



Original Article (Quantified)

# The impact of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Innovative Work Behavior with the Mediating Role of Cultural Intelligence

Sayyid Ali Banihashemi<sup>1</sup> , Zahra Rajaei<sup>2</sup> , Sayyid Hassan Banihashemi<sup>3</sup>

1- Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3- MSc., Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Receive:**

04 March 2023

**Revise:**

06 May 2023

**Accept:**

08 June 2023

**Keywords:**

Perceived Organizational Support, Perceived Organizational Justice, Innovative Work Behavior, Cultural Intelligence.

**Abstract**

The core goal of this research was to evaluate the impact of organizational support and perceived organizational justice on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence in the vice presidency area of the library of Astan Quds Razavi libraries. This was a descriptive-correlation study in terms of nature and methodology and an applied one regarding its objective. The research statistical population included 300 employees of the deputy area of Astan Quds Razavi libraries. The statistical sample was determined as 169 subjects using Morgan's table. The content-face validity and construct validity (confirmatory factor analysis) of the research tool were examined and confirmed. The research reliability rate was also obtained higher than 0.832 using Cronbach's alpha coefficient test. The study results demonstrated that perceived organizational support has a positive and significant impact on innovative work behavior and cultural intelligence of employees ( $t = 3.486$ ,  $t = 2.456$ ). The perceived organizational justice was also found to have a positive and significant effect on innovative work behavior and cultural (intelligence) quotient ( $t = 2.910$ ,  $t = 3.147$ ). Moreover, the cultural (intelligence) quotient showed a positive and significant effect on innovative work behavior ( $t = 2.704$ ). It was concluded that the cultural (intelligence) quotient mediates the relationship between perceived organizational support and innovative work behavior ( $t = 2.124$ ). Finally, the cultural (intelligence) quotient was found not to mediate the relationship between perceived organizational justice and innovative work behavior ( $t = 1.175$ ).

**Please cite this article as (APA):** Banihashemi, S. A., Rajaei, Z., & Banihashemi, S. H. (2024). The impact of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Innovative Work Behavior with the Mediating Role of Cultural Intelligence. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 97-122.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.391657.1181	
<b>Corresponding Author:</b> Sayyid Ali Banihashemi		
<b>Email:</b> banihashemi1120@gmail.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended abstract

### Introduction

The age of the digital and knowledge economy has made numerous changes in the world of organizations and caused organizations to encounter intense competition in this dynamic environment (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Thus, all enterprises are in immediate need of the ability to stand against the environment, the ability to introduce new ideas and products to achieve a competitive advantage, and even survival (Javed et al., 2017). Therefore, if an organization intends to survive in the new paradigm of competition in such circumstances, it needs to see innovation in the organization as an essential strategy. Innovation has a special and privileged position not only in the personal and individual dimensions but also in the social and organizational dimensions (Eshkor Vakili & Nojabaei, 2022). Various methods have been introduced to get an appropriate rate of innovation according to the life cycle of organizations and other environmental and industrial factors, one of which, is to recognize and value human resources as the highest valuable organizational capital. Creating innovative work behavior in employees is known as one of the best numerous methods of fostering and enhancing the innovation rate (Adibpour et al., 2016). The current conditions have compelled managers to define an intellectual framework to conduct and lead their organizations aimed at making strategic decisions faster and hiring and recruiting more flexible human resources. Thus, innovative work behaviors of employees seem to be capable of generating a basis for innovation and improvement of the organization's performance (Sanders et al., 2010). On the other hand, one may claim that employees have a leading role in achieving organizational success, high efficiency, and performance criteria. Perceived organizational support and organizational justice have become prominently popular over the past years due to their positive impacts on both human resources and capital, and thereby, studies related to these topics have increasingly continued. The conventional view and perception of an ideal workplace is an organization with an atmosphere of justice and a supportive environment (Sen et al., 2022). Human resources nowadays serve as the main factor in creating a competitive advantage for organizations. Today, given the diverse working environments, thinkers have identified a new dimension of intelligence known as "cultural intelligence (quotient)", which allows individuals to recognize how others think and how they respond to behavioral patterns. Consequently, intercultural communication barriers are reduced, which brings people the power to manage cultural diversity (Fayazi & Jannisar Ahmadi, 2006). This kind of intelligence enhances a person's ability to interact effectively with new cultures. Fostering cultural intelligence in a world where crossing borders has become a normal thing seems like a vital need for all people (Kabuli, 2021).

This research was designed to examine and evaluate the impact of organizational justice and perceived organizational support on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence among the employees of the deputy area of Astan Quds Razavi libraries to ultimately assess the relationship between these three variables. Since management is associated with the ability to continuously adapt to people from different cultures and organizational justice and support play a crucial role in generating ideas and creativity by employees, thus, organizations may utilize the results of this research to create ideas and innovation among employees according to the components of organizational support and justice with the mediation role of cultural intelligence.

### Theoretical framework

#### 1. Perceived organizational justice

Some of the earliest academic research on organizational justice can be attributed to Adams (1965) who used the previous studies of Homans (1961) to consider individual reactions to



the allocation of outcomes (Kramer, 2021). However, organizational justice was first introduced by “Greenberg” in 1987. This subject has been the major topic of research in the area of organization in the last decade of the 20th century (Khorasani & Kanani Neiri, 2012; Jazani & Soltani, 2016).

Organizational justice is extensively accepted as a three-factor structure composed of distributive justice, procedural justice, and interactional justice. The formation of this three-factor structure may be traced back to the mid-1960s when research on justice perceptions took place in organizational behavior and industrial/organizational psychology literature (Kramer, 2021).

## 2. Perceived organizational support

The research on perceived organizational support has been expanded due to its clear antecedents and major consequences, including the attitude, performance, and desired welfare of employees. The research has followed an increasing pace with more than 1200 conducted studies so far since the early work on perceived organizational support in the 1980s (Eisenberger et al., 2020).

Perceived organizational support is effective in motivating employees. It also enhances the employees’ expectations, which on the other side obliges the organization to pay more rewards and benefits for doing more work according to the organizational goals (Poursoltani Zarandi & Irji Naqander, 2012).

## 3. Innovative work behaviors (IWBs)

The literature on the use of innovative work behavior has grown steadily since the introduction of the concept of “innovative work behavior” in 1994 and 1998 by Scott and Bruce (1994, 1998). Innovative work behavior refers to all behaviors of employees that are related to finding, developing, proposing, and implementing innovative ideas in the organization to improve innovative performance. Innovative work behaviors are a type of voluntary citizenship behavior that employees are not necessarily expected to do in their roles and official job descriptions (Rezaei & Zamani, 2019). Innovative work behavior is defined as the conscious development, introduction, and use of new ideas within a job role, group, or organization to properly improve the role of the group or organizational performance (Akram et al. 2020).

## 4. Cultural Intelligence (CI)

Cultural intelligence or cultural quotient is a very old sharpness that was utilized whenever business or intercultural meetings were held (Abi Abdallah, 2020).

Cultural intelligence is defined as the ability to adapt to different cultural environments and contexts and the capability of performing effectively in different cultural environments. Cultural intelligence refers to the ability to effectively adapt to new cultural contexts. Beyond the simple adaptation of behavior, cultural intelligence also encompasses the development of a set of abilities or set of behaviors that facilitate effective intercultural functioning. It should be noted that cultural intelligence is not related to effectiveness in a specific culture. Rather, it is associated with effectiveness in certain situations of cultural pluralism (Sharma & Hussain 2017).

## Methodology

The current research is an applied study. It can be classified as a quantitative study regarding the nature of the data used and a descriptive-correlational one in terms of the nature and method of cognition, which is one of the descriptive research methods. It is also known as a

field study since the research data was collected by attending the statistical population and sample using the questionnaire tool. The research statistical population included all the employees of the vice-chancellor of Astan Quds Razavi libraries, accounting for 300 people. The statistical sample was determined according to Morgan's table as 169 subjects. The sampling method used was a simple random sampling approach. A closed-type questionnaire tool was used to collect the required data for testing the research hypotheses. The perceived organizational justice questionnaire has 18 items and 3 components of distributive justice (5 items), procedural justice (10 items), and interactional justice (8 items) (Colquitt, 2001). The innovative work behavior questionnaire with 10 items and a single component (De Jong & Den Hartog, 2010), the perceived organizational support questionnaire with 6 items and a single component (one item is reverse scored) (Eisenberger et al., 2001), and finally, the cultural intelligence questionnaire, including 20 items and 4 metacognitive (4 items), cognitive (6 items), motivational (5 items), and behavioral (5 items) components were also used for data collection (Earley & Ang, 2003). The questions were scored in the form of a five-point Likert scale with the options ranging from quite agree to quite disagree.

### Findings

According to the demographic results, more than 90% of the research sample had bachelor's and master's degrees. Also, more than 65% of the sample had a range of age between 40 and 50 years with 11 to 20 years of work experience. On the other hand, about 76% of the examined human capital in the statistical sample had a perfect congruence (fit) between their field of study and their job. These factors indicated a proper statistical sample to test the statistical hypotheses of the research.

The factor analysis results revealed that the factor loading of all components is greater than 0.4 and the value of the statistic (t) is higher than 1.96. Therefore, the components had good validity. The significance coefficients (t) were used to examine the fitness of the research structural model, which were higher than 1.96 and their significance was confirmed with a confidence level of 95%. According to the fitted model, the value of the coefficient of determination ( $R^2$ ) demonstrates how many percentages of the dependent variable changes are explained by the independent variable. This value was obtained as 0.420 and 0.388 for the dependent variable of innovative work behavior and the cultural intelligence variable, respectively, indicating a moderate-strong intensity. Also, the  $Q^2$  predictive relevance criterion, which determines the model's prediction power, was achieved for the dependent variable of innovative work behavior and the cultural intelligence variable as was 0.191 and 0.261, respectively, indicating a moderate-strong intensity. Finally, the goodness of fit index value of GOF, as a general measure of model fit, was obtained as 0.514 in the fitted model, suggesting a strong fitness model.

### Discussion and Conclusion

This research was designed to evaluate the effect of organizational support and perceived organizational justice on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence. The research findings demonstrated that “perceived organizational support has a significant impact on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence”. Thus, organizations need managers with a high cultural intelligence given the importance of the cultural intelligence role as a mediator since organizations recognize culturally competent managers as a source of competitive advantage and strategic capability. Hence, organizations increasingly show the need for managers “who can quickly adapt to multiple cultures and work well in multinational teams” (Jyoti & Kour, 2017).



