

بررسی اثر هوش فرهنگی بر رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی گری همدلی فرهنگی کارکنان

حامد محمدی شهرودی

دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری

دانشگاه فردوسی مشهد

علی شیرازی*

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

فرشته صادقی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

دانشگاه فردوسی مشهد

DOI: 10.22067/pmt.v10i2.63410

چکیده

امروزه با بین‌المللی شدن سازمان‌ها، اهمیت ارتباطات فرهنگی در سازمان‌ها، بخصوص در سازمان‌هایی که فعالیت‌های بین‌المللی دارند، بیشتر می‌شود. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر هوش فرهنگی کارکنان بر رفتارهای شهروندی آنان از طریق بهبود یا تقویت همدلی فرهنگی است که رویکردی کمی دارد و داده‌ها با استفاده از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه، گردآوری شدند. تعداد اعضای جامعه آماری از کارکنان واحد بین‌المللی یک شرکت لبنی به تعداد ۱۹۰ نفر بودند. برای نمونه‌گیری از سرشماری استفاده شد و پرسشنامه‌ها میان تمامی اعضای جامعه آماری توزیع گردید؛ در نهایت تعداد ۱۵۲ پرسشنامه گردآوری و در تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌های پژوهش نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.آل.اس استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که هوش فرهنگی بر همدلی فرهنگی تأثیر معنادار دارد. علاوه، متغیر همدلی فرهنگی نیز بر سه ابعاد جوانمردی، نزاکت و نوع‌دوستی تأثیر معنادار دارد. از طرفی همدلی فرهنگی نیز نقش میانجی را در ارتباط بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی دارد.

کلیدواژه‌ها: هوش فرهنگی، رفتارهای شهروندی سازمانی، همدلی فرهنگی، شرکت محصولات لبنی.

a-shirazi@um.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۶

مقدمه

با توجه به افزایش رقابت میان سازمان‌ها و کارکنان، توجه به انجام دقیق وظایف و رفتارهای فراتر از آن، از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها و اعضای آن است. سازمان‌ها به دنبال این هستند که بتوانند رفتارهایی را در کارکنان ایجاد کنند که بتوانند با همان میزان حقوق، عملکرد و کارایی بهتری در زمینه‌های کاری داشته باشند. متأسفانه رفتارهای فراتر از برخی از سازمان‌ها بخصوص شرکت‌های بین‌المللی کمتر مشاهده می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند باعث افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای خبره و کارآمد شود. بالا بودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان سبب می‌شود تا سازمان به محیطی جذاب برای کار و فعالیت تبدیل شود و از این رو سازمان‌هایی که سطح رفتارهای شهروندی در آن‌ها بالاست، با جذب نیروهای کارآمدتر، عملکرد بهتری خواهند داشت (Tabarsa et al., 2010). لیکن توجه به این نکته لازم است که رفتارهای شهروندی سازمانی در هر شرایطی بروز نمی‌کند و برخی ویژگی‌های فردی و سازمانی به ظهور و گسترش این رفتارها کمک می‌کند (Rajabbeigi et al., 2013). در این راستا، شرکت‌های بین‌المللی سعی می‌کنند تا رفتارهای فراتر از آن را در بین کارکنان افزایش دهند، بدین منظور آن‌ها متغیرهای متعددی را برای افزایش رفتارهای فراتر از مفهوم‌سازی می‌کنند. هرچند توجه به هوش فرهنگی در سال‌های اخیر در بین سازمان‌های بین‌المللی افزایش یافت اما آن‌ها برای حل مسئله افزایش رفتار فراتر از آن، باید به متغیرهایی مثل هوش فرهنگی و نقش میانجی هم‌مدلی فرهنگی توجه کنند. این عدم توجه به نقش هوش فرهنگی به همراه نقش تقویتی هم‌مدلی از خلأهایی است که در سازمان‌های بین‌المللی مشاهده می‌شود. در این راستا، با توجه به افزایش روند جهانی شدن و نیاز به کار حرفه‌ای و همچنین تعامل سازنده با افراد فرهنگ‌های مختلف، هوش فرهنگی توجه بسیاری از دانشمندان را به خود جلب کرده است (Presbitero, 2016). محیط کار امروز، نیاز به افرادی دارد که به فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها، ارتباط مناسب برقرار کنند. بدین منظور، یکی از نیازمندی‌های افراد، هوش فرهنگی است. یک فرد با هوش فرهنگی بالا می‌تواند به‌طور مؤثری یک چالش بزرگ که فاصله‌های فرهنگی مختلف آن را به وجود می‌آورند، هدایت کند. مثلاً در ارائه راه‌حل برای حل بحران، اختلاف هوش فرهنگی در مدیران، باعث ایجاد تفاوت در پیشنهادهای آن‌ها می‌شود (Maldonado & Vera, 2014). از طرفی، هوش فرهنگی در سازمان‌ها، برای انجام وظایف موردنیاز بخش‌های مرکزی که تماس‌های زیادی با سایر بخش‌ها دارند، مهم است (Presbitero, 2016). توجه به این نکته ضروری است که در سازمان‌هایی که برخی کارکنان، به همکاران خود احترام نمی‌گذارند، نزاکت، در راستای بروز رفتار شهروندی است. ارگان معتقد است، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که

در سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده، باین وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارآیی عملکرد سازمان می‌شود (Cohen & Kol, 2004). در شرکت‌های بزرگی که کارکنان آن از اقشار مختلف؛ با سطح سواد و فرهنگ‌های متفاوت هستند، هدایت هوش و همدلی فرهنگی در راستای افزایش رفتار شهروندی مهم است. یک فرد، با هوش فرهنگی بالا، در مورد خرده‌فرهنگ‌های یک فرهنگ ملی، از این نکته غافل نمی‌شود که تضادها و گاه تناقضات فرهنگی نه تنها همیشه زیان‌بار نیستند، بلکه اغلب هر کدام دارای پیشینه و اصالت خاص خود می‌باشند که لازم است در جهت حفظ و حراست و احیای آن‌ها کوشید (Alaei & Mirmohammadi, 2014). به عبارتی، گرچه هوش فرهنگی بیشتر متوجه تعاملات با فرهنگ‌های بیگانه بوده، اما قابلیت تعمیم‌پذیری به خرده‌فرهنگ‌های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد (Livermore, 2011). با توجه به هدف این تحقیق، باید گفت در همه جوامع علاوه بر فرهنگ ملی، تعدادی خرده‌فرهنگ هم وجود دارد. این خرده‌فرهنگ‌ها به‌مثابه فرهنگ کوچک‌تر با ارزش‌ها، هنجارها، اصول و قواعد مخصوص به خود در درون فرهنگ بزرگ‌تر جامعه جای دارند، مانند انواع خرده‌فرهنگ‌های منطقه‌ای، شهری، روستایی، قومی و... . کارکنان جامعه آماری این تحقیق، از افرادی تشکیل شده‌اند که از کشورهای مختلف، قومیت‌های مختلف و طایفه‌هایی با فرهنگ‌ها و آداب‌ورسوم متفاوت هستند. کار کردن در میان افرادی با خصوصیات فرهنگی متفاوت به‌منظور افزایش رفتارهای فرانش (که در برخی سازمان‌ها همان انجام صحیح وظایف محوله است)، به کارکنانی با توانایی هوش-فرهنگی بالا نیازمند است تا بتوانند به‌صورت مؤثر و کارا، با افراد مراوده کنند و در نزدیک شدن به اهداف ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان، کمک کنند. در این سازمان‌های بزرگ که برند آن‌ها بین‌المللی است، باید بر این موضع تأکید کرد که مدیران از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگ‌های بیگانه و عمل متناسب با آن‌ها، یکسان نیستند. لذا ممکن است یک نوع از رفتار، از دید کارکنان به‌عنوان کمک باشد و باعث افزایش رفتار شهروندی شود و نسبت به یک فرد دیگر به‌عنوان توهین باشد و باعث کاهش رفتارهای فرانش شود. از این‌رو بررسی اینکه هوش فرهنگی در جامعه مورد مطالعه چه تأثیری را بر همدلی فرهنگی و رفتار شهروندی دارد حائز اهمیت است. این تحقیق در تلاش است تا با بررسی این روابط، به نقش همدلی فرهنگی در بهبود رفتارهای شهروندی کارمندان بپردازد تا بتوان تشخیص داد آیا برای افزایش رفتارهای فرانشی، ضرورتاً افراد تنها باید هوش فرهنگی بالایی داشته باشند یا داشتن هوش فرهنگی به همراه همدلی فرهنگی می‌تواند به رفتار شهروندی کمک کند یا خیر.

