگی شغلی در کارکنان، شرایط و بستری برای رضایت شغلی آنها فراهم سازد.

از جمله عوامل دیگری که ضرورت این پژوهش را توجیه می کند این است که در دنیای امروز کارکنان سازمانها از جمله شرکت گاز با مسائل و مشکلات فراوانی روبرو هستند که یقیناً روی عملکرد و بهره وری شغلی آنها تأثیرگذار است لذا؛ بررسیها و پژوهش های علمی به منظور افزایش رضایت شغلی در کارکنان جهت افزایش تعهد، انگیزش، کارایی، اثربخشی و در نهایت بهره وری لازم می باشد (میرسپاس طبری، ۱۳۹۲)، مضافاً مطالعه ادبیات و پیشینه موضوع روشن نمود که تحقیق جامعی در خصوص رابطه هوش فرهنگی و کار عاطفی با رضایت شغلی صورت نگرفته است لذا؛ همین موضوع، محقق را در جهت پر نمودن این شکاف تحقیقاتی سوق داد. هدف این تحقیق بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر رضایت شغلی از طریق کار عاطفی در شرکت گاز شهر کرمان است، که در کل اهداف زیر دنبال شده است:

## ۱-۱- هدف اصلی: بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر رضایت شغلی از طریق کار عاطفی

## ۱-۱-۱- اهداف فرعی:

۱. بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز شهر کرمان
۲. بررسی تأثیر کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز شهر کرمان
۳. بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر کار عاطفی کارکنان شرکت گاز شهر کرمان

## ۲- بیان مساله

امروزه عوامل محیطی که بر روی سازمان تأثیر گذار هستند به سرعت در حال تغییر و تحول بوده و روزانه شاهد پیشرفتهای وسیعی در تمام ابعاد زندگی بشر هستیم. سازمانها در دنیای پیچیده و متغیر امروز باید بسیار انعطاف پذیر باشند تا بتوانند با محیط خود مطابقت یابند و دچار نابسامانی نشوند. دردنیای پرشتاب امروز هر کس خواهان داشتن شغلی است. و در واقع یکی از عوامل احساس امنیت و اعتماد به نفس، داشتن شغل و فعالیت اجتماعی است رضایت شغلی از مهمترین نتایج یک انتخاب صحیح و مناسب در گزینش حرفه است؛ که تطابق باکار، امکان خلاقیت، روابط رضایت بخش با همکاران و افزایش بهره وری را فراهم می آورد. رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرشهای مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخص می گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد

و برای شغلش ارزش زیادی قائل است (مشبکی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲). اکثر محققین بر این باورند که از زمانی که رضایت شغلی در زمینه رفتار سازمانی مطرح شد این مقوله یکی از موضوعهایی بوده که همیشه در رأس علاقه محققین قرار داشته است. آنان معتقدند که مدیریت صحیح میتواند منجر به نتایج سودمندی از قبیل اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی، کاهش جابه جایی و همچنین کاهش غیبت شود. رضایت شغلی کارکنان موجب رفتار مثبت کارکنان در انجام دادن فعالیت‌های شغلی خود می‌گردند و با مشتریان با دقت رفتار می‌کنند، بنابراین، رضایت شغلی برای تضمین خدمات منحصر به فرد به مشتریان و عملکرد سازمانی ضروری است (Paparoidamis et al, 2019).

از جمله عواملی که میتواند با رضایت شغلی رابطه داشته باشد هوش فرهنگی و کار عاطفی می‌باشد (Lam et al, 2022). هوش فرهنگی به عنوان ظرفیت یک فرد در درک، انطباق و تعامل در زمینه‌های مختلف فرهنگی تعریف می‌شود این یک سازه چند وجهی است و شامل هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری میباشد. مردم با این قابلیت می‌توانند به طور آگاهانه تفاوت‌های ظریف فرهنگی را شناسایی و درک کنند، ترجیحات فرهنگی دیگران را بشناسند و طرز برخورد خود را در برخوردهای بین فرهنگی تنظیم کنند (Earley et al, 2006). از این رو، مرتبه بالاتر فرایندهای شناختی را منعکس می‌کند.

هوش فرهنگی شناختی به دانش عمومی یک فرد از هنجارها، ارزش‌ها، باورها، اعمال، آداب و رسوم و تابوها در فرهنگ‌های مختلف فرهنگی اشاره دارد. افراد که از بعد شناختی هوش فرهنگی بهره مند هستند می‌توانند مفاهیم فرهنگی خود را شناسایی کرده و آنها را به روز کنند و تفاوت‌ها و شباهت‌های بین فرهنگی را بشناسند (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴). هوش فرهنگی رفتاری نشان دهنده توانایی فرد در رفتارهای مناسب چه به صورت کلامی و چه به صورت غیر کلامی با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و متنوع است. افراد از بعد رفتاری هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند می‌تواند مجموعه‌های رفتاری مناسبی را در زمینه‌های فرهنگی متنوع انجام دهند (Bücker et al., 2014). پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص نشان دهنده رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رضایت شغلی می‌باشند. از جمله این پژوهش‌های می‌توان به مطالعات چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، پاپار اویدامیس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، لام<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و فرخی و همکاران (۱۳۹۵) اشاره نمود.