Thus, managers are recommended to increase their knowledge in the field of culture and intelligence and also think about the behaviors of their employees and determine what intellectual and behavioral biases their employees have and what unique behavioral characteristics they have compared to others in the workplace. Having information about such things enables the managers to intelligently foster and cultivate the employees' behavioral and motivational manifestations intellectually and provide the ground for innovation by supporting them and expanding interaction with these individuals. The second main hypothesis was rejected in this research; i.e., according to the results, the “perceived organizational justice with the mediating role of cultural intelligence has no positive and significant effect on innovative work behavior”.

Since this hypothesis was rejected, one can conclude that the components of cultural intelligence, including cultural knowledge, cultural care, and cultural behavior do not positively and optimally exist regarding the employees in the studied organization and such a behavior can be seen in some managers and employees. Creating inappropriate behavior in a cultural environment, failure to employ the capacity of employees as well as employees with high cultural intelligence, and also failure to understand intercultural issues and intercultural differences among employees would reduce positive interaction and communication among employees. In such circumstances, employees may not have the motivation and sense of participation and they will not be able to identify the issues and problems of the organization and provide creative solutions and innovative work behavior to solve these problems intelligently. Thus, it is suggested that the managers of the organization try to create appropriate behaviors in the environment of the organization and identify individuals with higher cultural intelligence based on their knowledge and awareness. They are also recommended to enhance interest, self-confidence, and cultural compatibility in the organization by cultivating the cultural intelligence of their employees.



علمی پژوهشی (کمی)

## تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی

سیدعلی بنی هاشمی<sup>۱</sup> ID، زهرا رجائی<sup>۲</sup> ID، سید حسن بنی هاشمی<sup>۳</sup> ID

۱- استادیار، گروه مهندس صنایع، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی، در حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی بود. پژوهش از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۱۶۹ نفر تعیین شد. روایی محتوایی - صوری و روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) ابزار پژوهش، بررسی و مورد تأیید قرار گرفت و با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ نیز پایایی آن به میزان بالاتر از ۰/۸۳۲ به دست آمد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه و هوش فرهنگی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد ( $t = 3/486$ ,  $t = 2/456$ ). عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه و هوش فرهنگی تأثیر مثبت و معناداری دارد ( $t = 2/910$ ,  $t = 3/147$ ). همچنین هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد ( $t = 2/704$ ). هوش فرهنگی، رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار کاری نوآورانه را میانجی‌گری می‌کند ( $t = 2/124$ ) و در نهایت هوش فرهنگی، رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و رفتار کاری نوآورانه را میانجی‌گری نمی‌کند ( $t = 1/175$ ).

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

### کلید واژه‌ها:

حمایت سازمانی ادراک شده،  
عدالت سازمانی ادراک شده،  
رفتار کاری نوآورانه،  
هوش فرهنگی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بنی هاشمی، سیدعلی، رجائی، زهرا، بنی هاشمی، سید حسن. (۱۴۰۲). تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۴). ۹۶-۱۲۲.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.391657.1181">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.391657.1181</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: سیدعلی بنی هاشمی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: banishemi1120@gmail.com

## مقدمه

عصر دیجیتال و اقتصاد دانشی، تغییرات فراوانی را در دنیای سازمان‌ها رقم زده است و سازمان‌ها در این محیط پویا، با رقابت شدیدی روبرو شده‌اند (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). پس، برای دستیابی به مزیت رقابتی و حتی بقا، به توانایی برابری با محیط، قابلیت معرفی ایده‌ها و محصولات جدید نیاز است (Javed & etal, 2017). بنابراین در این شرایط اگر سازمانی بخواهد در پارادایم جدید رقابت به حیات خود ادامه دهد، باید به نوآوری در سازمان به عنوان یک استراتژی ضروری نگاه کند و ضمن شناخت تغییر و تحولات محیطی، برای مقابله با آنها، شاخص‌های سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی را شناسایی کرده و برنامه‌ریزی مناسبی در جهت مناسب‌ترین پاسخ به آنها را بدهد (Eyni, 2020). نوآوری نه تنها در بعد شخصی و فردی، بلکه در بعد اجتماعی و سازمانی نیز از جایگاه ویژه و ممتازی برخوردار است (Eshkor Vakili & Nojabaei, 2022). روش‌های متفاوتی در راه رسیدن به نرخ متناسب نوآوری با توجه به چرخه حیات سازمان‌ها و دیگر عوامل محیطی و صنعتی وجود دارد که یکی از آنها توجه به نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمانی است. در میان روش‌های متعدد پرورش و افزایش نرخ نوآوری، ایجاد رفتار کاری نوآورانه در کارکنان یکی از بهترین روش‌هاست (Adibpour & etal, 2016). این شرایط مدیران را وادار کرده است تا برای هدایت و رهبری سازمان‌هایشان، چارچوب فکری تعریف کنند که تصمیمات راهبردی را سریع‌تر اتخاذ کنند و نیروی انسانی انعطاف‌پذیرتری را استخدام و جذب کنند؛ لذا، رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان می‌تواند مبنایی برای نوآوری و بهبود عملکرد سازمان به وجود آورد (Sanders & etal, 2010). به همین دلیل، برای به کارگیری پتانسیل خلاقانه کارکنان در سراسر سازمان‌ها، شرکت‌ها شروع به ترویج و حمایت از کارمندان کرده‌اند، تا بتوانند رفتار کاری نوآورانه را انجام دهند. سازمان‌ها در سرتاسر جهان در حال بررسی روش‌هایی هستند که می‌تواند کارکنان را به انجام رفتارهای کاری نوآورانه برانگیزد (Khan & etal, 2022). از طرفی می‌توان ادعا کرد که کارکنان نقش پیشرو در دستیابی به موفقیت سازمانی، کارایی بالا و معیارهای عملکرد دارند. طی سال‌های گذشته، حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی، به دلیل تأثیرات مثبتی که بر منابع انسانی و همچنین سرمایه دارند، رواج زیادی یافته و به طور فزاینده‌ای مطالعات مربوط به آن ادامه یافته است. دیدگاه مرسوم به یک محل کار ایده‌آل، سازمانی با جو عدالت و فضای حمایتی است (Sen & etal, 2022). امروزه منابع انسانی عامل اصلی ایجادکننده مزیت رقابتی برای سازمان است و با توجه به محیط‌های کاری متنوع، امروزه اندیشمندان بعد جدیدی از هوش را به نام «هوش فرهنگی» شناسایی کرده‌اند که به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند، دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی کاهش یافته و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی را می‌دهد (Fayazi & Jannisar Ahmadi, 2006). این هوش، توانایی فرد برای تعامل مؤثر با فرهنگ‌های جدید را افزایش می‌دهد. در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی شده است، پرورش هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه افراد است (Kabuli, 2021).

موضوع این پژوهش از این جهت مورد توجه قرار می‌گیرد که نقش عدالت سازمانی و حمایت سازمانی در بین کارمندان و تأثیر آن بر رفتار کاری نوآورانه پردازد، تا از این طریق نوآوری را در سازمان‌ها ارتقا دهد. از طرفی عدالت اقتضا می‌کند که یک رشد همه‌جانبه و همگانی برای افراد سازمانی لحاظ شود تا زمینه شکوفایی استعداد کارمندان فراهم شود. علاوه بر نیاز به نوآوری در سازمان‌ها می‌توان گفت که امروزه سازمان‌ها با تغییرات زیادی در فناوری‌ها، ساختارها،

رقابت اقتصادی، تنوع فرهنگی و ... مواجه هستند، این تغییرات نه تنها برای سازمان‌ها و مدیران آن‌ها فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کنند؛ بلکه آن‌ها را با چالش‌های عمده‌ای نیز مواجه می‌سازند که از جمله آن‌ها می‌توان به تعامل با افرادی از فرهنگ‌های کاملاً متفاوت اشاره کرد. پس در شرایط کنونی که تنوع و جهانی‌سازی به صورت فزاینده‌ای رشد کرده است، هوش فرهنگی قابلیت مهمی برای مدیران، کارکنان و سازمان‌ها محسوب می‌شود. از سوی دیگر، امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیتی رقابتی و قابلیتی استراتژیک می‌دانند. در محیط کار و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم موردنیاز رهبران و مدیران تلقی می‌گردد. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی را برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی به کار گیرند. هوش فرهنگی می‌تواند در محیط، تنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند (Skandari & Samadi, 2016).

کتابخانه‌های آستان قدس رضوی یکی از غنی‌ترین و فعال‌ترین مراکز کتابخانه‌ای در منطقه و جهان اسلام است. این کتابخانه همواره تلاش می‌کند در همه ابعاد، کیفیت‌ها را مورد توجه قرار دهد و در رفع نیازهای مراجعان و محققان به روز و در ارائه خدمات، رتبه ممتاز را دارا باشد. از طرفی با توجه به اهمیت خدمات باکیفیت در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی و افزایش تقاضای کاربران برای دریافت خدمات بهتر، توجه به نوآوری‌هایی است که در حوزه تولید محصولات یا خدمات و جذب مخاطب در این معاونت صورت می‌پذیرد؛ بنابراین این تحقیق درصدد است به بررسی و ارزیابی تأثیر عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی در بین کارکنان حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس پردازد و رابطه این سه متغیر را بررسی کند. از آنجا که مدیریت با توانایی انطباق مداوم با افراد از فرهنگ‌های گوناگون در ارتباط بوده و عدالت و حمایت سازمانی نقش مهمی در تولید ایده و خلاقیت کارکنان ایفا کرده، پس سازمان‌ها می‌توانند از نتایج این پژوهش، برای خلق ایده و نوآوری میان کارمندان با توجه به مؤلفه‌های حمایت و عدالت سازمانی با نقش هوش فرهنگی استفاده کنند.

