

# بررسی تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان؛ با در نظر گرفتن نقش میانجی پنهان‌سازی دانش و نقش تعدیل‌گر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شعب منطقه یک بانک ملت تهران)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱/۱۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۵

سیدعلی میرسعیدی<sup>۱</sup>

وحید آرابی<sup>۲</sup>

## چکیده:

مقاله حاضر تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان را با در نظر گرفتن نقش میانجی پنهان‌سازی دانش و نقش تعدیل‌گر تعهد سازمانی در شعب منطقه یک بانک ملت تهران بررسی می‌کند. جامعه آماری تحقیق مشتمل بر مدیران و کارکنان شعب منطقه یک بانک ملت تهران بوده که براساس جدول مورگان ۲۹۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد ۳۴ گویه‌ای بوده که ضمن تأیید و قابل قبول بودن روایی و پایایی آن، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای توزیع داده‌ها و از آزمون‌های  $t$ ، سوبل و رگرسیون سلسله‌مراتبی برای بررسی و تحلیل فرضیه‌های پژوهش استفاده شده و مدل از برازش کلی قوی برخوردار بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش، پنهان‌سازی دانش بر خلاقیت کارکنان و ادراک سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت دارد. همچنین پنهان‌سازی دانش در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان نقش میانجی و تعهد سازمانی در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش نقش تعدیل‌گری داشته است. واژه‌های کلیدی: ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی، خلاقیت کارکنان، پنهان‌سازی دانش، تعهد سازمانی.

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.  
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران  
vah.araei@iauctb.ac.ir (ایمیل: نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

در دنیای کسب و کار فعلی، خلاقیت کارکنان که شامل فرآیندهای شناختی و رفتاری است که هنگام تلاش برای ایجاد ایده‌های جدید به کار برده می‌شود (هوقس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۸)، تعیین‌کننده اصلی نوآوری سازمانی و موفقیت در سازمان‌هاست (ژو و هاور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در این میان عواملی همچون سیاست‌های سازمانی جزو مواردی هستند که بر جنبه‌های مختلف کاری کارکنان تأثیرگذار می‌باشند. گاندز و مورای<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) و فریس و کاکمار<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) تأکید می‌نمایند که این سیاست‌های سازمانی نیستند که در عمل خروجی‌های سازمانی را تعیین می‌نمایند بلکه ادراک کارکنان از این سیاست‌ها در قالب واکنش‌های شناختی، هیجانی و رفتاری است که تعیین‌کننده و حیاتی می‌باشد. اکوندوز<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۸)، بدی و شات<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) و آریی<sup>۷</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) دریافته‌اند که ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی به عنوان متغیری است که بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. به اعتقاد کنلی<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) در این میان پنهان‌سازی دانش که تلاشی عمدی در سازمان از سوی یک فرد برای عدم ارائه یا پنهان کردن دانش مورد درخواست شخص دیگر می‌باشد، بنا به یافته‌های کوی<sup>۹</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان، نقش میانجی را بر عهده دارد. تعهد سازمانی نیز که به عنوان دلبستگی روانشناختی کارکنان و شناخته شدن آنها با کارشان تعریف می‌شود (چانگ و چوی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷)، متغیری است که بنا به یافته‌های کنلی و همکارانش (۲۰۱۲) نقش تعدیل‌گری را در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش ایفا می‌نماید. همچنین از نظر مالیک<sup>۱۱</sup> و همکارانش، ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر داشته و در این خصوص، پنهان‌سازی دانش نقش میانجی و تعهد سازمانی، نقش تعدیل‌گر را خواهد داشت. بر این اساس، خلاقیت به عنوان نیاز و شرط بقای هر سازمان تلقی و بر آموزش کارکنان و کسب مهارت‌های لازم در بکارگیری آن در سازمان‌ها تأکید می‌شود (مالک و دیگران، ۲۰۱۹). در واقع سازمانی که به مؤلفه‌های متأثرکننده خلاقیت کارکنان خود توجه نمی‌نماید، محکوم به نابودی است (مهری و دیگران، ۱۳۹۶). از سوی دیگر در سازمان‌های کنونی، انجام کارها و وظایف، بیشتر مبتنی بر دانش و در واقع بکارگیری و تسهیم آن در بین کارکنان می‌باشد به طوری که کارکنان می‌توانند با ارتقای دانش و توانایی در

1. Hughes.
2. Zhou and Hoever.
3. Gandz and Murray.
4. Ferris and Kacmar.
5. Akgunduz.
6. Bedi and Schat.
7. Aryee.
8. Connelly.
9. Cui.
10. Chang and Choi.
11. Malik.

خلق ایده‌های جدید، ارتقای عملکرد سازمان را موجب شوند (میرمیران، ۱۳۹۴). در این میان سیاست‌های سازمانی به اعتقاد بوجیلویچ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) و چانگ و همکارانش (۲۰۰۹) می‌تواند زمینه‌های بروز رفتارهای مختلفی در کارکنان همچون خلاقیت، تعهد و تسهیم دانش را ایجاد نمایند. با توجه به ضرورت‌های مطرح شده، این مقاله به دنبال این پرسش این پرسش اصلی در شعب منطقه یک بانک ملت تهران است که ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی پنهان‌سازی دانش و نقش تعدیل‌گری تعهد سازمانی چه تأثیری دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱. ادراک کارکنان از سیاست سازمانی

