

تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق پنهان کردن دانش و نقش تعدیلگر تعهد حرفه ای

مونا سعیدپور سرچشمه^۱، زهرا حاجی انزهایی^{۲*}، زینت نیک آئین^۳، علی زارعی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۸/۲۷) تاریخ پذیرش: (۹۹/۱۱/۲۹)

The Impact of Organizational Policy on the Creativity of Ministry of Sports and Youth Employees by Concealing Knowledge and the Modifying Role of Professional Commitment

M. Saeidpour Sarcheshmeh¹, Z. Hajianzehaei^{2*}, Z. Nikaee³, A. Zarei⁴

1. Ph. D.candidate, Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: (2020. Nov. 17)

Accepted: (2021. Feb. 17)

Abstract

The aim of this study was to influence the organizational policy on the creativity of the employees of the Ministry of Sports and Youth by hiding knowledge and the moderating role of professional commitment. The statistical population of the present study was 1171 employees of the Ministry of Sports and Youth. Finally, 350 people were selected as a sample as a relative stratified random method (proportional to volume). It is worth mentioning that this research is an applied research in terms of purpose and descriptive-survey information in terms of method of data collection. The research instruments were five questionnaires related to personal information, organizational policy of Naqshbandi and Mirani (1398), creativity of employees George and Zhou (2001), concealment of knowledge of Serenko and Bontis (2016) and professional commitment of Kleikman and Henning (2000). The face and content validity of the research instrument was confirmed by a group of expert professors and its structural validity was confirmed by confirmatory factor analysis based on the structural equation model. SPSS, SPSS Sample Power and Amos software were used to analyze the data. The results showed that organizational policy has a negative and significant effect on employee creativity. Also, organizational policy has a positive and significant effect on hiding knowledge. Hiding knowledge has a negative and significant effect on creativity. In addition, it was found that organizational policy has a negative and significant effect on employee creativity by hiding knowledge. Finally, the results showed that professional commitment can play a moderating role between the impact of organizational policy on knowledge concealment. Given the importance of creativity in the staff of the Ministry of Sports and Youth, managers are encouraged to encourage employees who share their knowledge and increase the professional commitment of employees.

Keywords

Organizational Policy, Staff Creativity, Knowledge Concealment, Professional Commitment, Ministry of Sports and Youth.

چکیده

این پژوهش با هدف تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق پنهان کردن دانش و نقش تعدیلگر تعهد حرفه ای انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۱۱۷۱ نفر بودند. در نهایت تعداد ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه به صورت روش تصادفی طبقه ای نسبی (متناسب با حجم) انتخاب شدند. شایان ذکر است که این پژوهش از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است. ابزار پژوهش پنج پرسشنامه مربوط به اطلاعات شخصی، سیاست سازمانی نقشبندی و میرانی (۱۳۹۸)، خلاقیت کارکنان جورج و ژو (۲۰۰۱)، پنهان کردن دانش سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶) و تعهد حرفه ای کلایکمن و هنینگ (۲۰۰۰) بود. روایی صوری و محتوایی ابزار پژوهش توسط گروهی از اساتید صاحب نظر و روایی سازه آن به وسیله تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای اس.پی.اس.اس، اس.بی.اس.اس، اسمیل پاور و آموس استفاده گردید. نتایج نشان داد که سیاست سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد. همچنین سیاست سازمانی اثر مثبت و معناداری بر پنهان کردن دانش دارد. پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت دارد. علاوه بر این مشخص گردید که سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری دارد. در نهایت نتایج نشان داد که تعهد حرفه ای می‌تواند نقش تعدیلگری بین تأثیر سیاست سازمانی بر پنهان کردن دانش داشته باشد. با توجه به اینکه خلاقیت در کارکنان وزارت ورزش و جوانان مهم است به مدیران پیشنهاد می‌شود برای کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند آنها را تشویق کنند و تعهد حرفه ای کارکنان را افزایش دهند.

کلید واژه‌ها

سیاست سازمانی، خلاقیت کارکنان، پنهان کردن دانش، تعهد حرفه ای، وزارت ورزش و جوانان.

*Corresponding Author: Zahra Hajianzehaei

E-mail: zahrahajianzah@gmail.com

* نویسنده مسئول: زهرا حاجی انزهایی

مقدمه

بیشتر مدیران سازمان‌ها در بیان مشکلات سازمان خود، به مسائل انسانی اشاره می‌کنند. آنان درباره ناکافی بودن مهارت‌های برقراری ارتباط در مدیران و کارکنان، نداشتن انگیزه، تضاد و تعارض بین کارکنان در سازمان، مقاومت کارکنان در تجدید سازمان و مشکلات مشابه صحبت می‌کنند (تابلی و ریحانی یساولی، ۱۳۹۴). از آنجایی که هنر مدیران این است که بتوانند امور سازمان را به وسیله رؤسا، هم‌ترازان و زیردستان انجام دهند، بنابراین، داشتن دانش و مهارت‌های ذریبط در رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد. یکی از متغیرهای مؤثر در کارایی سازمان، ادراک رفتار سیاسی است (چاوشی، ۱۳۸۶). سیاست‌های سازمانی آن دسته از فعالیت‌هایی است که انجام آن‌ها به طور رسمی در سازمان ضرورت ندارند، اما در عین حال در امر توزیع پاداش و تخصیص منابع سازمانی اعمال نفوذ می‌کنند. به عبارت دیگر، سیاست‌های سازمانی شامل فعالیت‌هایی است که در یک سازمان برای کسب قدرت و برای اهمیت قائل شدن به اولویت‌های یک فرد قدرت‌طلب در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا ثبات در سازمان وجود دارد، صورت می‌پذیرد. به عبارتی، هنگامی که در سازمان منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می‌شود، نیروی بالقوه‌ی رفتار سیاسی در سازمان به صورت بالفعل ظاهر خواهد شد (وهر، دون فینلی، کرافورد و ریورا^۱، ۲۰۰۹). بنابراین بنظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی که افراد سیاست‌های سازمانی را به کار می‌گیرند، تمایل به قدرت است. تمایل به قدرت در سازمان از نیازهای معمول انسانی است. بیشتر تحقیقات درباره سیاست‌های سازمانی نشان داده است که شیوع رفتار سیاسی، تمایل به جا به جایی و انصراف و کناره‌گیری از کار و تحلیل رفتگی شغلی را افزایش می‌دهد (کرمی و یوسفی، ۱۳۹۲). آدامز، تردوی و استپینا^۲ (۲۰۰۸) در پژوهشی دریافتند که رفتار سیاسی شامل اسناد فرد از رفتارهای تمایل به خویش خدمتی است و به عنوان ارزشیابی ذهنی فرد درباره میزانی که محیط کار توسط افرادی که رفتار خویش خدمتی را نشان می‌دهند، مشخص می‌شود (آدامز و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین بروکی میلان، قاسم‌زاده علیشاهی و محمدزاده (۱۳۹۵) معتقد بودند که رفتار سیاسی در سازمان اغلب پنهان و تحت تاثیر تفاوت در ادراکات و نگرش‌های کارکنان است و بر اساس ماهیت عمل یا درک افراد از واقعیت تعیین می‌شود، بدین دلیل است که چنین