## مبانی نظری

### عدالت سازمانی ادراک شده<sup>۱</sup>

مطالعه عدالت در محیط‌های کاری، در سال‌های اخیر رشد فزاینده و چشمگیری داشته و مطالعه در موضوع عدالت و انصاف در فعالیت‌های کاری در باب نظریه تساوی آغاز شده است. توجه به عدالت در سازمان‌ها ضامن شیوه رفتار با کارکنان است و اولین عامل سلامت در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Noorae, 2019). برخی از اولین تحقیقات دانشگاهی در مورد عدالت سازمانی را می‌توان به آدامز<sup>۲</sup> (۱۹۶۵) نسبت داد که از کارهای پیشین هومنز<sup>۳</sup> (۱۹۶۱) برای در نظر گرفتن واکنش‌های فردی نسبت به تخصیص نتایج، استفاده کرد (Kramer, 2021). اما عدالت سازمانی برای اولین بار توسط «گرینبرگ»<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۷ میلادی مطرح شد و در آخرین دهه قرن بیستم، موضوع اصلی تحقیق در حوزه سازمان بوده است (Khorasani & Kanani Neiri, 2012; Jazani & Soltani, 2016). به‌زعم گرینبرگ، عدالت

<sup>1</sup> Perceived Organizational Justice

<sup>2</sup> Adams

<sup>3</sup> Homans

<sup>4</sup> Greenberg



سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان ارتباط دارد. وی این اصطلاح را در محیط کاری برای بیان و تفسیر نقش انصاف به کار می‌برد (McDowall & Fletcher, 2004). امروزه در علوم مدیریت، عدالت سازمانی به‌عنوان احساس کلی یک کارمند به آنچه به نظر وی در محیط کار عادلانه است، درک می‌شود و به طور خاص به توزیع کالاها (به‌عنوان مثال پاداش، فرصت‌های ارتقاء)، رویه‌ها (مانند معیارهای ارتقاء، پاداش) و تعاملات اجتماعی (به‌عنوان مثال ارتباط، احترام) اشاره دارد و به این معنی است که عدالت سازمانی یک استاندارد قابل مشاهده و یا وضعیت عملکرد سازمان نیست، بلکه فقط یک ارزیابی ذهنی از سوی اعضای سازمان از آنچه در داخل آن می‌گذرد، است (Przeczek & etal, 2021).

در یک سفری که بیش از شش دهه (۱۹۵۰ به بعد) را در بر می‌گیرد، عدالت سازمانی ابتدا مسیر واگرایی را طی کرد تا از یک ساختار تک‌بعدی (عدالت توزیعی) به یک ساختار دوبعدی (عدالت توزیعی و رویه‌ای) و سپس سه‌بعدی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و در نهایت یک سازه چهاربعدی (عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین‌فردی و اطلاعاتی) تبدیل شود (Pattnaik & Tripathy, 2019) اما عدالت سازمانی به طور گسترده به‌عنوان یک ساختار سه‌عاملی متشکل از عدالت توزیعی<sup>۱</sup>، رویه‌ای<sup>۲</sup> و تعاملی<sup>۳</sup> پذیرفته شده است. شکل‌گیری این ساختار سه‌عاملی می‌تواند به اواسط دهه ۱۹۶۰ بازگردد، زمانی که تحقیقات در مورد ادراکات عدالت در رفتار سازمانی و ادبیات روان‌شناسی صنعتی / سازمانی شکل گرفت (Kramer, 2021).

عدالت توزیعی، میزان عادلانه‌بودن تخصیص یا توزیع نتایج را اندازه‌گیری می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، عدالت توزیعی به انصاف ادراک‌شده از پیامدها ارتباط دارد و به پرداخت‌های سازمانی از قبیل دستمزد و ارتقا دلالت دارد (Sadeghi & etal, 2013). عدالت رویه‌ای عبارت است از درجه‌ای که قواعد و رویه‌های مشخص شده توسط خط‌مشی‌ها، به‌درستی در تمام مواردی که در آن اعمال می‌شود، رعایت می‌شود. عدالت رویه‌ای را به‌عنوان قضاوت کارکنان در مورد این که آیا تصمیمات در سازمان به طور منصفانه گرفته شده است یا خیر، تعریف می‌کنند و عدالت تعاملی به طور خاص، به انصاف ادراک‌شده از رفتار بین‌فردی می‌پردازد و می‌توان آن را بیشتر به عدالت بین‌فردی، یعنی احساس رفتار با احترام و وقار، و عدالت اطلاعاتی، یعنی ارزیابی صحت و کیفیت توضیحات ارائه شده، تقسیم کرد (Milesi, 2022).

### حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۴</sup>

تحقیقات در مورد حمایت سازمانی ادراک‌شده به دلیل سوابق روشن و پیامدهای عمده آن، از جمله نگرش، عملکرد و رفاه مطلوب کارکنان، گسترده شده است. از زمان کار اولیه بر روی حمایت سازمانی ادراک‌شده در دهه ۱۹۸۰، تا به امروز تحقیقات با بیش از ۱۲۰۰ مطالعه انجام شده و شتاب بیشتری گرفته است (Eisenberger & etal, 2020). آیزنبرگر و همکاران (Eisenberger & etal, 2001) اولین کسانی هستند که ایده حمایت سازمانی درک شده را ارائه کردند و آن را به‌عنوان بخشی از یک محیط حمایتی و مراقبتی در محل کار تعریف کردند. در محیط رقابتی معاصر، حمایت سازمانی

<sup>1</sup> Distributive justice

<sup>2</sup> Procedural justice

<sup>3</sup> Interactional justice

<sup>4</sup> Perceived organizational support

ادراک شده اهمیت فوق‌العاده‌ای برای سازمان‌ها پیدا کرده است. حمایت سازمانی ادراک شده را می‌توان از طریق این باور کارکنان تعریف کرد که سازمان به رفاه آن‌ها توجه می‌کند و برای کمک‌های آن‌ها به سازمان، ارزش قائل است. یا به عبارتی، حمایتی که کارکنان از سوی سازمان ادراک می‌کنند، باور و اعتقادی است مبتنی بر این که سازمان تا چه اندازه از همکاری‌هایشان قدردانی می‌کند، به رفاه و آسایش آن‌ها اهمیت می‌دهد و به چه میزان با ارزش‌های مشترک آن‌ها توجه دارد (Rhoades & Eisenberger, 2002).

تحقیقات نشان داده است که حمایت سازمانی ادراک شده در برانگیختن کارکنان تأثیرگذار است. همچنین انتظارات کارکنان را افزایش می‌دهد که در مقابل، سازمان موظف می‌شود تا با توجه به اهداف سازمانی، پاداش و مزایایی بیشتر برای انجام کار بیشتر پرداخت کند (Poursoltani Zarandi & Irji Naqander, 2012). همچنین، مجموعه‌ای از عقاید، تفکرات و رفتارها، در حین برقراری تعامل اجتماعی، بین دو طرف ردوبدل می‌شود که برای سازمان بسیار حائز اهمیت است. این در حالی است که ارائه هر یک از این عقاید، تفکرات و رفتارها، به ادراک کارکنان از نحوه قدردانی و ارزش‌گذاری سازمان در قبال آن‌ها مربوط است (Eisenberger et al. 2001).

### رفتار کاری نوآورانه<sup>۱</sup>

امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به مدیران و کارکنانی نیازمند هستند که از اندیشه‌ها و قدرت تفکر نوآورانه برخوردار باشند تا بتوانند استراتژی‌ها و اهداف سازمان را به سر منزل مقصود برسانند (Pourrashidi, 2021). از زمان ارائه مفهوم «رفتار کاری نوآورانه» در سال ۱۹۹۴ و ۱۹۹۸ توسط اسکات و بروس<sup>۲</sup> (۱۹۹۴، ۱۹۹۸)، ادبیات استفاده از رفتار کاری نوآورانه به طور پیوسته رشد کرده است. رفتار کاری نوآورانه به کلیه رفتارهای کارکنان اشاره دارد که مربوط به یافتن، توسعه، پیشنهاد و اجرای ایده‌های نوآورانه در سازمان در بهبود عملکرد نوآورانه است. رفتار کاری نوآورانه، نوعی از رفتارهای شهروندی اختیاری هستند که لزوماً در نقش‌ها و شرح وظایف رسمی کارمندان از آن‌ها انتظار نمی‌رود (Rezaei & Zamani, 2019). رفتار کاری نوآورانه به‌عنوان توسعه آگاهانه، معرفی و به‌کارگیری ایده‌های جدید در داخل یک نقش شغلی، گروه یا سازمان برای نقش مناسب گروه یا عملکرد سازمانی تعریف می‌شود (Akram et al. 2020). محققان در تعریفی، نوآوری را به‌عنوان فرآیند انتخاب ایده‌های خلاقانه و معرفی آن‌ها به فرآیندهای محصول مطرح می‌کنند (Sung & Kim 2021) و در جایی دیگر، فرآیند کاری نوآورانه را به‌عنوان کل رفتار فردی تعریف کردند که به پیدایش، معرفی و اجرای چیزهای جدید و سودآور اشاره دارد (Purwanto et al. 2021). بدین ترتیب، رفتار نوآورانه را می‌توان به‌عنوان فرآیند پذیرش ایده‌های خلاقانه که توسط افراد یا گروه‌ها، ارائه یا توسعه یافته و تبدیل این ایده‌ها به منابع مفید، خلاصه کرد. این اقدامی است که در نهایت عملکرد شغلی را با معرفی و بهبود مهارت‌های شغلی که فرآیند کار را به شیوه‌ای کارآمد تغییر می‌دهد، بهبود می‌بخشد. در نهایت رفتار کاری نوآورانه به این صورت تعریف می‌شود: «کلیه اقدامات فردی که در جهت تولید، معرفی و استفاده از تازگی مفید در هر سطح سازمانی است» (Hosseini & Haghghi Shirazi 2021).

<sup>1</sup> Innovative work behaviours (IWBs)

<sup>2</sup> Scott & Bruce

## هوش فرهنگی<sup>۱</sup>

هوش فرهنگی یا ضریب فرهنگی<sup>۲</sup> تیزبینی بسیار قدیمی است که هر زمان که جلسات تجاری یا بین فرهنگی برگزار می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گرفت (Abi Abdallah, 2020).