یکی دیگر از متغیرهای که بالاتر نیز اشاره شد و رابطه مثبتی با رضایت شغلی دارد کار عاطفی می‌باشد (Lam et al., 2022). باید عنوان نمود که کارکنان سازمان به مثابه یک سنجاق اتصال بین سازمان و مشتریان عمل می‌کنند و غالباً به عنوان یک مزیت رقابتی که می‌تواند برای سازمانها خدمات و فعالیت‌های متمایز ارائه دهند شناخته میشوند (Tsaour & Tang, 2013). بنابراین کارمندان سازمان باید نسبت به سیاست‌های کار عاطفی آگاهی داشته باشند (Chen et al., 2019). سیاست‌ها و استراتژی‌های کار عاطفی در حقیقت به معنای استفاده از راهکارهای متفاوت برای بیان عواطف و احساسات در برخورد با ارباب رجوع می‌باشد (Goodwin et al., 2011). بنابراین کارکنان باید کوشش‌های خویش را جهت بروز احساسات بیشتر کنند و پایبند به مقررات احساسی شرکت باشند. کارمندی که خود را متعهد به رعایت سیاست‌های کار عاطفی سازمان می‌داند نسبت به با ادب و خون گرم می‌باشند. امروزه مدیران منابع انسانی سازمان‌ها با واژه مفهوم کار عاطفی آشنایی دارند اما سازمان‌های زیادی برای افزایش رضایت شغلی و کنترل کار عاطفی استراتژی موثری ندارند (Jung & Yoon, 2014). لذا؛ فهم بیشتر از نتایج مثبت و منفی حاصل از کار عاطفی برای ارایه راهکارهایی به جهت کنترل کار عاطفی امروزه از اهمیت بالاتری برخوردار شده است. پژوهش‌های صورت گرفته توسط لام و همکاران (۲۰۲۲) و جانگ و یون<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نشان داد که بین کار عاطفی و رضایت شغلی رابطه مثبتی برقرار است.

با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان عنوان نمود که هر چه کارمندان یک سازمان رضایت شغلی بالاتری داشته باشند کارهای خود را با نظم بیشتری انجام داده و نسبت به سازمان و فادار تر می‌باشند (Lam et al., 2022). بنابراین مدیران باید با استفاده از راه‌های گوناگون رضایت شغلی کارکنان را فراهم سازند از طرفی با توجه به اینکه کارکنان شرکت گاز در انجام وظایف خود در فصول مختلف سال با مسائل و مشکلات فراوانی روبرو هستند و برای حفظ انگیزه و تلاش در انجام امور محوله باید از رضایت شغلی بالایی برخوردار باشند بنابراین یکی از موضوعات بسیار مهم که باید مدیران شرکت گاز به آن توجه ویژه نمایند این است که بتوانند رضایت شغلی کارکنان را برآورده سازند تا بتوانند از این طریق انگیزه کارکنان خود را بالا ببرند. لذا؛ این پژوهش در پی پاسخگویی به این سوال می‌باشد که آیا هوش فرهنگی از طریق کار عاطفی بر رضایت شغلی کارمندان شرکت گاز استان کرمان تاثیر مثبت و معنی داری دارد؟ در ادامه به بیان مختصری از مفهوم متغیرهای تحقیق و در نهایت ارائه مدل مفهومی پراخته شده است.

- 1 Chen
- 2 Paparoidamis
- 3 Lam
- 4 Jung and Yoon

### ۳- تعاریف

#### ۳-۱- هوش فرهنگی

هوش فرهنگی نوع بدیعی از هوش است که ارتباط زیاد با محیط کاری متنوع فرهنگی دارد. هوش فرهنگی را استعداد به کارگیری مهارت ها و توانایی ها در محیط های مختلف می داند (Brooks, 2010). مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ از محققان دانشکده کسب و کار لندن مطرح شد و در سال ۲۰۰۳ توسط دانشگاه استنفورد در کتابی با عنوان (هوش فرهنگی: تبادلات فردی میان فرهنگها) به چاپ رسید. آن دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند. آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت های فرهنگی جدید، به زحمت میتوان علائم و نشانه های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، چارچوب شناختی مشترکی تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (Peng & Zhu, 2019).

چندی بعد، کنسرسیومی از اساتید آمریکا و انگلستان و آسیا، هوش فرهنگی را ارزیابی نظام مند ظرفیت فرد برای رویارویی با افرادی از فرهنگهای متفاوت تعریف کردند (Sladek et al., 2019). در تعریفی دیگر توسط پترسون، هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی میدانند. مطابق این تعریف، هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه های دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد (Presbitero, 2016). هوش فرهنگی همچنین بینش های فردی را در بر میگیرد که برای انطباق با موقعیت ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه های کاری چند فرهنگی مفید است. هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط های کاری متنوع دارد. عده ای این نوع از هوش را نوعی شایستگی چندوجهی میدانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به صورت متفکرانه و فهرستی از مهارت های رفتاری است (Barbuto et al., 2015).

عقاید، ارزش ها، انتظارات، نگرش ها و مفروضات، عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی شوند، اما بر رفتار افراد مؤثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه میدهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر میکنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ میدهند. در نتیجه، موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی میدهد. هوش فرهنگی حوزه مدرنی از هوشمندی است که امکان میانجی گری در فضاهای کاری متنوع را مطرح میکند. هوش فرهنگی به منزله چسبی است که میتواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. هوش فرهنگی به افراد کمک میکند به نحو مؤثری تفاوت های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت کنند. کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است، حصارهای فرهنگی را درک کرده، میداند همین حصارهاست که میتواند رفتار ما و دیگران را چارچوب بندی و نحوه فکر کردن و واکنش نشان دادن را در موقعیت های مختلف توجیه کند؛ اما همین فرد قادر است که این بندها و حصارها را کاهش دهد. کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است این آمادگی را دارد که اختلاف فرهنگی را درک کرده، با قدرت در این عرصه فعالیت کند؛ عرصه ای که پر از تفاوت و اختلاف است. در واقع؛ هوش فرهنگی به عنوان یک مفهوم در دنیای معاصر، یک توانایی شناختی است (براتی پور و همکاران، ۱۳۹۹).