سیاست سازمانی قاعده و اصول کلی و الزام برای نیل به هدف مطلوب و حاکی از تقاضاها و انتظارات اجزای سازمان است که در فرایند سیاست‌گذاری به صورت ضوابط و مقررات اجرایی، تقنینی و قضایی انعکاس می‌یابد (الوانی و فیضی، ۱۳۹۷). همچنین یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل مدنظر مدیران قرار می‌گیرد (مالیک و دیگران، ۲۰۱۹) و نحوه اجرای برنامه برای مسئولان اجرای سازمان نیز از طریق آن تعیین می‌شود (دیوید، ۱۳۹۶). آمرونسا و آنور<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) سیاست سازمانی را رفتارهایی می‌دانند که مبتنی بر یک پایه غیررسمی در سازمان رخ می‌دهد و شامل اعمال نفوذ عمدی است که برای حفظ یا ارتقای افراد طراحی شده است. ادراک از سیاست‌های سازمانی<sup>۳</sup> به دلیل ارزیابی کارکنان از محیط سازمانی منفی به وجود می‌آید و حاکی از آگاهی سازمانی از تأثیرات محیطی است که از سوی افراد شناخته می‌شود (لین و سان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). همچنین شامل نگرش افراد نسبت به رفتارهای دیگران به قصد خدمت‌رسانی به خود و دیگران است و به عنوان ارزیابی ذهنی فردی در مورد وضعیت محیط کاری توسط همکاران و ناظرانی که چنین رفتار خدمتگزارانه‌ای را ارائه می‌دهند و بر اساس تفسیری از رویدادهای تجربه شده فردی و رفتار دیگران شکل می‌گیرد، حتی اگر این تفسیر تصویری غلط از حوادث واقعی باشد (چو و یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). زمانی که ادراک از سیاست‌های سازمانی رخ می‌دهد کارکنان وضعیت را ارزیابی می‌کنند و در سازمان‌هایی با جو سیاسی قوی، منابع عمدتاً در دست رهبران متمرکز است (لین و سان، ۲۰۱۸). علاوه بر این، در محیط‌های بسیار سیاسی، رفتارهای خودخواهانه و رقابتی در رابطه با منابع به جای اعتماد و روابط گرم بین کارمندان بسیار دیده می‌شود و در صورت بروز رفتار سیاسی، کارکنان احساس عدم اطمینان پیدا می‌کنند (مالیک و دیگران، ۲۰۱۹).

1. Bogilović.
2. Amponsah and Annor.
3. Perception of Organization Politics.
4. Lin and Sun.
5. Cho and Yang.

کاکمار و فریس (۱۹۹۱) ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی را باور اساسی کارکنان در مورد سیاست‌های سازمانی و استنباط آنها از چپستی و چرایی این سیاست‌ها در سازمان تعریف می‌کنند. از نگاه آنها تقریباً همه کارکنان می‌توانند سیاست‌هایی را در سازمان بازگو کنند که در آن مستقیم یا غیرمستقیم درگیر بوده‌اند و عواقب این سیاست‌ها برای کارکنان موجب می‌شود تا افراد درگیر، سیاست‌های سازمانی را به روش خود مشاهده و تحلیل نمایند. علاوه بر این، برداشت افراد از سیاست‌ها در سازمان تعیین می‌کند که تا چه میزان کارکنان در تعیین این سیاست‌ها دخیل هستند. آنها مقیاس جدیدی را ارائه می‌دهند که می‌تواند این متغیر را در سازمان‌ها ارزیابی کند. در تعیین این مقیاس و شاخص‌های آن به طور کلی سه مدل نهادی، نظریه نخبگان و مدل عقلایی سیاست‌گذاری را مدنظر قرار داده‌اند؛ به طوری که شاخص‌های آنها حاکی از توجه محققین به تعیین سیاست‌های سازمانی مبتنی بر یک خط سیر بالا به پایینی بدون توجه به نظرات کارکنان و در واقع بدون مشارکت ایشان (نظریه نخبگانی)، تأثیرگذاری سیاست‌ها بر رفتار و الگوهای رفتاری کارکنان (مدل نهادی) و تعیین سیاست‌ها بدون در نظر گرفتن منافع جمعی (مدل عقلایی) می‌باشد.

## ۲.۲. خلاقیت کارکنان

امروزه سازمان‌ها نیازمند آموزش مهارت‌اند به صورتی که کارکنان بتوانند ضمن برقراری ارتباط با یکدیگر، با استفاده از دانش گروهی مشکلات را رفع کنند (زوجه<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۸). این مزیت رقابتی ناشی از تفکر خلاق است (ابراهیم<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۶). خلاقیت با توسعه خدمات و فرآیندها، باعث ایجاد بازارهای جدید و تأثیرگذاری بر محیط می‌شود (عباسی سروک و دیگران، ۱۳۹۷). ایده‌های خلاقانه مزایای روانی و کسب و کار زیادی را برای کارکنان به دنبال دارند (هان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) و می‌تواند به نوآوری، بهره‌وری و موفقیت بلندمدت در کسب و کار کمک نماید (آمابیله و خیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

خلاقیت کارکنان<sup>۵</sup> فرآیند ذهنی مشتمل بر ابتکار و انعطاف در برابر موقعیت‌های متفاوت (اشلی و الیور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰) و دارای پنج سطح بیانی، بارآور، ابداعی، اختراعی و ظهوری است (مکینتاش و مامفورد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). خلاقیت سازمانی ساخت تکنولوژی یا اقدامات مدیریتی جدید در خصوص خدمات یا فرایندها می‌باشد (اکوندوز و دیگران، ۲۰۱۸).