هوش فرهنگی به عنوان توانایی انطباق با محیطها و زمینه‌های فرهنگی متفاوت و توانایی عملکرد مؤثر در محیط‌های فرهنگی مختلف تعریف می‌شود. هوش فرهنگی به قابلیت انطباق مؤثر با زمینه‌های فرهنگی جدید اشاره دارد. فراتر از انطباق ساده رفتار، هوش فرهنگی همچنین شامل توسعه مجموعه‌ای از توانایی‌ها یا مجموعه رفتاری است که کارکرد مؤثر بین فرهنگی را تسهیل می‌کند. باید توجه داشت که هوش فرهنگی به اثربخشی در یک فرهنگ خاص مربوط نمی‌شود، بلکه به اثربخشی در موقعیت خاص کثرت فرهنگی مربوط می‌شود (Sharma & Hussain 2017). از طرفی هوش فرهنگی به عنوان مهارتی تعریف می‌شود که فرد را قادر می‌سازد برای درک فرهنگ‌های دیگر انعطاف‌پذیر شود، از تعاملات مداوم بیاموزد و به تدریج تفکر خود را تغییر دهد. این توانایی فرد برای سازگاری موفقیت‌آمیز با محیط‌های فرهنگی ناآشنا و فراتر از دانش گسترده در مورد یک فرهنگ است (Mangla 2021). در واقع هوش فرهنگی توانایی طبیعی و ذاتی هر بیگانه برای تفسیر حالات و حرکات ناآشنا و مبهم فرد، به همان روشی است که هم‌میهنان آن شخص می‌توانند این کار را انجام دهند. در واقع افراد باهوش فرهنگی بالا مهارت و خبرگی و حساسیت خاصی نسبت به ابراز احساسات و حرکات بدنی دارند. این افراد با کمترین استرس با فرهنگ‌های متفاوت از خود، سازگار می‌شوند (Yazdkhasti & etal, 2012). هوش فرهنگی فراتر از زمینه‌های چندفرهنگی است و به دلیل دنیای به هم پیوسته‌ای که در آن زندگی می‌کنیم برای همه افراد قابل اجرا است (Altinay et al. 2021).

آننگ و همکاران (۲۰۰۷) چهار بعد هوش فرهنگی را به صورت فراشناختی، انگیزشی، شناختی و رفتاری تعریف کردند. ابعاد فراشناختی، شناختی و انگیزشی هوش فرهنگی، منعکس کننده قابلیت‌های ذهنی یک فرد است (Bal & Kokalan 2022). «هوش فرهنگی فراشناختی» که انتزاعی‌ترین این ابعاد است، توانایی فرد در ایجاد راهبردها در هنگام مواجهه با فرهنگ‌های مختلف و استفاده از درک فرهنگی برای حل مسائل پیچیده فرهنگی است (Gokalp 2022). «هوش فرهنگی شناختی» بعد دانشی هوش فرهنگی است (Van Dyne et al. 2012). هوش فرهنگی شناختی که بر اساس هوش فرهنگی فراشناختی شکل می‌گیرد، شامل درک کلی مسائل بین فرهنگی و تفاوت فرهنگ‌ها با یکدیگر است و از آموزش و تجربیات در محیط‌های فرهنگی مختلف به دست می‌آید. هوش فرهنگی انگیزشی توانایی فرد برای هدایت تلاش و انرژی به سمت درک تفاوت‌های فرهنگی و متکی به داشتن انگیزه درونی و علاقه به محیط‌های چندفرهنگی است (Aldhaheri 2017). هوش فرهنگی انگیزشی منعکس کننده میل به شروع، هدایت و حفظ انرژی برای یادگیری و انطباق با موقعیت‌ها و وظایف غیرعادی است. هوش فرهنگی رفتاری توانایی کلامی و غیر کلامی یک فرد برای برقراری ارتباط مؤثر با افراد از فرهنگ‌های مختلف را توصیف می‌کند. هوش فرهنگی رفتاری توانایی کسب و نشان دادن

<sup>۱</sup> Cultural Quotient(CQ)

<sup>۲</sup> Intelligence Quotient: IQ

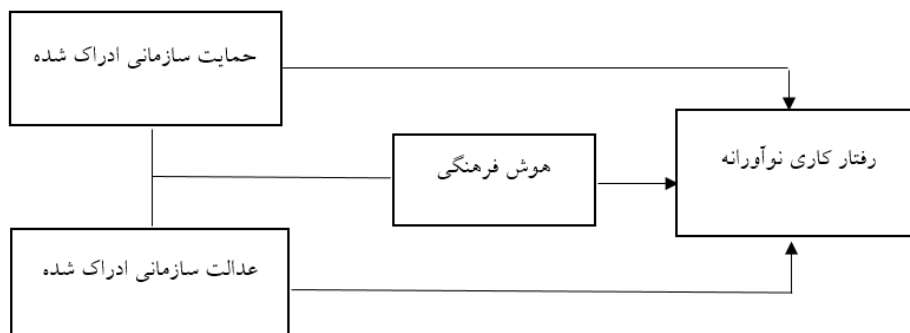
پاسخ‌های خاص به موقعیت‌های بین‌فرهنگی را منعکس می‌کند. یک فرد به صورت کلامی و غیر کلامی با افرادی از فرهنگ‌های مختلف تعامل دارد، مانند استفاده از کلمات و حالات چهره مناسب (Li & Middlemiss 2022).

### پیشینه پژوهش

در پژوهش نائیجی و اسفندیاری (Naeiji & Esfandiari, 2018) با عنوان «ارتقای عملکرد نوآورانه مدیران فدراسیون‌های منتخب ورزشی از طریق هوش فرهنگی و شخصیت: نقش میانجی رهبری کارآفرینانه» که از نوع توصیفی و مبتنی بر مطالعه همبستگی است نتایج پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی و پنج عامل بزرگ شخصیت بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت دارند. همچنین نقش میانجی رهبری کارآفرینانه تأیید شد. نجفی تروجانی (Najafi Troyjani, 2018) در پایان‌نامه خود با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی و عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی نظام پزشکی استان مازندران)» هدف از این پژوهش را نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر هوش فرهنگی و عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان نظام پزشکی استان مازندران بیان کرد. نتایج تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی و عدالت سازمانی از طریق تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. رضائی و زمانی (Rezaei & Zamani, 2019) پژوهشی با عنوان «تأثیر معنویت کاری و حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه: با تبیین نقش میانجی تناسب فرد - سازمان» انجام دادند که کلیه کارکنان سازمان ثبت‌احوال استان گلستان جامعه آماری را شامل می‌شد. نتایج نشان داد که معنویت کاری و حمایت سازمانی ادراک شده بر تناسب فرد - سازمان اثری مثبت و معنادار دارد. علاوه بر این، تناسب فرد - سازمان، معنویت کاری، و حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و معناداری دارند. نذیر و همکاران (Nazir & etal, 2019) در پژوهشی با عنوان «چگونه عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده، رفتار نوآورانه کارکنان را در محل کار تسهیل می‌کند» که در کارکنان شرکت‌های تولیدی و بخش فناوری اطلاعات پاکستان انجام دادند، نتیجه گرفتند که عدالت سازمانی به‌طور مستقیم تعهد عاطفی و رفتار نوآورانه کارکنان را از طریق میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده تحریک می‌کند. در پژوهش رفیعی و حسین‌زاده (Rafiee & Hosseinzadeh, 2019) با عنوان «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و تعهد سازمانی دبیران آموزش و پرورش» که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۸۵ نفر از دبیران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. این نتیجه به دست آمد که بین هوش فرهنگی و تعهد سازمانی و همچنین بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. احسانی فر و همکاران (Ehsani Far & etal, 2019) پژوهشی با عنوان «تأثیر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی سرمایه اجتماعی کارکنان معاونت آمااد و پشتیبانی» انجام دادند که برای گردآوری اطلاعات از روش‌های اسنادی و میدانی و به‌منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون رگرسیون استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که حمایت سازمانی، اثری مثبت و معنادار بر عملکرد نوآورانه در سازمان معاونت آمااد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران دارد. فان و همکاران (Fan & etal, 2020) در پژوهش خود با عنوان «آیا هوش فرهنگی می‌تواند بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر بگذارد؟» که در بین کارگران مهاجر چینی در کره جنوبی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی کارگران مهاجر از طریق اشتراک‌گذاری دانش، افزایش یافته و بر رفتار نوآورانه آنها تأثیر مثبت می‌گذارد. اکرم و همکاران (Akram & etal, 2020) در پژوهش خود با عنوان

«تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان: نقش میانجی تسهیم دانش» سعی کردند ضمن تحلیل نقش میانجی تسهیم دانش بین متغیرهای مستقل و وابسته این تحقیق، تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان شاغل در بخش مخابرات چین را دریابند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد. همچنین، در کنار عدالت سازمانی، اشتراک دانش نقش کلیدی در ایجاد رفتار کاری نوآورانه دارد. بال و کوکالان (Bal & Kokalan, 2022) تحقیقی با عنوان «تأثیر تعدیل کننده هوش فرهنگی بر رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی» انجام دادند. با توجه به نتایج تحقیق، مشخص شد که بین سطح هوش هیجانی دانشگاهیان و رضایت شغلی آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این تحقیق همچنین مشخص کرد که هوش فرهنگی اثر تعدیل کننده‌ای بر رابطه مثبت بین این دو متغیر دارد. در تحقیقی از خان و همکاران (Khan & etal, 2022) با عنوان «رهبری خدمتگزار چگونه رفتار کاری نوآورانه را تحریک می‌کند: بررسی نقش میانجی متوالی توانمندسازی روانشناختی و ایجاد شغل» داده‌ها از ۶۸۹ کارگر دانش شاغل در صنعت خدمات پاکستان، جمع آوری و از طریق طرح پیمایشی انجام شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار با توانمندسازی روانشناختی، ساخت شغل و رفتار کاری نوآورانه کارکنان مرتبط بود. همچنین مشخص شد که ایجاد شغل، میانجی بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه است. در پژوهش سن و همکاران (Sen & etal, 2022) با عنوان «رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت سازمانی و بدبینی» که جامعه آماری از بین کارکنان دولتی در سازمان مرکزی دو وزارتخانه در استان آنکارا انتخاب شد، نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی تأثیر منفی بر بدبینی دارند. به ویژه، همان طور که حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی کارکنان افزایش پیدا کرد، تمایل به بدبینی سازمانی کاهش یافت. با توجه به بررسی مبانی نظری و تجربی، نوآوری به عنوان یکی از عناصر مهمی که به سازمان در دستیابی به موفقیت کمک می‌کند، شناسایی شده است. در نتیجه، سازمان‌ها به اهمیت نوآوری و نیاز به مشارکت کارکنان در رفتارهای نوآورانه پی برده‌اند. این اهمیت زمینه‌ساز نیاز به شناسایی راه‌های افزایش مشارکت کارکنان در رفتارهای نوآورانه است. در این بین، حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی ادراک شده دو فاکتور مهم در رسیدن به رفتار کاری نوآورانه هستند. از طرف دیگر، هوش فرهنگی با محیط‌های کاری متنوع ارتباط بسیار زیادی دارد. هوش فرهنگی به افراد این امکان را می‌دهد تا پی ببرند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری واکنش نشان می‌دهند. بررسی ارتباط بین متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت سازمانی ادراک شده و هوش فرهنگی با رفتار کاری نوآورانه کارکنان به عنوان شکاف تحقیقاتی شناسایی گردید و بر این اساس، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش بدین شرح تدوین شده است:





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

(Volery & Tarabashkina, 2021; Akram & etal, 2020; Korzilius & etal, 2017)

### فرضیه‌های کلی:

- ۱- حمایت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۲- عدالت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.