پیشینه نظری پژوهش

هوش فرهنگی، همدلی فرهنگی و رفتار شهروندی

هوش، یکی از مفاهیم بنیادین در علم روانشناسی است که مطالعات بسیاری راجع به آن صورت گرفته است. از زمانی که پدیده‌ای به نام هوش توسط آلفرد بینه و اصطلاح بهره هوشی توسط ترمن معرفی شد، نزدیک به یک قرن می‌گذرد. از آن زمان تاکنون بسیاری از روانشناسان، تعاریف مختلفی از هوش داشته اند. گاردنر هوش را یک توانایی فردی برای حل مسائل، از طریق سازگاری ایده‌های از قبل آموخته شده می‌داند. این گونه هوش، فرصت‌های مختلفی را برای یادگیرنده فراهم می‌کند تا توانایی حل مساله‌اش را نشان دهد. هوش فرهنگی در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است و نشأت گرفته از نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر می‌باشد. این مفهوم برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ مطرح شد و هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی تعریف کردند (Karroubi et al., 2014). از منظر آندرسن و برج‌دلت (۲۰۱۶) هوش فرهنگی از جمله مفاهیم مرتبط با مدیریت کسب و کار و یکی از قابلیت‌های میان فرهنگی برای کارکنان است. ارلی و انگ، معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به‌زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست (Earley & Ang, 2013). طبق تعریف مالدونادو، هوش فرهنگی توانایی واکنش و فرآیندهای مختلف در فرهنگ‌های چندگانه می‌باشد. همچنین هوش فرهنگی به‌عنوان هوشی است که توانایی یک شخص را برای کار کردن در فرهنگ‌های مختلف اندازه‌گیری می‌کند (Maldonado & Vera, 2014). ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) دو نوع عمده هوش فرهنگی را ارائه کردند هوش فرهنگی سازمانی برای سازمان‌ها و هوش فرهنگی نژادی و جغرافیایی جهت آگاهی از فرهنگ کشور. آن‌ها، هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء یا عنصر اساسی می‌دانند: شناختی (سر یا ذهن)، فیزیکی و رفتاری (بدن یا جسم) و احساسی یا روانی انگیزشی (قلب یا دل). همچنین انگ و همکاران (۲۰۰۶)، ارلی و انگ (۲۰۰۳)، ون و این (۲۰۰۵) و مرکز مطالعات هوش فرهنگی (۲۰۰۵)، هوش فرهنگی را به چهار بخش فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری تقسیم‌بندی کردند. عنصر شناختی، به مهارت‌های تفکر عمومی که افراد به‌منظور شناخت چگونگی و چرایی فعالیت در محیط‌های جدید از آن استفاده می‌کنند، اشاره دارد. عنصر فیزیکی-رفتاری یعنی، رفتار و سلوک فرد باید نشان دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می‌کند مؤلفه‌های فرهنگی آن‌ها را بپذیرد و به آن احترام بگذارد (Earley & Mosakowski, 2004) و همچنین به این موضوع اشاره دارد که فرد بتواند خود را با شرایط متفاوت فرهنگی انطباق دهد (Barbuto et al., 2015). این بُعد، به توانایی شخصی برای انتخاب مناسب و نمایش شفاهی و غیرشفاهی رفتارهای افراد،

وقتی با فرهنگ‌های دیگر روبرو می‌شود، اشاره دارد (Maldonado & Vera, 2003). عنصر احساسی یا روانی-انگیزشی نیز به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع، پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ‌های دیگر سازگار کنند. این عنصر که توانایی همدل شدن را مد نظر قرار می‌دهد (Earley & Mosakowski, 2004)، بیشترین شباهت را به هوش عاطفی (اجتماعی) دارد، اما درعین حال ممکن است مشکل‌ترین یا مبهم‌ترین جزء هوش فرهنگی باشد. بدون داشتن انگیزه کافی، هوش فرهنگی نامفهوم است. بعد فراشناختی هوش فرهنگی، به توانایی پردازش اطلاعات و دانش پردازش این اطلاعات گفته می‌شود (Maldonado & Vera, 2003). از آنجائی که این ابعاد کامل‌تر می‌باشد، ابعادی که برای هوش فرهنگی در این تحقیق استفاده شده است شامل چهار بعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌باشد.

تشخیص فکر و احساس دیگران که شامل برخورداری از همدلی در تمام سطوح مدیرانی که دارای آگاهی فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد ضروری است (Goleman, 2001). همدلی یعنی وارد کردن احساسات کارکنان در ملاحظات اندیشمندانه و سپس اتخاذ تصمیمات هوشمندانه‌ای که آن احساسات را در پاسخ خود در نظر گرفته و به زبان بیاورد و مهم‌تر از همه اینکه همدلی، طنین افکنی را ممکن می‌سازد. همدلی فرهنگی، ظرفیت شناسایی احساسات، افکار و رفتار افراد از زمینه‌های فرهنگی متفاوت است. در تعامل افراد فرهنگ‌های دیگر، ایجاد درک درست، از فرهنگ آن‌ها مهم می‌باشد و همدلی فرهنگی برای رسیدن به این درک، کمک می‌کند. افرادی که از نظر سطح همدلی بالاتر هستند، راحت‌تر قادر به شناسایی افکار، احساسات و رفتار افراد و گروه‌هایی فرهنگی مختلف می‌باشند (Karen et al., 2000).

تمرکز اصلی احساس همدلی فرهنگی، عمدتاً بر مهارت‌های میان فردی یا اجتماعی است که نشانگر رابطه آن با عنصر رفتاری و احساسی هوش فرهنگی است و نشان‌دهنده توانایی‌های درون فردی است. علاوه بر آن، همدلی فرهنگی بر توانایی میان فردی، یعنی مهارت‌های رفتاری در برخورد با سایرین در موقعیت‌های اجتماعی تأکید دارد (Mendenhall & Oddou, 1985). در این تحقیق، ابعاد تعیین شده برای همدلی فرهنگی، شامل چهار بعد هستند: اخذ چشم‌انداز، همدلی عاطفی، نگرانی بین فردی و پریشانی. این ابعاد، جزئی از ابعاد همدلی دیویس (۱۹۸۰) می‌باشند که با نظر خبرگان برای همدلی فرهنگی انتخاب شدند.

جهت بررسی ارتباط فرضیه ارتباط بین مفهوم همدلی فرهنگی و سایر متغیرهای تحقیق، ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) بیان کردند که عنصر روانی-انگیزشی هوش فرهنگی در توانایی همدلی می‌تواند مؤثر باشد، منتها باید به زمینه فرهنگی که شرکت در آن قرار دارد توجه شود. همدلی نشان می‌دهد، آیا مدیر یا کارمند می‌تواند به طور صحیح، احساسات دیگران را هنگام رو در رویی با آن‌ها یا در حین کار با