انگیزه‌های ترغیب کننده به نوآوری شامل انگیزه‌های بیرونی (بحران‌های جامعه و سطح توقعات جامعه) و انگیزه‌های درونی (استعداد ذاتی فرد، نیازهای درونی و بحران‌های شخصی)

1. Zocche.
2. Ibrahim.
3. Hon.
4. Amabile and Khaire.
5. Employee Creativity.
6. Ashley and Oliver.
7. McIntosh and Mumford.

می‌باشد (شیموناکا و ناکازاتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) و فقدان اعتماد به نفس و نگرانی از تمسخر دیگران، نداشتن تعهد، دانش و مهارت کافی، وابستگی فکری، فقدان تمرکز ذهنی، عدم انعطاف‌پذیری و قضاوت و ارزیابی فوری از موانع بروز خلاقیت سازمانی می‌باشند (اولسون<sup>۲</sup> و همکارانش، ۲۰۱۹). ژو و جورج<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) خلاقیت را ارائه ایده‌های جدید که بالقوه قابل پیاده‌سازی هستند تعریف نموده و آن را پیش زمینه نوآوری در هر سازمانی برشمرده‌اند. از نگاه آنها خلاقیت موضوعی است که نه تنها از متغیرهایی نظیر تسهیم دانش و حمایت سازمانی تأثیر مثبت می‌پذیرد بلکه در شرایط منفی و نامطلوبی همچون نارضایتی شغلی ممکن است رخ دهد. آنها پیشنهاد می‌کنند با توجه به این واقعیت که در اکثر سازمان‌ها برخی از کارمندان از شغل خود ناراضی‌اند، مدیران می‌توانند چنین نارضایتی‌هایی را به عنوان فرصتی برای تشویق ایده‌های جدید و مفید تلقی کنند. با این کار مدیران نه تنها می‌توانند رضایت کارکنان را بهبود بخشند بلکه ممکن است با ایجاد تغییراتی، زمینه دستیابی به منافع سازمانی را فراهم نمایند.

### ۲,۳. پنهان‌سازی دانش

دانش سازمانی، ضمن ارائه خدمات و محصولات، بقا و تداوم سازمان را در بازار رقابتی تضمین می‌نماید (روحانی و مهری، ۱۳۹۶). با وجود کوشش برای انتقال این دانش، کارکنان معمولاً تمایلی نشان نمی‌دهند و دانش خود را پنهان می‌کنند که این امر موجب از بین رفتن بهره‌وری می‌شود (آریان<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۸). البته پنهان کردن دانش همواره رفتاری منفی نیست ممکن است برای جلوگیری از خدشه‌دار شدن احساسات و حفظ اسرار و یا منافع شخص دیگری انجام شود (عبدالله<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۹). محیط سازمانی در تصمیم کارکنان به اینکه چه دانشی را منتقل کنند، تأثیرگذار است به طوری که در شرایط مبهم بودن کار مطلوب، امکان تبعیت کارکنان از رفتار دیگران افزایش می‌یابد (داس و چاکرابورتی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

پنهان کردن دانش<sup>۷</sup> فقدان اشتراک دانش نمی‌باشد بلکه تلاشی آگاهانه برای خودداری از ارائه دانش یا پنهان کردن آن به دیگران است (مالیک و دیگران، ۲۰۱۹). پنهان کردن دانش چالش اساسی برای یادگیری سازمانی و سازمان‌یادگیرنده بوده و همراه با رفتارهای دیگر که ممکن است همپوشانی داشته باشند، به وقوع می‌پیوندد (ژیانگ<sup>۸</sup> و دیگران، ۲۰۱۹). با توجه به اینکه سازمان‌ها عهده‌دار دارایی‌های فکری کارکنان نمی‌باشند، از این‌رو نمی‌توانند آنها را وادار به انتقال دانش نمایند (بوجیلویچ و دیگران، ۲۰۱۷).

1. Shimonaka and Nakazato
2. Olsson
3. Zhou and George
4. Arian.
5. Abdullah.
6. Das and Chakra borty.
7. Knowledge Hiding.
8. Jiang.
- 6 syringe and bontis

از نگاه (سرنکو و بونتیس<sup>۱</sup> ۲۰۱۶) به اشتراک‌گذاری دانش درون سازمانی هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان داوطلبانه دانش ضمنی خود شامل تجربه و مهارت و دانش صریح شامل اسناد، فیلم‌ها و گزارش‌ها را در اختیار همکاران خود قرار دهند. از نگاه آنها در دسترس بودن سیستم‌های مدیریت دانش و سیاست‌های دانشی در سازمان، لزوماً تأثیری مثبت در کاهش پنهان‌سازی دانش درون سازمانی ندارد لیکن وجود فرهنگ دانش مثبت و امنیت شغلی بر پنهان کردن دانش درون سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. به منظور کاهش رفتار نامطلوب پنهان‌سازی دانش، کارکنان باید به طور عینی تنبیهات مربوط به رفتارهای مخفی کاری خود و همکارانشان را از سوی سازمان ببینند. البته ممکن است کارکنان لزوماً پنهان‌سازی دانش را یک رفتار منفی نبینند بلکه گاهی به خاطر خلط این مبحث با مباحثی نظیر حفظ اسرار سازمانی و طبقه‌بندی اطلاعات، این رفتار را از خود بروز دهند و لذا باید با آموزش‌های لازم، تفاوت بین زمان لزوم اشتراک‌گذاری دانش و زمان لزوم پنهان‌سازی دانش به کارکنان تفهیم گردد.