### فرضیه‌های جزئی:

- ۱- حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۲- عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۳- حمایت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۴- عدالت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۵- هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است. این تحقیق از لحاظ ماهیت داده‌های مورد استفاده از نوع تحقیقات کمی و از لحاظ ماهیت و روش شناخت در زمره تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد که یکی از روش‌های تحقیق توصیفی است. همچنین این تحقیق از نظر مکانی از نوع تحقیقات میدانی است؛ زیرا داده‌های تحقیق با حضور در جامعه و نمونه آماری و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی به تعداد ۳۰۰ نفر که نمونه آماری با توجه به جدول مورگان ۱۶۹ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع توصیفی و برای گردآوری اطلاعات مورد نظر در جهت آزمون فرضیات تحقیق از ابزار پرسش‌نامه و از نوع پرسشنامه بسته استفاده شده است. پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده دارای ۱۸ گویه و ۳ مؤلفه عدالت توزیعی (۵ گویه)، عدالت رویه‌ای (۱۰ گویه) و عدالت تعاملی (۸ گویه) است (Colquitt, 2001). پرسشنامه رفتار کاری نوآورانه دارای ۱۰ گویه و تک‌مؤلفه‌ای (De Jong & Den Hartog, 2010). پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده دارای ۶ گویه و تک‌مؤلفه‌ای (یک گویه به صورت نمره‌دهی معکوس) (Eisenberger & etal, 2001) و در نهایت، پرسشنامه هوش فرهنگی شامل ۲۰ گویه و ۴ مؤلفه فراساختی (۴

گویه)، شناختی (۶ گویه)، انگیزشی (۵ گویه) و رفتاری (۵ گویه) است (Earley & Ang, 2003). شیوه نمره گذاری سؤالات به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای است که گزینه‌های آن از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. همچنین در راستای آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت نرمال بودن توزیع داده‌ها و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و SMART PLS استفاده گردید. برای بررسی روائی از روائی محتوایی - صوری و روائی سازه (دو معیار روائی همگرا و روائی واگرا) استفاده شد که هر دو روائی در حد مناسب و مطلوب بود. همچنین برای سنجش پایایی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است که مطابق با جدول (۱) حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

جدول ۱. شرح متغیرهای در ارزیابی همگرایی و واگرایی

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR	AVE
عدالت تعاملی	0/874	0/900	0/531
عدالت توزیعی	0/850	0/893	0/626
عدالت رویه‌ای	0/836	0/883	0/608
رفتار کاری نوآورانه	0/890	0/911	0/508
حمایت سازمانی ادراک شده	0/861	0/903	0/658
هوش فرهنگی فراشناختی	0/832	0/887	0/663
هوش فرهنگی شناختی	0/866	0/898	0/597
هوش فرهنگی انگیزشی	0/851	0/892	0/624
هوش فرهنگی رفتاری	0/856	0/895	0/632

با توجه به نتایج جدول (۱) شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. در متغیر عدالت سازمانی ادراک شده، گویه ۸ در عدالت رویه‌ای با ۰/۹۰۳، در متغیر رفتار کاری نوآورانه، گویه ۲۳ با ۰/۷۹۵، در متغیر حمایت سازمانی ادراک شده، گویه ۳۳ با ۰/۹۱۸ و در متغیر هوش فرهنگی، گویه ۳۶ در رهبری فراشناختی دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

معیار فورنل و لاکر در مورد بررسی روائی واگرا نیز به این مسئله اشاره دارد که ریشه دوم مقادیر AVE هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. لذا معیار فورنل و لاکر برای مؤلفه‌های عدالت سازمانی ادراک شده (عدالت تعاملی ۰/۷۲۸، عدالت توزیعی ۰/۷۹۱، عدالت رویه‌ای ۰/۷۸۰)، رفتار کاری نوآورانه (۰/۷۱۳)، حمایت سازمانی ادراک شده (۰/۸۱۱) و مؤلفه‌های هوش فرهنگی (فراشناختی ۰/۷۷۳، شناختی ۰/۸۱۴، انگیزشی ۰/۷۹۰، رفتاری ۰/۷۹۵)

است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ تر می باشد. این موضوع نشان دهنده اعتبار تشخیصی مناسب مدل پژوهش است.

### یافته های پژوهش

نتایج تحلیل داده های جمعیت شناختی بر پایه فراوانی و درصد فراوانی در جدول (۲) به طور خلاصه آمده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج داده های جمعیت شناختی

ویژگی	گزینه ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	106	62/72
	زن	63	37/28
تحصیلات	دیپلم و پایین تر	4	2/37
	فوق دیپلم	8	4/73
	لیسانس	69	40/83
	فوق لیسانس	86	50/89
سن	دکتری	2	1/18
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	44	26/04
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	111	65/68
سابقه کاری	بین ۵۰ تا ۶۰ سال	14	8/28
	۱۰ سال و کمتر	11	6/51
	۱۱ تا ۲۰ سال	96	56/80
	۲۰ تا ۳۰ سال	62	36/69
ارتباط بین رشته و شغل	ارتباطی وجود ندارد	5	2/96
	ارتباط کمی وجود دارد	36	21/30
	کاملاً مرتبط است	128	75/74

با توجه به نتایج جمعیت شناختی جدول (۲)، بیش از ۹۰ درصد نمونه پژوهش دارای مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس هستند. همچنین بیش از ۶۵ درصد نمونه دارای سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال و با ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کاری می باشند. از طرفی حدود ۷۶ درصد از سرمایه های انسانی مورد بررسی در نمونه آماری دارای تناسب کاملی بین رشته تحصیلی و شغل آنها وجود دارد. این موارد نشان دهنده نمونه آماری مناسبی جهت بررسی فرضیه های آماری پژوهش است.

قبل از اجرای مدل و بررسی فرضیات، باید تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شود که نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

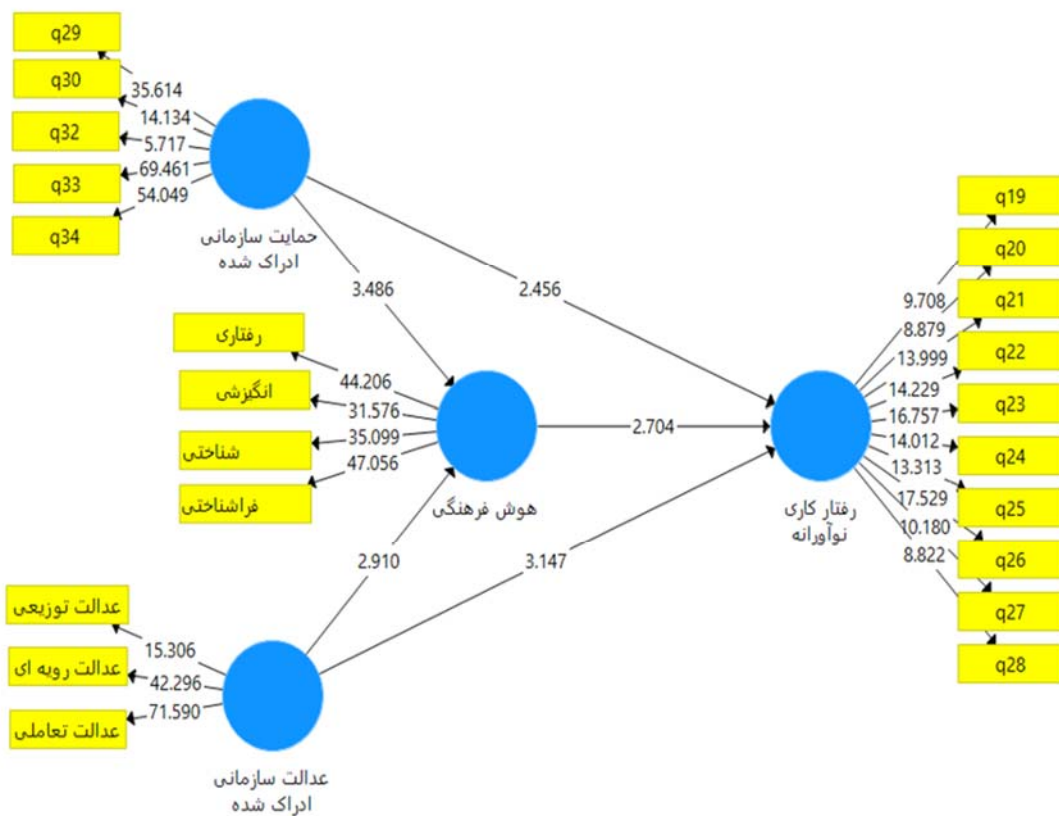
متغیرها	مؤلفه‌ها	بارعاملی	انحراف استاندارد	آماره t
هوش فرهنگی	فراشناختی	0/882	0/019	47/056
	شناختی	0/830	0/024	35/099
	انگیزشی	0/837	0/027	31/576
	رفتاری	0/868	0/020	44/206
عدالت سازمانی ادراک شده	عدالت توزیعی	0/769	0/050	15/306
	عدالت رویه‌ای	0/887	0/021	42/296
	عدالت تعاملی	0/895	0/012	71/590

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد، بارعاملی همه مؤلفه‌ها از ۰/۴ و همچنین مقدار آماره (t) از ۱/۹۶ بیشتر است، بنابراین مؤلفه‌ها دارای روایی مطلوب هستند.