#### ۳-۲- کار عاطفی

در سالهای اخیر محققین حوزه ی مدیریت دولتی توجه بسیاری را به جنبه های عاطفی و احساسی خدمت رسانی عمومی مبذول داشته اند و در این زمینه نیز به طور ویژه بر روی مفهوم کار عاطفی تمرکز داشته اند (Grandey and Sayre, 2019; Hsieh, Jin, & Guy, 2016; Gabriel and Diefendorff, 2015; Mastracci, Guy, & Newman, 2014). کار عاطفی، ژستی است که در یک مبادله اجتماعی ارائه می شود، دارای کاربردی مشخص است و نباید آن را به عنوان وجهی از شخصیت کارمند در نظر گرفت. به عبارت دیگر، از آن جهت کار عاطفی نامیده می شود که فرد برای انجام شغل خود ملزم به انجام آن است. در طی فرآیند برقراری ارتباط بین کارمند و ارباب رجوع، کار عاطفی وارد عمل شده و کارمند را بر آن می دارد تا به سرعت موارد زیر را انجام دهد:

الف) سنجش عاطفی: شناخت حالت احساسی ارباب رجوع و استفاده از این اطلاعات برای ارائه واکنشی مناسب

ب) تحلیل حالت عاطفی خود و مقایسه ی آن با فرد مقابل

ج) تشخیص واکنش های فرد مقابل به مجموعه ای از واکنشها و برگزیدن مناسب ترین کنش

د) ارائه ی رفتاری که در آن کارمند با توجه به شرایط، احساسات خود را سرکوب کرده و یا بروز می دهد تا واکنشی مطلوب از طرف مقابل دریافت کند (Guy et al., 2016).

### ۳-۳- رضایت شغلی

رضایت شغلی به معنی احساس فرد در مورد عملکرد و شرایط کاریش است. درک و آگاهی افراد از موقعیت خود در محیط کار در دامنه ی فرهنگ و نظام ارزشهای محل کار و در ارتباط با اهداف، انتظارات، استانداردها و مسائل مربوط به فرد میباشد (Antaramian, 2017). همچنین شامل نگرش، نیازها، ارزش ها و انتظارات مثبت افراد نسبت به شغلشان است و متأثر از محیط کار و فضایی است که در آن فعالیت می کنند (Armstrong & Teylor, 2014). رضایت شغلی به معنای راضی بودن به وضع موجود نیست بلکه منجر به خوشنودی نسبی تقریباً پایدار در حرفه میشود که تنها با امکانات مادی به دست نمی آید اما وضعیت خوب مادی هم میتواند از عوامل موثر در رضایت شغلی باشد (Roy, 2016).

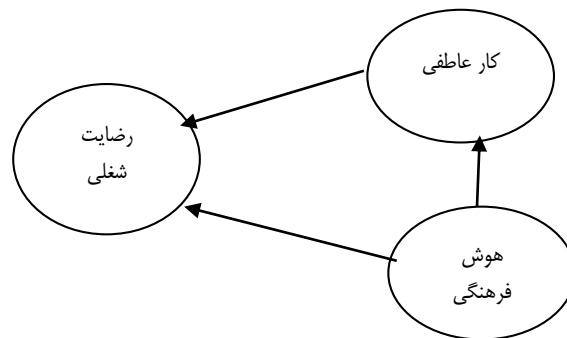
مسئله اساسی برای مدیران سازمانها این است که چگونه میتوان همزمان با تجهیز فعالیتهای افراد در جهت هدفهای سازمان طوری عمل کرد که افراد از کار و کوشش خود در سازمان رضایت شخصی و پاداش کسب نمایند. هیچ تردیدی نیست که رضایت شغلی اهمیت بسیار زیادی دارد حداقل مدیران به سه دلیل به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت میدهند؛ زیرا:

- ۱- افراد ناراضی سازمان را ترک میکنند و بیشتر استعفا میدهند
- ۲- کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر میکنند
- ۳- رضایت شغلی از کار پدیده ای است که از مرز سازمان فراتر میرود و اثرات آن در زندگی خصوصی افراد و خارج از سازمان مشاهده میشود.

افراد راضی کمتر غیبت کرده و کمتر سازمان را ترک مینمایند: رضایت شغلی با تصمیماتی که فرد در ارتباط با ترک سازمان میگیرد رابطه ای محکم و متقی دارد: رابطه رضایت شغلی یا غیبت کارکنان نیز منفی است. از موارد دیگر اهمیت رضایت شغلی، اثراتی است که این پدیده در کل جامعه خواهد داشت. هنگامی که کارکنان و اعضای سازمان از کار خود لذت میبرند: زندگی خصوصی آنان در خارج از سازمان و بهبود می یابد همچنین مزایای حاصل از رضایت شغلی کارکنان سازمان به همه افراد جامعه و شهروندان خواهد رسید (کشاورز و سرخوش، ۱۳۹۸).

