

## تأثیر تفاوت‌های فرهنگی با مشتریان بر سازگاری ارائه‌دهنده خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش فرهنگی فراشناختی؛ رویکردی تجربی

کامبیز حیدرزاده هنزائی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Kambizheidarzadeh@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف پژوهش بررسی و ارزیابی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی با مشتریان بر سازگاری ارائه‌دهنده خدمات است. این پژوهش همچنین نقش تعدیل‌گر هوش فرهنگی فراشناختی را بررسی کرده است.

**روش پژوهش:** پژوهش با روش تجربی و طرح عاملی ۲×۲ انجام شده است که از پرسشنامه‌ای مبتنی بر سناریو (شامل ۱۶۰ نفر از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی قزوین) جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** براساس نتایج هر سه فرضیه تایید شده است. به عبارتی براساس یافته‌ها تفاوت‌های فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی بر تمایل کارکنان خدماتی برای سازگاری در برخورد‌های خدماتی تأثیر مثبت دارد و همچنین هوش فرهنگی فراشناختی کارکنان خدماتی باعث تعدیل رابطه بین تفاوت‌های فرهنگی و سازگاری ارائه‌دهنده خدمات شده است.

**نتیجه‌گیری:** تفاوت فرهنگی یکی از ابعاد مهم در خدمات‌دهی به مشتریان است که در محیط‌های خدماتی که با مشتریان از قومیت‌ها و گروه‌های فرهنگی متفاوتی روبرو هستند باید مورد توجه مدیران خدماتی قرار گیرد، زیرا منجر به سوء تفاهم‌های آشکار بسیاری بین فرهنگ‌های مختلف می‌شود. وقتی ارائه‌دهنده خدمات با افرادی از فرهنگ‌های ناآشنا سروکار دارد، سازگاری و نزدیکی به فرهنگ مشتری می‌تواند منجر به احساسات مثبت در مشتری شود. بنابراین، در محل خدمات چندفرهنگی نیاز به کارکنان از فرهنگ‌های مختلف با هوش فرهنگی فراشناختی بالا وجود دارد که آموزش ضمن خدمت نیز در این زمینه می‌تواند موثر باشد.

**کلید واژه‌ها:** هوش فرهنگی فراشناختی، تفاوت‌های فرهنگی با مشتریان، سازگاری ارائه‌دهنده خدمات، رفتار شهروندی سازمانی.

## مقدمه

مسائل سازمانی می‌تواند دستاوردهای بسیار مهمی را برای دانش مدیریت و سازمان به ارمغان آورد؛ همانگونه که نادیده گرفتن آن به سوء فهم‌های تأثیرگذار و مهمی در تحلیل پدیده‌های سازمانی منجر خواهد شد. در جامعه امروز که تنوع فرهنگی در همه جا وجود دارد، توانمندی در برقراری ارتباط‌های خوب و مؤثر به چالش بزرگی تبدیل شده است (علائی و میرمحمدی، ۱۳۹۳).

بخش خدمات در سال‌های اخیر از رشد چشمگیری برخوردار بوده است، به گونه‌ای که سهم آن از تولید ناخالص جهانی بیش از دیگر بخش‌ها بوده است. مشخص شده که روندهای اساسی نیمه دوم قرن بیستم به انتقال اقتصاد از صنعت گرایی به خدمات گرایی منجر شده است (هات<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). تحقیقات در زمینه خدمات نشان می‌دهد، ارتباط مجموعه‌ای از تماس‌ها و برخوردهای مشتریان و کارکنان با یکدیگر است (ورهس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). امروزه مدیران ارشد در حال گسترش استراتژی‌های خود برای طراحی و مدیریت فرآیندی هستند که مشتری برای داشتن یک تجربه خوب طی می‌کند (لمون و وروهوف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مشتریان در حین این ارتباطات (تماس و برخوردها با ارائه دهنده خدمات) در مورد کیفیت شرکت قضاوت می‌کنند و هر مراجعه مشتری به رضایت کلی مشتریان و تمایل آنها برای ادامه رابطه کمک می‌کند (ورهس و همکاران، ۲۰۱۷).

امروزه، تأثیر فرهنگ بر رفتار مصرف‌کننده مورد توجه زیادی قرار گرفته است. شکی نیست که امروزه کسب و کارها در محیطی بسیار متنوع و بین‌المللی فعالیت می‌کنند و با مشتریان متفاوتی سروکار دارند. به منظور کسب مزیت رقابتی، شرکت‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند تا موقعیت خود را در بازار حفظ کنند و سود ایجاد کنند. به همین دلیل است که درک مشتریان، عادات و نیازهای آنها بسیار مهم است و مهم‌تر از آن، شرکت‌ها باید اطلاعاتی را در مورد احساس مشتریان در مورد یک

اهمیت فرهنگ در تحولات اخیر به حدی است که برخی اندیشمندان از ظهور قاره ششم سخن می‌گویند. بسیاری نیز قرن بیست‌ویکم را قرن فرهنگ و پارادیم‌های فرهنگی می‌نامند (خدادادحسینی و همکاران، ۱۳۹۰) و از آنجائی که هر فردی، هر سازمانی، هر مذهبی و هر کشوری دارای فرهنگی است درک و فهم عقاید، ارزش‌ها و ادراکات فرهنگی دیگران کلیدی برای موفقیت است (ابزری و خانی، ۱۳۸۹). امروزه و در عصر پسامدرن اذعان گسترده و فزاینده‌ای پیرامون نقش و جایگاه فرهنگ بر زندگی اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جوامع در مقیاس‌های ملی و جهانی وجود دارد. فرهنگ عمیقاً بر نحوه تفکر، ارتباط و رفتار افراد تأثیر می‌گذارد. محیط‌های کسب و کار، پیچیده‌تر، پویاتر و رقابتی‌تر شده است، توانایی عملکرد مؤثر در زمینه‌های فرهنگی مختلف هرگز تا این حد برای سازمان‌ها مهم نبوده است. بدون تردید کارکنانی که دارای سطح بالایی از دانش، مهارت و انطباق‌پذیری فرهنگی هستند، نقش مهمی در پر کردن شکاف‌های دانش و افزایش نوآوری و خلاقیت ایفا می‌کنند (اولیائی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند در شرایط و محیط‌های متفاوت، بهترین عملکرد را داشته باشند. با توجه به محیط‌های متفاوت و فرهنگ‌های متفاوت کشور و حتی تفاوت خرده‌فرهنگ‌های داخل یک شهر، سازمان‌ها در پی کارکنانی هستند که با فرهنگ‌های گوناگون دیگر آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها به طور مناسب ارتباط برقرار کنند (شایسته و همکاران، ۱۳۹۳). از نظر متخصصان، به حساب نیاوردن تفاوت‌های فرهنگی و عدم توانایی درک و سازگاری با آن در گذشته دلیل بسیاری از شکست‌ها در سازمان‌ها بوده است. درک و هدایت تفاوت‌های فرهنگی، سازمان‌ها را در رسیدن به اهدافشان کمک می‌کند. بنابراین، توجه به نقش فرهنگ در پدیده‌ها و

مختلف به رستوران مراجعه می‌کنند لذا سازگاری ارائه دهنده خدمات می‌تواند نقش مهمی در رضایت و مراجعات بعدی مشتریان داشته باشد. با توجه به اهمیت تفاوت‌های فرهنگی مشتریان این پژوهش درصدد است تا تأثیر آن را بر سازگاری ارائه دهنده خدمات بررسی کند.

#### اهمیت و ضرورت

امروزه، برخوردهای خدماتی که در آن مشتریان و کارکنان خدمات از فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر تعامل دارند، رواج یافته است (پاروئیدامیس<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). برخورد خدماتی بازتاب دهنده تعامل دو طرفه بین مشتری و ارائه دهنده خدمات است. بر اساس تحقیقات تکس<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، برخورد خدماتی شرایطی است که در آن مشتری، از طریق تعامل با سازمان خدمات دهنده، ارزش مشترک خلق می‌کند. برخورد خدماتی برای شرکت اهمیت حیاتی دارد زیرا مشتری با عوامل موجود در شرکت برخورد خواهد کرد. هر برخورد شانس برای شرکت برای آگاه ساختن و تحت تأثیر قراردادن مشتری در مورد محصولات و پیشنهادات خود است (بیتنر<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). برخوردهای موفق می‌توانند منتهی به رضایت مشتری (بیتنر و همکاران، ۲۰۰۰)، خرید مجدد، وفاداری مشتری و تبلیغات شفاهی مثبت (چاندون<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۷) شود، در حالی که برخوردهای اشتباه باعث شده شرکت هزینه‌های زیادی متقبل شود مانند؛ نیاز به تکرار خدمات، جبران خسارت مشتریان ناراضی، از دست دادن مشتریان و تبلیغات شفاهی منفی (بیتنر و همکاران، ۲۰۰۰). سازگاری در برخورد خدماتی اغلب برای برآورد شدن نیازهای خاص مشتری ضروری است. این سازگاری می‌تواند از طریق رفتار بین فردی یا از طریق پیشنهادات خدماتی صورت گیرد (لورنز و همکاران، ۲۰۱۷). هارتلاین و فرل<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۶) قابلیت سازگاری کارمندان را بدین شکل تعریف می‌کنند: توانایی کارمندان در

شرکت و خدمات ارائه شده آن جمع‌آوری کنند (کوکاروا<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت چگونگی برخورد با فرهنگ‌های مختلف برای بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمات بسیار ضروری است (لورنز<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). افزایش تنوع فرهنگی نشان دهنده چالش‌های بحرانی در زندگی اجتماعی (یوسف و لاسانس<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۲) و شغلی بوده و می‌تواند منجر به بروز و افزایش سوء تفاهات و مشکلات بین فرهنگی شود (آنچ و وان دیان<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۸). مشتریان فرهنگ‌های متفاوت احتمالاً تجربیات خدماتی متفاوتی داشته باشند، حتی در حوزه خدماتی مشابه، و بنابراین به شکلی معقول سطوح مختلفی از رضایت را در برخورد خدماتی نشان می‌دهند (کانگ و جاگاراتام<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۷).