رفتارهای از ادراک فرد و واکنش برای نفع شخصی سرچشمه می‌گیرد (بروکی میلان و همکاران، ۱۳۹۵). با این وجود می‌توان گفت که سیاست‌های سازمانی بخشی از شرح وظایف رسمی پرسنل در سازمان محسوب نمی‌شوند، اما به دلیل تأثیر آن بر کسب منافع و دفع خطر، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کسانی که به این سیاست‌ها مبادرت می‌ورزند، آگاهانه به انواع بازی‌های سیاسی روی می‌آورند که نقشی در نیل به اهداف سازمانی ندارد. هر چند که امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد، اما آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات مخربش یاری دهد. پس می‌توان گفت که رفتارهای سیاسی از یک سو، اهداف سازمان را تحقق می‌بخشند (سلاجه و ناظری، ۱۳۸۹). یکی از آثار منفی و مضر، کاهش خلاقیت کارکنان است. اگرچه، مطالعات محدودی به بررسی تاثیر موانع محیط‌کاری، مانند سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان پرداخته‌اند؛ اما بنظر می‌رسد مطالعه در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار باشد (عزیزنژاد و عباس‌زاده و حسنی، ۲۰۱۱). گونگ، هوانگ و فر^۳ (۲۰۰۹) از خلاقیت به عنوان معرفی ایده‌های جدید و مفید تعبیر کردند که باعث بهبود اثربخشی کلی فرایندهای سازمانی می‌شود. محققان ابراز داشته‌اند که برای رسیدن به خلاقیت، باید افراد را در ایجاد ایده‌های خلاقانه به پیروان ترغیب کرد و رهبری را پیش شرط اساسی نتایج خلاقانه قرار داد (تیرنی^۴، ۲۰۰۸). نتایج مطالعات گذشته بیانگر این است که خلاقیت کارکنان تحت تاثیر عوامل مختلفی می‌باشد، در این زمینه نتایج مطالعات آری، ژو، سون و لو^۵ (۲۰۰۹)، بیانگر آن بود که سیاست سازمانی با عملکرد خلاق ارتباط منفی دارد (آری و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین نتایج مطالعات مالک، شهزاد، رازیق، خان، یوسف و خان^۶ (۲۰۱۹) و شمشیریان، محمودی و غیائی (۱۳۹۸) حاکی از آن بود که سیاست سازمانی ادراک شده می‌تواند بصورت منفی بر خلاقیت کارکنان تاثیرگذار باشد (مالک و همکاران، ۲۰۱۹)؛ شمشیریان و همکاران، (۱۳۹۸). بنابراین می‌توان گفت که یک محیط کار سیاسی، از طریق عدم اطمینان و ابهام، جایی که نفع‌گرایی و رفتارهای خودخدمتی^۷ رایج می‌باشد، تشخیص داده می‌شود (کاجمار و فریس^۸، ۱۹۹۱). محیط‌های کاری که با چنین هنجارهایی مشخص می‌شوند، مستلزم آن هستند که

3 Gong, Huang & Farh

4 Tierney

5 Aryee, Zhou, Sun, & Lo

6 Malik, Shahzad, Raziq, Khan, Yusaf, & Khan

7 Self-Serving

8 Kacmar & Ferris

1 Weber, Doun- Finley, Crawford & Rivera

2 Adams, Treadway & Stepina

همکاران، ۲۰۱۴). در تایید شواهد موجود، سرن، نرستاد، دیسویک و اکرلاواژ^{۱۶} (۲۰۱۷) و مالک و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد (بوگیلوویچ و همکاران، ۲۰۱۷؛ مالک و همکاران، ۲۰۱۹). اما در این بین یکی از عواملی که می‌تواند موجب شود کارکنان پنهان‌کاری دانش نداشته باشند تعهد حرفه‌ای است. تعهد حرفه‌ای، دلبستگی روانی به شغل و تعیین هویت شخص از طریق حرفه و شغل تعریف می‌شود (چانگ و چوی^{۱۷}، ۲۰۰۷). افرادی که سطح بالایی از تعهد حرفه‌ای را دارا می‌باشند، فردی با داشتن اعتقاد شدید به پذیرش اهداف حرفه‌ای، تمایل به انجام تلاش‌های قابل توجه به نمایندگی از حرفه و تمایل شدید برای حفظ عضویت در این حرفه، مشخص می‌شوند (چانگ و چوی، ۲۰۰۷). افراد متعهد حرفه‌ای نیز تمایل به گسترش مهارت‌ها یا دانش خود دارند (لندن^{۱۸}، ۱۹۸۳). چنین افرادی ممکن است هرگز دانش را پنهان نکنند، چرا که آن را مسئولیت حرفه‌ای خود برای پاسخ به همه درخواست‌ها، حتی در یک محیط کار سیاسی، تلقی می‌کنند (کونلی، زوینگ، وبستر و تروگاکوس^{۱۹}، ۲۰۱۲). نتایج مطالعات مالک و همکاران (۲۰۱۹) بیانگر این بود که، تعهد حرفه‌ای رابطه مثبت بین سیاست سازمانی درک شده و پنهان کردن دانش را تضعیف می‌کند، آنها بیان کردند افرادی که سطح بالایی از تعهد حرفه‌ای را داشته باشند نسبت به افرادی که سطح پایینی از تعهد حرفه‌ای را دارا باشند پنهان کردن دانش آنها کمتر است (مالک و همکاران، ۲۰۱۹). اسمیت و گرین^{۲۰} (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت در سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان سه تیم حرفه‌ای از دو لیگ حرفه‌ای آمریکایی (لیگ برتر فوتبال ایالات متحده آمریکا و لیگ حرفه‌ای فوتبال بانوان) تشکیل می‌دادند. تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد که خلاقیت کارکنان، جو حمایتی محیط کار از خلاقیت از جمله چشم‌انداز روشن، حمایت از خلاقیت، محیط کاری وظیفه‌محور و تعامل کارکنان با هم بر خلاقیت سازمانی‌های ورزشی اثرگذار است. مهدی‌نور، قربانی و ثمری (۱۳۹۸) تحقیقی را تحت عنوان زیرساخت‌های حقوقی و اخلاقی نظام نوآوری و خلاقیت انجام دادند. تحلیل نتایج نشان

کارکنان نسبت به رفتارهای دیگران هوشیار باشند تا از اعتبار و جایگاه خود در سازمان محافظت کنند. این هوشیاری، منابع عاطفی، شناختی و جسمی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و می‌تواند نتایج منفی رفتاری و نگرشی را در بر داشته باشد (بدی و سات^۹، ۲۰۱۳). و ممکن است فرد در یک محیط کار سیاسی دارای حالت دفاعی شود و به پنهان‌کاری دانش بپردازد. پنهان سازی دانش، به عنوان تلاش عمدی یک فرد برای جلوگیری یا پنهان کردن دانش مورد درخواست شخص دیگری تعریف می‌شود (کنلی، زوینگ، وبستر و تروگاکوس^{۱۰}، ۲۰۱۲). کوی، پارک و پایک^{۱۱} (۲۰۱۶) پیشنهاد کردند که در یک سازمان بسیار سیاسی، کارکنان به سه دلیل احتمالاً درگیر رفتارهای مربوط به پنهان‌کاری دانش می‌باشند. اول، کارمندان ممکن است دانش را به منظور محافظت از منافع خود در یک محیط سیاسی پنهان کنند (کوی و همکاران، ۲۰۱۶). در یک محیط کاری نامشخص، کارکنان سعی می‌کنند خود را از استفاده دیگران که شخصاً به آنها اعتماد ندارند، محافظت کنند. دوم، از آنجایی که دانش به عنوان منبع قدرت در اقتصاد دانشی در نظر گرفته می‌شود، کارکنان دانش را برای دستیابی به مزیت سیاسی پنهان می‌کنند (وبستر و همکاران، ۲۰۰۸). سوم، ممکن است کارکنان دانش را به عنوان یک رفتار دفاعی پنهان کنند. تحقیقات نشان داده است که کارکنان ممکن است در یک محیط سیاسی دفاعی شوند (اشفورت و لی^{۱۲}، ۱۹۹۰). احتمال دارد کارمندان نگران باشند که دانش مثبت و دارای اهداف خوب آنها باعث ایجاد مشکلات غیر منتظره در یک سناریوی سیاسی شود (کوی و همکاران، ۲۰۱۶). در حین انجام این کار، ممکن است فرد احساس امنیت بیشتری کند، زیرا همکاران نمی‌توانند نقاط ضعف او را کشف کرده و از آنها در صورت افشای تمام اطلاعات، استفاده کنند (چرنه، نرستاد، دیسویک و شکرلاواچ^{۱۳}، ۲۰۱۴). در مقابل، رفتارهای دفاعی خلاقیت را کاهش می‌دهد (باس، دی درو و نرستاد^{۱۴}، ۲۰۰۸). افرادی که موضع دفاعی اتخاذ می‌کنند بیشتر بر روی جنبه ایمنی کار متمرکز هستند (لاناچ، چانگ و جانسون^{۱۵}، ۲۰۱۲)؛ از آنجا که خلاقیت می‌تواند ریسک آفرین و به طور بالقوه دارای نتایج منفی باشد، آنها از خلاقیت خودداری می‌کنند (چرنه و