### ۴- چارچوب تحقیق

#### ۴-۱- مدل مفهومی تحقیق



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق (Lam et al., 2022)

#### ۴-۲- فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: هوش فرهنگی از طریق کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز استان کرمان تأثیر غیرمستقیم و معناداری دارد.

فرضیات فرعی:

۱. هوش فرهنگی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز شهر کرمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز شهر کرمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. هوش فرهنگی بر کار عاطفی کارکنان شرکت گاز شهر کرمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۱- پیشینه تحقیق

سال	محققین	نتایج
۱۴۰۱	عسکری و سبک رو	نتایج نشان داد رابطه مثبت، معنی دار و خطی بین سازگاری شغلی و هوش هیجانی وجود دارد و همچنین سازگاری شغلی از طریق هوش هیجانی بر رضایت شغلی تاثیر میگذارد اما رابطه مستقیم و خطی بین آنها تایید نشد.
۱۴۰۰	آرمند و تقی زاده	نتایج به دست آمده نشان داد که جو سازمان با استفاده از متغیر میانجی رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد که این نتایج تایید کننده فرضیات در نظر گرفته شده است. همچنین از آزمون فریدمن نیز جهت رتبه بندی مولفه‌های جو سازمانی و رضایت شغلی استفاده شد.
۱۳۹۹	مرسل و همکاران	یافته های پژوهش حاکی از تاثیر مثبت امنیت شغلی با ضریب ۰/۸۷ و توانمندسازی کارکنان با ضریب ۰/۱۶ بر رضایت شغلی است. امنیت شغلی و توانمند سازی کارکنان می توانند به عنوان پادزهر قوی برای ناراضی‌تی که ممکن است کارکنان نسبت به شغل خود داشته باشند، عمل نمایند و از خروج کارکنان از دستگاه جلوگیری کنند و تمایل کارکنان را برای ارائه عملکرد با کیفیت بالا را افزایش دهند.
۱۳۹۸	خیابانی منفرد	نتایج و یافته های پژوهش نشان داد که بین هوش فرهنگی و استرس شغلی بین هوش فرهنگی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد، همچنین نتایج نشان داد استرس شغلی توانست نقش میانجی معناداری بین هوش فرهنگی و رضایت شغلی داشته باشد.
2022	Lam et al	هدف پژوهش آنها این بود که تأثیرات طیف گسترده ای از کار عاطفی و هوش فرهنگی بر رضایت شغلی کارکنان را ارزیابی کنند. آنها به این نتیجه رسیدند که بعد شناختی و انگیزشی هوش فرهنگی، ناهماهنگی عاطفی، و بیان احساسات به صورت طبیعی بر رضایت شغلی تأثیر می گذارد. علاوه بر این، این مطالعه مدیران ارشد هتل‌های لوکس را برای بحث بیشتر در مورد نتایج نظرسنجی متعهد کرد.
2019	Grandey et al	نتایج نشان داد که مقررات احساسی در یک زمینه کاری برای افزایش رضایتمندی خلق و خوی مشتریان مهم است، اما قرار دادن این لایحه برای انجام وظایف شغلی کارکنان، میتواند هزینه های تعجب برانگیزی با توجه به چگونگی تنظیم احساسات را داشته باشد. به نظر میرسد اقدامات صادقانه سبب گردد عملکرد افزایش یابد، با این حال اقدامات سطحی کارکنان بر عملکرد تأثیری کاهنده خواهد داشت.
2018	Faragher et al	در پژوهش با عنوان رابطه بین رضایت شغلی و سلامتی، به این نتیجه دست یافتند که رضایت شغلی علاوه بر اینکه تاثیر مهمی بر سلامت افراد دارد بر کارایی کارکنان و تصمیم گیری آنها اثر مثبت داشته و سبب رونق جامعه خواهد شد.

۶- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع پژوهش های کمی بوده که بر اساس هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی می باشد، جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت گاز استان کرمان است که تعداد آنها ۱۳۸ نفر می باشند. و برای دست یابی به تعداد نمونه از روش نمونه گیری تصادفی در دسترس استفاده شده است، همچنین برای تعیین تعداد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده گردید که با توجه به تعداد اعضای جامعه حجم نمونه ۱۰۳ نفر می باشد. برای جمع آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه ای و استفاده از سه پرسشنامه (پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ، وان داین، کوه و انجی در سال (۲۰۰۴)، پرسشنامه رضایت شغلی ویس، دیویس و انگلند (۱۹۶۷) و پرسشنامه کار عاطفی چن و همکاران (۲۰۱۹)) استفاده شده است که روایی همگرا و واگرا آنها تایید و در جداول ۲ و ۳ آورده شده است. پایایی پرسشنامه ها نیز تایید و در جدول ۴ بیان شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Smart PLS استفاده گردید.