#### ۲.۴. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی<sup>۲</sup>، دلبستگی و احساس نیاز و رضایت از شغل است که سبب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود (ژو و دیگران، ۲۰۱۵). تعهد سازمانی توانایی شناسایی هویت فرد از یک سازمان و میزان مشارکت وی در امور سازمانی است که منجر به رضایتمندی شغلی، رفتار شهروندی و حضور سازمانی و عملکرد شغلی می‌شود (الجباری و قزوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

چانگ و چوی (۲۰۰۷) تعهد سازمانی را دلبستگی روانشناختی و شناخته شدن یک فرد از طریق یک سازمان می‌دانند که جدایی از سازمان را برای کارکنان دشوار می‌کند و بر متغیرهای سازمانی نظیر حضور منظم در محل کار، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، نیت ترک شغل و عملکرد کاری از بعد منابع انسانی و مشارکت شغلی، افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری و عملکرد سازمانی از بعد سازمانی تأثیر می‌گذارد. ریچرز<sup>۴</sup> تأکید می‌کند علاوه بر درک تعهد سازمانی، توجه کارکنان به کانون‌های تعهد نظیر تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان نیز حائز اهمیت است و باید متناسب با سطح تطابق اهداف و ارزش‌های خود به این کانون‌ها متعهد شوند (ونگ و تنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

از نظر می‌یر و آلن<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) تعهد، ضمن پیوند دادن فرد با سازمان، باعث کاهش احتمال ترک شغل می‌شود. تعهد عاطفی<sup>۷</sup>، ارتباط عاطفی کارکنان به سازمان، تعهد مستمر<sup>۸</sup>، محاسبه

- 1.
2. Professional Commitment.
3. AL-Jabari and Ghazzawi.
4. Reichers.
5. Wong and Tong
6. Meyer and Allen
7. Affective
8. Continuance

هزینه ترک سازمان از سوی فرد و تعهد هنجاری<sup>۱</sup>، احساس درست بودن ماندن در سازمان از سوی کارمند است (لوتانز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). البته جاروس و همکاران تعهد عاطفی و اخلاقی را اثر عینی تجربه شده از سوی کارکنان می‌دانند (اوه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). سوریانی<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) و سانگپرم<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) درجه مسئولیت، مطلوبیت شغل‌های بدیل، سن، جنسیت، تحصیلات، ازدواج، سنوات خدمت، درک قابلیت شخصی و حقوق و دستمزد را در تعهد سازمانی تأثیرگذار می‌دانند (بربروگلو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ تونا<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۱۶)

### ۲،۵ پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع مقاله پیشینه داخلی وجود ندارد لیکن به برخی از پژوهش‌های مرتبط خارجی اشاره می‌گردد.

مالیک و همکارانش (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافته‌اند که ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر دو متغیر خلاقیت کارکنان و پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است. پنهان‌سازی دانش نیز بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد و نقش میانجی را در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان داراست. تعهد سازمانی نیز در این تأثیر نقش تعدیل‌گر را ایفا می‌نماید.

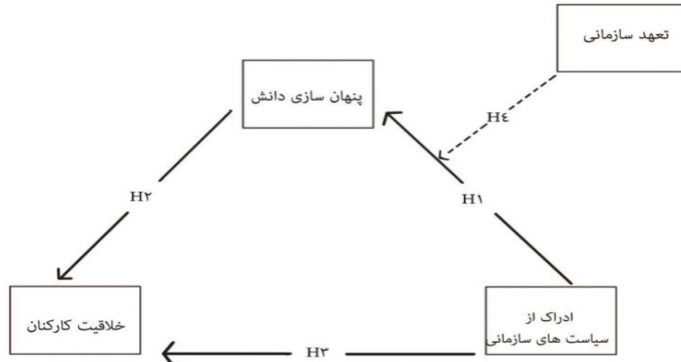
اکوندوز و همکارانش (۲۰۱۸) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافته‌اند که سیاست حمایتی درک شده بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار می‌باشد و این رابطه توسط شخصیت سازمانی تعدیل می‌گردد.

کوی و همکارانش (۲۰۱۶) با تحلیل داده‌های حاصل از نظرسنجی از خبرگان دریافته‌اند که بین ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی و خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود داشته و پنهان‌سازی دانش نیز در این رابطه نقش میانجی را بر عهده دارد. با توجه به مبانی نظری پیش گفته، مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود.

پرتال جامع علوم انسانی

1. Normative
2. Luthans
3. 10 Oh.
4. Suryani
5. Sangperm
6. Berberoglu
7. Tuna

شکل ۱- مدل مفهومی (منبع: مالیک<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۹)



بر اساس مدل مذکور، سوال اصلی پژوهش این است که ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت آنان با نقش میانجی پنهان‌سازی دانش و نقش تعدیل‌گر تعهد سازمانی چه تأثیری دارد؟

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی-پیمایشی از نوع رابطه همبستگی و جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کلیه کارکنان و مدیران شعب منطقه یک بانک ملت تهران شامل ۱۳۰۲ نفر شاغل در ۵۳ شعبه می‌باشد. بر اساس جدول مورگان ۲۹۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده است.

جدول ۱- مشخصات پرسشنامه استاندارد تحقیق

متغیر	منبع سوالات	تعداد سوالات
ادراک سیاست‌های سازمانی	فریس و کاکمار (۱۹۹۲)	۱۳
پنهان‌سازی دانش	سرنکو و بونتیس <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	۳
خلاقیت کارکنان	ژو و جورج <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	۱۳
تعهد سازمانی	چانگ و چوی (۲۰۰۷)	۵

1. Serenko and Bontis / 2. Zhou and George.

به منظور روایی پرسشنامه نیز پیش از توزیع داده‌ها در میان نمونه آماری، تعداد ۹ پرسشنامه بین اساتید و خبرگان توزیع و مورد تحلیل قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ به عنوان میزان قابل قبول شناخته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)، براساس

1. Malik.



جدول ۲، تمامی متغیرها ضریب پایایی ترکیبی و ضریب پایایی کرونباخ قابل قبولی دارند. نرم افزارهای مورد استفاده نیز SPSS و Smart PLS بوده است.