آن‌ها، تشخیص می‌دهد یا خیر (Moshabbaki & Tizroo, 2011). گلمن، بیان کرد، همدلی و مهارت‌های اجتماعی جزئی از عناصر اجتماعی در هوش هیجانی می‌باشند. در این حالت فرد همدل، از حالت روانی دیگران آگاه هست (به دلیل تأثیر هوش فرهنگی) و نیز در مورد نحوه ارتباط نیز تفکر می‌کند. این افراد با هوش فرهنگی بالا، به نگرانی و علائق فرهنگ‌های دیگر توجه نشان می‌دهند؛ یعنی پیش‌نیاز مهم برای همدلی، مسلط‌بودن بر تفسیر زبان بدن یا هوش شناختی و احساسی (از ابعاد هوش فرهنگی) است؛ یعنی باید با توجه به چهره، صوت، سرعت گفتار و غیره به احساسات و فرهنگ فرد پی ببریم و سپس در بیان کلامی و بیان غیر کلامی خود با احساسات و فرهنگ او هماهنگ شویم (Goleman, 2001). وارد و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه خود با استفاده از پرسشنامه شخصیت چندفرهنگی وان درزی و وان ادنهنون (۲۰۰۰ و ۲۰۰۱) که شامل پنج بعد همدلی فرهنگی، ثبات عاطفی، ارتباطات اجتماعی، انعطاف‌پذیری و تفکر باز، نشان دادند که بین هوش فرهنگی و شخصیت ارتباط وجود دارد. علاوه بر این، آنگ و همکاران (۲۰۰۴) در مطالعه خود هوش فرهنگی فراشناختی را به صورت آگاهی نسبت به فرهنگ در طول تعاملات بین فرهنگی که به شدت به همدلی فرهنگی در ارتباط است تعریف کردند. بدین ترتیب لزوم بررسی تأثیر یا ارتباط هوش و همدلی فرهنگی، بررسی تأثیر و ارتباط عنصر شناختی هوش فرهنگی و همچنین، شناخت چشم‌انداز مشترک افراد (که از ابعاد همدلی فرهنگی در این تحقیق است) نیز مهم می‌باشد. دو بعد دیگر همدلی فرهنگی (همدلی عاطفی و نگرانی بین فردی)، با عنصر روانی و انگیزشی هوش فرهنگی مرتبط است. همدلی عاطفی و نگرانی بین فردی نیز می‌تواند تحت تأثیر هوش فرهنگی باشد. شناخت افراد از فرهنگ‌ها و احساسات قومیتی همکاران، باعث این می‌شود که آن‌ها بتوانند در مشکلات احساسی و بروز احساسات منفی، با همکاران همدل شوند. برای مثال اگر افراد بدانند که برای یک عرب، مرگ پدر بسیار مهم است (عنصر شناختی هوش فرهنگی) در محیط کار سعی می‌کند با او همدل شود و خود را در احساساتی که او دارد، شریک بداند. چرا که بُعد نگرانی بین فردی نیز بر این موضوع تأکید دارد که وقتی افراد دچار مشکل می‌شوند، افراد به‌طور واقعی نگران همکاران هستند و سعی می‌کنند آن‌ها را درک کنند. همچنین شناخت افراد از فرهنگ‌ها باعث این می‌شود که آن‌ها در هنگام بروز احساسات مثبت نیز با همکاران همدل شوند. برای مثال وقتی یک کارمند ایرانی دارای فرزند می‌شود همکاران احساسات مثبت او را درک می‌کنند و سطوح مختلفی از همدلی را بروز می‌دهند. همان‌طور که ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) بیان داشتند، بُعد روانی-انگیزشی توانایی همدل شدن را مد نظر قرار می‌دهد. افرادی که این بُعد در آن‌ها قوی‌تر است راحت‌تر می‌توانند در قبال احساسات افراد واکنش نشان دهند. این یعنی هوش

فرهنگی می‌تواند افراد را از طریق ورود به مرکز بیان دروندادهای ایشان همدل کند. بدین منظور، کارکنان باید با رعایت احترام به فرد، به فرهنگ او توجه کنند و به دنبال آن با گوش دادن و درک واقعی از فرهنگ و هیجانات او، بتوانند با او همدل شوند. از طرفی، واکنش‌های هیجانی شامل دو مقیاس مجزا یعنی واکنش‌های هیجانی مثبت (مثل افتخار) و منفی (مثل ناآرامی) می‌باشد که بررسی هر هیجان را به طور مجزا میسر می‌سازد (Earley & Mosakowski, 2004). افرادی که عنصر روانی هوش فرهنگی آن‌ها بالاتر است، این احساسات و واکنش‌ها را بهتر درک می‌کنند و سعی بر آن دارند تا همراه با ادراک رفتار آن‌ها واکنش‌های احساسی مناسبی نیز در برابر احساسات دیگران بروز دهند. حالتی را در نظر بگیرید که یک کارمند در حال بیان کردن یک مطلب غم‌انگیز است. او با چهره‌ای ناراحت و صدایی غمگین در ارتباط با ازدواج فرزندش صحبت می‌کند ولی فرد مقابل او، با صورت شاد به او گوش می‌دهد. در این حالت، گوینده همدلی را از طرف شنونده احساس نمی‌کند چون شنونده نه تنها به اهمیت فرهنگ ازدواج توجه ندارد، بلکه احساسات ناشی از این فرهنگ را تشخیص نداده، به آن احترام نگذاشته است. افرادی که هوش فرهنگی بالاتری دارند، همدلی آن‌ها از مقبولیت اجتماعی بالاتر برخوردارند. این امر مستلزم به کارگیری سطوح مشابهی از آگاهی فرهنگی است که کارکنان آن را در ارتباط با فرهنگ‌های دیگر رشد دادند. با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه اول بدین صورت قابل طرح است:

فرضیه شماره ۱: هوش فرهنگی بر همدلی فرهنگی تأثیر دارد.

واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله ارگان (۱۹۸۳) مطرح شد که مبنای آن مفاهیمی چون تمایل به همکاری، تمایز بین عملکرد قابل اعتماد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش می‌باشد (Rego et al., 2012). در زمینه رفتار شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۸۸) مقیاس پنج‌بعدی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد که این پنج بُعد عبارت‌اند از: نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی، ادب و نزاکت. نت میر (۱۹۹۷) نیز رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار دسته تقسیم‌بندی می‌نماید: جوانمردی؛ آداب اجتماعی؛ وجدان کاری؛ نوع دوستی. در ابعاد ذکر شده برای رفتار شهروندی، برخی از ابعاد مربوط به رفتار شهروندی، مرتبط با سازمان (مثل حفظ منابع سازمان، وجدان کاری، ابتکار فردی، تعهد سازمانی)، برخی مرتبط با فرد (همچون توسعه شخصی، ابتکار فردی) و برخی دیگر مرتبط با همکاران (همچون جوانمردی، نزاکت و نوع دوستی) می‌باشد. از آنجایی که در این پژوهش، هوش فرهنگی، همدلی سازمانی و رفتار شهروندی در ارتباط با همکاران بررسی می‌شود ابعادی از رفتار شهروندی انتخاب شدند که در ارتباط با همکاران مطرح می‌باشد و بر آن‌ها تأثیر دارند. ابعادی که برای

رفتار شهروندی سازمانی در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته شامل سه بعد جوانمردی، نزاکت و نوع دوستی می‌باشد؛ و از این میان نیز سوالاتی انتخاب شد که مرتبط با همکاران باشد. اکنون باید بررسی کرد که این عوامل تحت تأثیر همدلی قرار دارند یا خیر. وقتی مدیران قادرند احساسات و نگرش‌های دیگران را درک کنند، به سیستم رهنمون هیجانی نیرومندی دست یافته‌اند که گفته‌ها و کردار آنان را در مسیر مناسب قرار می‌دهد. بنابراین، همدلی امر جدانشدنی و اثربخش اجتماعی در کار می‌باشد. افراد همدل در شناخت و رسیدگی به نیازهای ارباب رجوع و یا زیردستان، فوق‌العاده عمل می‌کنند. آنان در دسترس به نظر می‌آیند، به نحوی که می‌خواهند حرف‌هایی را که دیگران باید بزنند، بشنوند. آنان با دقت گوش می‌دهند و آنچه را که افراد واقعاً از آن نگرانند، در می‌یابند و با توجه به همه اینها پاسخ می‌دهند. به علاوه همدلی کلید جذب استعدادهاست. مختصراً می‌توان گفت خودآگاهی، همدلی و خویش‌داری را ممکن می‌کند و این دو با هم باعث به وجود آمدن مدیریت روابط تأثیرگذار خواهد شد (Modiryar, 2011). روابطی که می‌تواند در کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت چاره ساز باشد و علاوه بر آن، حس جوانمردی و مراعات حال دیگران را تقویت کند.