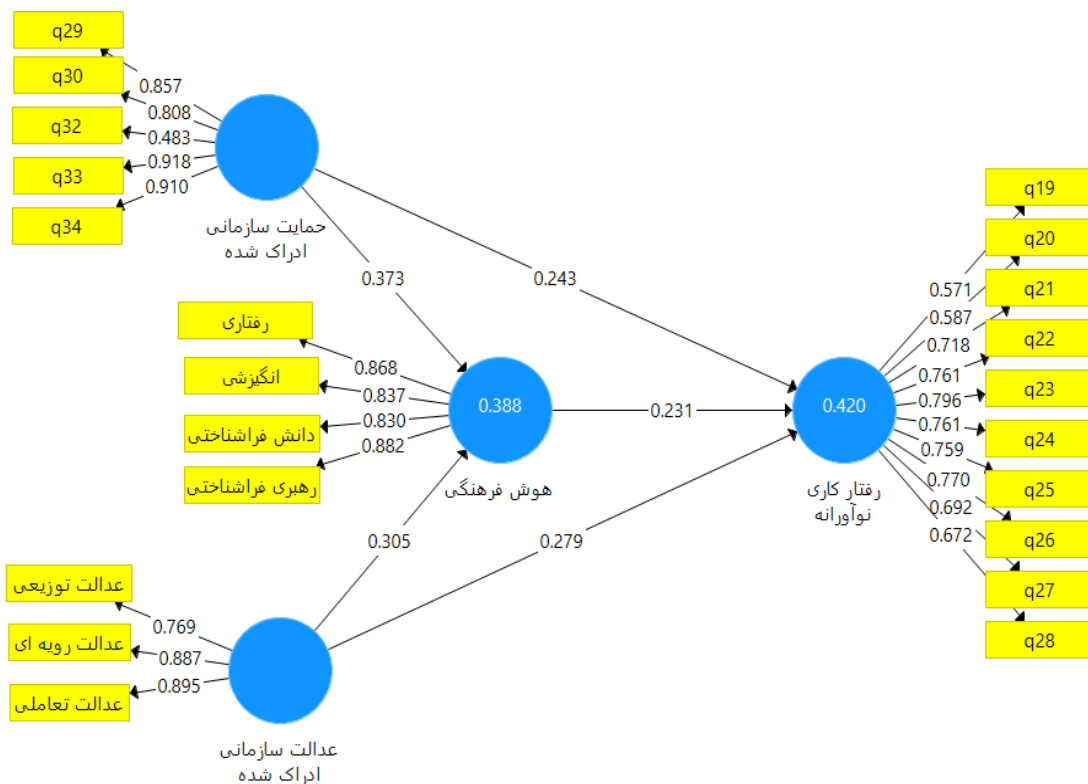
برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از ضرایب معناداری (t) استفاده شد که با توجه به جدول (۵) این ضرایب از ۱/۹۶ بیشتر است و با سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها تأیید شد.

جدول ۴. ضرایب مسیر به همراه مقادیر آماره t

مسیر مستقیم	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
حمایت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه	0/243	0/099	2/456	معنادار
حمایت سازمانی ادراک شده —> هوش فرهنگی	0/373	0/107	3/486	معنادار
عدالت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه	0/279	0/089	3/147	معنادار
عدالت سازمانی ادراک شده —> هوش فرهنگی	0/305	0/105	2/910	معنادار
هوش فرهنگی —> رفتار کاری نوآورانه	0/231	0/085	2/704	معنادار
مسیر غیرمستقیم از طریق هوش فرهنگی	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
حمایت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه	$0/373 \times 0/231 = 0/086$	0/041	2/126	معنادار
عدالت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه	$0/305 \times 0/231 = 0/070$	0/041	1/715	غیر معنادار



شکل ۲. ضرایب معناداری t-value برای فرضیات



شکل ۳. ضرایب مسیر برای فرضیه‌های پژوهش



با توجه به مدل برازش شده، مقدار ضریب تعیین  $R^2$  که نشان می‌دهد چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل تبیین می‌شود، برای متغیر وابسته رفتار کاری نوآورانه  $0/420$  و متغیر هوش فرهنگی  $0/388$  به دست آمد که نشان‌دهنده شدت متوسط-قوی است. همچنین معیار کیفیت پیش‌بینی کنندگی  $Q^2$  که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد، برای متغیر وابسته رفتار کاری نوآورانه  $0/191$  و متغیر هوش فرهنگی  $0/261$  به دست آمد که نشان‌دهنده شدت متوسط-قوی است.

در نهایت مقدار شاخص نیکویی برازش GOF به عنوان یک معیار کلی از تناسب مدل، در مدل برازش شده  $0/514$  به دست آمد که می‌توان گفت مدل برازش قوی است.

### بررسی فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی اول:** با توجه به نتایج جدول شماره ۴ چون آماره  $t$  برای مسیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر هوش فرهنگی برابر با  $3/486$  و از  $1/96$  بیشتر است و همچنین مسیر هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان برابر با  $2/704$  و از  $1/96$  بیشتر است، همچنین مقدار آماره  $t$  بر اساس روش بوت استرپ برابر با  $2/126$  و از  $1/96$  بیشتر است، لذا مسیر غیرمستقیم تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان از طریق هوش فرهنگی معنادار است، ضریب مسیر برابر با  $0/086$  که حاصل ضرب دو ضریب مسیر تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر هوش فرهنگی ( $0/373$ ) و هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان ( $0/231$ ) است؛ بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق «حمایت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد» با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

**فرضیه اصلی دوم:** با توجه به نتایج جدول شماره ۴ چون آماره  $t$  برای مسیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر هوش فرهنگی برابر با  $2/910$  و از  $1/96$  بیشتر است و همچنین مسیر هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان برابر با  $2/704$  و از  $1/96$  بیشتر است، اما مقدار آماره  $t$  بر اساس روش بوت استرپ برابر با  $1/715$  و از  $1/96$  کمتر است، لذا مسیر غیرمستقیم تأثیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان از طریق هوش فرهنگی معنادار نیست، بنابراین فرضیه اصلی دوم تحقیق «عدالت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد» با اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود.

**فرضیه فرعی اول:** با در نظر گرفتن نتایج جدول شماره ۴، چون آماره  $t$  برابر  $2/456$  و از  $1/96$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار و با توجه به این که ضریب مسیر برابر با  $0/243$  و مثبت است بنابراین می‌توان گفت، فرضیه فرعی اول «حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

**فرضیه فرعی دوم:** با توجه به نتایج جدول شماره ۴، چون آماره  $t$  برابر  $3/147$  و از  $1/96$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار و نظر به این که ضریب مسیر برابر با  $0/279$  و مثبت است بنابراین می‌توان گفت، «عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

**فرضیه فرعی سوم:** با توجه به نتایج جدول شماره ۴، چون آماره  $t$  برابر  $۳/۴۸۶$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار و نظر به این که ضریب مسیر برابر با  $۰/۳۷۳$  و مثبت است بنابراین می توان گفت، «حمایت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

**فرضیه فرعی چهارم:** با در نظر گرفتن نتایج جدول شماره ۴، چون آماره  $t$  برابر  $۲/۹۱۰$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار و با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با  $۰/۳۰۵$  و مثبت است بنابراین می توان گفت، «عدالت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

**فرضیه فرعی پنجم:** با توجه به نتایج جدول شماره ۴، چون آماره  $t$  برابر  $۲/۷۰۴$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار و نظر به اینکه ضریب مسیر برابر با  $۰/۲۳۱$  و مثبت است بنابراین می توان گفت، «هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی بود. یافته های پژوهش نشان داد که «حمایت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش نذیر و همکاران (Nazir & etal, 2019) همسویی دارد. با توجه به اهمیت نقش هوش فرهنگی به عنوان میانجی سازمان ها نیاز به مدیران باهوش فرهنگی بالا دارند؛ زیرا سازمان ها مدیران شایسته فرهنگی را منبع مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می دانند. سازمان ها به طور فزاینده ای نیاز به مدیرانی را ابراز می کنند «که به سرعت خود را با فرهنگ های متعدد وفق دهند و در تیم های چندملیتی به خوبی کار کنند» (Jyoti & Kour, 2017). از طرفی کارکنان باهوش فرهنگی بالاتر در کار خود انگیزه بیشتری داشته و این مطمئناً بر نتایج عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد. از این رو پیشنهاد می شود مدیران، دانش خود را در زمینه فرهنگ و هوش افزایش داده و همچنین به رفتارهای کارکنان خود بیندیشند و مشخص کنند که کارکنانشان دارای چه تعصب های فکری و رفتاری هستند و چه ویژگی های رفتاری منحصر به فردی در مقایسه با دیگران در محیط کاری دارند تا با تفکر و هوشمندی، نمودهای رفتاری و انگیزشی کارکنان را پرورش داده و با حمایت آن ها و گسترش تعامل با این افراد زمینه را برای نوآوری فراهم کنند. در این تحقیق فرضیه اصلی دوم رد شد؛ یعنی با توجه به نتایج «عدالت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری ندارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از هیچ یک از پژوهش های پیشین همسویی ندارد. با توجه به رد این فرضیه می توان چنین استنباط کرد که در سازمان مربوطه، اجزاء هوش فرهنگی که شامل دانش فرهنگی، مراقبت های فرهنگی و رفتار فرهنگی است در مورد کارکنان به طور مثبت و بهینه وجود ندارد و می توان این را در رفتار برخی مدیران و کارکنان مشاهده کرد. ایجاد رفتار نامناسب در یک محیط فرهنگی، استفاده نکردن از ظرفیت کارکنان و همچنین کارکنانی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند و همچنین درک نکردن مسائل بین فرهنگی و تفاوت های بین فرهنگی کارکنان باعث کاهش تعامل و ارتباط مثبت بین کارکنان می شود و در چنین شرایطی ممکن است کارکنان از انگیزه و حس مشارکت برخوردار نبوده و نتوانند مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کنند و در جهت رفع