جدول ۲- ضرایب پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
ادراک از سیاست‌های سازمانی	۰,۹۸۷۹۱۳	۰,۹۸۹۲۴۴
خلاقیت کارکنان	۰,۹۲۰۱۴۰	۰,۹۳۱۱۹۱
پنهان سازی دانش	۰,۸۹۶۰۶۲	۰,۹۳۵۳۷۷
تعهد سازمانی	۰,۸۱۳۰۶۴	۰,۷۸۳۳۴۰

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴,۱. بخش توصیفی

طبق یافته‌ها، در بین پاسخ دهندگان، تعداد مردان با توزیع ۵۲,۵ درصدی بیشتر از تعداد زنان با توزیع ۴۴,۵ درصدی بوده است. مدرک کارشناسی با توزیع ۴۱,۸ درصد بیشترین و مدرک دکتری با توزیع ۶,۳ درصد کمترین فراوانی را داشته‌اند. بیشترین گروه سنی بازه ۳۱ تا ۴۰ سال با توزیع ۳۴,۷ درصد و کمترین نیز بازه ۵۱ سال به بالا با توزیع ۱۱,۱ درصد بوده است. افراد با سابقه کاری بالای ۲۰ سال با ۴۱,۱ درصد توزیع بیشترین فراوانی و افراد با سابقه کاری زیر ۱۰ سال با ۲۲,۵ درصد فراوانی کمترین توزیع را داشته‌اند.

براساس جدول ۳، سه متغیر ادراک سیاست‌های سازمانی، تعهد سازمانی و پنهان سازی دانش میانگین بالاتر از حد متوسط (عدد ۳ در طیف پنج امتیازی لیکرت) بوده و متغیر خلاقیت کارکنان میانگینی پایین‌تر از این حد دارند. این به معنای وضعیت مطلوب تعهد سازمانی و وضعیت نامطلوب ادراک سیاست‌های سازمانی، خلاقیت کارکنان و پنهان سازی دانش در شعب منطقه یک بانک ملت تهران می‌باشد.

جدول ۳- آمار توصیفی متغیرها

متغیرهای پژوهش	شاخص‌های آمار توصیفی	
	میانگین	انحراف معیار
ادراک سیاست‌های سازمانی	۳,۳۵۷۵	۰,۶۱۶۸۲
خلاقیت کارکنان	۲,۵۵۵۰	۰,۹۵۷۰۶
پنهان سازی دانش	۳,۶۰۹۸	۰,۸۳۵۳۳
تعهد سازمانی	۳,۴۲۴۶	۰,۶۴۲۵۹

#### ۴.۲. بخش استنباطی

نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف بر اساس جدول ۴ نشان می‌دهد که سطح معناداری متغیرها کمتر از ۰,۰۵ بوده و این یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد توزیع هیچ یک از متغیرها نرمال نیست. لذا با توجه به این غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها، از نرم افزار PLS استفاده شده است.

جدول ۴- بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	آماره	معناداری	نرمال / غیر نرمال
ادراک سیاست‌های سازمانی	۱,۳۹۱	۰,۰۳۵	غیر نرمال
خلاقیت کارکنان	۲,۳۲۰	۰,۰۰۱	غیر نرمال
پنهان سازی دانش	۱,۸۹۱	۰,۰۰۰	غیر نرمال
تعهد سازمانی	۱,۵۲۶	۰,۰۴۲	غیر نرمال

بر اساس جدول ۵، با توجه به مقدار بالای شاخص KMO و معناداری آزمون بارتلت، تعداد نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی و همبستگی بین مشاهدات مناسب می‌باشد.

جدول ۵- آزمون بارتلت و KMO تحلیل عاملی

مقدار	
۰,۵۷۴	شاخص KMO
۱۷۳,۵۷۴	آماره آزمون بارتلت
۰,۰۰۰	سطح معنی‌داری

مطابق با جدول ۶ چون شاخص AVE همه متغیرها بالاتر از ۰,۵ است، در تمامی ابعاد روایی همگرایی مدل تأیید می‌گردد.

جدول ۶- روایی همگرا بر اساس AVE

AVE	مولفه‌ها
۰,۷۳۶	ادراک ۱ سیاست‌های سازمانی
۰,۵۳۴	خلاقیت کارکنان
۰,۶۴۵	پنهان سازی دانش
۰,۵۵۱	تعهد سازمانی

مطابق با جدول ۷ مقدار جذر AVE (اعداد روی قطر اصلی) از مقدار همبستگی میان آنها با سایر عوامل بیشتر است؛ لذا روایی واگرایی مدل نیز تأیید می‌گردد.

جدول ۷- روایی واگرایی مدل مبتنی بر ماتریس فورنل و لارکر

تعهد سازمانی	پنهان‌سازی دانش	خلایقت کارکنان	ادراک از سیاست‌های سازمانی
ادراک سیاست‌های سازمانی			۰,۸۵۷
خلایقت کارکنان		۰,۷۳۰	۰,۴۲۳
پنهان‌سازی دانش	۰,۸۰۳	۰,۶۴۳	۰,۵۳۴
تعهد سازمانی	۰,۴۲۵	۰,۶۱۶	۰,۴۳۵

طبق جدول ۸ چون مقدار  $t$  تمامی مسیرها بیشتر از  $1/96$  است، دو فرضیه: (ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش در شعب منطقه یک بانک ملت تهران تأثیر دارد) و (پنهان‌سازی دانش بر خلاقیت کارکنان در مدیریت شعب منطقه یک بانک ملت تهران تأثیر دارد) تأیید می‌شوند.