9 Bedi & Schat

10 Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos

11 Cui, Park, & Paik

12 Ashforth & Lee

13 Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj

14 Baas, DeDreu, & Nijstad

15 Lanaj, Chang, & Johnson

16 Bogilović, Černe, and Škerlavaj

17 Chang & Choi

18 London

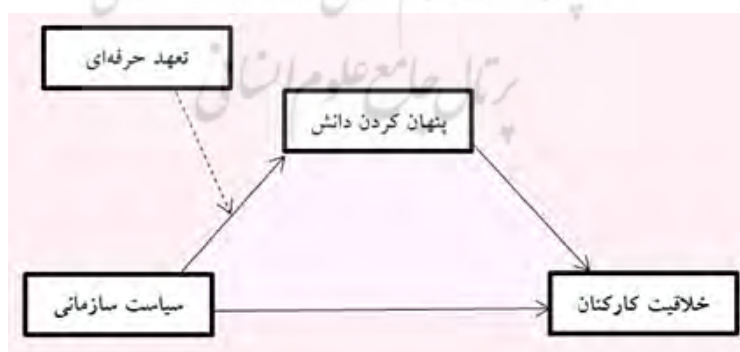
19 Connelly, Zweig, Webster & Trougakos

20 Smith & Green

بود که عوامل شغلی، سازمانی و شخصی از طریق برداشت از سیاست بر رفتار سیاسی اثر دارد.

بر اساس آنچه که گفته شد بنظر می‌رسد سیاست‌های سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار بوده و اگر این سیاست‌ها مدیریت نگردد ممکن است تأثیرات زیان‌باری به همراه داشته باشد. همچنین امکان دارد این امر خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و موجب شود کارکنان دانش خود را پنهان سازند؛ از این رو با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان نقش مهمی در سیاست ورزش کشور دارد، انجام چنین مطالعات چالش بر انگیزی از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار است. همچنین اگر سازمانی مانند وزارت ورزش و جوانان نتواند متوجه سیاست‌های سازمانی خود باشد، نمی‌تواند بسیاری از مشکلات را مرتفع کند. بنابراین، اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان بتوانند سیاست‌های سازمانی خود را به طور درست کنترل کنند، ثمرهای با ارزشی را برای ورزش کشور به ارمغان خواهند آورد. با توجه به اینکه تا کنون پژوهشی در خصوص تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش: نقش تعدیلگر تعهد حرفه‌ای مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین انجام چنین پژوهشی حایز اهمیت فراوان است. لذا این پژوهش با توجه به نگاه ویژه خود می‌تواند مسیر تازه‌ای را برای تحقیقات آینده باز گشایی نماید. از این رو سوال اصلی پژوهش حاضر این است که تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق پنهان کردن دانش و نقش تعدیلگر تعهد حرفه‌ای چگونه است؟

داد کمبودها، امکانات بیش از حد، دسترسی آسان به محاکم قضایی، شناخت اثرات فردی و اجتماعی انجام فضایل، قوانین مناسب و وجود شفافیت از مهم‌ترین عوامل اخلاقی و حقوقی برای خلاقیت و نوآوری است. محیط اجتماعی، تربیت، پایداری الگوها به اخلاق، شناخت فضایل و رذایل، اجرای بدون ملاحظه قانون، شناخت پاداش‌های انجام فضایل و شناخت مجازات‌های انجام رذایل معلول‌ها هستند. ترک‌زاده و فریدونی (۱۳۹۷) مطالعه‌ای را تحت عنوان پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد تنها یک جو در دانشگاه شیراز غالب نیست و انواع جو توسعه‌ای، داخلی و منطقی به طور نسبی در دانشگاه رواج دارد. رفتارهای سیاسی سازمانی نیز در دانشگاه شیوع نسبی دارند؛ اما هنوز شیوع آن‌ها به وضعیت بحرانی نرسیده است. این پژوهش نشان داد میان شیوع انواع جو سازمانی و میزان شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از دیدگاه کارمندان، جو داخلی و منطقی به طور مثبت و معناداری رفتارهای سیاسی سازمان (بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت و تاکتیک‌های سیاسی) را پیش‌بینی می‌کند. جو گروهی نیز به گونه‌ای مثبت و معنادار، بازی‌های سیاسی و تاکتیک‌های سیاسی را و به طور منفی و معنادار، بازی‌های قدرت را پیش‌بینی می‌کند. جو توسعه‌ای، هیچ یک از رفتارهای سیاسی سازمان را به طور معنادار پیش‌بینی نمی‌کند. رضانی‌راد و کیاکجوری (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی- شغلی سازمانی پرداختند، نتایج مطالعه آنها بیانگر آن



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

تعداد ۱۱۷۱ نفر بودند. در نهایت، تعداد ۳۵۰ نفر به‌عنوان نمونه از طریق نرم افزار تعیین حجم نمونه اس. پی. اس. اس.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به

برای برآورد حجم نمونه از نرم افزار حجم نمونه استفاده شد. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای ۰/۰۵، توان ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه ۳۵۰ نفر برآورد شد.

جدول ۱. برآورد حجم نمونه

درصد خطا	توان آزمون	حجم اثر	حجم نمونه
۰/۰۵	۰/۸۰	۰/۰۵	۳۵۰

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان داد که از ۳۵۰ نفر نمونه آماری، اکثر شرکت‌کنندگان مورد مطالعه (۵۱ درصد) مرد و بقیه (۴۹ درصد) زن بودند. همچنین بیشترین نمونه‌های پژوهش در محدوده سنی بین ۴۵ تا ۵۰ سال (با فراوانی ۳۶ درصد) و کمترین رده سنی زیر ۳۰ سال (با فراوانی ۱۲ درصد) قرار داشتند. مدرک تحصیلی بیشتر شرکت‌کنندگان (۵۵ درصد) کارشناسی ارشد و کمترین مدرک تحصیلی آنها (۱۶ درصد) کارشناسی بود. بر اساس سابقه کار، بیشترین شرکت‌کنندگان ۱۵ تا ۲۰ سال (۴۳ درصد) و کمترین شرکت‌کنندگان زیر پنج سال (۱۲ درصد) سابقه کار داشتند.

به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری توجه به تعدادی پیش‌فرض اساسی حائز اهمیت است که در پژوهش حاضر پیش‌فرض‌های (۱) حجم بهینه نمونه، (۲) داده‌های پرت چندمتغیره، (۳) نرمال بودن چندمتغیره و (۴) همخطی چندگانه مدنظر قرار گرفته شد.

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول ۲، (مقدار شاخص Tolerance بالاتر از ۰/۴۰ و مقدار شاخص VIF پایین‌تر از ۲/۵) می‌توان گفت که همخطی چندگانه مربوط به متغیرهای مستقل پژوهش در وضعیت نامطلوبی قرار ندارد. بنابراین پیش فرض عدم همخطی چندگانه در خصوص این متغیرها برقرار است.