همدلی بر هر یک از ابعاد مرتبط با رفتار شهروندی همکاران می‌تواند تأثیر بگذارد، به نظر می‌رسد اگر افراد همدلی داشته باشند می‌توانند به دیگران نیز اهمیت بیشتری دهند، از طرفی همدلی در ارتباط با نوع دوستی (یکی از ابعاد رفتار شهروندی)، تأثیر دوگانه بر افراد دارد. بدین صورت که کارمند وقتی با همکار خود همدل می‌شود، باید طوری رفتار کند که به‌طور اثربخش ارتباط برقرار شود. گاهی اوقات، در همدلی باید از تعاملات اثربخش با همکاران جلوگیری شود، چراکه فرد کمک‌کننده، خودش درگیر احساسات می‌شود (یعنی تأثیر همدلی بر نوع دوستی ممکن است معکوس باشد) و گاهی همدلی نوع دوستانه، بجای اینکه یک نقطه قوت باشد، منبع ضعف است؛ یعنی شخصی که در اثر ارتباطات عاطفی، احساساتش بیشتر برانگیخته می‌شود، نسبت به شخص دیگر که این خصوصیت را ندارد، بیشتر دچار استرس می‌شود (Doaei, 2012, P.96). در برخی تحقیقات کسانی که در هوش هیجانی، نمرات بالاتری کسب کردند، پاسخ‌های مشارکتی بیشتری نسبت به دوستان خود نشان دادند. چاربنویو دریافت که همبستگی مثبتی بین ابعاد هوش هیجانی از جمله همدلی، با نوع دوستی و اطاعت به عنوان دو جزء از مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. افراد به دلیل توانایی آگاهی از عواطف خود و دیگران و همچنین توانایی کنترل، ارزیابی و بهره‌مندی از این عواطف، متمایل به بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهند بود. یافته‌ها در زمینه ارتباط حیطه‌های سه‌گانه هوش هیجانی با رفتار شهروندی سازمانی، نشان داد،

هر سه حیطه هوش هیجانی (که همدلی نیز از ابعاد آنست) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه داشته است. بنابراین، بروز رفتار شهروندی سازمانی، با سه حیطه هوش هیجانی آنها ارتباط دارد (Keramati et al., 2011). کارکنان خوش برخورد که اغلب دیدگاه مثبت در زندگی دارند و افرادی که ویژگی همدلانه و نوع دوستانه دارند، رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می دهند و آنرا جزء جدایی ناپذیر کارشان تلقی می کنند (Modiryar, 2011). از طرفی هادی زاده و فرجیان (۲۰۰۹) بیان کردند، برخی از ابعاد هوش عاطفی، خود مدیریتی و مدیریت روابط با تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی، بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند، اما تأثیرگذاری سایر ابعاد هوش عاطفی، از جمله خودآگاهی و آگاهی اجتماعی (همدلی) از راه تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی مورد تأیید قرار نگرفت. مداسیر و سینگ (۲۰۰۸)، نشان دادند که هوش هیجانی مدیران، با فضیلت مدنی، وجدان و نوع دوستی زیردستان، رابطه مثبت دارد، اما بین هوش هیجانی و رهبری تحولی رابطه وجود نداشت. نتایج نشان دادند که تمامی ابعاد هوش هیجانی مدیران از جمله همدلی، دو بعد رفتار شهروندی سازمانی یعنی وجدان و نوع دوستی را پیش-بینی می کند. افراد همدل، گوش شنوایی برای شنیدن صحبت های دیگران دارند و به خوبی می توانند با آنان همدردی کنند. این افراد در زندگی شخصی و شغلی با دیگران رابطه دوستانه و صمیمی برقرار می-کنند و این در نوع دوستی که یکی از ابعاد رفتار شهروندی است، تأثیرگذار است. از طرفی، فقدان همدلی از ویژگی های افراد خودبین و مغرور است که فقط به نظرات و نگرش های خود توجه دارند. چنین افرادی، به احساسات سایرین، توجهی ندارند و در محیط کار نیز داوطلب کمک به سایرین یا انجام وظایف فراتر از نقش خود نیستند و نمی توانند رفتار شهروندی سازمانی را به نمایش بگذارند. در صورتی که اگر کارکنان احساس کنند که به آنها توجه می شود و احساسات و نظراتشان به وسیله مدیر و همکاران درک می شود، اعتماد متقابل در محیط کار شکل می گیرد که زمینه ساز بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و جوانمردانه در محیط کار است (Karimi et al., 2013). لذا بررسی تأثیرات بین این متغیرها، با متغیر رفتار شهروندی سازمانی، ضروری است؛ بنابراین فرضیه دوم، سوم و چهارم نیز به صورت زیر می باشد:

فرضیه شماره ۲: همدلی فرهنگی بر بعد جوانمردی رفتار شهروندی تأثیر دارد.

فرضیه شماره ۳: همدلی فرهنگی بر بعد نوع دوستی رفتار شهروندی، تأثیر دارد.

فرضیه شماره ۴: همدلی فرهنگی بر بعد نزاکت رفتار شهروندی تأثیر دارد.

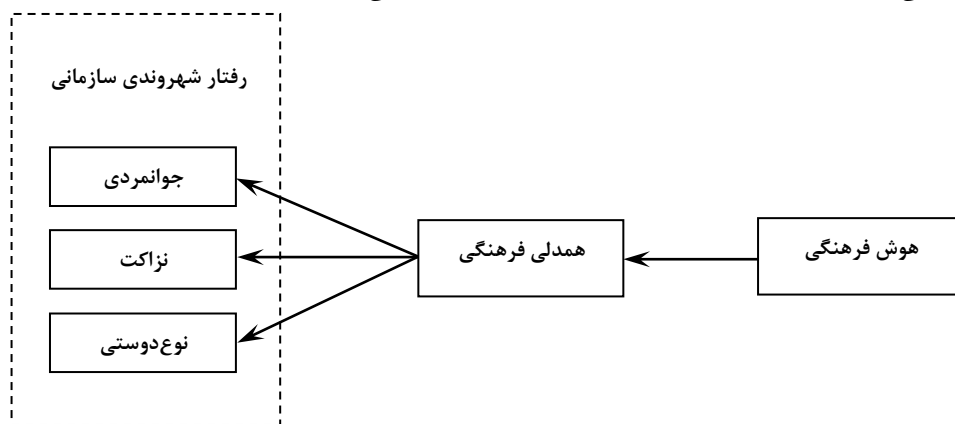
نقش میانجی همدلی

ترس از ناشناخته ها خصلتی است که همواره در طول تاریخ بشر با آدمی همراه است، برخی در رویارویی با آن راه مقابله را پیش گرفته و مدام در تلاشند تا از طریق مکانیسم کشف و شهود، آموزش و تجربه با

کشف ناشناخته‌ها و آگاهی‌های بیشتر دنیا را در دست خویش گیرند اما برخی دیگر راه‌گریز و فرار و پناه بردن به انزوا را انتخاب می‌کنند (Rajab beige et al., 2013). افرادی که از فرهنگ‌های همکاران، بیگانه هستند احتمالاً کمتر می‌توانند نسبت به آن‌ها حس جوانمردی داشته باشند، و بدانند چگونه باید نزاکت و احترام را در ارتباط با آن‌ها رعایت کنند و احساسات آن‌ها را درک کنند. افراد موفق در همدلی، در ارتباطات خود، به خوبی می‌توانند عواطف و احساسات دیگران را درک نمایند و متناسب با آن واکنش نشان دهند و این توانایی، باعث ایجاد بستر و فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌گردد. از طرفی افراد برخوردار از توانمندی‌های هوش هیجانی که همدلی یک از ابعاد آن است، بهتر می‌توانند در حیطه‌های مختلف، روابط مناسب برقرار نمایند و از کمترین امکانات موجود بیشترین استفاده را ببرند (Samooei et al., 2014). به عبارتی همدلی فرهنگی، می‌تواند کمک کند تا افراد با فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر تعامل سازنده داشته و همدل شوند، تا از این طریق بتوانند نسبت به یکدیگر جوانمردی بیشتر، نزاکت و نوع دوستی بهتری داشته باشند. در این راستا، سموعی و همکاران (۲۰۱۴) بیان داشتند این افراد همدل، با هوش هیجانی بالا و داشتن قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و مهارت‌های هیجانی مناسب که بر توانایی‌های آن‌ها تأثیرگذار است، می‌توانند با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان یعنی فرهنگ افراد سازمان، تطابق با تغییر، هماهنگی در کار و همسوس کردن اهداف فرد در راستای اهداف سازمانی، امور را به شیوه‌ی مناسب انجام دهند بطوریکه باعث شود بین افراد متفاوت فرهنگی، همدلی ایجاد شود تا آن‌ها بتوانند نسبت به یکدیگر، با احترام برخورد کنند و نسبت به همکاران متفاوت فرهنگی و یا حتی درون فرهنگی حس جوانمردی داشته باشند. در این راستا، در یک محیط کاری چند فرهنگی نیز با فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف و سطح پایین هوش فرهنگی، کارکنان، راه محافظه‌کاری را پیش گیرند؛ یعنی کمتر با یکدیگر تماس و ارتباط‌های سازنده برقرار می‌کنند و به نوعی در خود فرو می‌روند و به دنبال آن تمایلشان نسبت به بروز افعال اختیاری نظیر رفتارهای شهروندی سازمانی کمتر می‌شود. به عبارتی وقتی افراد با یکدیگر تماس فرهنگی داشته باشند، و این تماس‌ها باعث افزایش رفتار شهروندی شود، این تأثیر می‌تواند از طریق همدلی فرهنگی بهتر صورت گیرد و نتایج بهتری را در افزایش رفتار شهروندی داشته باشد. اگر تعاملات در محیط کار بیشتر شود، گاهی نسبت به فرهنگ و زبان و دین و مسلک یکدیگر بیشتر خواهد شد. اشتیاق برای کسب دانش فرهنگی و به کارگیری آن در محیط کار جهت بررسی درستی یا نادرستی کارها (بعد فراشناختی) افزایش یافته و افراد با یکدیگر در موقعیت‌های چالشی همدل‌تر و در نتیجه به خودی خود نسبت به هم‌نوع، خوش‌خوتر، مؤدب‌تر، تحمل‌پذیرتر و وظیفه‌شناس‌تر می‌شوند