هوشمندانه این مشکلات، راه‌حل‌های خلاقانه و رفتار کاری نوآورانه را داشته باشند. پس پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان تلاش کنند یک رفتار مناسبی را در محیط سازمان ایجاد کرده و بر اساس دانش و آگاهی خود، افرادی که از نظر هوش فرهنگی بالاتری برخوردار هستند را شناسایی کرده و همچنین با پرورش هوش فرهنگی کارکنان، علاقه و اعتماد به نفس و سازگاری فرهنگی را در سازمان افزایش دهند. با توجه به نتایج پژوهش، «حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش نذیر و همکاران (Nazir & etal, 2019)، رضایی و زمانی (Rezaei & Zamani, 2019) و احسانی فر و همکاران (Ehsani & etal, 2019) همسویی دارد. اهمیت حمایت سازمانی ادراک شده در این است که وقتی کارکنان تشخیص دادند که سازمان از رفاه آن‌ها حمایت می‌کند، برای آن‌ها ارزش قائل است و از آن‌ها مراقبت می‌کند، همچنین از عملکرد خوب آن‌ها دفاع می‌کند و به تلاشی که می‌کنند، پاداش می‌دهد در نتیجه بیشتر در کارشان مشارکت می‌کنند. پیشنهاد می‌شود مدیران به شکلی رفتار کنند تا کارکنان این احساس را داشته باشند که سازمان به آن‌ها توجه دارد، به منافع آن‌ها ارزش و اهمیت داده و خواسته‌های آن‌ها را در اولویت قرار می‌دهد. از کارهای مثبت و خالصانه کارمندان خود چشم‌پوشی نکرده و همچنین طوری عمل کنند که کارمندان این احساس را داشته باشند که مدیران، خواهان موفقیت آن‌ها هستند. یکی از عوامل مهمی که در سازمان‌ها بسیار دیده می‌شود، عدم امنیت شغلی کارمندان قراردادی است. استرس‌زا بودن محیط شغلی باعث کاهش بهره‌وری و در نتیجه کارایی کمتر و عدم خلاقیت در کارکنان می‌شود. همچنین به منظور افزایش حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان، مدیران می‌توانند فرصت‌های توسعه شغلی، تبادل ایده، شناخت، ارتقاء، افزایش دستمزد و شرایط کاری بهتر مانند امنیت، استقلال و آموزش را فراهم کنند. در مورد فرضیه فرعی دوم نتایج نشان داد که «عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش نذیر و همکاران (Nazir & etal, 2019)، اکرم و همکاران (Akram & etal, 2020) و راسخ و مظفری (Rasekh & Mozafari, 2014) همسویی دارد. اهمیت عدالت سازمانی ادراک شده در این است که زمانی که کارمندان درک کنند که با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود، انگیزه پیدا کرده و طبق نظریه تبادل اجتماعی، رفتارها و نگرش‌های کاری مثبتی را از خود نشان می‌دهند. به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با توجه به ادراک کارکنان از ستاده‌های خود نسبت به همکاران و هم‌ردیفان خود، عدالت را از همان ابتدای فرایند استخدام آغاز کنند تا نمود پیدا کند. همچنین تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی در مورد رویه‌های مانند نگهداری، گزینش و استخدام کارکنان به صورت عادلانه و بدون از هرگونه جانب‌داری باشد. توصیه می‌شود برخورد مدیران با همه کارکنان در سطوح مختلف (عدالت مراوده‌ای) منصفانه بوده و با ایجاد فرصت‌های برابر نظیر ارتقاء، آموزش، یادگیری، نظام پرداخت و جبران خدمات و ... بدون توجه به نوع رابطه استخدامی، زمینه رفتار کاری نوآورانه را در کارکنان افزایش دهند. همچنین «حمایت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش لی و همکاران (Li & etal, 2022) و شاکری‌نیا و همکاران (Shakerinia & etal, 2020) همسویی دارد. به عبارتی، حمایت سازمانی ادراک شده بالا منجر به تبادل اجتماعی می‌شود که تأثیر قوی‌تری بر هوش فرهنگی کارکنان دارد که بر رفتارهای آن‌ها در محل کار تأثیر می‌گذارد. توجه و ارائه بیشتر حمایت سازمانی نظیر توجه به وضعیت معیشتی، ارتقاء سطح منزلت و جایگاه اجتماعی خواهد توانست وضعیت هر سازمانی را بهبود بخشد. سازمانی که به فکر

نیروی خود است، تنها در مؤلفه‌های مادی خلاصه نمی‌شود؛ بلکه علاوه بر حمایت‌های مادی، حمایت‌های معنوی هستند که می‌تواند ادراک حمایت سازمانی را در کارکنان تقویت کند و باعث رشد و پرورش هوش فرهنگی کارکنان شود. طبق نتایج «عدالت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش ابی‌عبدالله (2020، *Abi Abdallah*)، علیزاده (2016، *Alizadeh*) و نجفی تروجانی (*Najafi Troyjani*, 2018) همسویی دارد. در هر سازمانی عدالت را بر مبنای عواملی مانند حقوق و دستمزد منصفانه، پاداش نقدی و غیرنقدی، نظام ارتقا شغلی و شایسته‌سالاری، رویه‌های منصفانه و ارائه اطلاعات درست و صحیح تعریف می‌کنند؛ اما در عمل آنچه به عنوان عدالت تحقق می‌یابد ادراک کارکنان از عدالت است. یکی از عواملی بسیار مهم در تضعیف روحیه و ایجاد اختلاف بین کارمندان، درک بی‌عدالتی در نظام پرداخت‌ها، نظام ارتقا و همچنین انتصابات است؛ لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با ایجاد یک محیط منصفانه در نظام پرداخت‌ها، پاداش و همچنین جبران خدمات، خلق یک رویه عادلانه در نظام ارتقا و ترفیع کارمندان بر اساس شایسته‌سالاری که باعث افزایش ادراک از عدالت سازمانی می‌شود را در پیش گیرند که این رویه منصفانه و درک عدالت توسط کارمندان باعث افزایش فرهنگ کار پیش‌رونده در محیط سازمان می‌شود. طبق نتایج پژوهش «هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش فان و همکاران (2020، *Fan & etal*)، کورزیلیوس و همکاران (*Korzilius & etal*, 2017)، نایجی و اسفندیاری (2018، *Naeiji & Esfandiari*)، صحت و همکاران (2016، *Sehat & etal*) همسویی دارد. این باور و اعتقاد وجود دارد که اگر یک محیط متنوع فرهنگی به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند به یک نتیجه عالی از عملکرد سازمانی مانند کارایی و نوآوری منجر شود. هوش فرهنگی به‌عنوان یک ساختار اجتماعی چندبعدی، فرصتی را برای کشف، درک و تعامل با فرهنگ‌های متنوع با توجه به اهداف سازمانی فراهم می‌کند؛ بنابراین می‌تواند پیامدهای منفی بالقوه در روندهای طبقه‌بندی اجتماعی را کاهش دهد و به نوبه خود عملکردی نوآورانه را در بین همکاران و مشتریان فرهنگی به وجود آورد.

با توجه به نتایج پژوهش انجام شده پیشنهادهای کاربردی زیر برای مدیران حوزه کتابخانه‌های آستان قدس رضوی قابل طرح است:

اولاً، پیشنهاد می‌شود مدیران، دانش خود را در زمینه فرهنگ و هوش افزایش داده و به رفتارهای کارکنان خود بیاندیشند و مشخص کنند که کارکنانشان دارای چه تعصبات فکری و رفتاری هستند و چه ویژگی‌های رفتاری منحصر به فردی در مقایسه با دیگران در محیط کاری دارند تا با تفکر و هوشمندی، نمودهای رفتاری و انگیزشی کارکنان را پرورش داده و با حمایت آن‌ها و گسترش تعامل با این افراد، زمینه را برای نوآوری فراهم کنند.

دوماً، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان تلاش کنند رفتار مناسبی را در محیط سازمان ایجاد کرده و براساس دانش و آگاهی خود، افرادی که دارای هوش فرهنگی بالاتری برخوردار هستند، شناسایی کرده و با پرورش هوش فرهنگی کارکنان، علاقه و اعتماد به نفس و سازگاری فرهنگی را در سازمان افزایش دهند. این هوشمندی فرهنگی کارکنان از بعد سازمانی، باعث افزایش مهارت‌های ارتباطی و درک عدالت سازمانی در بین کارکنان و همچنین منجر به نوآوری در رفتار کارکنان خواهد شد.

در نهایت، به همه مدیران، علی‌الخصوص مدیران حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی، پیشنهاد می‌شود در کنار استخدام افراد دارای هوش فرهنگی بالا، با توجه به اکتسابی بودن هوش فرهنگی (قابل یادگیری و آموزش)، برنامه‌هایی مانند شناخت سایر کشورها و فرهنگ‌ها، مأموریت‌های بین‌المللی، آموزش زبان‌های خارجی، احترام به سایر فرهنگ‌ها و توجه به جنبه‌های مثبت آن و در نظر گرفتن نقاط اشتراک آن‌ها با فرهنگ خودی، خودشناسی و البته شناخت فرهنگ خود، توجه به مسائل ارتباطات فرهنگی در آموزش‌ها، پرداختن به تجربیات افراد در تعاملات میان‌فرهنگی، افزایش دقت و هشیاری در تعاملات میان‌فرهنگی، آموزش هدف‌گذاری در تعاملات بین‌فرهنگی و آموزش سبک‌های یادگیری، هوش فرهنگی مدیران و کارکنان را ارتقا و بهبود بخشند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر، می‌توان به این مورد اشاره کرد که با وجود انواع قراردادهای کاری در جامعه مورد مطالعه (از قبیل رسمی، پیمانی، ساعتی، مقاطعه کاری) و نبود امنیت شغلی کافی در برخی از آنها، احتمال خطا در پاسخ‌های نمونه آماری وجود دارد. همچنین عدم تعمیم‌ناایج پژوهش به سازمان‌های دیگر نیز از محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر است. لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌شود مشابه این پژوهش را در سازمان‌های دولتی و خصوصی دیگر انجام داده و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه کنند.