مقادیر برآورد شده در جدول شماره سه (بارعاملی، مقدار بحرانی، واریانس تبیین شده و سطح معناداری) بیانگر این است که بارهای عاملی سوالات پرسشنامه‌های (سیاست سازمانی، خلاقیت کارکنان، پنهان کردن دانش و تعهد حرفه‌ای) در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

با توجه به شکل ۲، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و مولفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ نشان می‌دهد.

سمپل پاور^{۲۱} به صورت روش تصادفی طبقه ای نسبی (متناسب با حجم) انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها به ترتیب از پنج پرسشنامه مربوط به اطلاعات شخصی (جنسیت، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات و سابقه)، پرسشنامه سیاست سازمانی نقشبندی و میرانی (۱۳۹۸) که شامل ۱۵ سوال، پرسشنامه خلاقیت کارکنان ژو و جورج (۲۰۰۱) که شامل ۱۰ سوال، پرسشنامه پنهان کردن دانش سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶) که شامل ۳ سوال و پرسشنامه تعهد حرفه‌ای کلایکمن و هنینگ (۲۰۰۰) که شامل ۱۵ سوال بود، استفاده شد. پس از دریافت نظر کارشناسی صاحب‌نظران (۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی) در مورد روایی صوری و محتوایی پرسشنامه و انجام اصلاحات، پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تهیه شد. در ادامه در یک مطالعه مقدماتی پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (سیاست سازمانی = ۰/۸۸، خلاقیت کارکنان = ۰/۸۴، پنهان کردن دانش = ۰/۸۱ و تعهد حرفه‌ای = ۰/۷۹) برآورد شد. در نهایت، پرسشنامه‌ها در دو بخش مشخصات فردی و سوال‌های اصلی پرسشنامه‌ها بین نمونه‌های پژوهش توزیع گردید. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی و با استفاده از جداول فراوانی و نمودارهای مربوط به توصیفی از نمونه آماری پژوهش ارائه شد و در ادامه متغیرهای اصلی پژوهش با استفاده از مهم‌ترین شاخص‌های آمار توصیفی (گرایش مرکزی، پراکندگی و شکل توزیع) توصیف گردیده‌اند. در قسمت دوم که به آمار استنباطی پژوهش و به عبارتی آزمون فرضیه‌های پژوهش اختصاص دارد، برای بررسی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد و جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور استفاده شد. همچنین برای بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. با توجه به نتایج آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه ۲ و ۲- بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردارند. همه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای اس پی اس اس^{۲۲} و نگارش ۳،۰ اسمارت پی ال اس^{۲۳} انجام شد.

نتایج

21 SPSS Sample Power

22 SPSS

23 Smart PLS

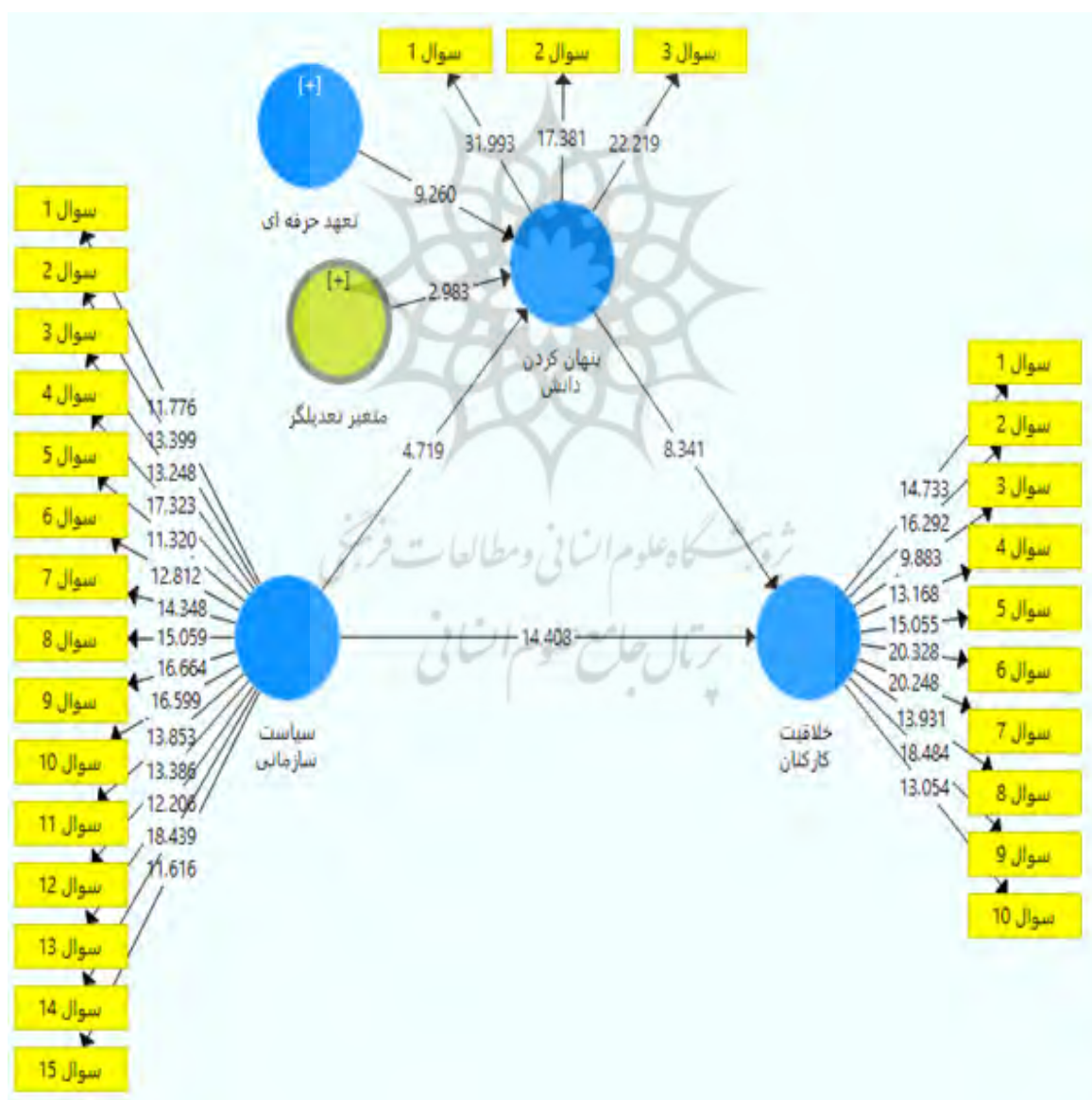
جدول ۲. برآورد همخطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

شاخص‌های همخطی چندگانه		متغیرها
عامل تورم واریانس	شاخص تحمل	
۱/۸۹۶	۰/۸۴۱	سیاست سازمانی
۱/۹۵۱	۰/۸۶۲	پنهان کردن دانش
۱/۵۴۱	۰/۶۴۱	تعهد حرفه‌ای