(Ansari et al., 2012). به عبارتی هوش فرهنگی از طریق همدلی باعث افزایش جوانمردی، نزاکت و نوع دوستی می‌شود. بدین معنی که هر چه میزان هوش فرهنگی کارکنان بیشتر باشد، آنان نسبت به فرهنگ یکدیگر اطلاعات بیشتری داشته باشند، با ارزش‌ها، اعتقادات، باورهای مادی و معنوی، زبان، نحوه تفکر، شیوه عمل، نظام‌های اقتصادی، حقوقی قانونی، هنرها و صنایع دستی، رفتارهای کلامی و غیر کلامی (بعدشناختی) یکدیگر آشنا باشند درک بهتری نسبت به یکدیگر خواهند داشت، لذا تمایلشان نسبت به سازگاری (همدلی) و اجتماعی شدن در محیط کار و به تبع آن کمک به یکدیگر (بعد نوع دوستی)، حساسیت نسبت به سرنوشت کاری دیگر همکاران و تأثیر اقدامات شخصی خود بر حیات کاری آن‌ها، تحمل شرایط سخت و ناراحت کننده محیط کار وقتی که عمدی در کار نباشد و ظهور و بروز و ارتقاء سایر رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد (Rajab beigi et al., 2013). لذا فرضیه شماره ۵ به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۵: هوش فرهنگی، به واسطه همدلی فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد. به طور کلی ارتباط بین برخی از متغیرهای مدل این تحقیق در بندهای قبل توضیح داده شد، اما مدل ترسیمی تحقیق که یک مدل محقق ساخته است به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث مبنای فلسفی از نوع پژوهش‌های اثبات‌گرا است. افزون بر این، از حیث رویکرد نیز رویکردی کمی داشته و با استفاده از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه داده‌های موردنظر را از جامعه موردنظر گردآوری نمود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنانی تشکیل می‌دهند که در بخش بین‌الملل یک شرکت فعال در زمینه تولید محصولات لبنی فعالیت دارند. البته بخش‌های بین‌المللی که

کارکنان آن چندفرهنگی هستند. لذا از آنجائیکه بخشی از واحدهای کاری در بخش بین‌الملل سازمان را کارکنان ایرانی تشکیل می‌دادند پرسشنامه در قسمت‌هایی پخش شد که کارکنان ایرانی به همراه کارکنان عراقی و سایر کشورهای عرب زبان، ترک و اروپایی در حال فعالیت بودند. همچنین نه تنها در این بخش ها، کارکنان از کشورهای مختلفی فعالیت داشتند بلکه کارکنان آن نیز از قومیت‌های مختلفی هستند. با توجه به این موضوع تعداد اعضای جامعه آماری مورد مطالعه یعنی کارکنان بخش‌هایی از بخش بین‌الملل که ایرانی‌ها و غیرایرانی‌ها باهم فعالیت می‌کردند، جمعاً ۱۹۰ نفر هستند و برای نمونه‌گیری از سرشماری استفاده شد و پرسشنامه‌ها میان تمامی اعضای جامعه آماری توزیع گردید؛ در نهایت تعداد ۱۵۲ پرسشنامه گردآوری و در تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

مشخصات پاسخ‌دهندگان در این مطالعه با استفاده از ۴ متغیر جمعیت‌شناختی جنسیت، سن، میزان تحصیلات و مدت‌زمان اشتغال و صرفاً جهت گزارش سیمای آزمودنی‌ها، مورد بررسی قرار گرفت. ۷۲/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۷/۳ درصد از آن‌ها زن بودند. ۴۹/۷ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۴/۱ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۲/۶ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳/۶ درصد بیش از ۵۰ سال سن داشتند. ۱۱/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سطح تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم، ۵۴/۵ درصد لیسانس و ۳۴/۲ درصد فوق‌لیسانس و بالاتر بودند. ۳۲ درصد از پاسخ‌دهندگان سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۱۶/۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۷/۲ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۲ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱/۹ درصد سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال داشتند.

افزون بر این، به‌منظور سنجش متغیرهای مورد مطالعه از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های رایج که متناسب با جامعه مورد بررسی ویرایش شده‌اند، استفاده گردید. به این صورت که برای سنجش هوش فرهنگی کارکنان، ۲۸ سؤال از پرسشنامه پرادو (۲۰۰۶)، برای سنجش رفتارهای شهروندی کارکنان از ۱۲ سؤال پرسشنامه مارکوزی و کاترین (۲۰۰۴) که این پرسشنامه نیز برگرفته از پرسشنامه رفتار شهروندی ارگان (۱۹۸۸) و همچنین فارح و همکارانش (۱۹۹۷) است و برای سنجش همدلی فرهنگی نیز از ۱۶ سؤال پرسشنامه همدلی دیویس (۱۹۸۰) استفاده گردید. این پرسشنامه‌ها از نوع بسته و نحوه پاسخگویی با طیف پنج‌گزینه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد بوده است. روایی صورتی پرسشنامه با توجه به نظرات ۳ نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه منابع و رفتار سازمانی دارای تخصص می‌باشند ارزیابی گردید. روایی سازه‌ای پرسش‌نامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار Smart PLS مورد ارزیابی قرار گرفت. ابتدا برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از شاخص KMO و آزمون

بارتلت استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار شاخص KMO برای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ و سطح معنی داری در آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد، می توان نتیجه گرفت که داده ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. همچنین با توجه به اینکه مقدار بارهای عاملی برای تمام متغیرهای آشکار بالای ۰/۳ بود هیچ کدام از گویه ها کنار گذاشته نشدند. جهت اطمینان از برازش مدل های اندازه گیری، پایایی و روایی ابزار گردآوری بررسی شد. بدین منظور، جهت بررسی پایایی از شاخص های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و بار عاملی استفاده گردید که سازگاری درونی گویه های هر مفهوم را نشان می دهند. هاینر، رینگل و ساستد (۲۰۱۱) سازگاری درونی گویه ها را هنگامی اثبات شده می دانند که شاخص های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و بار عاملی به ترتیب بیشتر از ۰/۷، ۰/۸ و ۰/۷ باشند. از این رو، در ابتدا با بررسی بارهای عاملی گویه ها اقدام به حذف گویه هایی گردید که بار عاملی ای کمتر از ۰/۷ را دارا بودند. سپس، سایر اقدامات از قبیل بررسی سایر شاخص های سازگاری درونی و روایی گویه ها، انجام شدند. جهت اطمینان از روایی گویه ها از آزمون روایی همگرا استفاده گردید. وجود میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ می تواند در اثبات وجود روایی همگرا در میان گویه ها، کافی باشد (Hair et al., 2011).