همچنین، تحقیقات اخیر دلالت بر احتمال نارسایی خدماتی مبتنی بر تفاوت‌های بین کارمندان خدماتی و مشتری دارند (ژانگ<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، بنابراین، موفقیت در برخوردهای خدماتی می‌تواند تا حدی مبتنی بر توانایی ارائه دهنده خدمات برای سازگاری با فرهنگ‌های متفاوت مشتریان باشد (لورنز و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین تحقیقات نشان داده‌اند که سازگاری فرهنگی باعث تعدیل عواقب منفی فاصله فرهنگی، و منجر به ایجاد پیامدهای مثبت در مشتری همانند عملکرد متقابل، اعتماد، مشارکت و قدردانی مشتری نسبت به ارائه دهنده خدمات می‌شود (جوہانسون و گریر<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۳). با توجه به اهمیتی که سازگاری ارائه دهنده خدمات در موفقیت بخش خدمات ایفا می‌کند هنوز مطالعات کمی به اهمیت این موضوع پرداخته است بنابراین این پژوهش درصدد است تا با توجه به اهمیت سازگاری ارائه دهنده خدمات با فرهنگ‌های مختلف نقش این عامل کلیدی را در موفقیت سازمان‌های خدماتی بررسی کند. با توجه به آنکه برخوردهای خدماتی در صنایع خدمات به خصوص در بخش رستوران رو به افزایش است و افراد با فرهنگ‌های

(استاس و منگ، ۱۹۹۹). همچنین محققان بیان کردند ریسک بالاتری از ارزیابی نامطلوب خدماتی به خاطر تفاوت‌های فرهنگی بین مشتری و ارائه دهنده خدمات وجود دارد (شارما و همکاران، ۲۰۱۲).

بنابراین، درک از نحوه سازگاری با مشتری برای هماهنگی با ارزش‌ها و انتظارات مشتری با فرهنگ‌های متفاوت می‌تواند برای کارکنان خدماتی حیاتی بوده و در نتیجه، موفقیت شرکت در گرو آن است. کارکنان خدماتی باید نشانه‌های کلامی و غیرکلامی را در فرهنگ‌های مختلف شناسایی کرده، زبان بدن و رفتار خود و همچنین سبک ارتباطی خود را تطابق دهند. بعلاوه، کارکنان خدماتی باید دارای توانایی برای سازگاری با انتظارات و توقعات دیگران با فرهنگ‌های متفاوت بوده و هزینه‌های عدم توجه به تفاوت‌های فرهنگی را درک کنند.

ایران کشوری است که دارای تنوع قومیتی بالایی است؛ از طرف دیگر از بسترهای گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی و گردشگری طبیعی مناسب برای حضور گردشگران خارجی برخوردار است. ارائه خدمات برای تنوع قومیتی و گردشگران برون مرزی نیاز به سازمان‌دهی در زمینه توجه به تفاوت‌های فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی بالا دارد که متأسفانه به این موضوعات از نظر کاربردی توجه نشده است و از نظر علمی پژوهش‌های لازم در این زمینه انجام نگرفته است. فقدان چنین دیدگاه‌هایی باعث عدم رشد استراتژی‌های بازاریابی می‌شود. با وجود اهمیت تفاوت‌های فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی در سازگاری ارائه‌دهندگان خدمات پژوهش‌های نظامند در زمینه موضوع در داخل کشور بررسی نشده است که به عنوان شکاف پژوهشی قابل توجه است.

#### پیشینه نظری

سازگاری ارائه دهنده خدمات با مشتری در برخورد (مواجهه) خدمات<sup>۲۱</sup>

سازگاری رفتاری با نیازهای بین فردی در برخورد خدماتی. قابلیت سازگاری به شدت در ارتباط با عملکرد کارمند بوده و می‌تواند در حوزه‌های مختلفی ریشه داشته باشد. کارمندان خدماتی می‌توانند رفتارهای بین فردی خود را از طریق تغییر عوامل ارتباطی سازگار نمایند، همانند تن صدا، سرعت تحویل، حالات چهره، سبک شخصیتی، کنترل برخورد، دامنه لغات یا حالات بدن (لورنز و همکاران، ۲۰۱۷).

تحقیقات گذشته نشان داده است که برخوردهای خدماتی تعاملات اجتماعی بین فردی می‌باشند. همانند بیشتر تعاملات بین فردی، افراد تمایل به تعامل با سایر افرادی داشته که رفتاری مشابه با انتظارات آنها دارند (مسیس<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). انتظارات رفتاری در هر دو حوزه تحویل خدمات و ارزیابی برخورد خدماتی بسیار اهمیت دارند. قبل از اینکه کارمند قادر به سازگاری با رفتاری متناسب با نیاز مشتری باشد، مهم است که این نیازها را شناسایی و درک نماید (هامبرگ<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). شناخت نیازهای مشتری و سازگاری با آن در برخورد خدماتی می‌تواند اهمیت بسزایی داشته باشد اگر تفاوت‌های فرهنگی بین مشتری و کارمند خدماتی وجود داشته باشد (استاس و منگ<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۹). تحقیقات نشان داده‌اند که مشتریان خدماتی ترجیح می‌دهند تا از کارمندان خدمات دریافت کنند که به زبان آنها صحبت می‌کنند یا از نظر قومی و فرهنگی با آنها یکسان هستند (شارما<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). مشتریان می‌توانند حتی واکنشی منفی به یک لهجه متفاوت نشان دهند (رائو هیل و تامبس<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، کارمندان خدماتی نیز ترجیح می‌دهند با مشتریانی تعامل داشته که فرهنگی مشابه با آنها دارند (شارما و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین، عوامل فرهنگی می‌توانند اثر خود را بر ارزیابی‌های خدماتی بگذارند، چرا که مشتریانی با پیش زمینه‌های متفاوت فرهنگی می‌توانند برخوردهای خدماتی متفاوتی را درک کنند

اصطلاح مواجهه خدمات در دهه ۱۹۸۰ معرفی و در بازاریابی خدمات مورد توجه بسیاری قرار گرفت. مواجهه خدمات یک دیدگاه تعاملی برای توصیف ادراک مشتریان و پیامدهای خدماتی مانند رضایت و نارضایتی اتخاذ می‌کند. در مواجهه خدمات، برخورد مشتریان با کارکنان خدمات و محیط خدمات دو عامل اصلی هستند. در بخش خدمات، خدمات از طریق مواجهه مصرف‌کنندگان با کارکنان ارائه می‌شود (ژو<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مواجهه و برخورد خدمات عبارت است از؛ هر گونه تعامل بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمات در هنگام ارائه خدمات اصلی که این تعریف شامل برخوردهای قبل و بعد از ارائه خدمات اصلی نیز است. برخوردهای خدماتی دارای انواع مختلفی مانند؛ خدمات حضوری، خدمات آنلاین، تلفنی، پست یا حتی از طریق کاتالوگ است (ورهس و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات بیان کردند اگر ارائه‌دهندگان در برخوردهای خدماتی بتوانند خود را با فرهنگ مشتری سازگار کنند در ارائه خدمات خود موفقیت بیشتری را کسب خواهند کرد. مثلاً مطالعه چانگ<sup>۲۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده است سازگاری فرهنگی در ارتباطات بین فردی نقش مهمی ایفا می‌کند. سازگاری یعنی فرهنگ‌پذیری و رضایت‌مندی. سازگاری بدان معنا است که هر فردی باید خود را با خواسته‌ها و نیازهای جسمانی و نیز خواسته‌ها و نیازهای اجتماعی و روانشناختی تطبیق دهد که از زندگی با دیگران نشأت گرفته است. در روانشناسی، سازگاری فرایندی کم و بیش آگاهانه است که بر پایه آن موجودی با محیط طبیعی، اجتماعی و یا فرهنگی انطباق می‌یابد. این انطباق مستلزم آن است که تغییراتی در رفتار شخص پدید آورد تا به توافق و ایجاد روابطی هماهنگ با آن محیط نایل شود (کاوسی و فلاح‌نیا، ۱۳۹۶).

#### هوش فرهنگی فراشناختی<sup>۲۴</sup>

هوش فرهنگی، ظرفیت کارکنان برای استدلال، حل مسئله و کسب دانش جدید در محیط‌های ثابت و متغیر

را افزایش می‌دهد و منجر به حفظ تجربیات و دانش قبلی می‌شود. افراد با هوش فرهنگی بالا می‌توانند به طور موثر پاسخ‌ها و احساسات خود را مدیریت کنند. این بدان معناست که افراد با سطح بالایی از هوش ممکن است توانایی بیشتری برای مدیریت و تنظیم احساسات خود، درک احساسات دیگران، تسلط بر تعاملات خود با دیگران به شیوه‌ای فعال‌تر و همچنین استفاده از احساسات خود برای بهبود سازگاری خود در یک محیط داشته باشند (لیائو<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). به عبارتی، هوش فرهنگی توانایی برای رشد خود از طریق یادگیری پیوسته و درک مطلوب تنوعات فرهنگی، ارزش‌ها، تعقل‌گرایی و درک انسانها در بستر فرهنگ و تفاوت‌های رفتاری آنها است. هوش فرهنگی بازتاب‌دهنده فرایندهای ذهنی برای جذب، ارزیابی و درک دانش فرهنگی است (لورنز و همکاران، ۲۰۱۷).