جدول ۳. معادلات اندازه‌گیری پرسشنامه‌ها

متغیر	معرف	بار عاملی	مقدار بحرانی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
سیاست سازمانی	سوال اول	۰/۵۲	-	۰/۲۷	-
	سوال دوم	۰/۵۷	۱۰/۸۰۸	۰/۳۲	۰/۰۰۱
	سوال سوم	۰/۶۵	۸/۷۶۸	۰/۴۲	۰/۰۰۱
	سوال چهار	۰/۶۱	۸/۱۵۸	۰/۳۷	۰/۰۰۱
	سوال پنج	۰/۶۱	۸/۱۸۵	۰/۳۷	۰/۰۰۱
	سوال شش	۰/۶۰	۸/۰۳۳	۰/۳۶	۰/۰۰۱
	سوال هفت	۰/۵۱	۷/۲۳۳	۰/۲۶	۰/۰۰۱
	سوال هشت	۰/۵۲	۷/۳۶۹	۰/۲۷	۰/۰۰۱
	سوال نه	۰/۶۴	۸/۳۷۳	۰/۴۱	۰/۰۰۱
	سوال ده	۰/۵۵	۷/۶۱۰	۰/۳۰	۰/۰۰۱
	سوال یازده	۰/۶۲	۸/۱۸۱	۰/۳۸	۰/۰۰۱
	سوال دوازده	۰/۶۱	۷/۳۵۲	۰/۳۸	۰/۰۰۱
	سوال سیزده	۰/۶۳	۸/۳۴۹	۰/۳۹	۰/۰۰۱
	سوال چهارده	۰/۵۵	۷/۷۶۹	۰/۳۱	۰/۰۰۱
	سوال پانزده	۰/۵۹	۸/۰۹۰	۰/۳۴	۰/۰۰۱
خلاقیت کارکنان	سوال اول	۰/۵۰	-	۰/۲۵	-
	سوال دوم	۰/۵۲	۸/۲۲۸	۰/۲۷	۰/۰۰۱
	سوال سوم	۰/۴۴	۶/۲۷۵	۰/۱۹	۰/۰۰۱
	سوال چهار	۰/۵۱	۶/۷۳۸	۰/۲۶	۰/۰۰۱
	سوال پنج	۰/۵۱	۶/۶۱۳	۰/۲۶	۰/۰۰۱
	سوال شش	۰/۶۱	۷/۴۲۹	۰/۳۷	۰/۰۰۱
	سوال هفت	۰/۶۳	۷/۴۹۰	۰/۴۰	۰/۰۰۱
	سوال هشت	۰/۵۵	۶/۹۸۷	۰/۳۰	۰/۰۰۱
	سوال نه	۰/۶۰	۷/۲۹۲	۰/۳۶	۰/۰۰۱
	سوال ده	۰/۴۹	۶/۵۰۰	۰/۲۴	۰/۰۰۱
پنهان کردن دانش	سوال اول	۰/۷۱	-	۰/۵۱	-
	سوال دوم	۰/۶۲	۵/۵۴۱	۰/۳۹	۰/۰۰۱
	سوال سوم	۰/۴۷	۵/۵۲۶	۰/۲۲	۰/۰۰۱
تعهد حرفه‌ای	سوال اول	۰/۵۸	-	۰/۳۴	-
	سوال دوم	۰/۵۶	۸/۳۱۶	۰/۳۱	۰/۰۰۱
	سوال سوم	۰/۵۲	۷/۹۰۶	۰/۲۷	۰/۰۰۱
	سوال چهار	۰/۶۶	۸/۹۹۵	۰/۴۳	۰/۰۰۱

متغیر	معرف	بار عاملی	مقدار بحرانی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
تعهد حرفه‌ای	سوال پنج	۰/۵۳	۷/۷۲۹	۰/۲۸	۰/۰۰۱
	سوال شش	۰/۵۶	۸/۲۳۴	۰/۳۲	۰/۰۰۱
	سوال هفت	۰/۴۶	۷/۰۲۰	۰/۲۱	۰/۰۰۱
	سوال هشت	۰/۵۵	۸/۱۰۲	۰/۳۰	۰/۰۰۱
	سوال نه	۰/۶۲	۸/۸۴۴	۰/۳۹	۰/۰۰۱
	سوال ده	۰/۵۹	۸/۵۷۳	۰/۳۵	۰/۰۰۱
	سوال یازده	۰/۶۲	۸/۹۷۱	۰/۳۸	۰/۰۰۱
	سوال دوازده	۰/۶۳	۸/۹۸۲	۰/۴۰	۰/۰۰۱
	سوال سیزده	۰/۵۹	۸/۸۲۶	۰/۳۵	۰/۰۰۱
	سوال چهارده	۰/۴۵	۶/۹۵۹	۰/۲۰	۰/۰۰۱
	سوال پانزده	۰/۵۶	۸/۳۳۱	۰/۳۱	۰/۰۰۱



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

شاخص متغیر	شاخص	میانگین واریانس استخراج شده ^{۲۴}	پایایی ترکیبی ^{۲۵}	آلفای کرونباخ ^{۲۶}	شاخص اشتراک ^{۲۷}	شاخص افزونگی ^{۲۸}
سیاست سازمانی	۰/۶۸۲	۰/۹۰۲	۰/۸۸۴	۰/۳۸۵	-	-
خلاقیت کارکنان	۰/۶۳۵	۰/۸۵۱	۰/۸۰۷	۰/۳۳۱	۰/۲۹۹	-
پنهان کردن دانش	۰/۵۷۰	۰/۷۹۹	۰/۸۲۴	۰/۳۷۹	۰/۲۹۶	-
تعهد حرفه‌ای	۰/۶۷۴	۰/۸۹۹	۰/۸۸۰	۰/۳۷۸	-	-

جدول ۵. ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	تعهد حرفه‌ای	خلاقیت کارکنان	سیاست سازمانی	پنهان کردن دانش
تعهد حرفه‌ای	۰/۶۱۱	-	-	-
خلاقیت کارکنان	۰/۶۶۳	۰/۶۰۴	-	-
سیاست سازمانی	۰/۶۶۸	۰/۷۱۵	۰/۶۱۸	-
پنهان کردن دانش	۰/۵۷۴	۰/۶۱۸	۰/۵۰۰	۰/۷۵۵

جدول ۶. میزان ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

متغیر	ضریب تعیین (R ²)
خلاقیت کارکنان	۰/۶۰۲
پنهان کردن دانش	۰/۳۸۴

جدول ۷. مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان

مسیر	ضریب مسیر	مقدار تی	سطح معناداری	نتیجه
سیاست سازمانی <---> خلاقیت کارکنان	-۰/۵۴۲	۱۴/۴۰۸	۰/۰۰۱	تایید
سیاست سازمانی <---> پنهان کردن دانش	۰/۲۹۰	۴/۷۱۹	۰/۰۰۱	تایید
پنهان کردن دانش <---> خلاقیت کارکنان	-۰/۳۴۷	۸/۳۴۱	۰/۰۰۱	تایید
سیاست سازمانی <---> پنهان کردن دانش <---> خلاقیت کارکنان	-۰/۱۰۱	۳/۳۹۱	۰/۰۰۱	تایید
سیاست سازمانی × تعهد حرفه‌ای <---> پنهان کردن دانش	۰/۱۲۲	۸/۳۴۱	۰/۰۰۱	تایید