جدول ۸- مقدار  $t$  و ضرایب مسیر

مسیرها	ضرایب مسیر	T
پنهان‌سازی دانش <-----> ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی	۰,۳۹۷	۳,۲۸۹
خلایقت کارکنان <-----> پنهان‌سازی دانش	-۰,۵۶۲	۶,۴۵۱

برای اثبات فرضیه میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان از آزمون سوبل استفاده شده که در آن مقدار Z-Value از  $1,96$  بیشتر شده و در نتیجه تأیید می‌شود.

$$Z - Value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * S_a^2) + (a^2 * S_b^2) + (S_a^2 * S_b^2)}}$$

a: ضریب مسیر متغیرهای مستقل (ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی) و میانجی (پنهان‌سازی دانش)، b: ضریب مسیر متغیرهای میانجی (پنهان‌سازی دانش) و وابسته (اخلاقیات کارکنان)، Sb: خطای استاندارد مسیر متغیرهای مستقل و میانجی برابر با ۰,۰۹۱ و ۰,۰۹۱: خطای استاندارد مسیر متغیرهای میانجی و وابسته برابر با ۰,۰۷۲ است که با جای‌گذاری اعداد مقدار Z-Value برابر با ۳,۸۰۸۱ می‌شود.

برای اثبات فرضیه تعدیل‌گری تعهد سازمانی در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش از آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده شده است. بر اساس جدول ۹ ابتدا معناداری R2 بر اساس خروجی‌ها با هدف اطمینان از وجود متغیر تعدیل‌گر انجام شد که با توجه به معناداری تغییرات f این موضوع تأیید می‌گردد. مقدار  $\beta$  برای متغیر تعاملی برابر ۰,۲۵۶ شده که در سطح ۹۵ درصد معناداری دارد؛ لذا فرضیه مذکور تأیید می‌شود.

جدول ۹- آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی

Change Statistics			R2	Sig	B	متغیر وابسته	متغیر مستقل	مراحل
Sig F Change	F Change	R Square Change						
۰,۰۰۰	۱۲۶,۴۵۸	۰,۴۹۱	۰,۴۹۱	۰,۰۰۰	۰,۳۶۹	پنهان‌سازی دانش	ادراک سیاست‌های سازمانی	مرحله اول
				۰,۰۰۰	۰,۴۲۱		تعهد سازمانی	
۰,۰۰۱	۱۲,۰۱۱	۰,۰۲۲	۰,۵۱۴	۰,۰۰۰	۰,۴۱۹	پنهان‌سازی دانش	ادراک سیاست‌های سازمانی	مرحله دوم
				۰,۰۰۰	۰,۳۸۲		تعهد سازمانی	
				۰,۰۰۱	۰,۲۵۶		ادراک سیاست‌های سازمانی؛ تعهد سازمانی	

با توجه به تأیید میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش بر اساس آزمون سوبل و تعدیل‌گری تعهد سازمانی بر اساس آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی و اینکه طبق جدول ۱۰، مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ است، یعنی ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر اخلاقیات کارکنان تأثیر دارد، بنابراین فرضیه اصلی تأیید می‌شود:

جدول ۱۰- مقدار t و ضریب مسیر

مسیر	ضریب مسیر	T
ادراک سیاست‌های سازمانی <-----> خلاقیت کارکنان	-۰,۳۰۴	۶,۳۹۲

با توجه به جدول ۱۱، مقدار R<sup>2</sup> متغیر درون‌زای خلاقیت کارکنان نسبتاً قوی بوده و در مورد متغیر درون‌زای پنهان‌سازی دانش نیز در حد متوسط است.

جدول ۱۱- مقدار R<sup>2</sup>

پنهان‌سازی دانش	خلاقیت کارکنان	R <sup>2</sup>
۰,۳۲۷	۰,۶۲۴	

برای بررسی برازش کلی مدل از محاسبه معیار GoF به صورت زیر استفاده شده است:

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

**Communalities** میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه مرتبه اول و برابر ۰,۳۸۳ می‌باشد. پس از محاسبات، مقدار ۰,۴۲ برای GoF به دست آمده که با توجه به سه مقدار ۰,۲۵، ۰,۰۱ و ۰,۳۶، به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)، حاصل شدن این مقدار نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

یافته‌های پژوهش حاکی از نامطلوب بودن وضعیت متغیرهای ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی، خلاقیت کارکنان، پنهان‌سازی دانش و تعهد سازمانی در شعب منطقه یک بانک ملت تهران است. با توجه به روابط بین این متغیرها براساس نتایج آمار استنباطی، ضرورت توجه ویژه به مشارکت کارکنان، تسهیل برقراری ارتباطات سازنده بین کارکنان و تدوین سیستم‌های پاداش و جبران خدمت متناسب با ایده‌پردازی‌ها و ارائه نظر کارکنان در سیاست‌گذاری‌های سازمانی می‌تواند ضمن بهبود ادراک کارکنان از این سیاست‌ها، زمینه کاهش پدیده منفی پنهان‌سازی دانش را فراهم و به بروز خلاقیت بیشتر در میان کارکنان منتهی شود. تعهد کارکنان به سازمان با تعلق سازمانی مرتبط می‌باشد؛ لذا با توجه به نقش این متغیر در رابطه بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و پنهان‌سازی دانش، تبیین سیاست‌ها به گونه‌ای باید باشد که در عین ایجاد ادراک مثبت در کارکنان، این حس تعلق و تعهد سازمانی را هم در آنها افزایش دهد که این

امر پنهان‌سازی دانش را نیز کاهش می‌دهد.