طبق بیان اِری و آنگ<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۳) هوش فرهنگی شامل چهار بعد؛ فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری است که در این پژوهش جنبه فراشناختی مدنظر قرار گرفته است و به فرآیندهایی اشاره دارد که از طریق آن افراد دانش فرهنگی را به دست می‌آورند و درک می‌کنند تا تجربیات بین فرهنگی خود را معنا کنند (گودن<sup>۲۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). به عبارتی، هوش فرهنگی فراشناختی منتهی به پردازش عمیق اطلاعات و درک احساسات، انگیزه‌ها و اهداف فرد می‌شود. این مفهوم به عنوان توانایی ذهنی رده بالا بنیان‌نهاد شده که شناخت را با رفتار متصل می‌کند. افرادی با هوش فرهنگی فراشناختی بالا به صورت آگاهانه از تفاوت‌ها و اولویتهای فرهنگی اطلاع داشته و تا زمان دسترسی به داده‌های کافی از قضاوت خودداری می‌کنند و مکانیزم‌های مقابله منطقی قبل و در حین تعاملات دارند (لورنز و همکاران، ۲۰۱۷).

#### تفاوت فرهنگی درک شده<sup>۲۸</sup>

فرهنگ یک کشور تعیین‌کننده نحوه تعامل مردم با

مشتریان داخل و خارج از سازمان دارد (لین ۳۰ و همکاران، ۲۰۱۲) که به عنوان یک متغیر کنترل در این پژوهش بررسی شده است.

#### پیشینه تجربی و توسعه فرضیه‌ها

در این بخش مطالعاتی که در مورد تاثیر متغیرها انجام شده بررسی و به تفکیک هر فرضیه آمده است.

#### تفاوت‌های فرهنگی با مشتریان

تستا<sup>۳۱</sup> در مطالعه‌ای در سال (۲۰۰۲) و همچنین زیبک<sup>۳۲</sup> و همکاران در سال (۲۰۰۳) بر اهمیت نقشی که تفاوت فرهنگی بر ادراک افراد دارد تاکید کرده‌اند. آنها در مطالعات خود بیان کردند که تفاوت‌های فرهنگی بر تعاملات بین فردی تاثیرگذار است. لورنز و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان داده‌اند که تفاوت‌های فرهنگی با مشتریان به شکلی مثبت بر تمایل کارکنان خدمات برای سازگاری اثرگذار می‌باشد. برخی مطالعات (مانند؛ فاکس<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۷) و شارما و همکاران (۲۰۱۲)) نیز نشان داده‌اند تفاوت‌های فرهنگی باعث افزایش موانع برای برقراری ارتباطات بین فردی می‌شود و همچنین فقدان اعتماد بین طرفین می‌شود. با توجه به مطالب بالا فرضیه زیر مطرح شده است:

فرضیه اول: تفاوت‌های فرهنگی بر تمایل کارکنان خدماتی برای سازگاری در برخورد‌های خدماتی تاثیر دارد.

#### هوش فرهنگی فراشناختی

تریندیس<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۶) و نگ و ارلی<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۶) در مطالعات خود نقش هوش فرهنگی بر سازگاری ارائه دهنده خدمات را مورد بررسی و توجه قرار داده‌اند. لورنز و همکاران (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت هوش فرهنگی فراشناختی تاکید داشته و بیان کردند هوش فرهنگی فراشناختی به صورت مستقیم در ارتباط با یک برخورد خدماتی موثر و موفق است. ایساکا<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر هوش فرهنگی و سازگاری بین فرهنگی بر عملکرد تحصیلی دانشجویان بین‌المللی در

یکدیگر است و می‌تواند خود را در قالب زبان، قومیت، مذاهب یا هنجارهای اجتماعی بروز دهد (شارما و همکاران، ۲۰۱۲). به عبارتی، فرهنگ طرز تفکر مشتریان در مورد خدمات مشتری را شکل می‌دهد. فرهنگ چیزی است که آموخته می‌شود، به اشتراک گذاشته می‌شود و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و درک این موضوع به ویژه در بخش خدمات بسیار مهم است (کوکاروا، ۲۰۱۸). تفاوت‌های فرهنگی درجه تفاوت بین دو فرهنگ با توجه به زبان، ساختار اجتماعی، استانداردهای زندگی، مذهب و ارزش‌ها است (شارما و همکاران، ۲۰۱۲).

#### رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲۹</sup>

واژه شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله اورگان و همکاران در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. توسعه این مفهوم از نوشتارهای بارنارد در سال ۱۹۳۸ در مورد تمایل و مطالعات کنز در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴-۱۹۶۶-۱۹۷۸ ناشی شده است (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶). رفتار شهروندی سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و به عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سر کار است. در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها، بقا، توسعه و پیشرفت فراگیر است (زکی و زکی، ۱۳۹۹).

امروزه سازمان‌های موفق کارکنانی دارند که به مسئولیت‌های رسمی بسنده نمی‌کنند و وقت و انرژی خود را بدون محدودیت وقف شغل و سازمان خویش می‌کنند. چنین رفتارهای نوع دوستانه‌ای که نه تجویزی است و نه درخواستی، موجب تسریع فعالیت‌های سازمانی می‌شود. بنابراین می‌توان بیان کرد رفتار شهروندی سازمانی نقش مهمی در خدمت‌رسانی به

استرالیا پرداخت. نتایج این محقق نشان داد بین جنبه‌های هوش فرهنگی و سازگاری متقابل و سازگاری عمومی رابطه مثبت معناداری وجود دارد، اما با عملکرد تحصیلی رابطه منفی معناداری وجود دارد. جنبه‌های فراشناختی و رفتاری هوش فرهنگی با عملکرد تحصیلی همبستگی منفی دارند، در حالی که جنبه‌های انگیزشی و شناختی رابطه معناداری با عملکرد تحصیلی نشان نمی‌دهند. دانشجویانی که سطح بالایی از جنبه فراشناختی را نشان می‌دهند تمایل دارند اعتماد بیش از حد فرهنگی را نشان دهند و به طور قابل توجهی صلاحیت بین فرهنگی واقعی خود را بیش از حد برآورد کنند. آنها تمایل دارند در برابر تغییر مقاوم باشند و در مورد سازگاری با فرهنگ جدید انعطاف‌پذیر نیستند. راملو<sup>۳۷</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و سازگاری بین فرهنگی در حوزه کسب و کار جهانی در کشور مالزی پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که صلاحیت فرهنگی بیشتر با جنبه‌های انگیزشی و فراشناختی بیشتر مرتبط است. همچنین جنبه رفتاری هوش فرهنگی ارتباط مثبتی با سازگاری فرهنگی نداشت. نتایج مطالعه کاوسی و فلاح‌نیا (۱۳۹۶) نشان داده بین مولفه‌های درک کارکنان از تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد - سازمان با سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان چند فرهنگی شرکت فولاد خوزستان رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مطالب بالا فرضیه زیر مطرح شده است:

فرضیه دوم؛ هوش فرهنگی فراشناختی بر تمایل کارکنان خدماتی برای سازگاری در برخوردهای خدماتی تأثیر مثبت دارد.

### هوش فرهنگی فراشناختی و تمایل برای سازگاری با برخورد خدماتی

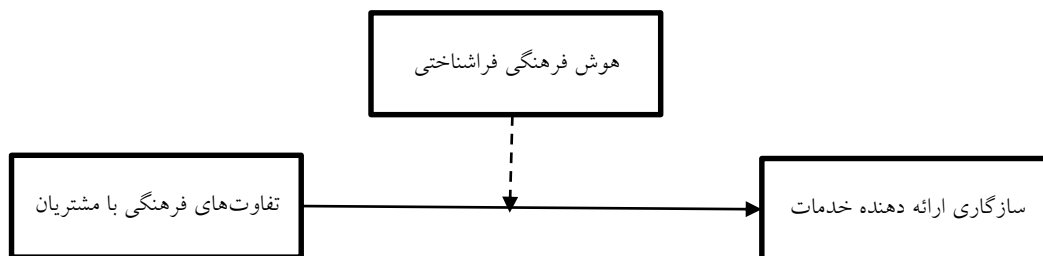
محققان نشان دادند هوش فرهنگی فراشناختی باعث

تقویت روابط مثبت بین تفاوت‌های فرهنگی و تمایل به سازگاری در برخوردهای خدماتی می‌شود. بنابراین می‌توان بیان کرد هوش فرهنگی فراشناختی باعث تقویت مثبت ارتباط بین تفاوت‌های فرهنگی و توانایی برای سازگاری در برخوردهای خدماتی می‌شود (آجرن<sup>۳۸</sup>، ۱۹۹۱). لورنز و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود بیان کردند کارمندانی با هوش فرهنگی فراشناختی بالا نمی‌توانند تنها براساس تفاوت‌های فرهنگی درک شده بین خود و مشتری، اقدام کنند، اما می‌توانند درک بهتری نیز از ارزیابی رفتارهای سازشی داشته و به دقت عواقب آن را پیش‌بینی نمایند. سازگاری در برخورد خدماتی موضوعی مهم برای کارکنان خدماتی با هوش فرهنگی فراشناختی بالا محسوب شده تا اقدامات مناسب را در فرهنگ خود در تعامل با سایر فرهنگ‌ها اجرا کنند. در مقابل، انتظار می‌رود کارکنان خدماتی با هوش فرهنگی فراشناختی کمتر به شکلی کلی‌تر عمل کنند زمانیکه با تفاوت‌های فرهنگی روبرو می‌شوند. این افراد حتی تلاش خود را به خاطر خودکارآمدی کم و کنترل رفتاری درک شده در برخوردهای میان فرهنگی کاهش می‌دهند. این خودکارآمدی کم در مقابل منتهی به شانس کمتر برای برخورد خدماتی موفق به خاطر افزایش اضطراب، ترس از شرایط جدید یا فقدان انعطاف‌پذیری می‌شود (لورنز و همکاران، ۲۰۱۷).