## References

- Abi Abdallah, S. (2020). *Linking Cultural Intelligence and Perceived Organizational Justice to Turnover Intention in the Lebanese Hospitality and Tourism Industry* (Doctoral Dissertation). <https://doi.org/10.26756/th.2022.371>
- Adibpour, M. R., Daneshvar Deylami, M. R., & Dehghanan, H. (2016). The Impact of Person-Environment Fit, on Innovative Work Behavior and Job Performance by Mediating Role of Innovation Trust. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(3), 105-118. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_3052.html?lang=en](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3052.html?lang=en) (In Persian)
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Aldhaheri, A. (2017). Cultural Intelligence and Leadership Style in the Education Sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718-735. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0093>
- Alizadeh, R. (2016). Investigating the Effect of Organizational Justice on Cultural Intelligence and Organizational Transformation in the Gas Company of Mazandaran Province. Master's Thesis, Shomal University, Faculty of Technology and Engineering. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/c6c9c989cafcb473a2a923a36ba109e2> (In Persian)
- Altinay, L., Madanoglu, G. K., Kromidha, E., Nurmagambetova, A., & Madanoglu, M. (2021). Mental Aspects of Cultural Intelligence and Self-Creativity of Nascent Entrepreneurs: The Mediating Role of Emotionality. *Journal of Business Research*, 131, 793-802. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.048>
- Bal, Y., & Kökalan, Ö. (2022). The Moderating Effect of Cultural Intelligence on the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 900546. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900546>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press. <https://www.amazon.com/Cultural-Intelligence-Individual-Interactions-Paperback/dp/0804743126>



- Ehsani Far, M., Gorji Karsami, A., & Siah Cheshm Harzandi, M. (2019). The Effect of Organizational Support on Innovative Performance with the Mediating Role of Social Capital Employees in Mazandaran Police. *Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1398(52), 109-136. [http://harold.jrl.police.ir/article\\_91773.html](http://harold.jrl.police.ir/article_91773.html) (In Persian)
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 42(1), 86-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eshkor Vakili, K., & Nojabaei, S. (2022). Explaining the Relationship between Emotional Intelligence and Self-Management with Organizational Innovation. *Management and Educational Perspective*, 4(2), 66-84. <https://doi.org/10.22034/jmep.2022.343233.1119> (In Persian)
- Eyni, A. (2020). The effect of meritocracy on organizational innovation in Alborz University Campus. *Management and Educational Perspective*, 2(1), 87-101. <https://doi.org/10.22034/jmep.2020.234864.1017>
- Fan, P., Song, Y., Nepal, S., & Lee, H. (2020). Can Cultural Intelligence affect Employee's Innovative Behavior? Evidence from Chinese Migrant Workers in South Korea. *Frontiers in Psychology*, 11, 559246. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559246>
- Fayazi, M., & Jannisar Ahmadi, H. (2006). Cultural Intelligence: The Need of Managers in the Century of Diversity. *Tadbir*, 172, 41-43. [http://tadbir.imi.ir/index.php?&slct\\_pg\\_id=38&sid=1&slc\\_lang=fa](http://tadbir.imi.ir/index.php?&slct_pg_id=38&sid=1&slc_lang=fa) (In Persian)
- Gokalp, S. (2022). The Relationship between School Principals' Cultural Intelligence Level and Teachers' Job Satisfaction and Intention to Leave the Job. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 493-509. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.1.493>
- Hosseini, S., & Haghighi Shirazi, Z. R. (2021). Towards Teacher Innovative Work Behavior: A Conceptual Model. *Cogent Education*, 8(1), 1869364. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869364>
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Journal of human resource management*, 20(1), 31-41. [https://www.jhrm.eu/category/2017\\_1/](https://www.jhrm.eu/category/2017_1/)
- Jazani, N., & Soltani, S. (2016). The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment the Mediating Role of Organizational. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 8(25), 27-36. [https://jdem.qazvin.iau.ir/article\\_511.html](https://jdem.qazvin.iau.ir/article_511.html) (In Persian)
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM Support Organizational Innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Factors Affecting Cultural Intelligence and its Impact on Job Performance: Role of Cross-Cultural Adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 767-791. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0313>
- Kabuli, M. (2021). Teaching Cultural Intelligence in the Third Millennium: Nature, Necessity, Approaches and Dimensions. *Elite Journal of Science and Engineering*, 6(3), 30-41. <https://elitesjournal.ir/fa/page.php?rid=579> (In Persian)
- Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., & Claudia, G. (2010). How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and investment*, 1(1), 59-68. <http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=1331>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Khorasani, A. & Kanani Neiri, P. (2012). Investigating the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction of Employees of the Parent

- Company of Airports in the Country. *Career and Organizational Counseling*, 4(12), 79-100. <https://jcoc.sbu.ac.ir> (In Persian)
- Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Cultural Intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001>
- Kramer, T. (2021). *The Effects of Perceived Organizational Justice of Inclusive Talent Management Practices on Employee Work Effort* (Doctoral Dissertation). [https://scholarworks.uttyler.edu/hrd\\_grad/56/](https://scholarworks.uttyler.edu/hrd_grad/56/)
- Li, G., & Middlemiss, W. (2022). Effects of Cultural Intelligence and Social Support on Adjustment of International Students in Higher Education. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 33(2), 143-152. <https://www.isetl.org/ijtlhe/ijtlhe-issue.php?v=33&n=2&y=2022>
- Mangla, N. (2021). Working in a Pandemic and Post-Pandemic Period—Cultural Intelligence is the Key. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 53-69. <https://doi.org/10.1177/14705958211002877>
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee Development: an Organizational Justice perspective. *Personnel review*, 33(1), 8-29. <https://doi.org/10.1108/00483480410510606>
- Milesi, P. (2022). Identity Leadership, Procedural Justice, and Group Identification in Uncertain Organizational Contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(9), 886-911. <https://doi.org/10.1111/jasp.12897>
- Naeiji, M. J., & Esfandiari, Z. (2018). Improving Innovative Performance of Selected Sport Federations Managers through Personality and Cultural Intelligence: Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 1(2), 53-74. [http://www.jipas.ir/article\\_84216.html](http://www.jipas.ir/article_84216.html) (In Persian)
- Najafi Troyjani, A. (2018). The Effect of Cultural Intelligence and Organizational Justice on Employee Performance with the Mediating Role of Organizational Commitment (a Case Study of the Medical System of Mazandaran Province). Master's thesis, Islamic Azad University, Behshahr branch. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/153b23de2c6c3f40ed002ce5e25b5ea7> (In Persian)
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How Organization Justice and Perceived Organizational Support Facilitate Employees' Innovative Behavior at Work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288-1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Noorae, A. (2019). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment with Managers Accountability in Islamic Azad University (Case Study: Islamic Azad University Branches West Mazandaran Province). *Management and Educational Perspective*, 1(1), 85-101. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jmep.2019.100585>
- Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2019). The Journey of Justice: Recounting Milestones Over the Past Six Decades. *Management and Labour Studies*, 44(1), 58-85. <https://doi.org/10.1177/0258042X18808896>
- Pourrshidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonar Kerman University staff). *Management and Educational Perspective*, 3(2), 49-76. <https://doi.org/10.22034/jmep.2021.296856.1063>
- Poursoltani Zarandi, H., & Irji Naqander, R. (2012). The Relationship Between the Perception of Organizational Support and Organizational Commitment and Job Satisfaction of the Employees of the Sports and Youth Department of Mazandaran Province in 2011. *Management and organizational behavior in sports*, 1(1), 55-66. [https://jmobs.stb.iau.ir/article\\_510854.html?lang=fa](https://jmobs.stb.iau.ir/article_510854.html?lang=fa) (In Persian)
- Przęczek, C., Rosiński, J., & Manko, B. A. (2020). Research Review in Organizational Justice. *Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration*, 26(1-2), 49-68. <https://doi.org/10.18290/pepsi-2020-0003>
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/4>

- Rafiee, N. & Hosseinzadeh Bafrani, M. (2019). Investigating the Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Commitment of Education Teachers. *Extensive Management*, 6(1), 13-20. <https://wjem.ir/index.php/WJEM/article/view/183> (In Persian)
- Rasekh, N.; Mozafari, H. (2014). Predicting Innovative Organizational Atmosphere based on Justice and Organizational Support of Mashhad Sports and Youth Department. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 1(2), 125-135. <https://doi.org/10.22044/shm.2014.283> (In Persian)
- Rezaei, H., & Zamani, M. (2019). The Effect of Work Spirituality and Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior: Explaining the Mediating Role of Person-Organization fit. *Management and Development Process*, 33(4), 115-141. [https://jmdp.ir/browse.php?a\\_id=3961&sid=1&slc\\_lang=en](https://jmdp.ir/browse.php?a_id=3961&sid=1&slc_lang=en) (In Persian)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of the Literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Sadeghi, M., Musavi, M., Samiie, S., & Behrooz, A. (2013). Developing Human Resource Productivity through Organizational Justice. *Public Administration and Governance*, 3(2), 173-190. <https://doi.org/10.5296/jpag.v3i2.3575>
- Sehat, S., Vahidinia, E., & Deilami Azdi, A. (2016). Investigating the Relationship between Cultural Intelligence and Creativity (Case Study: International Hotels in Tehran). *Journal of Human Resource Management*, 6(19), 90-104. [https://www.jhrs.ir/article\\_65358.html](https://www.jhrs.ir/article_65358.html) (In Persian)
- Sen, C., Mert, I. S., & Abubakar, A. M. (2022). The Nexus Among Perceived Organizational Support, Organizational Justice and Cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1379-1379. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2488>
- Shakerinia, I., Ramazani, F., Vahed Chokdeh, H., & Dostar, M. (2020). The Relation between Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support & Job Satisfaction of Staff in Guilan University. *Clinical Psychology and Personality*, 15(2), 111-119. [https://cpap.shahed.ac.ir/article\\_2821\\_en.html](https://cpap.shahed.ac.ir/article_2821_en.html) (In Persian)
- Sharma, N., & Hussain, D. (2017). Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96-110. <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The Impact of Organisational Support, Employee Creativity and Work Centrality on Innovative Work Behaviour. *Journal of Business Research*, 129(1), 295-303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Yazdkhasti, G., Ghasemi, V., & Vahida, F. (2012). Theoretical and Empirical Analysis of Hypothesis on Correlation between Cultural Contacts and Cultural Intelligence. *Journal of Iranian Cultural Research*, 4(2), 133-162. [http://www.jicr.ir/article\\_172.html?lang=en](http://www.jicr.ir/article_172.html?lang=en) (In Persian)