متناسب با درصد تأثیر گذاری و ضریب اهمیت فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهای سیاستی به سیاستگذاران و مدیران بانک ملت ارائه شده است.

فرضیه تأثیر پنهان‌سازی دانش بر خلاقیت کارکنان در مدیریت شعب منطقه یک بانک ملت تهران تأیید شده است (۵۶,۲ درصد) که یافته‌های مالیک و همکارانش (۲۰۱۹) و مهری و همکارانش (۱۳۹۶) همخوانی دارد، لذا ضمن اجرای برنامه‌های تشویقی و البته تنبیهی برای بروز خلاقیت، زمینه ارائه ایده‌ها و زمینه بروز و انتشار دانش کارکنان، می‌بایست سیاست‌های تشویقی برای کارکنان بانک در زمینه تسهیم دانش آنها در نظر گرفته شود. بعنوان مثال می‌توان علاوه بر تشویق‌های مادی همچون در نظرگیری مبلغی برای تسهیم دانش، تشویق‌های معنوی همچون در اولویت قرار دادن کارکنانی که به انتشار دانش خود می‌پردازند برای دریافت تسهیلات قرض‌الحسنه و یا امکانات رفاهی تفریحی بانک در نظر گرفت. همچنین جلسات و نشست‌هایی را در بانک به صورت دوره ای برگزار شود که در آنها کارکنان تجربیات خود در زمینه انجام وظایف را برای دیگران بازگو کنند و یا با چاپ این گزارش‌های کاری در مجلات بانک ملت، آنها را برای سایر شعب و سایر کارکنان این بانک ارسال نمود.

فرضیه تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش در شعب منطقه یک بانک ملت تهران تأیید شده است (۳۹,۷ درصد) که با یافته‌های مالیک و همکارانش (۲۰۱۹) و کنلی و همکارانش (۲۰۱۲)، مهری و همکارانش (۱۳۹۶) و قلیچ‌خانی (۱۳۸۵) همخوانی دارد، لذا ضمن تشریح اهداف، مأموریت‌ها و سیاست‌های سازمانی به کارکنان به صورت مداوم و دوره ای همگام با تغییرات احتمالی، سیاست اعطای استقلال نسبی به کارکنان برای انجام وظایف طراحی و پیاده‌سازی شود بدین معنا که کارمندان بتوانند اولاً حداقل در زمینه وظایفی که مستقیماً بر عهده آنهاست، آزادانه ابراز نظر نموده و ثانیاً بتوانند حتی در زمینه اموری که به معنای عدم توافق با مافوق است، ایده‌های خوب خود را مطرح نمایند. همچنین با اعطای سطح بالاتری از مسئولیت به افراد برای انجام شغل و پیاده‌سازی سیاست ارتقا از داخل سازمانی، زمینه‌های بهتر شدن نگرش کارکنان از سیاست‌های سازمانی در بانک فراهم گردد و به تمامی ایده‌ها حتی به ایده‌هایی که به ظاهر غیرعملی است نیز واکنش مثبت نشان دهند.

فرضیه میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان در شعب منطقه یک بانک ملت تهران تأیید شده است (۳۰,۴ درصد) که با یافته‌های مالیک و همکارانش (۲۰۱۹) و کوی و همکارانش (۲۰۱۶) همخوانی دارد، لذا از طریق طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌های تشویقی کار گروهی و برنامه‌ریزی برای برگزاری نشست‌هایی که در آنها کارکنان تجربیات کاری خود را بیان می‌نمایند، زمینه‌های کاهش پنهان‌سازی دانش و تسهیم بیشتر دانش توسط کارکنان را فراهم نموده و با ایجاد درک مثبت از سیاست‌های سازمانی، منجر به بروز خلاقیت بیشتر به ویژه خلاقیت‌های گروهی در سازمان شد. همچنین ایجاد سیستم‌های مناسب تشویق و تنبیه در سازمان در هر دو زمینه اشتراک گذاری دانش و

بروز ایده‌های نو و خلاقانه. این کار ضمن تشویق کارکنان به پنهان نکردن دانش خود موجب می‌شود درک آنها از سیاست‌های سازمان مثبت شده و زمینه‌های بروز خلاقیت را هم در آنها ایجاد می‌کند.

فرضیه نقش تعدیل‌گری تعهد سازمانی در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش در شعب منطقه یک بانک ملت تهران تأیید شده است (۲۵,۶ درصد) که با یافته کنلی و همکارانش (۲۰۱۲) همخوانی دارد، لذا با افزایش پیوستگی عاطفی در کارکنان و مشارکت دادن بیشتر آنها در برنامه‌ریزی‌ها و تغییرات سازمانی به ویژه تصمیماتی که مستقیماً با شغل کارکنان در ارتباط است، زمینه‌های افزایش تعلق و تعهد سازمانی فراهم شود. درگیر کردن و زمینه‌سازی برای مشارکت مستقیم و صریح کارکنان در تبیین سیاست‌های سازمانی ضمن افزایش تعهد سازمانی منجر به ادراک بهتر از سیاست‌هایی می‌شود که خود کارکنان در تبیین آنها نقش داشته و لذا زمینه کاهش پنهان‌سازی دانش را فراهم می‌آورد. همچنین حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار به این صورت که در موارد مختلفی همچون ارتقای شغلی، ارائه پاداش‌ها و حتی تنبیهات، به تمامی کارکنان براساس یک سیاست مشابه نگاه شود تا با ضمن افزایش تعهد سازمانی، درک از سیاست‌ها نیز بهبود یافته و پنهان‌سازی دانش نیز کاهش یابد.