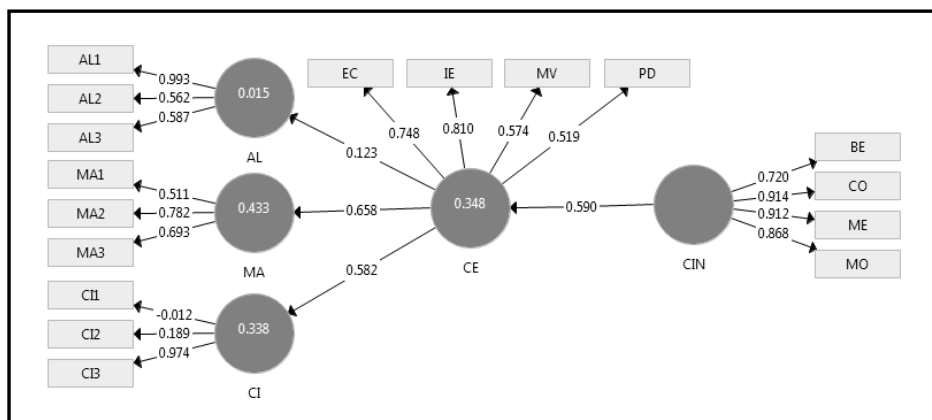
جدول (۱): وضعیت برازش مدل های اندازه گیری و ساختاری*

برازش مدل ساختاری		برازش مدل های اندازه گیری			متغیرها	
ارتباط پیش بین	واریانس تیین شده	میانگین واریانس مستخرج	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ		
-	-	۰/۸۱	۰/۹۵	۰/۹۲	مؤلفه اصلی	هوش فرهنگی
-	-	۰/۷۵	۰/۹۲	۰/۸۸	بعد فراشناختی	
-	-	۰/۷۱	۰/۹۱	۰/۸۶	بعد انگیزشی	
-	-	۰/۷۳	۰/۹۳	۰/۹۱	بعد شناختی	
-	-	۰/۷۲	۰/۹۳	۰/۹۰	بعد رفتاری	
۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۵۷	۰/۸۱	۰/۷۱	مؤلفه اصلی	همدلی فرهنگی
-	-	۰/۶۶	۰/۷۹	۰/۶۱	بعد عاطفی	
-	-	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۷۶	بعد نگرانی	
-	-	۰/۵۵	۰/۷۹	۰/۶۲	بعد اتخاذ چشم انداز	
-	-	۰/۶۶	۰/۷۹	۰/۷۱	بعد پریشانی	
۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۶۶	۰/۸۵	۰/۷۵	جوانمردی	رفتار شهروندی
۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۸۲	نوع دوستی	
۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۸۳	۰/۹۱	۰/۸۰	نزاکت	

به منظور بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش نیز از شاخص‌های واریانس تبیین شده و قدرت ارتباط پیش‌بین مدل استفاده گردید. میزان شاخص واریانس تبیین شده در صورتی که میزانی بیش از ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ را داشته باشد، به ترتیب نشان‌دهنده توانایی اندک، متوسط و قابل توجه متغیرهای مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته است. همچنین، در صورتی که میزان شاخص ارتباط پیش‌بین مدل بیشتر از صفر باشد، اهمیت مطلوب قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل را نشان می‌دهند (Hair et al., 2011). جدول شماره (۱) وضعیت شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری را به تفکیک نشان می‌دهد. طبق جدول شماره (۲) و توضیحات فوق، می‌توان نسبت به کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش اطمینان حاصل نمود. از این رو، می‌توان با اطمینان، به تحلیل داده‌ها اقدام کرد.

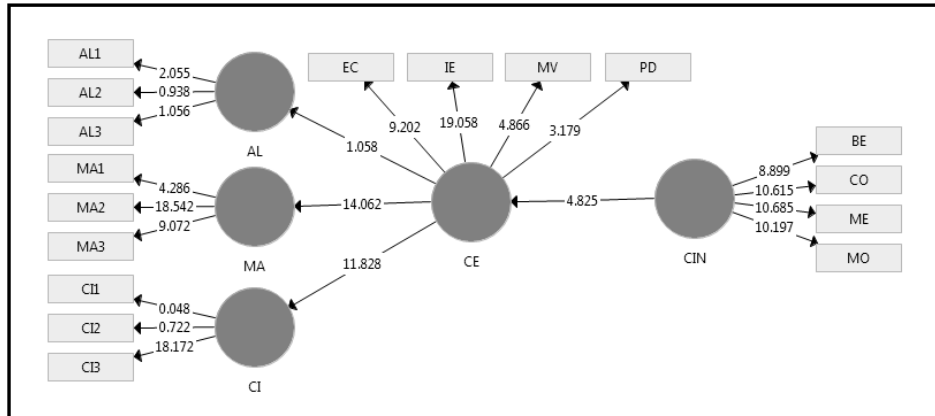
تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. در شکل شماره ۲ مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد و در شکل ۳ مدل تحقیق در حالت معنی‌داری پارامترها آورده شده است.



شکل ۲: مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری در این پژوهش ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیاتی که میزان P-value آن کمتر از ۰/۰۵ بوده مورد تأیید قرار می‌گیرد. در جدول شماره ۳ خلاصه نتایج حاصل از تحقیق آورده شده است.



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت معنی داری پارامترها

تحلیل میانجی‌گری

تحلیل میانجی‌گری، در واقع انجام مرحله به مرحله تحلیل رگرسیون به منظور تأیید نقش متغیر میانجی‌گر در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته است. گذراندن چهار گام برای تأیید نقش یک متغیر به عنوان متغیر میانجی‌گر، ضروری می‌باشد. گام اول این است که متغیر مستقل با متغیر وابسته رابطه معنادار داشته باشد. در گام دوم معناداری رابطه بین متغیرهای مستقل و میانجی‌گر، و در گام سوم معناداری رابطه بین متغیرهای میانجی‌گر و وابسته بررسی می‌شود. گام چهارم این است که وقتی متغیر میانجی‌گر وارد معادلات رگرسیونی می‌شود، رابطه بین متغیر مستقل و وابسته غیرمعنادار شود که در این حالت متغیر مورد نظر، میانجی‌گر کامل است و یا اینکه این رابطه در حضور متغیر میانجی‌گر کاهش یابد [حداقل ۱۰٪] ولی همچنان معنادار باقی بماند، که در این حالت نقش متغیر میانجی‌گر، جزئی خواهد بود.

در ارتباط با فرضیه پنجم تحقیق، یعنی تأثیر هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی به واسطه همدلی فرهنگی می‌توان نتیجه گرفت از آنجا که مقدار ضریب مسیر در تأثیر هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش واسطه همدلی فرهنگی مثبت و معنی‌دار می‌باشد، لذا فرضیه پنجم تحقیق و نقش همدلی فرهنگی به عنوان متغیر میانجی مورد تأیید قرار می‌گیرد. لذا همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، نتایج حاکی از معناداری ضرایب در ۴ گام بوده است و با ورود همدلی فرهنگی به معادلات رگرسیونی اثر هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی از ۰/۸۳۵ به ۰/۷۰۲ کاهش یافته و کماکان معنادار باقی مانده است؛ بنابراین نقش همدلی فرهنگی میانجی‌گری جزئی است. در جدول شماره

(۲) تحلیل میانجی‌گری برای همدلی فرهنگی و در جدول شماره ۳ نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم تحقیق آورده شده است.