جدول ۲- روایی همگرایی مؤلفه‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	AVE (>0.5)	AVE (>0.5) پس از اصلاح
هوش فرهنگی	۰/۴۹	۰/۵۱
کار عاطفی	۰/۵۳	۰/۵۳
رضایت شغلی	۰/۵۴	۰/۵۴

جدول ۳- روایی واگرا

رضایت شغلی	کار عاطفی	هوش فرهنگی	
		۰/۷۱	هوش فرهنگی
	۰/۷۳	۰/۶۸	کار عاطفی
۰/۷۴	۰/۶۰	۰/۵۵	رضایت شغلی

جدول ۴- نتایج آزمون پایایی

مؤلفه‌ها	>۰/۷ پایایی ترکیبی	>۰/۷ آلفای کرونباخ
هوش فرهنگی	۰/۹۵	۰/۹۴
کار عاطفی	۰/۹۴	۰/۹۴
رضایت شغلی	۰/۹۵	۰/۹۵

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده است که حاکی از پایایی و برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

## ۷- یافته‌های تحقیق

تحلیل توصیفی این تحقیق، صرفاً دربردارنده متغیرهای جمعیت شناختی یا دموگرافیک نمونه آماری است. در ادامه جزئیات هر یک از متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق ارائه شده است.

جدول ۵- توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۸۳	۸۰/۶
زن	۲۰	۱۹/۴
جمع کل	۱۰۳	۱۰۰

جدول ۶- توزیع فراوانی بر حسب میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۸	۷/۸
فوق دیپلم	۲۱	۲۰/۴
لیسانس	۶۵	۶۳/۱
فوق لیسانس و بالاتر	۹	۸/۷
جمع کل	۱۰۳	۱۰۰

جدول ۷- توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب میزان سابقه

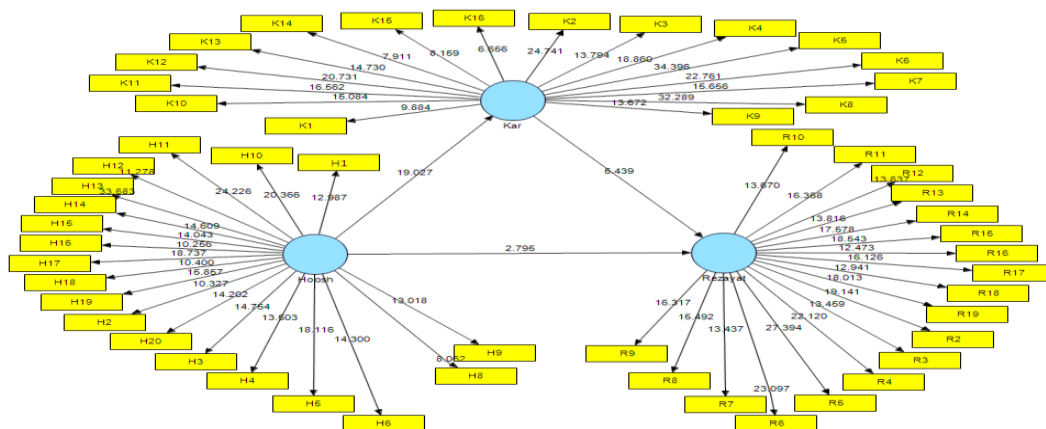
سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۱۶	۱۵/۵
۶-۱۰ سال	۳۷	۳۵/۹
۱۱-۱۵ سال	۲۷	۲۶/۲
۱۶-۲۰ سال	۱۱	۱۰/۷
بیشتر از ۲۱ سال	۱۲	۱۱/۷
جمع کل	۱۰۳	۱۰۰

اطلاعات توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش و بررسی شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی در جدول زیر فراهم آمده است.

جدول ۸- شاخص‌های توصیفی متغیرها

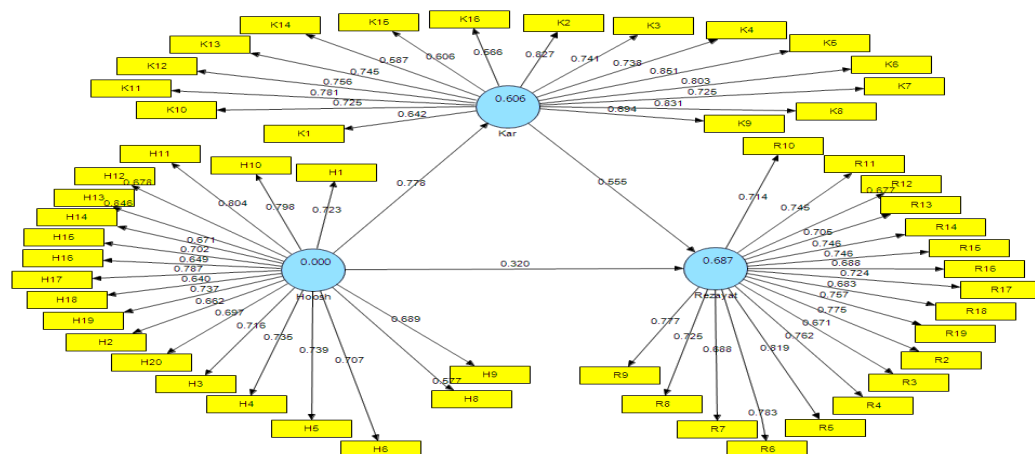
متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشدگی
هوش فرهنگی	۳/۰۹	۰/۹۲	-۰/۵۱	-۱/۰۶
کار عاطفی	۳/۰۵	-۰/۷۶	-۰/۷۳	-۰/۴۸
رضایت شغلی	۳/۱۰	-۰/۸۲	-۰/۵۴	-۰/۶۴

### ۱-۷- تحلیل استنباطی داده‌ها: آزمون فرضیات



نمودار ۲- مدل معادله ساختاری همراه با ضرایب معناداری (t-value) برای آزمون فرضیات

نتایج نشان می‌دهد که ضرایب معناداری مسیرهای میان متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن فرضیه‌های پژوهش و تأثیر متغیرها می‌باشد و باعث تأیید شدن فرضیه‌ها می‌گردد. پس از بررسی معنادار بودن فرضیه‌های پژوهش، حال نوبت به بررسی شدت این تأثیرات می‌رسد. شکل زیر مجدداً مدل پژوهش را همراه با ضرایب بارهای عاملی نشان می‌دهد. این خروجی، ضریب استاندارد شده مسیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۳- مدل معادله ساختاری همراه با ضرایب مسیر برای آزمون فرضیات

حال به تحلیل نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در ادامه پرداخته خواهد شد.