در مطالعه‌ای گوئینر<sup>۳۹</sup> و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند کارمندانی که قادر به اصلاح رفتارهای خود (بروز رفتارهایی که نشان از شخصیت طرف دارد) هستند و توانایی ارتباط موثر با مشتری را دارند در سازش رفتاری و رفتار سازشی بین فردی توانایی بالاتری دارند. بعلاوه، مگنوسون<sup>۴۰</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند هوش فرهنگی فراشناختی مدیران صادرات به شکلی مثبت باعث تعدیل ارتباط بین سازگاری (انطباق) بازاریابی و عملکرد می‌شود. همچنین محققان بیان کردند هوش فرهنگی به شکلی مثبت ارتباط بین تفاوت‌های فرهنگی

و سازگاری ارائه دهنده خدمات را تعدیل می‌کند (لورنز و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به مطالب بالا فرضیه زیر مطرح شده است:

فرضیه سوم؛ هوش فرهنگی فراشناختی کارکنان خدماتی نقش تعدیل‌کننده در رابطه بین تفاوت‌های فرهنگی و سازگاری ارائه دهنده خدمات دارد.



شکل ۱- برگرفته از بخشی از مطالعه لورنز و همکاران (۲۰۱۷)

جدول ۱- اهمیت متغیرها در تحقیقات پیشین

متغیرهای به کار رفته								محقق/محققان
عملکرد	رفتار شهروندی سازمانی	اعتماد و ارتباط بین فردی	ادراک افراد	سازگاری کارکنان با یکدیگر	سازگاری ارائه دهنده خدمات با مشتری	هوش فرهنگی	تفاوت فرهنگی	
				×		×	×	کاوسی و فلاح‌نیا (۱۳۹۶)
					×	×	×	آجرن (۱۹۹۱)
		×					×	فاکس (۱۹۹۷)
			×				×	تستا (۲۰۰۲)
			×				×	زیبک و همکاران (۲۰۰۳)
					×	×		نگ و ارلی (۲۰۰۶)
					×	×		تریندیس (۲۰۰۶)
					×	×		راملو و همکاران (۲۰۱۰)
		×					×	شارما و همکاران (۲۰۱۲)
×					×	×		مگنوسون و همکاران (۲۰۱۳)
	×				×	×	×	لورنز و همکاران (۲۰۱۷)
					×	×		ایسکاکوا (۲۰۱۸)



بررسی پژوهش‌های داخلی نشان دهنده وجود یک پژوهش در مورد تفاوت فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی بر سازگاری کارکنان در داخل سازمان است که برای مدت طولانی در کنار هم کار می‌کنند و شاید پس از مدتی با همدیگر آشنایی و انس پیدا کنند؛ در حالیکه در محیط‌های خدماتی دریافت‌کنندگان خدمات به صورت سیال هستند که این خلا در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. یکی از مهم‌ترین عوامل سازگاری یا درک دیگران رفتار شهروندی و هوش فرهنگی فراشناختی است که در پژوهش‌های خارجی به طور همزمان (به جز یک پژوهش) مورد بررسی قرار نگرفته است که در این پژوهش با توجه به ماهیت آن‌ها رفتار شهروندی به عنوان متغیر کنترل و هوش فرهنگی فراشناختی به عنوان متغیر تعدیل‌گر لحاظ شده است.

#### روش‌شناسی

این پژوهش با طرح آزمایشی و از نوع تحقیق نیمه آزمایشی اجرا شده است. طرح آزمایشی به صورت  $2 \times 2$  بوده و نمونه آماری در زمینه متغیر تفاوت‌های فرهنگی به طور تصادفی در یکی از این دو گروه تفاوت‌های فرهنگی درک شده زیاد و تفاوت‌های فرهنگی درک شده کم قرار گرفتند و با سناریویی هدایت شدند تا خود را در نقش یک پیشخدمت در یک رستوران قرار دهند. این پژوهش به دلایل متعدد با جامعه آماری دانشجویان دانشگاه آزاد شهر قزوین انجام گرفته است که از جمله آن‌ها می‌توان به موارد: افزایش ادراک از سناریو و توانمندی در پاسخ‌دهی، همگون بودن واحدهای جامعه، دسترسی راحت به مشارکت‌کنندگان و ... اشاره کرد. نمونه آماری پژوهش ۱۶۰ نفر است که برای هر یک از دو گروه تعداد ۸۰ نفر انتخاب شده است. در این فرآیند متغیر مستقل با کاربرد سناریو دستکاری شده تا تأثیر گروه آزمایش بر متغیر وابسته اندازه‌گیری و بررسی شود. با توجه به اینکه شناسایی و کنترل عوامل غیرتجربی در نتیجه‌گیری معتبر بسیار مهم است، بنابراین از یک متغیر

کنترلی استفاده شده است تا نقش احتمالی آن در متغیر وابسته به حداقل برسد و تنها نقش متغیر مستقل در مدل دارای نقش باشد. متغیر تعدیل‌گر پژوهش پس از اجرای پرسشنامه براساس میانگین نظری به دو وضعیت هوش فرهنگی بالا و پایین تبدیل شده است. به همین دلیل تعداد نمونه اختصاص یافته برای چهار سناریو یکسان نیست.

شواهد پژوهش با استفاده از پرسشنامه پاسخ بسته به صورت پیوستاری گردآوری و پاسخ‌ها در پنج سطح با اختصاص مقادیر یک تا پنج نمره‌گذاری شده است. این ابزار سنجش از پیشینه پژوهش آنگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) و لورنز و همکاران (۲۰۱۷) اقتباس شده است. سازگاری ارائه دهنده خدمات با پنج گویه، هوش فرهنگی فراشناختی با چهار گویه، رفتار شهروندی سازمانی با سه گویه و تفاوت‌های فرهنگی با پنج گویه سنجش شده است. در تحقیقات کمی مبتنی بر پرسشنامه سناریو محور، مقدار داده‌های اندازه‌گیری شده معمولاً از چند آیتم تشکیل می‌شود که برای تحلیل نهایی نیاز به تبدیل به صورت متغیر واحد دارند و در این پژوهش طبق آن عمل شده است. اعتبار ابزار سنجش هر یک از متغیرها با ضرایب اعتبار حداکثر و ترکیبی<sup>۲</sup> و روایی متغیرها با روایی همگرایی و تشخیص<sup>۳</sup> تایید شده است. ضرایب اعتبار حداکثر بین ۰/۹۵۶ تا ۰/۹۷۳ و ضرایب ترکیبی بین ۰/۹۱۷ تا ۰/۹۵۲ است که بیشتر از مقدار لازم ۰/۷۰ است. واریانس مشترک استخراج شده<sup>۴</sup> برای متغیرها بین ۰/۶۹۳ تا ۰/۸۶۹ است که بزرگتر از مقدار ۰/۵۰ است (تایید روایی همگرا) و واریانس مشترک استخراج شده از حداکثر واریانس مشترک<sup>۵</sup> بین ۰/۱۷۱ تا ۰/۴۴۴ بزرگتر (تایید روایی تشخیصی) است (تاورن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به اهداف و مدل مفهومی پژوهش، کاربرد مدل اول تحلیل رگرسیون فرایندی پیشنهاد شده توسط هایس<sup>۷</sup> مناسب‌ترین روش برای تجزیه و تحلیل استنباطی است. برای تحلیل‌های

توصیفی از شاخص‌های فراوانی و گرایش مرکزی و پراکندگی استفاده شده است.

جدول ۲- ضرایب روایی تشخیصی و همگرایی و ضرایب اعتبار متغیرهای مورد سنجش در پژوهش

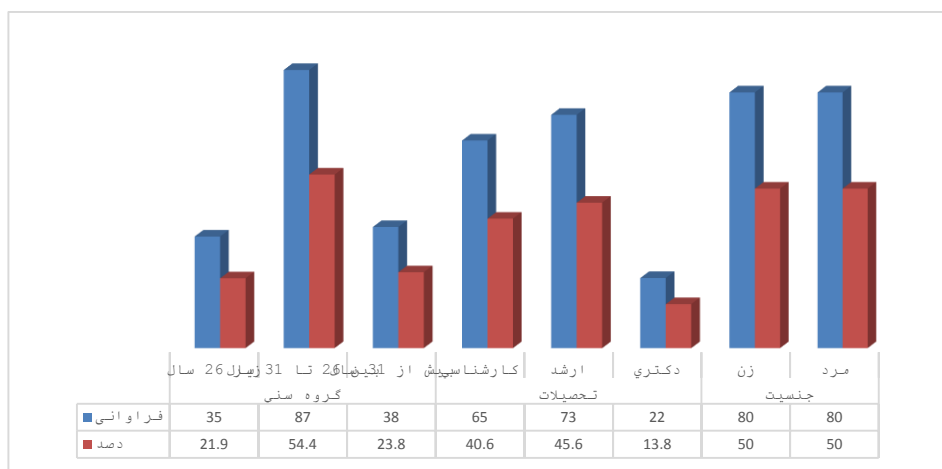
شاخص‌های اعتبار (پایایی)		شاخص‌های روایی		متغیرهای مورد سنجش
اعتبار ترکیبی	اعتبار حداکثر	حداکثر واریانس مشترک	واریانس مشترک استخراج شده	
۰/۹۵۲	۰/۹۶۵	۰/۴۴۴	۰/۸۶۹	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۹۴۷	۰/۹۶۲	۰/۱۷۱	۰/۸۱۷	هوش فرهنگی فراشناختی
۰/۹۴۹	۰/۹۵۶	۰/۴۴۴	۰/۷۸۷	سازگاری ارائه دهنده خدمات
۰/۹۱۷	۰/۹۷۳	۰/۳۱۴	۰/۶۹۳	تفاوت‌های فرهنگی

### یافته‌های پژوهش

۱) تحلیل‌های توصیفی: آمار توصیفی برای خلاصه کردن مجموعه‌ای از مشاهدات استفاده می‌شود تا بیشترین حجم اطلاعات را به ساده‌ترین شکل ممکن منتقل کند. به عبارتی، آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های اساسی داده‌ها در یک مطالعه مانند میانگین و انحراف معیار ارائه می‌شود (میشرا<sup>۴۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). سه نوع عمده آمار توصیفی شامل اندازه‌گیری‌های فراوانی، معیارهای گرایش مرکزی و اندازه‌گیری‌های پراکندگی است که اندازه‌گیری فراوانی برای داده‌های طبقه‌بندی شده در مورد ویژگی‌های نمونه آماری و معیارهای گرایش مرکزی و پراکندگی برای

تحلیل داده‌های کمی در مورد متغیرها استفاده شده است.