جدول (۲): تحلیل میانجی‌گری برای همدلی فرهنگی

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	C.R	Sig
۱	هوش فرهنگی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۳۵	۰/۰۳۴	۰/۰۰۰
۲	هوش فرهنگی	همدلی فرهنگی	۰/۵۱۹	۰/۰۲۴	۰/۰۰۰
۳	همدلی فرهنگی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۲۴	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰
۴	همدلی فرهنگی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۰۲	۰/۰۳۵	۰/۰۰۰

جهت محاسبه میزان اثر غیرمستقیم اثر هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌گردد به ترتیب مقدار ضریب مسیر در تأثیر هوش فرهنگی بر همدلی فرهنگی برابر ۰/۵۱۹ و تأثیر همدلی فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۷۲۴ محاسبه گردید؛ بنابراین، آن‌گونه که در زیر محاسبه شده است، میزان اثر هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی به واسطه همدلی فرهنگی برابر است با ۰/۳۷۵

$$\text{Bindirect} = a \times b = 0.519 \times 0.724 = 0.375$$

جدول (۳). نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های مستقل پژوهش

نتیجه	عدد معنی‌داری (t)	ضریب مسیر (β)	متغیرها		فرضیه
			وابسته	مستقل	
تأیید	۴/۸۲۵	۰/۵۹۰	همدلی فرهنگی	↔	هوش فرهنگی
تأیید	۱/۰۵۸	۰/۱۲۳	جوانمردی	↔	همدلی فرهنگی
تأیید	۱۴/۰۶۲	۰/۶۵۸	نزاکت	↔	همدلی فرهنگی
تأیید	۱۱/۸۲۸	۰/۸۵۲	نوع‌دوستی	↔	همدلی فرهنگی

بحث و نتیجه‌گیری

در یک محیط کاری چند فرهنگی، با فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های مختلف و سطح پایین هوش فرهنگی، بدیهی است که کارکنان، نمی‌توانند نسبت به همکاران خود رفتارهای مناسبی بروز دهند، این رفتارها

می‌تواند همدلی کردن با آن‌ها باشد و یا کمک در کارهای مرتبط با نقش و یا فرانشس. افرادی که هوش فرهنگی پایینی دارند، کمتر با همکارانشان تماس و ارتباط‌های سازنده برقرار می‌کنند و به نوعی در خود فرو می‌روند و به دنبال آن تمایلشان نسبت به بروز افعال اختیاری نظیر رفتارهای شهروندی سازمانی کمتر می‌شود. در این پژوهش، هدف این بود که با انجام مطالعه‌ای در میان کارکنان یک شرکت تولیدی، اثرات هوش فرهنگی بر همدلی فرهنگی کارکنان و رفتارهای شهروندی آن‌ها با همکارانشان مورد بررسی قرار گیرد؛ که در این میان، تأثیر همدلی فرهنگی به عنوان یک متغیر واسطه بررسی شد. در این راستا فرضیاتی مطرح شد تا تأثیر این متغیرها را با توجه به اهداف تحقیق، بتوان بر یکدیگر سنجید.

همان‌گونه که در یافته‌ها بحث شد، تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند؛ در پژوهش حاضر مشاهده شد که بین هوش فرهنگی و همدلی فرهنگی ارتباط مؤثری وجود دارد. این مورد با پژوهش مندنهال و اودو (۱۹۸۵)، گلמן (۲۰۰۱)، آنگ و همکاران (۲۰۰۴) و ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) همخوانی دارد. آن‌ها بیان داشتند که بین همدلی فرهنگی و هوش فرهنگی ارتباط وجود دارد که این امر بیشتر در مورد تطابق افراد مهاجر با سازمان‌هایشان بیشتر صدق می‌کند. نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید این مطلب است که هوش فرهنگی می‌تواند بر همدلی تأثیر بگذارد. دلیل این تأثیر را باید در رابطه مؤلفه‌های رفتاری، شناختی و احساسی هوش فرهنگی با همدلی جستجو کرد. اگر افراد، احساسات همکاران را در شرایط مختلف درک کنند (بعد احساسی و شناختی) و واکنشی متناسب با آن احساسات، به همکاران داشته باشند (بعد رفتاری)، می‌توانند در شرایطی که فرد با همکارانش همدل می‌شود، آن‌ها را درک کنند. در این شرایط آن‌ها می‌دانند تا چه حد باید با همکاران خود، همدلی فرهنگی داشته باشند تا خودشان آسیب روانی نینند. گاهی پیش می‌آید که افراد آن‌چنان با مشکلات یا مسائل همکاران همدل می‌شوند که خودشان از نظر احساسی و روانی دچار مشکل می‌شوند. لذا درک شناختی و احساسی درست از همکاران، می‌تواند در همدل شدن و رفتار درست که خود جزئی از متغیر رفتاری هوش فرهنگی است، بسیار کارساز باشد. البته در تحقیقی که توسط احمدی و قاسمی (۲۰۱۳) انجام شد، عکس این فرضیه نیز تأیید شد یعنی این نویسندگان تأثیر همدلی فرهنگی بر هوش را مورد تأیید قرار دادند و در تحقیق حاضر تأثیر هوش بر همدلی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

در ارتباط با فرضیه‌های دوم، سوم و چهارم تحقیق، یعنی تأثیر همدلی فرهنگی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نشان داده شده که بین متغیر همدلی و ابعاد رفتار شهروندی ارتباط وجود دارد و نتایج تأیید این فرضیه، با نتایج مطالعاتی همچون عیدی و همکاران (۲۰۱۴)، کرامتی و دیگران (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

آن‌ها نشان دادند که بین متغیر همدلی و رفتار شهروندی کارکنان ارتباط وجود دارد. در تحلیل این یافته باید بیان کرد که همدلی فرهنگی، در ارتباط با همکاران، خود را بروز می‌دهد و در این تحقیق نیز، ابعادی از رفتار شهروندی مورد بررسی قرار گرفتند که در ارتباط با همکاران مطرح می‌باشند. ابعاد عاطفی و نگرانی همدلی می‌تواند باعث شود تا جوانمردی و نوع دوستی در افراد بیشتر یا کمتر شود. اگر افراد برای همکاران خویش نگران و در عواطف آن‌ها همدل باشند، می‌توان از آن‌ها انتظار داشت که حس نوع دوستی آن‌ها نیز زیاد باشد و نسبت به همکاران جوانمردی داشته باشند. همچنین در طیف دیگر ممکن است نگرانی زیاد برای همکاران، مانع انجام رفتار شهروندی شود. چون کارکنان، درگیری زیادی با احساسات همکاران دارند و نمی‌توانند به چشم انداز سازمان (بعد اتخاذ چشم انداز) توجه داشته باشند. این مشکل در مورد بعد پریشانی نیز می‌تواند صادق باشد. اگر آن‌ها برای مشکلات همکاران خود، پریشان باشند ممکن است پریشانی باعث شود تا آن‌ها به چشم انداز سازمان کمتر توجه کنند و بیشتر درگیر همکاران باشند تا اهداف سازمان. از طرفی ممکن است پریشانی در حد بسیار کم، حس نوع دوستی را نیز تقویت کند؛ اما نتایج این تحقیق نشان داد که همدلی می‌تواند باعث افزایش رفتار شهروندی شود. به دلیل توضیحاتی که بیان شد، در تعمیم دادن نتیجه این فرضیه به سازمان‌های دیگر، باید با احتیاط رفتار کرد و به عوامل زمینه‌ای در این موارد توجه ویژه داشت.

فرضیه پنجم تحقیق یعنی نقش واسط همدلی فرهنگی در تأثیر هوش فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت و این یافته با مطالعاتی همچون کریمی و همکاران (۲۰۱۳)، سموعی و همکاران (۲۰۱۴) و انصاری و دیگران (۲۰۱۲) در یک راستاست. در این مورد می‌توان بیان نمود، هوش فرهنگی کارکنان با ایجاد همدلی فرهنگی در میان آن‌ها و همکارانشان، می‌تواند موجب افزایش بروز رفتارهای شهروندی آن‌ها در برابر همکارانشان گردد. نظر به تحقق چنین نتیجه‌ای، جهت تقویت همدلی فرهنگی و رفتارهای شهروندانه در محیط سازمان، طبیعتاً برنامه‌های عملیاتی لازم باید حول تقویت و بهبود هوش فرهنگی کارکنان طراحی شوند.