24 Average Variance Extracted (AVE)

25 Composite Reliability

26 Cronbach's Alpha

27 Cross Validated Communalities

28 Cross Validated Redundancy

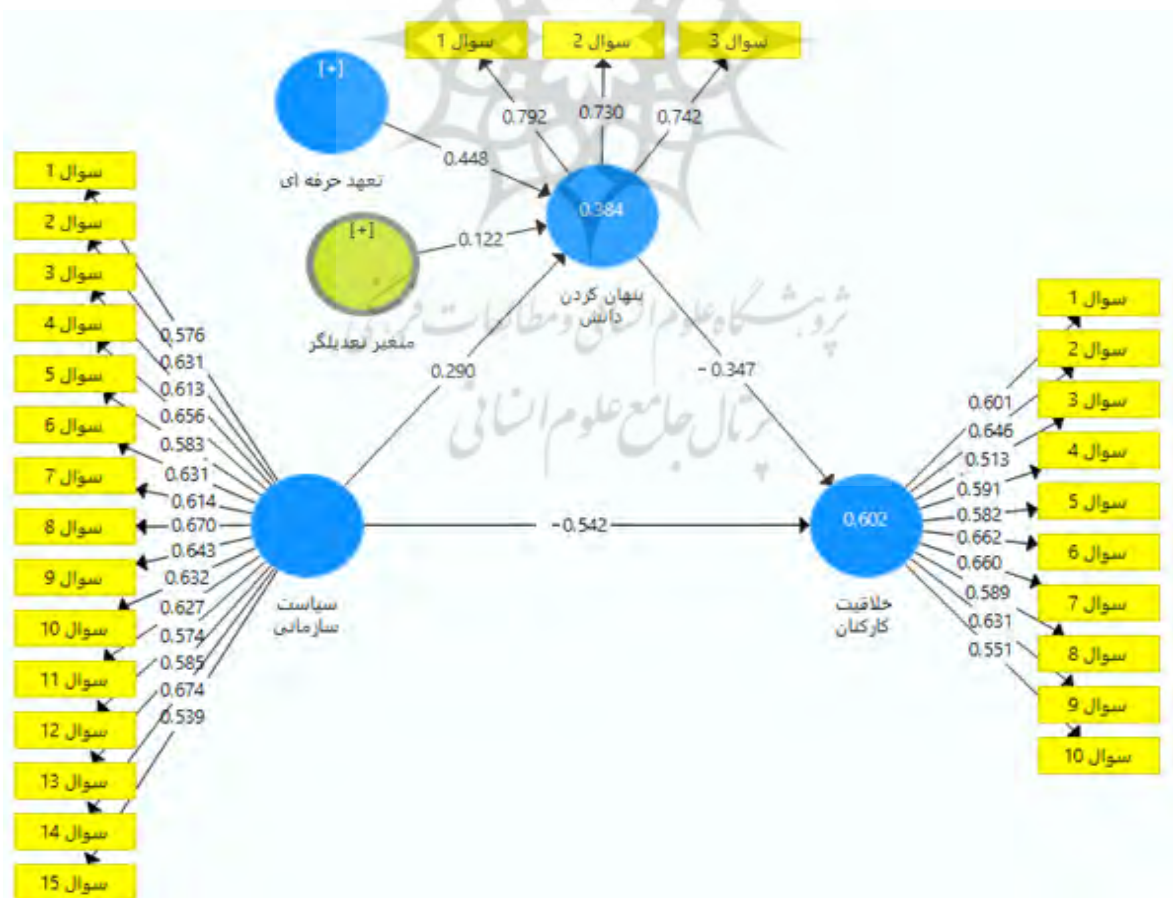
کارکنان اندازه اثر بزرگ و مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر پنهان کردن دانش اندازه اثر متوسط متغیر برونزا بر متغیر درونزا را نشان می‌دهد و این نشان از برازش مناسب مدل ساختاری مدل است.

مقادیر برآورده شده در جدول ۷ نشان می‌دهد که سیاست سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ($\alpha = -0.542, P = 0.001$) دارد. همچنین سیاست سازمانی اثر مثبت و معناداری بر پنهان کردن دانش ($\alpha = 0.384, P = 0.001$) دارد. پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ($\alpha = -0.347, P = 0.001$) دارد. علاوه بر این مشخص گردید که سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش ($\alpha = -0.101, P = 0.001$) اثر منفی و معناداری دارد. در نهایت نتایج نشان داد که تعهد حرفه‌ای نقش تعدیلگری بین تاثیر سیاست سازمانی بر پنهان کردن دانش دارد که میزان اندازه اثر آن برابر با ($\alpha = 0.122, P = 0.001$) می‌باشد، که می‌توان گفت اندازه اثر نقش تعدیلگر تقریباً ضعیف می‌باشد.

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

تعهد حرفه‌ای، خلاقیت کارکنان، سیاست سازمانی و پنهان کردن دانش از مقدار همبستگی بالایی هستند، که این امر روایی و اگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. مقدار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درونزا توسط متغیر برونزا صورت می‌پذیرد و این مقدار برای متغیر برونزا محاسبه نمی‌شود. سه مقدار 0.15 ، 0.35 و 0.45 به ترتیب نشان از اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد.

مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای خلاقیت کارکنان و پنهان کردن دانش به ترتیب برابر است با 0.602 و 0.384 که مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر درونزای خلاقیت



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

نتیجه‌گیری

نیروی انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است و بهبود بهره‌وری آن، منشاء اصلی رشد و توسعه سازمانی محسوب می‌شود. به همین دلیل است که امروزه سازمان‌ها با توجه به یافته‌های علوم مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در تلاش هستند تا به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی بپردازند (فعال، علیدوست قهفرخی و جلالی فراهانی، ۱۳۹۵). همچنین با توجه به این که در حال حاضر سازمان‌ها به طور روز افزونی با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند، بنابراین جهت بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند چراکه در طول مسیر عوامل مختلف زیان‌باری سد راه اهداف سازمان می‌شود (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰). لذا مدیران سازمان‌ها باید این عوامل مضر و زیان‌بار را شناسایی و جهت رفع آن تلاش کنند (شمشیریان و همکاران، ۱۳۹۸). در این زمینه سازمان‌های ورزشی بخصوص وزارت ورزش و جوانان نیز از این امر مستثنا نبوده و همانند دیگر سازمان‌ها در معرض چنین عواملی هستند بنابراین مدیران باید توجه به این موارد را در ضرورت کار خود قرار دهند؛ از این رو، پژوهش حاضر با هدف تاثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق پنهان کردن دانش و نقش تعدیلگر تعهد حرفه‌ای انجام شد.

نتایج بیانگر این بود که سیاست سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ($P = 0/001, \alpha = -0/542$) دارد. یعنی با افزایش سیاست سازمانی، خلاقیت کارکنان با شدتی متوسط کاهش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات آری و همکاران (۲۰۰۹)، مالک و همکاران (۲۰۱۹) و شمشیریان و همکاران (۱۳۹۸) همخوان است. نتایج مطالعات مالک و همکاران (۲۰۱۹) حاکی از آن بود که ادراک سیاست‌سازمانی، بصورت منفی و معکوس خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. امروزه به دلیل اهمیت خلاقیت و توسعه خواسته‌ها، نیاز به تصمیماتی اساسی در زمینه استفاده از استعدادها در سازمان احساس می‌شود. همچنین افراد اگر نسبت به سازمان متعهد باشند، همواره حامی سازمان (چه در داخل و چه در خارج) بدون کنترل مستقیم از سوی مدیران خواهند بود (فریس و همکاران، ۲۰۰۰). همان‌گونه که نتایج حاصل از این پژوهش هم نشان داد، با افزایش سیاست سازمانی، خلاقیت کارکنان با شدتی متوسط کاهش می‌یابد. کمبود خلاقیت در بین کارکنان و وجود بیش از حد سیاست‌های سازمانی بر روی رفتار کارکنان تاثیرگذار است، به گونه‌ای که کاهش خلاقیت