### فهرست منابع

۱. الف- منابع فارسی:
۲. الوانی، سیدمهدی، فیضی، طاهره (۱۳۹۷). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، تهران: دانشگاه پیام نور.
۳. الوانی، مهدی، شریف‌زاده، علی (۱۳۹۷). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. روحانی، سعید، مهری، مبین (۱۳۹۶). مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، مفاهیم، زیرساخت‌ها و روش‌ها، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
۵. دیوید، فرد، آر (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: سمت.
۶. میرمیران، سیدجلیل (۱۳۹۴). خلاقیت و نوآوری (فردی، گروهی، سازمانی)، تهران: گوه‌ر.

### ب- منابع خارجی:

1. Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Relational Social Capital, and Instrumental Thinking, *Frontiers in Psychology*, 25, 2410-2430.
2. Akgunduz, Y., Alkan, C., & AdanGök, O. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
3. Al Jabri, B. & Issam Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda, *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
4. Amabile, T., & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader, *Harvard Business Review*, 10, 35-46.
5. Amponsah, T. K., & Annor, F. (2017). Do Personality and Organizational Politics Predict Workplace Victimization? A Study among Ghanaian Employees. *Safety and health at*

- work, 8(1), 72-76.
6. Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., & Fang, Y-H. (2018). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East, *Journal of Business Ethics*, 3(4), 43-56.
  7. Aryee, S., Zhou, Q., Sun, L.-Y., & Lo, S. (2009). Perceptions of politics, intrinsic motivation and creative performance: Evidence from the service sector. *Academy of Management Proceedings*, 2009, 1-6.
  8. Ashley, C., & Oliver, J. D. (2010). Creative Leaders, *Journal of Advertising*, 39(1), 115-130.
  9. Bedi, A., & Schat, A. C. H. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology*, 54, 246-259.
  10. Aysen Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals, *BMC Health Services Research*, 18(1), 38-54.
  11. Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 710-723.
  12. Chang, J. Y., & Choi, J. N. (2007). The dynamic relation between organizational and professional commitment of highly educated research and development (R&D) professionals. *The Journal of Social Psychology*, 147, 299-315.
  13. Cho, H. T. & Yang, J. S. (2017). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood. *Asia Pacific Management Review*.
  14. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64-88.
  15. Cui, Y., Park, H. H., & Paik, Y. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 29, 1215-1239.
  16. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
  17. Das, & A. K. Chakraborty, S. (2018). Knowledge Withholding Within an Organization: The Psychological Resistance to Knowledge Sharing Linking With Territoriality, *Journal on Innovation and Sustainability*, 9(3), 94-108.
  18. Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
  19. Hon, A. H. Y. (2011). Enhancing employee creativity in the Chinese context: The self-concordance perspective, *International Journal of Hospitality Management* 30, 375-84.
  20. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations, *Leadership Quarterly*, 4(3), 1-18.
  21. Ibrahim, H. I., Isab, A., Shahbadin, A.S. Md (2016), Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator, *procedia Economic and finance*, 35, 509-514.
  22. Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 1-19.
  23. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
  24. Lin, R. & Sun, B. (2018). Perceptions of Organizational Politics Influences on Feedback Avoidance Behavior: The Effect of Impression Management Motive and Emotional



- Intelligence. *Journal of Service Science and Management*, 11(01), 26.
25. Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusuf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment, *Personality and Individual Differences*, 1-6.
  26. Mcintosh, T., & Mumford, M. D. (2017). Creative Thinking Processes: The Past and the Future, *The Journal of creative behavior*, 51(4), 317-322.
  27. Olsson A., Marie, M., Paredes, B., Roese, M. O., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243-261.
  28. Oh, H. S. (2019). Organizational Commitment Profiles and Turnover Intention: Using a Person-Centered Approach in the Korean Context, *Front Psychol.* 2019; 10, 1484-1499.
  29. Sangperm, N. (2017). Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Autonomous University PSAKU, *International Journal of Interdisciplinary Research*, 6(1), 9-18.
  30. Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20, 1199–1224.
  31. Shimonaka, Y., & Nakazato, K. (2007). Creativity and Factors Affecting Creative Ability in Adulthood and Old Age, *The Japanese Journal of Education*, 55(2), 231-243.
  32. Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance, *Canadian Journal of Administrative sciences*, 28(1), 4-13.
  33. Suryani, I. (2018). Factors Affecting Organizational Commitment, *Journal of Management Innovation*, 9(1), 26-34.
  34. Tuna, M.; Ghazzawi, I.; Tuna, A.; & Catir, O. (2016) Perceived External Prestige and Organizational Deviance: The Case of Turkey's Hospitality Industry. Forthcoming in the *International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM)*, 28(2), 366-396.
  35. Wong, A., & Tong, C. (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 66-96.
  36. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.
  37. Zocche, Lidiana, Paula, Istefani Carisio de, Kunrath, Sandra Elisa, Martins, Vela Lucia Milani, Lermen, Fernando Henrique. (2018). variables that influence creativity in professionals: A case study in innovative Brazilian companies, *Journal of thinking skills and creativity*, 29, 170-184.
  38. Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333–359.