- ویژگی‌های نمونه آماری: ابتدا در قالب آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پرداخته شده است. در این مطالعه جنسیت نمونه آماری به تعداد برابر انتخاب شده تا نقش احتمالی جنسیت به حداقل برسد. از بین جامعه آماری حدود ۴۱٪ به دانشجویان کارشناسی ارشد و حدود ۱۴٪ به دانشجویان دکتری اختصاص دارد. از نظر گروه سنی حدود ۲۲٪ به زیر ۲۶ سال، حدود ۵۴٪ به گروه سنی بین ۲۶ تا ۳۱ سال و حدود ۲۴٪ به گروه سنی بیش از ۳۱ سال تعلق دارد.



شکل ۲- فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های نمونه آماری پژوهش

### - ویژگی‌های متغیرهای اصلی پژوهش: شاخص‌های

توصیفی متغیرهای پژوهش براساس مجموع شواهد (بدون تفکیک سناریو) محاسبه و تحلیل توصیفی شده است. هوش فرهنگی فراشناختی با میانگین ۳/۲۴۵ دارای انحراف معیار ۱/۰۲۵ و چولگی و کشیدگی منفی است که نشان دهنده شاخص‌های مرکزی در بالای مقیاس سنجش است. سازگاری رفتاری با میانگین ۲/۸۱۸ دارای انحراف معیار ۰/۸۸۹ و چولگی مثبت و کشیدگی منفی است که حاکی از

وجود شاخص‌های مرکزی در پایین مقیاس سنجش است. رفتار شهروندی سازمانی با میانگین ۳/۰۶۶ دارای انحراف معیار ۱/۱۲۰ و چولگی مثبت و کشیدگی منفی است که حاکی از وجود شاخص‌های مرکزی در حد وسط مقیاس سنجش است. تفاوت‌های فرهنگی با میانگین ۲/۹۱۸ دارای انحراف معیار ۰/۹۳۳ و چولگی و کشیدگی منفی است که حاکی از وجود شاخص‌های مرکزی در پایین مقیاس سنجش است.

جدول ۳- شاخص‌های توصیفی متغیرهای اندازه‌گیری شده با گویه‌های چندگانه در پژوهش

متغیرهای تحقیق	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
هوش فرهنگی فراشناختی	۱۶۰	۳/۲۴۵۳	۱/۰۲۵۴۱	۱/۰۵۱	-۰/۴۰۶	-۱/۰۹۶
سازگاری رفتاری	۱۶۰	۲/۸۱۸۸	۰/۸۸۹۰۱	۰/۷۹۰	۰/۲۶۵	-۰/۲۶۳
رفتار شهروندی سازمانی	۱۶۰	۳/۰۶۶۷	۱/۱۲۰۱۷	۱/۲۵۵	۰/۰۴۶	-۰/۹۱۳
تفاوت‌های فرهنگی	۱۶۰	۲/۹۱۸۸	۰/۹۳۳۵۹	۰/۸۷۲	-۰/۰۶۵	-۰/۵۰۲

### (۲) تحلیل‌های استنباطی: در این مطالعه اثرات اصلی و

اثرات تعاملی دو متغیر: تفاوت‌های فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی (هر یک دارای مقیاس مقوله‌ای دو وجهی) در کنار متغیر کنترل رفتار شهروندی بر سازگاری ارائه دهنده خدمات بررسی شده است. با توجه به مدل پژوهش از تحلیل رگرسیون استفاده شده است. استفاده از این روش تجزیه و تحلیل و همچنین روش پژوهش نیازمند تعدادی از آزمون‌های مقدماتی است که در ادامه به نتایج پژوهش پرداخته شده است.

### - نتایج آزمون‌های مقدماتی و مفروضه‌ها: بسیاری از

روش‌های آماری از جمله همبستگی، رگرسیون، آزمون‌های مقایسه میانگین و تحلیل واریانس، یعنی آزمون‌های پارامتریک، بر این فرض استوارند که داده‌ها از یک توزیع نرمال پیروی می‌کنند. فرض نرمال بودن به ویژه هنگام ساخت فواصل مرجع برای متغیرها بسیار مهم است. عادی بودن و سایر مفروضات را باید جدی گرفت، زیرا زمانی که این مفروضات معتبر نباشند، نتیجه‌گیری دقیق و قابل اعتماد

در مورد واقعیت غیرممکن است. نرمال بودن باقیمانده مدل، حجم نمونه کافی و نبود رابطه هم‌خطی از جمله مفروضه‌های رگرسیون است (شاتز<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳). حجم نمونه در تحلیل رگرسیون نسبت ۱۵ به یک است، بنابراین حداقل ۶۰ نمونه لازم است که تعداد حجم نمونه پژوهش بیشتر از مقدار ذکر شده است. توزیع باقیمانده مدل براساس آزمون رایان جویئر نرمال ارزیابی شده است (احتمال خطا به مقدار ۰/۰۹۳). حداقل همسانی واریانس از جمله مفروضه‌هایی است که در مقایسه میانگین مطرح است. آزمون نرمال بودن توزیع دو متغیر وابسته و کنترلی برای هر یک از چهار سناریو مورد استفاده قرار گرفته که نتایج انحراف معنی‌داری از توزیع نرمال نشان نداده است. واریانس تفاوت‌های فرهنگی برای راستی آزمایی متغیر دو وجهی مستقل برای بررسی اعتبار سناریوها بررسی شده، تفاوت معنی‌داری نشان نداده است (آماره برابر با ۰/۱۵۳ و احتمال خطا به مقدار ۰/۶۹۶) و در عین حال میانگین در تفاوت فرهنگی بالا (۳/۷۰۵) به صورت معنادار بیشتر از تفاوت فرهنگی پایین (۲/۱۳۲) است (آماره

برابر با ۲/۹۴۰ و احتمال خطا به مقدار ۰/۰۰۴).

#### - نتایج تحلیل رگرسیون فرآیندی: برای بررسی از مدل

اول تحلیل رگرسیون فرآیندی پیشنهاد شده توسط هایس<sup>۵۰</sup> استفاده شده است و این مدل زمانی کاربرد دارد که هدف بررسی تاثیر یک متغیر مستقل بر وابسته با تعدیل‌گری یک متغیر اسمی است. در این مدل تاثیر متغیر مستقل تفاوت‌های فرهنگی بر متغیر وابسته سازگاری ارائه دهنده خدمات با تعدیل‌گری هوش فرهنگی فراسناختی و کنترل رفتار شهروندی سازمانی بررسی و نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

طبق نتایج ضریب تاثیر تفاوت‌های فرهنگی بر سازگاری ارائه دهنده خدمات با مقدار ۰/۴۱۰۷ از آماره آزمون به مقدار ۲/۳۷۴ است که با توجه به بزرگ بودن آماره آزمون از مقدار ۱/۹۶ در سطح ۹۵٪ اطمینان به صورت مثبت و معنادار است و فرضیه اول تایید شده است. این نتیجه حاکی است، زمانیکه تفاوت‌های فرهنگی توسط ارائه دهنده خدمات بالاتر باشد، در مقایسه با درک تفاوت فرهنگی پایین، رفتارهای سازگارانه ارائه دهندگان خدمات افزایش می‌یابد. هر چند با توجه به ضریب تاثیر ۰/۴۱۰۷ در صورت وجود تفاوت‌های فرهنگی پایین نیز، ارائه دهنده خدمات سازگاری خود با مشتریان را افزایش می‌دهد، در حالیکه ضریب تاثیر در صورت وجود تفاوت‌های فرهنگی بالا با مقدار ۰/۸۳۱۳ است.

طبق نتایج ضریب تاثیر هوش فرهنگی فراسناختی بر سازگاری ارائه دهنده خدمات با مقدار ۰/۴۰۶۴ از آماره آزمون به مقدار ۲/۸۳۱ است که با توجه به بزرگ بودن آماره آزمون از مقدار ۲/۵۸ در سطح ۹۹٪ اطمینان به صورت مثبت

و معنادار است و فرضیه دوم تایید شده است. بنابراین وقتی که هوش فرهنگی فراسناختی ارائه‌دهنده خدمات بالاتر باشد، در مقایسه با هوش فرهنگی فراسناختی پایین، منجر به افزایش سازگاری ارائه‌دهنده خدمات می‌شود.

طبق نتایج ضریب تاثیر تعامل تفاوت‌های فرهنگی و هوش فرهنگی فراسناختی بر سازگاری ارائه دهنده خدمات با مقدار ۰/۴۲۰۶ از آماره آزمون به مقدار ۲/۰۱۰ است که با توجه به بزرگ بودن آماره آزمون از مقدار ۱/۹۶ در سطح ۹۵٪ اطمینان به صورت مثبت و معنادار است و فرضیه سوم تایید شده است. این نتیجه بیانگر این است که با وجود همزمان تفاوت‌های فرهنگی بالا و هوش فرهنگی فراسناختی بالا در ارائه دهندگان خدمات، میزان سازگاری رفتاری ارائه دهنده خدمات به بالاترین سطح می‌رسد.