جدول ۹- خلاصه آزمون فرضیات

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر		فرضیه	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل
		غیر مستقیم	مستقیم				
تایید فرضیه	۲/۸۰	-	۰/۳۲	اول	رضایت شغلی	-	هوش فرهنگی
تایید فرضیه	۵/۴۴	-	۰/۵۶	دوم	رضایت شغلی	-	کار عاطفی
تایید فرضیه	۱۹/۰۳	-	۰/۷۸	سوم	کار عاطفی	-	هوش فرهنگی
تایید فرضیه	۵/۵۰	۰/۴۴	۰/۳۲	اصلی	رضایت شغلی	کار عاطفی	هوش فرهنگی

## ۸- نتیجه گیری

فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار اسمارت پی ال اس مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به آزمون‌های انجام شده، ضرایب مسیر مدل مفهومی بدست آمد و فرضیه‌های مدل مورد تایید قرار گرفتند. براساس فرضیه اول، هوش فرهنگی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج پژوهش خیابانی منفرد (۱۳۹۸)، عاقبت خواه و همکاران (۱۳۹۷)، فرخی و همکاران (۱۳۹۵)، علوی زاده (۱۳۹۵)، لام و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. طبق فرضیه دوم نیز، کار عاطفی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در تفسیر این یافته می توان گفت که تحقیقات متعددی بر ارتباط کار عاطفی با مواردی همچون رضایت شغلی، فرسایش شغلی و ترک شغل صحنه گذاشته اند و هر کدام از موارد مذکور تأثیر بسزایی بر سازمان خواهند داشت (Judge et al., 2015) که با نتایج پژوهش جعفرلی (۱۳۹۵)، لام و همکاران (۲۰۲۲)، گزند و همکاران (۲۰۱۹)، جون (۲۰۱۶) همخوانی دارد. نتیجه فرضیه سوم نشان داد که هوش فرهنگی بر کار عاطفی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با نتایج پژوهش لام و همکاران (۲۰۲۲)، گزند و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در نهایت هم هوش فرهنگی از طریق کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز استان کرمان تأثیر غیرمستقیم و معناداری دارد. هوش فرهنگی دارای دو تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی است. اثر مستقیم در فرضیات قبلی مورد بررسی قرار گرفت. مقدار اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی بر رضایت شغلی از حاصلضرب ضرایب مسیرهای غیرمستقیم حاصل گردیده است همچنین با توجه به مقدار آماره (۵/۵) t در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که فرضیه مذکور تایید می‌گردد.

## ۹- پیشنهادها

### ۹-۱- پیشنهادهای کاربردی

در راستای تایید فرضیه اول: هوش فرهنگی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز استان کرمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه سوم: هوش فرهنگی بر کار عاطفی کارکنان شرکت گاز استان کرمان تأثیر مثبت و معناداری دارد پیشنهاد می‌گردد که:

۱. برنامه‌ریزی‌های آموزشی پیشرفته در خصوص هوش فرهنگی در شرکت گاز کرمان انجام گیرد و استراتژی‌های هوش فرهنگی و برنامه‌های کنترلی در این خصوص تدوین گردد به گونه‌ای که باعث شود کارکنان این شرکت آمادگی کافی برای مواجهه با موقعیت‌های گوناگون و تجربه مسائل و مشکلات متفاوت از بسترهای فرهنگی متنوع را دارا باشند.
۲. با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجه از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، مدیران شرکت گاز کرمان می‌توانند در برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان این شرکت جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این نوع از هوش را در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های فرهنگی کارکنان گام بردارند.
۳. همچنین نظر به تایید فرضیه‌های تحقیق می‌توان گفت هوش فرهنگی یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر کار عاطفی و رضایت شغلی می‌باشد در نتیجه از این معیار می‌توان برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و انتصاب کارکنان با توجه به نوع فعالیت آنها، تعیین نوع آموزش‌های لازم برای کارکنان و نیز انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان بهره‌مند گردید که نهایتاً در جهت ارتقا و کارایی و اثربخشی شرکت موثر خواهد بود.
۴. در جهت بهبود و اهمیت برخورداری کارکنان از هوش فرهنگی میتوان در قالب سیاست‌های بخش منابع انسانی به عنوان شاخص اثر گذاری در جذب و استخدام در نظر گرفته شود و سازمان می‌تواند با استفاده از آزمون‌های اندازه‌گیری هوش فرهنگی، کارکنان را در پست‌های دارای تعامل فرهنگی متنوع منصوب کند که دارای هوش فرهنگی بالاتری باشند.