کارکنان و افزایش سیاست‌های سازمانی می‌تواند کارکنان را به سمت جو سکوت و پنهان‌کاری دانش هدایت کند. همچنین کاهش سیاست‌های سازمانی و افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان، می‌تواند انگیزه و حس مسئولیت‌پذیری کارکنان را نسبت به سازمان و اهداف سازمانی افزایش دهد. باید اذعان داشت اگر سیاست‌های سازمانی مدیران وزارت ورزش و جوانان به گونه‌ای باشد که به کارکنان خود انگیزه دهند و خلاقیت در کارکنان خود را افزایش دهند می‌تواند تأثیر بسزایی در نگرش کارکنان بوجود آورد، به گونه‌ای که کارکنان نسبت به اهداف سازمانی احساس تعهد بیشتری می‌کنند و در مقایسه با دیگر سازمان‌ها به تعالی و سرآمدی بیشتری دست می‌یابند. فانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که افرادی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند، فشار شغلی کمتری که نتیجه‌ای از ادراک سیاست‌سازمانی است، تجربه می‌کنند. بنابراین، عوامل فردی، شغلی و سازمانی بر ادراک سیاست اثر دارد، و ادراک سیاست نیز به طور مثبت بر رفتار سیاسی تأثیر دارد. افراد بر اساس برداشت‌های خود از وجود سیاسی‌کاری در محیط کار عمل می‌کنند و احتمالاً واکنش‌های رفتاری را بر اساس این ادراکات شکل می‌دهند. سطوح بالای ادراک سیاست نشان دهنده محیط‌کاری تهدیدآمیز است. لازم به ذکر است به دلیل عدم اطمینان و همچنین وجود ابهامات در محیط کار، کارکنان به رفتار سیاسی روی می‌آورند تا نفع شخصی خود را تأمین کنند و این عدم اطمینان سازمانی (که در نتیجه همین رفتارهای سیاسی سازمانی می‌باشد)، پیامدهای منفی بسیاری برای سازمان دارد (فانی و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین کاهش سیاست‌های سازمانی وزارت ورزش و جوانان و افزایش خلاقیت کارکنان می‌تواند حس اعتماد را در کارکنان تقویت، و کارکنان را نسبت به حصول اهداف سازمانی متعهدتر نماید.

دیگر نتایج نشان داد که سیاست‌سازمانی اثر مثبت و معناداری بر پنهان کردن دانش ($P = 0/001, \alpha = 0/290$) دارد. یعنی با افزایش سیاست سازمانی، پنهان کردن دانش با شدتی بالا افزایش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات اشفورت و لی^{۲۹} (۱۹۹۰)، بدی و شات (۲۰۱۳)، کوی و همکاران (۲۰۱۶) مالک و همکاران (۲۰۱۹) و شمشیریان و همکاران (۱۳۹۸) همخوان است. طی یک مطالعه که توسط بدی و شات (۲۰۱۳) انجام شد، آنها نشان دادند افرادی که سیاست را تجربه می‌کنند، ممکن است دانش خود را پنهان کنند. همچنین نتایج تحقیقات اشفورت و لی (۱۹۹۰) نشان داد که کارکنان ممکن

سوگیری می‌شود ترجیح می‌دهند به عواملی مثل پنهان کردن دانش روی بیاورند.

نتایج حاکی از آن بود که پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ($\alpha = -0/347, P = 0/001$) دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات سرن و همکاران (۲۰۱۴)، بوگیلوویچ و همکاران (۲۰۱۷) و مالک و همکاران (۲۰۱۹) همخوان است. نتایج مطالعات بوگیلوویچ و همکاران (۲۰۱۷) حاکی از آن بود که که پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد. ممکن است فرد در یک محیط کار سیاسی دارای حالت دفاعی شود و به پنهان کاری دانش بپردازد. در حین انجام این کار، ممکن است فرد احساس امنیت بیشتری کند، زیرا همکاران نمی‌توانند نقاط ضعف او را کشف کرده و از آن‌ها در صورت افشای تمام اطلاعات، استفاده کنند (سرن و همکاران، ۲۰۱۴). در مقابل، رفتارهای دفاعی خلاقیت را کاهش می‌دهد (باس و همکاران، ۲۰۰۸). افرادی که موضع دفاعی اتخاذ می‌کنند بیشتر بر روی جنبه ایمنی کار متمرکز هستند (لاناج و همکاران، ۲۰۱۲): از آنجا که خلاقیت می‌تواند ریسک آفرین و به طور بالقوه دارای نتایج منفی باشد، آنها از خلاقیت خودداری می‌کنند (سرن و همکاران، ۲۰۱۴). این مطالعه نشان داد که با افزایش پنهان کردن دانش، خلاقیت کارکنان با شدتی متوسط کاهش می‌یابد. می‌توان گفت که پنهان کردن دانش اثرات مخربی را در پی دارد و باعث از بین رفتن خلاقیت خواهد شد. زیرا بدون به اشتراک گذاری دانش بین همکاران، بهره‌مندی از دانش و تخصص و تجربه کارکنان در انجام کارها ممکن نیست و فعالیت نوآورانه انجام نخواهد شد.

نتایج بیانگر آن بود که سیاست‌سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش ($\alpha = -0/101, P = 0/001$) اثر منفی و معناداری دارد. یعنی سیاست‌سازمانی به صورت غیرمستقیم بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد. می‌توان نتایج را اینگونه تفسیر کرد که اگر در سازمانی سیاست‌سازمانی وجود داشته باشد در این صورت باید کارکنان در رفتارهای خود تغییر ایجاد کنند و مراقب باشند جایگاه آنها از طرف دیگر کارکنان به خطر نیفتد. این امر منجر می‌شود تا کارکنان اطلاعات و دانش خود را به دیگر منتقل نکنند بنابراین خلاقیت کارکنان در این صورت تحت تاثیر قرار می‌گیرد. بدی و شات (۲۰۱۳) معتقد بودند که در محیط‌های کاری با چنین هنجارهایی باید کارکنان نسبت به رفتارهای دیگران هوشیار باشند تا از اعتبار و جایگاه خود در سازمان محافظت کنند. این هوشیاری، منابع

است در یک محیط سیاسی دفاعی عمل کرده و دانش خود را پنهان کنند. کانلی و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که پنهان کردن دانش همراه با رفتارهای دیگر در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، اگر چه ممکن است بین پنهان کردن دانش و دیگر رفتارها در محل کار همپوشانی وجود داشته باشد اما پنهان کردن دانش ساختار منحصر به فرد در نظر گرفته می‌شود (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به اینکه سیاست‌های سازمانی باعث افزایش پنهان کردن دانش می‌شود و این امر امکان دارد که پیامدهای منفی به دنبال داشته باشد بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان بایستی به عواملی که موجب ایجاد این ارتباطات می‌شوند، توجه کنند. آتینک، درات، فولر و پارکر^{۳۰} (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند هنگامی که قدرت تصمیم‌گیری در بالای سازمان جمع می‌شود، رفتار سیاسی ممکن است به منظور نفوذ بر تصمیم‌گیرندگان انجام شود. همچنین آنها متوجه شدند کارکنانی که روابط مبتنی بر اعتماد مثبت با مدیران خود دارند، احساس می‌کنند با آنها کمتر برخورد سیاسی یا غیرمنصفانه می‌شود. در نتیجه محیط سازمانی را محیط امنی برای ابراز نظرات و عقاید خود می‌بینند و از بیان پیشنهادات خود ابایی ندارند. ویتساید و بارکلی^{۳۱} (۲۰۱۲) عنوان کردند که اگر با انصاف با کارکنان برخورد شود و نسبت به آنان رفتارهای سیاسی انجام نشود، این باور در آنان به وجود می‌آید که می‌توانند تغییرات مهمی را در محیطشان ایجاد نمایند. از نظر این پژوهشگران افرادی که در سازمان با آنها منصفانه رفتار می‌شود، احساس می‌کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است و از جایگاه لازم برای ارائه پیشنهادات ارزشمند برخوردارند. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش و همچنین مرور ادبیات پیشینه، می‌توان به این نتیجه رسید که اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان بتوانند سیاست‌های سازمانی را از سازمانشان دور کنند می‌توانند فضایی را به وجود بیاورند که در آن کارکنان بتوانند با آرامش و بدون ترس و دلهره نظراتشان را مطرح کنند و سازمان را در راستای نیل به اهداف سازمانی یاری کنند. در صورتی که کارکنان احساس کنند مدیران از شنیدن پیشنهادات مفید آنان خوشحال خواهند شد، نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری می‌کنند و برای موفقیت سازمان تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند. اما اگر کارکنان احساس کنند از نظراتشان استقبال نمی‌شود و در صورت بازگو کردن عقایدشان، بر علیه آنان