طبق نتایج ضریب تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر سازگاری ارائه دهنده خدمات با مقدار ۰/۱۵۱۹ از آماره آزمون به مقدار ۲/۲۸۶ است که با توجه به بزرگ بودن آماره آزمون از مقدار ۱/۹۶ در سطح ۹۵٪ اطمینان به صورت مثبت و معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد که افزایش رفتار شهروندی سازمانی ارائه دهنده خدمات سبب افزایش میزان سازگاری رفتاری او با مشتریان می‌شود.

ضریب تشخیص سازگاری ارائه دهنده خدمات به مقدار ۰/۵۵۲۳ و بیان‌کننده توضیح و تبیین آن براساس تغییرات متغیرهای تفاوت‌های فرهنگی، هوش فرهنگی فراسناختی و رفتار شهروندی است. عامل تورم واریانس شدت هم‌خطی چندگانه را در تحلیل رگرسیون کمترین مربعات معمولی ارزیابی می‌کند که مقادیر کمتر از پنج نشان دهنده عدم وجود رابطه هم‌خطی در بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده است.

جدول ۴- شاخص‌های مدل پژوهش و آزمون ضرایب تاثیر متغیرهای اثرگذار سازگاری رفتاری

متغیرهای مورد سنجش	ضریب تاثیر	خطای استاندارد	آماره آزمون	احتمال خطا	حد پایین	حد بالا	تورم واریانس
ضریب ثابت	۱/۷۵۳۵	۰/۱۶۱۷	۱۰/۸۴۶۳	۰/۰۰۰۰	۱/۴۳۴۲	۲/۰۷۲۹	-
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۵۱۹	۰/۰۶۶۴	۲/۲۸۶۷	۰/۰۲۳۶	۰/۰۲۰۷	۰/۲۸۳۲	۲/۴۲۶
تفاوت‌های فرهنگی	۰/۴۱۰۷	۰/۱۷۳۰	۲/۳۷۴۵	۰/۰۱۸۸	۰/۰۶۹۰	۰/۷۵۲۴	۳/۲۹۷

۲/۲۱۲	۰/۶۹۰۱	۰/۱۲۲۸	۰/۰۰۵۳	۲/۸۳۱۰	۰/۱۴۳۶	۰/۴۰۶۴	هوش فرهنگی فراشناختی
۴/۵۲۳	۰/۸۳۳۹	۰/۰۰۷۳	۰/۰۴۶۱	۲/۰۱۰۳	۰/۲۰۹۲	۰/۴۲۰۶	تفاوت‌های فرهنگی* هوش فرهنگی فراشناختی
شاخص‌های مرتبط با کل مدل							
سطح معنی‌داری		آماره اف		ضریب تشخیص		همبستگی چندگانه	
۰/۰۰۰۰		۴۷/۸۰۰۷		۰/۵۵۲۳		۰/۷۴۳۲	
حدبالا	حدپایین	احتمال خطا	آماره آزمون	خطای استاندارد	ضریب تاثیر	متغیرهای مورد سنجش	
۰/۷۵۲۴	۰/۰۶۹۰	۰/۰۱۸۸	۲/۳۷۴۵	۰/۱۷۳۰	۰/۴۱۰۷	تفاوت فرهنگی پایین	
۱/۱۴۷۸	۰/۵۱۴۸	۰/۰۰۰۰	۵/۱۸۸۹	۰/۱۶۰۲	۰/۸۳۱۳	تفاوت فرهنگی بالا	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در خدمات مشتری که در آن هر روز با افراد زیادی سروکار وجود دارد، آگاهی از تنوع فرهنگی امری ضروری است، زیرا مشتریان ممکن است از اقوام و ملیت‌های مختلفی باشند که خدمات دریافت می‌کنند. تفاوت فرهنگی یکی از مرتبط‌ترین ابعاد برای خدمات مشتری است، زیرا منجر به سوء تفاهم‌های آشکار بسیاری بین فرهنگ‌های مختلف می‌شود. وقتی ارائه‌دهنده خدمات با افرادی از فرهنگ‌های ناآشنا سروکار دارد، سازگاری و نزدیکی به فرهنگ مشتری می‌تواند منجر به احساسات مثبت در مشتری شود. سازمان‌های بیشتری در حال تبدیل شدن به چندفرهنگی هستند که نیاز به درک نوع تأثیر فرهنگی بر ادراک و ارزیابی خدمات مشتری را ایجاد می‌کند (کوکاروا، ۲۰۱۸). روابط دو جانبه فرهنگ ارائه‌دهنده خدمات و مشتری بر رضایت کلی تأثیر دارد (هوانگ و کروتس<sup>۵۱</sup>، ۲۰۱۹). این مطالعه سازگاری و رفتار انطباقی ارائه‌دهندگان خدمات را هسته موضوع قرار داده و نقش تفاوت فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی را به عنوان محرک و تقویت‌کننده رفتار انطباقی مورد بررسی قرار داده است. شواهد گردآوری شده از پژوهش، با تایید فرضیه‌های پژوهش، بینش‌های مختلفی ارائه کرده است. براساس نتیجه فرضیه اول؛ تفاوت‌های فرهنگی بر تمایل کارکنان خدماتی برای سازگاری در برخورد‌های خدماتی تأثیر مثبت می‌گذارد، بدین معنا که هر چه

کارکنان خدماتی، در مقایسه خود با مشتریان، تفاوت‌های فرهنگی بیشتری را درک کنند، تمایل آنها برای سازگاری در برخورد‌های خدماتی افزایش می‌یابد که همسو با یافته‌های لورنز و همکاران (۲۰۱۷)؛ زیبک و همکاران (۲۰۰۳)؛ بانسل و تیلور<sup>۵۲</sup> (۲۰۰۲)؛ فاکس (۱۹۹۷)؛ و آجزن (۱۹۹۱) است. نتیجه فرضیه با نظریه ابعاد فرهنگی قبل تبیین است. به اعتقاد دی مویج<sup>۵۳</sup> (۲۰۱۹) نظریه ابعاد فرهنگی هافستد می‌تواند بیش از نیمی از تفاوت‌ها در مصرف و رفتار مصرف‌کننده را توضیح دهد. فرهنگ‌هایی که در بعد فاصله قدرت امتیاز بسیار پایینی دارند، به این معنی است که استقلال را تا حد زیادی می‌پذیرند، این استقلال ممکن است نه تنها در زندگی کاری و شخصی بلکه در هنگام خرید نیز رخ دهد و افراد با فرهنگ‌های دارای استقلال انتظار ندارند امتیاز خاصی دریافت کنند (کوکاروا، ۲۰۱۸).

براساس نتیجه فرضیه دوم؛ هوش فرهنگی فراشناختی بر تمایل کارکنان خدماتی برای سازگاری در برخورد‌های خدماتی تأثیر مثبت می‌گذارد؛ بدین معنا که هر چه هوش فرهنگی فراشناختی کارکنان خدماتی بالاتر باشد، تمایل آنها برای سازگاری در برخورد‌های خدماتی افزایش می‌یابد که همسو با یافته‌های لورنز و همکاران (۲۰۱۷)؛ مور<sup>۵۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳)؛ بانسل و تیلور (۲۰۰۲)؛ و آجزن (۱۹۹۱) است. نتیجه این فرضیه با نظریه تبادل اجتماعی<sup>۵۵</sup> قابل تبیین است. براساس تئوری تبادل اجتماعی، طرفین باید از «قوانین» خاصی در

خدماتی با هوش فراشناختی بالا نسبت به علاقه ذاتی خود به فرهنگ‌های دیگر اقدام هدایت شده‌ای انجام می‌دهند، زیرا به توانایی خود در سازگاری مؤثر با فرهنگ‌های دیگر اعتماد به نفس دارند. بنابراین کارکنانی که قادر به اصلاح خود و به دست آوردن نشانه‌های مشتری هستند، در ارائه خدمات از رفتار انطباقی بین فردی بالاتری برخوردار هستند.

سازگاری ارائه دهنده خدمات با مشتری بسیار مهم بوده و در جذب و همچنین حفظ مشتریان مهم است. امروزه با توجه به در دسترس بودن اطلاعات، فناوری‌ها و سایر جنبه‌های بازاریابی محصولات و خدمات سازمان‌ها توسط رقبا قابل تقلید و کپی برداری هستند. در چنین شرایطی ایجاد مزیت رقابتی در موفقیت و بقای سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند که می‌توان از ظرفیت‌های تفاوت‌های فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی استفاده کرد. با توجه به اهمیت اشتراکات فرهنگی، درک تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی و به کار بستن آن در ارائه خدمات بسیار مفید است. همچنین هوش فرهنگی فراشناختی به عنوان یکی از شاخص‌های هوش فرهنگی می‌تواند کارکنان را در مواجهه با مشتریان براساس تفاوت‌های فرهنگی متعدد مجهز سازد. برای نهادینه کردن این گونه دانش در بکارگیری عملی در جهت پیشبرد اهداف بازاریابی لزوم پرداخت علمی و پژوهشی بشدت احساس می‌شود تا یافته‌های آنها به مرحله اجرا و عملیاتی شدن برسد. بنابراین توجه جامعه علمی و پژوهشی به خصوص پژوهش‌های دانشگاهی در قالب پایان‌نامه و رساله‌ها و مقالات علمی ضرورت دارد و توجه مدیران، برنامه‌ریزان و بازاریابان ارائه دهنده خدمات از راه‌حل‌های مفید برای غلبه بر معضلات و بی‌توجهی‌های موجود در بخش‌های خدمات می‌تواند مفید واقع شود.