در این راستا، پیشنهاد می‌شود از آنجائیکه در سازمان، رفتار همدلی براساس شرطی‌سازی اولیه شکل می‌گیرد و انسان‌ها از رفتار و عکس‌العمل‌های دیگران همدلی را می‌آموزند، مدیران باید در بخش‌هایی که افراد متفاوت فرهنگی باهم فعالیت می‌کنند، سعی کنند تا همدلی را آموزش دهند. از طرفی با تیم سازی بین کارکنان فرهنگی، به افراد فرصت دهیم تا راحت‌تر بتوانند احساسات و ایده‌های خود را بیان کنند تا علاوه بر اینکه همدلی آن‌ها بیشتر شود، رفتار شهروندی آن‌ها نیز افزایش یابد. از آنجائی که همدلی می

تواند متناسب با جنسیت افراد، شکل متفاوت به خود بگیرد و اغلب افراد نسبت به همجنس خود رفتارهای همدلانه‌ی بیشتری نشان می‌دهند و خود را از نظر جنسی جای دیگران (همجنس خود) قرار می‌دهند، پیشنهاد می‌گردد، مردان و زنان در تیم‌ها یا بخش‌ها هر کدام بصورت تیم‌های جداگانه فعالیت کنند، در این راستا علاوه بر اینکه همدلی گروهی به دلیل رقابت بیشتر می‌شود، همدلی ناشی از درک همکاران نیز افزایش می‌یابد و نهایتاً می‌تواند باعث افزایش رفتارهای شهروندی شود. از طرفی از آنجائی که فرد با آموزش شناخت و درک احساسات خود و دیگران و تفسیر موقعیت‌ها قادر خواهد بود رفتار همدلانه را از خود نشان دهد و همچنین هوش فرهنگی نیز از طریق آموزش افزایش می‌یابد، لزوم آموزش‌هایی برای افزایش هوش فرهنگی و همدلی فرهنگی وجود دارد تا از این طریق بتوان رفتار شهروندی را بهبود داد. در پژوهش‌های آینده نیز می‌توان ارتباط همدلی فرهنگی و ادراک از عدالت سازمانی را بررسی کرد. همچنین از آنجایی که سازمان‌های مجازی می‌تواند اعضای با فرهنگ‌های مختلف از شهرها و کشورهای دیگر داشته باشد، می‌توان همین تحقیق را در سازمان‌های مجازی نیز انجام داد، چون در این سازمان‌ها برخی از ابعاد هوش فرهنگی، رفتار شهروندی و همدلی می‌تواند متفاوت باشد. چون معمولاً همکاران به صورت فیزیکی در کنار یکدیگر نیستند و تعاملات آن‌ها با تعاملات سازمان‌های غیرمجازی متفاوت است؛ اما در هر صورت، آن‌ها با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند و از طرفی از آنجائی که کارکنان کنترل دقیق نمی‌شوند، باید متوجه شد که آیا این متغیرها می‌تواند رفتارهای فراتر از افزایش دهند یا خیر. همچنین می‌توان تأثیر هوش فرهنگی و سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری در سازمان‌های مجازی را نیز مورد بررسی قرار داد.

References

- Ahmadi, Y., & Qasemi, Q. (2013). Impact of Cultural Empathy, Social Initiative and Ethnicism on Cultural Intelligence, *Journal Management System*, 5(20), 129-153. (in Persian)
- Alaei, S., & Mirmohammadi, M. (2014). The role and importance of cultural intelligence in cultural management, *Cultural Engineering*, 77, 169-19. (in Persian)
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences, *Business Horizons*, 48, 501-512.
- Ang, S.; Van Dyne, L., Koh, C., & Ng, K. Y. (2004). The measurement of cultural intelligence. Paper presented at the Academy of Management Meeting's Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century, New Orleans, LA.
- Ang, S.; Linn Van D., & Christine K. (2007). Cultural Intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural

adaptation and task performance, *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371, doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.

Ansari, M.; Radmehr, R., & Shalikh, M. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office). *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 252-261. (in Persian)

Barbuto, Jr.; John E.; Beenen G., & Tran H. (2015). The role of core self-evaluation: ethnocentrism, and cultural intelligence in study abroad success, *The International Journal of Management Education*, 13, 268-277.

Bienstock, C.; Carol, D. W.; Carol, S., & Rachel, K. (2003). Organizational Citizenship behavior and service quality, *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.

Castro, C.; Enrique, B.; Armario, M., & Ruiz, D. M. (2004). Influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53, doi.org/10.1108/09564230410523321.

Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior, an empirical examination among Israeli nurses, *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405, DOI: 10.1108/02683940410537945.

Davis, M. H. (1980). A Multi-dimensional approach to individual differences in empathy, *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 19-1.

Doaei, H. (2012). *Theories and organizational communication processes*, Publisher: Nama & Jahan Farda, Mashhad, 90-98. (in Persian)

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence and individual interaction on across culture*, Stanford business books, 13-16.

Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural intelligence*, Harvard Business Review, 82, 139-146.

Eidi, H.; Honari, H., & Naeri Palangard, A. (2014). Relationship between emotional intelligence and organizational commitment and organizational citizenship behavior in staff sports federations Islamic Republic of Iran, *Human Resource Management in Sport Journal*, 1(1), 27-37. (in Persian)

Erturk, A. (2006). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257-270, DOI: 10.1108/02683940710733089.

Golman, D. (2001). *Emotional Intelligence*, translated by Parsa, N. Roshd Publication. (in Persian)

Guomundsdottir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: the relationship between cultural intelligence and adjustment, *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175-186.

Hadi Zade Moghaddam, A., & Faragian, M. (2008). Effect of emotional intelligence on organizational citizenship behavior with regard to the role of affective commitment (a case study of Bank Mellat), *Outlook Business*

Management (landscape management (Order Management)), 7(28), 103-128. (in Persian)

Hair, J. F.; Ringle, C. M., & Marko, S. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.

Ilan, A.; Michele, B.; Judith M., & Vasyl, T. (2016). The development and validation of the business cultural intelligence quotient, *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 78-100.

Karambayya, R. (1989). *Context for organizational citizenship behavior*, working paper, York University, North York, Ontario, 97.

Karen, I.; ZEE, V. D., & Pieter, J. (2000). *A multidimensional instrument of multicultural effectiveness*, University of Groningen, The Netherlands, in: *European Journal of Personality Euro Pers*, 14, 291-309

Karimi, F.; Hosoumi, F., & Leith Saffar, Z. (2013). The relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior of high school teachers in Isfahan), *New Approaches in Educational Administration*, 1(9), 145-158. (in Persian)

Karroubi, M.; Amiri, Z., & Mahmoodzade, S. M. (2016). The impact of cultural intelligence and job performance (case study: Tehran, tour guides inputs), *Journal of Tourism Planing and Development*, 5(18), 119-136. (in Persian)

Keramati, M.; Youzbashi, A., & Shateri, K. (2011), Relationship between emotional intelligence and tendency to organizational citizenship behavior, *planning and management in education*, 3(4), 7-27. (in Persian)

KhaefElahi, A., & Doostar, M. (2004). Dimensions of emotional intelligence, *Management and Development*, 18, 52-62. (in Persian)

Kim, Y. Y., & Gudykunst, W. B. (2003). *Theories of Intercultural Communication*, Newbury Park, CA: Sage.

Livermore, D. (2011). *Leading with cultural intelligence*, Islamic Azad University, 31-75. (in Persian)

Maldonado, T., & Vera, D. (2014). *Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation*, *Organizational Dynamics*, 9-18.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review, *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.

Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior, *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 3-21.

Modiryar. (2011). *Four dimensions of emotional intelligence*, New attitudes about aspects of emotional intelligence, from:

<http://www.modiryar.com/index-management/behavior/mind/2024-2011-04-17-11-10-36.html>.

- Moshabbaki, A., & Tizroo, A. (2009). The impact of emotional intelligence and world-class cultural intelligence leadership success, *Human Resource Management*, 2(3), 53-73. (in Persian)
- Organ, D. W. (1988). *Organization citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington Book, Lexington, MA.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: a theoretical model, *Dissertation Abstracts International*, 64(2), 1-10.
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: a guide to working with people from other cultures*, Yarmouth, ME7 Intercultural Press.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie S. B.; Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- 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, 29-38
- Rajabbeigi, M.; Amirkhani, T.; Mohammadpour, M., & Faridi Khorshidi, M. (2013). Cultural intelligence and organizational citizenship behavior, *Journal of Public Administration*, 13, 48-65. (in Persian)
- Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Ruben, B. (1976). Assessing communication competence for intercultural adaptation, *Group and Organization Studies*, 1, 334-354.
- Samoei, R.; Tayyebani, T., & Mottaghi, N. (2014). The relationship between emotional intelligence and employee attitudes organizational culture in schools and the Isfahan University of Medical Sciences, *Health Information Management*, 3(31), 1-7. (in Persian)
- Tabarsa, G.; Killing Abdolali, A., & Koshtegar, A. (2010). A model for explaining effective factors on organizational citizenship behavior, *Journal of Public Administration*, 1, 101-114.
- Ward, C.; Fischer, R.; Lam, F. S. Z., & Hall, L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence, *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85-105. Doi: 10.1177/ 0013164408322001.