همچنین در راستای تایید فرضیه دوم: کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز استان کرمان تأثیر مثبت و معناداری دارد پیشنهاد می‌گردد که:

- ۱- مدیران شرکت گاز کرمان باید متوجه باشند که استراتژی‌هایی که کارکنان این شرکت برای نشان دادن عواطف خود استفاده می‌کنند بر کار عاطفی، میزان خستگی عاطفی و رضایت شغلی آنها و نهایتاً رضایت ارباب رجوع اثر می‌گذارد، لذا مدیران باید به افزایش رضایت و رفاه کارکنان خود توجه بیشتری داشته باشند.
- ۲- مدیران شرکت گاز کرمان باید اقدام‌هایی انجام دهند که افراد را به بیان واقعی احساساتشان ترغیب کنند تا رضایت شغلی آن‌ها بهبود پیدا کند. هم‌چنین مدیران می‌توانند با ایجاد انگیزش در کارکنان زمینه بهبود کار عاطفی در آن‌ها را ایجاد کرده و در نتیجه شاهد برخوردهای کاری مناسب با ارباب رجوع باشند.
- ۳- مدیران شرکت گاز کرمان باید از اهمیت استراتژی‌های کار عاطفی آگاه باشند. با توجه به اینکه بخش زیادی از رضایت شغلی کارکنان بر اساس استراتژی مورد استفاده مشخص می‌شود، بهتر است که مدیران، کارمندان خود را برای انتخاب کردن استراتژی مناسب ترغیب نمایند.
- ۴- مدیران منابع انسانی شرکت گاز کرمان می‌توانند برای کارکنان شرکت کلاسهای مشاوره برگزار کرده تا آنها را جهت نحوه مدیریت استرس‌های احساسی یا خستگی‌های ناشی از کار عاطفی آموزش دهند.
- ۵- در ادامه پیشنهاد می‌شود فضایی بین مدیران شرکت گاز و کارکنان به وجود آید که در آن بتوانند آزادانه ابراز نظر کرده و احساسات واقعی خود را نسبت به محیط مسائل کاریشان ابراز کنند، به نظر می‌رسد این امر تمرینی برای به کارگیری احساسات و ابراز واقعی آنها در محیط کار باشد.

## ۲-۹- پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- با توجه به این که پژوهش در شرکت گاز کرمان صورت گرفته است، پیشنهاد می‌گردد که مشابه آن نیز در سایر سازمان‌ها انجام گیرد.
- با توجه به اهمیت رضایت شغلی در شرکت گاز کرمان پیشنهاد می‌گردد پژوهشی در خصوص تبیین مدل رضایت شغلی در شرکت گاز ایران انجام گردد.
  - با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش مقطعی است لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آینده بر اساس مطالعات طولی بیشتر صورت بگیرد.
  - با توجه به اینکه این پژوهش در یک جامعه محدود با تعداد نمونه کم تری انجام گرفته است و پیشنهاد می‌گردد مدل اصلی پژوهش با نمونه‌های بیشتر و در مقیاس گسترده‌تر برای تحقیقات آینده مورد آزمون قرار گیرد.
  - پژوهش‌های دیگری برای به وجود آوردن مدل‌های جدید لازم هستند تا بتوانند اثر متغیرهای مختلف را در نظر بگیرند. می‌توان تفاوت‌های فردی اثرگذار روی نگرش‌ها و سطح هوش فرهنگی، کار عاطفی و نتیجتاً رضایت شغلی را نیز در نظر گرفت.

## ۱-۱۰- محدودیت‌های پژوهش

- از آنجایی که در این پژوهش ابزار مورد استفاده پرسشنامه بود، محدودیت‌های مربوط به این پرسشنامه را باید مد نظر قرار داد.
- پژوهش حاضر به طور محدود و خاص در بین کارکنان شرکت گاز استان کرمان انجام گردید، لذا امکان دارد در سایر شهرها و دیگر استانهای کشور نتایج متفاوتی به دست آید.
- اگر چه یک رابطه علیت عادی نیاز به گذر زمان بین علت و معلول دارد، اما مطالعات مقطعی این زمان را به اندازه کافی، مجاز نمی‌سازد.
- با توجه به تفاوت‌های فردی از لحاظ توان جسمانی، شناختی، هیجانی، اجتماعی و غیره در بین شرکت‌کنندگان، ممکن است کنش متقابل میان متغیر مستقل و ویژگی‌های آزمودنیها باعث شود تعمیم پذیری نتایج را با مشکل مواجه سازد.
- عدم همکاری برخی از کارکنان.