این پژوهش دو دست‌آورد و کمک مهم به دانش موجود دارد. اول اینکه این پژوهش شواهد تجربی

فرآیندهای مبادله پیروی کنند تا اطمینان حاصل شود که روابط آن‌ها در طول زمان به اعتماد، وفاداری و تعهد متقابل تبدیل می‌شود. بدون تعهدات رسمی برای عمل متقابل، طرف‌های درگیر احتمالاً برای مدیریت تعاملات، حفظ ثبات در گروه‌های اجتماعی و اطمینان از موفقیت مبادلات خود بر هنجارهای متقابل تکیه می‌کنند. اگرچه هنجارهای عمل متقابل و بازپرداخت ممکن است به طور جهانی پذیرفته شود، شواهد نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی و فردی نیز در میزان تایید و مشارکت افراد در تعامل متقابل وجود دارد. به عبارت دیگر، تعامل متقابل شامل هنجارها و انتظارات فرهنگی است که افراد در یک فرآیند تبادل اجتماعی به آنچه سزاوار آن هستند دست پیدا می‌کنند و بنابراین ممکن است از فرهنگی به فرهنگی دیگر متفاوت باشد (پاپروئیدامیس و همکاران، ۲۰۱۹).

براساس نتیجه فرضیه سوم؛ هوش فرهنگی فراشناختی کارکنان خدماتی باعث تعدیل رابطه بین تفاوت‌های فرهنگی و سازگاری ارائه دهنده خدمات می‌شود، به گونه‌ای که رابطه برای کارکنانی که دارای سطح بالایی از هوش فرهنگی فراشناختی هستند، قوی‌تر است که همسو با یافته‌های لورنز و همکاران (۲۰۱۷)؛ مور و همکاران (۲۰۱۳) و مگنوسون همکاران (۲۰۱۳) است. این نتیجه با نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده ارائه شده توسط آجرن قابل تبیین است. هوش فرهنگی فراشناختی جزء حیاتی کنترل رفتاری درک شده را دربر می‌گیرد. هوش فراشناختی بالا کنترل رفتاری ادراک شده را افزایش می‌دهد و در نتیجه تلاش برای رفتار میان فرهنگی واقعی را افزایش می‌دهد. کارکنانی که در هوش فراشناختی بالا هستند، نه تنها تفاوت‌های فرهنگی درک شده و وضعیت گروهی بین خود و مشتری را تشخیص می‌دهند و براساس آن عمل می‌کنند، بلکه می‌توانند ظرفیت انجام رفتارهای تعدیلی را نیز بهتر درک کنند و می‌توانند پیامدهای آن را به دقت پیش‌بینی کنند. کارکنان

اطلاعات و توانایی خود نظارتی برای افزایش دقت اطلاعات و ترجیحات درک شده مشتری که منجر به سازگاری رفتاری می‌شود، پیشنهاد می‌شود.

با استناد به نقش تفاوت‌های فرهنگی به ارائه دهندگان خدمات (به ویژه صنعت رستوران) پیشنهاد می‌شود در انتخاب و گزینش کارکنان خدماتی، سعی شود ترکیب کارکنان خدماتی به نحوی انتخاب شود که برای دسته‌های خاص مشتریان (از لحاظ فرهنگی)، کارکنانی هم سنخ با فرهنگ آنها در دسترس باشد. چرا که علیرغم تمایل کارکنان جهت سازگاری، ممکن است در این زمینه موفق نبوده و موجبات تبعات منفی هم برای کارکنان، هم برای کارفرما، و هم برای مشتریان رقم خورد. با استناد به نقش مثبت هوش فرهنگی فراشناختی کارکنان خدماتی، پیشنهاد می‌شود در انتخاب و گزینش کارکنان خدماتی، سنجش هوش فرهنگی فراشناختی آنها جزء شاخص‌های گزینش قرار گیرد. چون در صورت قوی بودن این خصیصه در کارکنان خدماتی، آنها حین ادراک تفاوت‌های فرهنگی با مشتریان، تمایل بیشتری برای سازگاری خواهند داشت. همچنین آموزش پس از استخدام و ارائه اطلاعات و توسعه منابع انسانی واحد کسب و کار می‌تواند با افزایش دانش و آگاهی کارکنان در زمینه موضوع و ایجاد انگیزه و سوق دادن کارکنان به توجه بر جزئیات در زمینه‌های فرهنگی و تفاوت فرهنگی بستر را برای افزایش خدمات مناسب فراهم نماید. توجه به مبانی و نظریه‌های تئوریک و گره زدن مسائل و کمبودهای کسب و کار به علوم نظری و کاربردی کردن آنها در جهت بهبود سیستم کاری از دیگر پیشنهادی پژوهش است.

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی از جمله: اتخاذ میانگین نظری به عنوان خط برش برای هوش فرهنگی فراشناختی بالا و پایین؛ عدم کنترل ویژگی‌های شخصیتی در مدل پژوهش و محدود بودن سناریو به خدمات رستوران است. به پژوهش آتی کنترل نقش متغیرهای

منحصر به فرد از نقش تعدیل‌کننده هوش فرهنگی فراشناختی در پیوند سازگاری ارائه‌دهنده خدمات با درک تفاوت‌های فرهنگی در یک رویکرد چند سطحی ارائه می‌دهد. این رویکرد منحصر به فرد قادر می‌سازد تا شواهد تجربی دقیق‌تری درباره نقش هوش فرهنگی به‌عنوان یک پارامتر مهم توضیح‌دهنده سازگاری رفتاری ارائه شود. دوم اینکه این پژوهش با روش تجربی نقش تفاوت‌های فرهنگی را برجسته کرده است. موفقیت هر ارائه‌دهنده خدمات بستگی به نحوه تصدیق و تعامل با مشتریان از فرهنگ‌های مختلف برای برآوردن مستمر نیازهای مشتری و در نهایت به دست آوردن یک مزیت رقابتی در سطح کشور (وجود قومیت‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف و متنوع ایران) و در بازار جهانی (مانند مهمانان و گردشگران خارجی) دارد. بخصوص مشتریان جهانی با هنجارها و ارزش‌های فرهنگی متنوع، اغلب برداشت‌های متفاوتی از خود و دیگران دارند که منجر به انتظارات متفاوت و روش‌های مختلف برای ارزیابی عملکرد خدمات می‌شود. در این زمینه، ارائه‌دهندگان خدمات باید به توسعه قابلیت‌های خاص توجه بیشتری داشته باشند تا نیازهای مبتنی بر فرهنگ مشتریان را برآورده کنند و از بازار پرسود مسافران بین‌المللی نیز استفاده کنند.

از آنجا که اهمیت فرهنگ ملی و تفاوت‌های فرهنگی بر روی انتظارات خدمات مشتریان و تجربه بعدی آنها با کیفیت خدمات، یک موضوع اصلی در ادبیات بازاریابی را به خود اختصاص داده است و از طرف دیگر پس زمینه فرهنگی مشتریان و رفتار آنها رشد می‌کنند و تحقیقات این دیدگاه را تقویت می‌کنند که مشتریان اقوام و کشورهای مختلف سطوح متفاوتی از انتظارات خدمات دارند (استامولامپروس<sup>۵۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین ضرورت دارد که ارائه‌دهندگان خدمات به پدیده تفاوت‌های فرهنگی و هوش فرهنگی فراشناختی توجه نمایند که در این راستا حساسیت کارکنان به



کاوسی، اسماعیل و فلاح‌نیا، محمود (۱۳۹۶). ارائه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی، فصلنامه علمی مطالعات میان فرهنگی، دوره ۱۲، شماره ۳۳.

Ajzen, I (1991). The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50 No. 2.

Ang, S, Van Dyne, L, Koh, C, Ng, K. Y, Templer, K. J, Tay, C & Chandrasekar, N. A (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3).

Ang, S and Van Dyne, L (2008). Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network, in Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, M. E. Sharpe, New York, NY.

Bitner, M.J, Brown, S.W and Meuter, M.L (2000). Technology infusion in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1.

Bansal, H.S and Taylor, S.F (2002). Investigating interactive effects in the theory of planned behavior in a service-provider switching context, *Psychology & Marketing*, Vol. 19 No. 5.

Chang, W.-W; Yuan, Y.-H; Chuang, Y.-T. The relationship between international experience and cross-cultural adaptability. *Int. J. Intercult. Relat.* 2013, 37, 268-273, doi:10.1016/j.ijintrel. 2012.08.002.

Chandon, J.-L, Leo, P-Y and Philippe, J (1997). Service encounter dimensions-a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 No. 1.

De Mooij, M (2019). Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising. *Consumer Behavior and Culture*.

Earley, P. C & Ang, S (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across

جمعیت شناختی؛ کنترل نقش متغیرهای شخصیتی؛ اجرای مطالعه کیفی و استفاده از مصاحبه در شناسایی گویه‌های پرسشنامه و اجرای پژوهش در محیط واقعی و سنجش همزمان واکنش مشتریان، پیشنهاد می‌شود.

## منابع

اولیائی، علی. ابراهیم‌پور، علیرضا و موسویان، سیدمرتضی (۱۴۰۲). فراتحلیل رابطه هوش فرهنگی با صلاحیت فرهنگی، مجله مدیریت فرهنگی، سال هفدهم، شماره ۵۹.

ابزری، مهدی و خانی، اعظم (۱۳۸۹). هوش فرهنگی رویارویی با تفاوت‌ها، عصر مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۶ و ۱۷.

خدادادحسینی، سید حمید، شاه طهماسبی، اسماعیل و شمس الهی، سارا (۱۳۹۰). تبیین جایگاه مدیریت تنوع قومی؛ عامل فراموش شده بهره‌وری در مدیریت کلان فرهنگی کشور، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال پنجم، شماره ۵۳ و ۵۴.

رستگار، عباسعلی، جعفری، کاظم و علی‌نیا، فاطمه (۱۳۹۶). بررسی رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۲ - شماره پیاپی ۲۴.

زکی، محمدجواد و زکی، محمدصادق (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعلق سازمانی، سومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق.

شایسته، پرستو، محمدخانی، کامران و محمد داوودی، امیرحسین (۱۳۹۳). نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی، مجله مدیریت فرهنگی، سال هشتم، شماره بیست و سوم.

علائی، سوسن و میرمحمدی، مهسا (۱۳۹۳). رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب، مجله

مدیریت فرهنگی، سال هشتم، شماره بیست و سوم.



No. 3.

Lorenz M P, Ramsey J R, Tariq A, Morrell DL (2017). Service excellence in the light of cultural diversity: the impact of metacognitive cultural intelligence, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 Iss 2.

Lin RS, Li HH, Hsiao JK. What are the relationships between transformational leadership and organizational citizenship behavior? An empirical study. *International Conference on Economics, Business Innovation-ICEBI*, Kuala Lumpur, Malaysia; 2012.

Liao, Y. K. Wu, W-Y, Dao T. C and Luu, T-M N (2021). The Influence of Emotional Intelligence and Cultural Adaptability on Cross-Cultural Adjustment and Performance with the Mediating Effect of Cross-Cultural Competence: A Study of Expatriates in Taiwan, *Sustainability* 2021, 13, 3374. <https://doi.org/10.3390/su13063374>.

Lemon, K. N & Verhoef, P. C (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6).

Magnusson, P, Westjohn, S.A, Semenov, A.V, Randrianasolo, A.A and Zdravkovic, S (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 No. 4.

Mishra, P, Pandey, C. M, Singh, U, Gupta, A, Sahu, C & Keshri, A (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of cardiac anaesthesia*.

Mathies, C, Chiew, T.M, Kleinaltenkamp, M and Tsotsou, R (2016). The antecedents and consequences of humour for service: a review and directions for research, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 No. 2.

Magnusson, P, Westjohn, S. A, Semenov, A. V, Randrianasolo, A. A & Zdravkovic, S (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4).

Mor, S, Morris, M.W and Joh, J (2013). Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: the crucial role of cultural metacognition, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 12 No. 3.

De Mooij, M (2019). Consumer behavior

cultures. Stanford University Press.

Fox, C (1997). The authenticity of intercultural communication, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 21 No. 1.

Gwinner, K.P, Bitner, M.J, Brown, S.W and Kumar, A (2005). Service customization through employee adaptiveness, *Journal of Service Research*, Vol. 8 No. 2.

Gooden, Doreen J, Carole Ann Creque and Claudette Chin-Loy (2017). The impact of metacognitive, cognitive and motivational cultural intelligence on behavioral cultural intelligence. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*.

Huang, S.S & Crofts, J (2019). Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism Management*, 72.

Hartline, M.D and Ferrell, O.C (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 4.

Hutt, Michael D and Speh, Thomas W (2007). *Business Marketing Management*, Thomson, Landan.

Homburg, C, Wieseke, J and Bornemann, T (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge, *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 4.

Iskhakova, Marina (2018). Does crosscultural competence matter when going global: cultural intelligence and its impact on performance of international students in Australia. *Journal of Intercultural Communication Research*.

Johnson, G.D. and Grier, S.A (2013). Understanding the influence of cross-cultural consumer-to consumer interaction on consumer service satisfaction, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 3.

Kokareva, E (2018). Cultural differences in perception and evaluation of customer service: Case: World of Delights Oy. Saimaa University of Applied Sciences, Faculty of Business Administration/Lappeenranta. Degree Programme in International Business

Kong, M and Jogaratnam, G. (2007). The influence of culture on perceptions of service employee behavior, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17

- Triandis, H.C (2006). Cultural intelligence in organizations, *Group & Organization Management*, Vol. 31 No. 1.
- Thavorn, J, Trichob, P, Klongthong, W, & Ngamkroekjoti, C (2022). Effect of mid-roll video advertising value and perceived intrusiveness on Facebook viewers' response: the mediating roles of attitude and word-of-mouth intention. *Cogent Business & Management*, 9 (1), 2062091.
- Testa, M.R (2002). Leadership dyads in the cruise industry: the impact of cultural congruency, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 No. 4.
- Tax, S.S, Mccutcheon, D. and Wilkinson, I.F (2013). The service delivery network (SDN) a customer-centric perspective of the customer journey, *Journal of Service Research*, Vol. 16 No. 4.
- Voorheesa, C.M. Fombelleb, P.W. Gregoirec, Y. Boned, S, Gustafssone, A, Sousaf, R and Walkowiakg, T (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens, *Journal of Business Research*, Volume 79, October 2017.
- Youssef, C.M and Luthans, F (2012). Positive global leadership, *Journal of World Business*, Vol. 47, No. 4.
- Zeybek, A.Y, O'brien, M and Griffith, D.A (2003). Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: a transitional economy international joint venture illustration, *International Business Review*, Vol. 12 No. 4.
- Zhang, J, Beatty, S.E and Walsh, G (2008). Review and future directions of cross-cultural consumer services research, *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 3.
- Zhou, M, Wang F and Wang, K (2019). Destination Service Encounter Modeling and Relationships with Tourist Satisfaction, *Sustainability* 2019, 11, 960; doi:10.3390/su11040960.
- and culture: Consequences for global marketing and advertising. *Consumer Behavior and Culture*.
- Ng, K.-Y and Earley, P.C (2006). Culture+ intelligence old constructs, new frontiers, *Group & Organization Management*, Vol. 31 No. 1.
- Paparoidamis, N. G, Tran, H. T. T & Leonidou, C. N (2019). Building customer loyalty in intercultural service encounters: the role of service employees' cultural intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2).
- Ramalu, Subramaniam Sri, Raduan Che Rose, Naresh Kumar and Jegak Uli (2010). Doing business in global arena: An examination of the relationship between cultural intelligence and cross-cultural adjustment. *Asian Academy of Management Journal*.
- Rao Hill, S and Tombs, A (2011). The effect of accent of service employee on customer service evaluation, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21 No. 6.
- Shatz, I (2023). Assumption-checking rather than (just) testing: The importance of visualization and effect size in statistical diagnostics. *Behavior research methods*, 1-20.
- Stamolampros, P, Dousios, D, Korfiatis, N & Symitsi, E (2020). The joint effect of consumer and service providers' culture on online service evaluations: A response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104057.
- Stauss, B and Mang, P (1999). Culture shocks, in inter-cultural service encounters?, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 Nos 4/5.
- Sharma, P, Tam, J.L. and Kim, N (2012). Intercultural service encounters (ICSE): an extended framework and empirical validation, *Journal of Services Marketing*, Vol. 26 No. 7.

یادداشت‌ها

<sup>1</sup>Hutt<sup>2</sup>Voorheesa<sup>3</sup>Lemon and Verhoef<sup>4</sup>Kokareva<sup>5</sup>Lorenz<sup>6</sup>Youssef and Luthans<sup>7</sup>Ang and Van Dyne<sup>8</sup>Kong and Jogaratnam<sup>9</sup>Zhang<sup>10</sup>Johnson and Grier

- 
- <sup>11</sup>*Paparoidamis*  
<sup>12</sup>*Tax*  
<sup>13</sup>*Bitner*  
<sup>14</sup>*Chandon*  
<sup>15</sup>*Hartline and Ferrell*  
<sup>16</sup>*Mathies*  
<sup>17</sup>*Homburg*  
<sup>18</sup>*Stauss and Mang*  
<sup>19</sup>*Sharma*  
<sup>20</sup>*Rao Hill and Tombs*  
<sup>21</sup>*Service Encounter Adaptation*  
<sup>22</sup>*Zhou*  
<sup>23</sup>*Chang*  
<sup>24</sup>*Metacognitive Cultural Intelligence*  
<sup>25</sup>*Liao*  
<sup>26</sup>*Earley and Ang*  
<sup>27</sup>*Gooden*  
<sup>28</sup>*Perceived Cultural Differences*  
<sup>29</sup>*Organization Citizenship Behavior*  
<sup>30</sup>*Lin*  
<sup>31</sup>*Testa*  
<sup>32</sup>*Zeybek*  
<sup>33</sup>*Fox*  
<sup>34</sup>*Triandis*
- <sup>35</sup>*Ng and Earley*  
<sup>36</sup>*Iskhakova*  
<sup>37</sup>*Ramalu*  
<sup>38</sup>*Ajzen*  
<sup>39</sup>*Gwinner*  
<sup>40</sup>*Magnusson*  
<sup>41</sup>*Ang*  
<sup>42</sup>*MaxR (H) (Maximal Reliability) and D.G. rho (PCA)*  
<sup>43</sup>*Convergence and Discriminant Validity*  
<sup>44</sup>*Average Variance Extracted (AVE)*  
<sup>45</sup>*Maximum Shared Variance*  
<sup>46</sup>*Thavorn*  
<sup>47</sup>*Regression Analysis (PROCESS SPSS Macro as Suggested by Hayes)*  
<sup>48</sup>*Mishra*  
<sup>49</sup>*Shatz*  
<sup>50</sup>*Model 1 : (Written by Andrew F. Hayes)*  
<sup>51</sup>*Huang and Crotts*  
<sup>52</sup>*Bansal and Taylor*  
<sup>53</sup>*De Mooij*  
<sup>54</sup>*Mor*  
<sup>55</sup>*Social Exchange Theory*  
<sup>56</sup>*Stamolampros*