۱. آرمند، وداد و تقی زاده، اشکان، (۱۴۰۰)، "بررسی تاثیر جو سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی رضایتمندی از شغل مطالعه موردی: شرکت مهرگان پخش حافظ (شعب خوزستان، خراسان رضوی)"، پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دوره ۹، صص ۹۶۲-۹۸۰.
۲. براتی پور، مجید، اسکندری، مقصود و علیزاده، سمانه، (۱۳۹۹)، "ارزشیابی اثرات هوش فرهنگی در پرستاری: یک مطالعه مروری یکپارچه"، مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره ۱۸، شماره ۴، صص ۲۹۶-۳۰۵.
۳. خیابانی منفرد، طاهره، (۱۳۹۸)، "بررسی رابطه هوش فرهنگی و رضایت شغلی با نقش میانجی استرس شغلی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خیام.
۴. عسکری، طاهره و سبک رو، مهدی، (۱۴۰۱)، "بررسی تاثیر سازگاری شغلی بر رضایت شغلی با میانجیگری هوش هیجانی در کارکنان استاندارد یزد"، مجله مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، دوره ۶، صص ۱۷-۲۸.
۵. فتحی، لادن، ذبیحی ززولی، عاطفه، غلامی، مهنا و حضرتی، حکیمه، (۱۳۹۸)، "نقش فرهنگی و رضایتمندی شغلی در پیش بینی تعهد سازمانی پرستاران: یک مطالعه موردی"، فصلنامه علمی پژوهشی سلامت محور، سال سوم، صص ۸۷-۹۷.
۶. فرخی، مصطفی، باباجانی محمدی، سعیده و خماریان، سمانه، (۱۳۹۵)، "تاثیر هوش فرهنگی بر رضایت شغلی پرستاران (مورد مطالعه: بیمارستانهای دولتی شهر مشهد)"، اولین همایش بین المللی پژوهشهای نوین در مطالعات مدیریت.
۷. کشاورز، لقمان، سرخوش، سمیرا، (۱۳۹۸)، "ارتباط خودکارآمدی شغلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با رضایت مشتریان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان"، پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۴، صص ۱۱-۱۹.
۸. مرسل، باقر، اخگر اسلامی، زهرا و محبی، سپیده، (۱۳۹۹)، "تاثیر امنیت شغلی و توانمندسازی مدیران اماکن ورزشی بر رضایت شغلی در شهرداری مشهد"، مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، دوره ۳، صص ۴۵-۶۸.
۹. مشبکی اصفهانی، اصغر، وحدتی، حجت و موسوی نژاد، سید هادی، (۱۳۹۲)، "ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان با استفاده از هوش هیجانی و چابکی سازمانی"، مدیریت سازمانهای دولتی، شماره ۴، صص ۳۹-۶۰.
۱۰. میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۲). مدیریت روابط انسانی و نیروی کار. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
11. Antaramian, S. (2017). The importance of very high life satisfaction for students' academic success. *Educational Psychology & counselling, Cogent Education*, 4 (1). Pp. 1-10.
12. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice: Kogan Page Publishers.*
13. Barbuto, Jr.; John E.; Beenen G., & Tran H. (2015). The role of core selfevaluation: ethnocentrism, and cultural intelligence in study abroad success, *The International Journal of Management Education*, 13. Pp. 268-277.
14. Brooks, R.M. (2010). *organizational Effectiveness: A Behavioral view. santa monica CA:Goodyear.*
15. Bucker, J.J.L.E., Furrer, O., Poutsma, E., Buyens, D., (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25 (14). Pp. 2068-2087.
16. Chen, X.P., Liu, D., Portnoy, R., (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from U.S. real estate firms. *J. Appl. Psychol.* 97 (1). Pp. 93-106.
17. Earley, P.C., Ang, S., Tan, J.-S., (2006). *Developing Cultural Intelligence at Work. Stanford University Press, Stanford, CA.*
18. Faragher, E.B. Cass, M. & Cooper, C.L. (2018). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*;12. Pp. 102-12.
19. Gabriel, A. S., & Diefendorff, J. M. (2015). Emotional labor dynamics: A momentary approach. *Academy of Management Journal*, 58(6). Pp. 1804-1825.
20. Grandey, A., Diefendorff, J., & Rupp, D. E. (Eds.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work. Routledge.*
21. Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2). Pp. 131-137.
22. Goodwin, R. E., Groth, M. & Frenkel, S.J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(15). Pp. 538- 548.
23. Guy, M. E., Newman, M. A., & Mastracci, S. H. (2016). Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor. *Public Administration Review*, 69(1). Pp. 6-20.

24. Hsieh, C. W., Jin, M. H., & Guy, M. E. (2016). Consequences of work-related emotions: Analysis of a cross-section of public service workers. *The American Review of Public Administration*, 42(1). Pp. 39-53.
25. Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2015). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1). Pp. 57-88.
26. Jung, H.S., Yoon, H.H., (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a industry: focused on emotional labour and turnover intent. *Int. J. Hosp. Manag.* 38. Pp. 84-88.
27. Mastracci, S. H., Guy, M. E., & Newman, M. A. (2014). *Emotional Labor and Crisis Response: Working on the Razor's Edge: Working on the Razor's Edge*. Routledge.
28. Paparoidamis, N.G., Tran, H.T.T., Leonidou, C.N., (2019). Building customer loyalty in interculturalservice encounters: the role of service employees' cultural intelligence. *J. Int. Mark.* 27 (2). Pp. 56-75.
29. Peng, R., & Zhu, C. (2019). Mohammad Ayub Khan and Noam Ebner (Eds.), the Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation. *International Journal of Communication*, 14(3).
30. Presbitero, A. (2016). Cultural intelligence (CQ) in virtual: cross-cultural interactions: generalize ability of measure and links to personality dimensions and task performance, *International Journal of Intercultural Relations*, 50. Pp. 29-38
31. Rachel Lam, Catherine Cheung and Peter Lugosi, (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 100. Pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103084>.
32. Sladek, M. R., Doane, L. D., Luecken, L. J., Gonzales, N. A., & Grimm, K. J. (2019). Reducing cultural mismatch: Latino students' neuroendocrine and affective stress responses following cultural diversity and inclusion reminder. *Hormones and Behavior*, 120, 104681.
33. Roy, SA. (2016). the relationship between depression, satisfaction with life and social interest. University of New Castle.
34. Tsaur, S.H., & Tang, W.S., (2013). The burden of aesthetic labor on front-line employees in hospitality industry. *Int. J. Hosp Manage*, 3(5). Pp. 19-27.