30 Atinc, Darrat, Fuller & Parker

31 Whitside & Barclay

دانش خود را به اشتراک می‌گذارند را تشویق کنند و تعهد حرفه‌ای کارکنان را افزایش دهند. با توجه به اینکه سیاست سازمانی ناشی از عدم انصاف است و امید به پاداش تلاش را تضعیف می‌کند، استراتژی‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند برای کم کردن سیاست سازمانی استفاده کنند شامل ۱) ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های صحیح برای اطمینان از عدالت در روند تخصیص منابع، ۲) افزایش درک کارکنان در مورد کار منصفانه و تضمین پاداش‌های سازمانی مهم (مانند ترفیع رتبه) و ۳) تشویق کارمندان به سخن گفتن بدون هیچ ترس از پیامدهای منفی شخصی می‌باشد. با توجه به اینکه نتایج بیانگر آن بود که سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری دارد. به مدیران ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود به اشتراک گذاری دانش را تشویق کنند. مدیران علاقه‌مند به توسعه و حمایت از اشتراک دانش نه تنها باید به اشتراک گذاری دانش را با پاداش‌های سازمانی (مانند انگیزه‌های حقوق و پاداش، و یا انگیزه‌ی ارتقا) انجام دهند، بلکه باید برای تقویت روابط متقابل هدف و ارتباطات بین فردی کارمندان، تلاش کنند. بنابراین، اگر کارکنان معتقد باشند که با به اشتراک گذاری دانش خود می‌توانند منافع متقابل از همکاران دیگر به دست بیاورند، احتمال دارد که اشتراک دانش را به طور مطلوب در نظر بگیرند، که سرانجام ممکن است خلاقیت آنها را افزایش دهد. و در نهایت پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان بتوانند مستقیماً با مدیریت صحبت کنند تا وارد روش‌های پنهان حل مساله نشوند. پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان سعی کنند سیاست‌های سازمانی را تا حد ممکن در سازمان از بین ببرند و جو سازمانی را طوری پیش ببرند که کارکنان در محیط سازمان احساس امنیت کنند.

عاطفی، شناختی و جسمی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و می‌تواند نتایج منفی رفتاری و نگرشی را در بر داشته باشد (بدی و شات، ۲۰۱۳). می‌توان اذعان داشت که زمانی که کارکنان احساس کنند در مرادوات بین آنها و مدیران، مدیران با انصاف با آنها برخورد می‌کنند، در نتیجه خلاقیت کارکنان افزایش و پنهان کردن دانش کاهش می‌یابد، و کارکنان تلاش می‌کنند تا نظرات و ایده‌های خود را در جهت نفع‌رسانی به سازمان، افزایش دهند. همچنین می‌توان از نتایج این پژوهش چنان استنباط کرد که وجود سیاست‌های سازمانی، نقش موثری در بی اعتمادی آنان نسبت به سازمان و مدیران ارشد سازمانی دارد. به گونه‌ای که اگر در وزارت ورزش و جوانان سیاست‌های سازمانی زیاد باشد موجب خواهد شد که کارکنان کم کم اعتماد خود را به سازمان از دست داده و ترجیح دهند منافع شخصی خویش را در اولویت قرار دهند. و در این صورت منافع سازمان به خطر خواهد افتاد.

در نهایت نتایج نشان داد که تعهد حرفه‌ای نقش تعدیلگری بین تاثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارد که میزان اندازه اثر آن برابر با $\alpha = 0/122$ ، $\alpha = 0/001$ می‌باشد، که می‌توان گفت اندازه اثر نقش تعدیلگر تقریباً ضعیف می‌باشد. در یک محیط کاری سازمانی، کارکنان ممکن است به پنهان سازی دانش روی بیاورند زیرا ترس این را دارند که دانشی که با قصد خوب به اشتراک می‌گذارند، احتمالاً مشکلات غیر قابل انتظاری به وجود آورد (مالک و همکاران، ۲۰۱۹). با پنهان سازی دانش، کارکنان ممکن است معتقد باشند که همکاران آنها نخواهند توانست نقاط ضعف آنها را کشف و از آنها بهره‌برداری کنند. به نوبه‌ی خود، این رفتار دفاعی ممکن است موجب مهار خلاقیت پنهان‌کنندگان دانش شود. در یک محیط کاری سیاسی، پنهان کننده‌ی دانش ترجیح می‌دهد اقداماتی را که دارای احتمال موفقیت زیادی هستند، انجام دهد و از خلاقیت، به دلیل ماهیت خطرناک آن دوری کند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که افراد با سطح بالایی از تعهد حرفه‌ای، بیشتر متمایلند تا برای دستیابی به اهداف شغلی خود، انرژی مصرف کنند (گولت و سینگ، ۲۰۰۲). در نتیجه، افرادی که دارای تعهد حرفه‌ای هستند، حتی در حالی که در یک محیط کاری سیاسی مشغول به کار باشند، کمتر درگیر رفتارهای پنهان کردن دانش هستند.

با توجه به اینکه خلاقیت در کارکنان وزارت ورزش و جوانان مهم است به مدیران پیشنهاد می‌شود کارکنانی که

REFERENCES

- Broly Millan , SH., Ghasemzadeh Alishai, A., YarMohammadzadeh, P., (1980). The interaction of perceived organizational policy and psychological capital in predicting professional ethics: Ethics in Science and Technology, 11 (3), 20-9. (Persian)
- Taboli, H., Reihaniy Yasavoli, A., (2015). The moderating role of personality types in the relationship between political behavior of managers and anti-citizenship behaviors of Mashhad University of Medical Sciences staff. Journal of North Khorasan University of Medical Sciences, Vol 7, issue 1, PP: 209-217. (Persian)
- Torkzadeh, J., Fereydooni, F., (2018). Predicting the Prevalence of Organizational-Political Behaviors Based on Different Types of Organizational Climates. Journal of Applied Sociology, No.3, PP: 138-117, Doi: 10.22108/jas.2018.98642.0
- Chavoshi, C. M. H., (2007). Surveying of relationship between managers' emotional intelligence and subordinates' trust level in them. Master Thesis, Pardis Ghom University of Tehran. (Persian)
- Ramezani Rad, M., KisKojouri, A., (2017). The mediating role of perception of organizational politics between employees' political behavior and individual, job and organizational factors. Second International Conference on Accounting and Management Techniques.
- Selaheh, S., Nazery, M., (2010). Analytical survey in the field of political behavior management in organizations. Journal of Educational Leadership & Administration, No. 4(14), PP: 136.
- Shamshirian, GH., Mahmoudi, M., Ghiasi, M., (2019). Surveying the moderating role of professional commitment based on understanding organizational policy, concealing knowledge and innovation of employees, national conference on new ideas and applied research in humanities. Rasht. (Persian)
- Fani, E.A., Sheikhi nejad , F., Danaeifard, H., Hassanzadeh, E., (2014). Explaining the mediating role of perception of organizational politics between employees' political behavior and individual, job and organizational factors. Organizational culture management, Vol 12, No. 1, PP: 21-39.
- Faal, A., Alidoosti, GH., A., Jalali, F., M., (2016). The relationship between organizational trust and its components with human resource productivity in the departments of youth and sports of Ardebil province. Applied Research in Sport Management, Vol 5, Issue 3, No. 19, PP: 35-4.
- Karami, F., Yousefi, B., (2013). The relation between interpersonal trust and political behaviors with conflict resolution styles among employees of general education departments of selected provinces. Sport Management Studies, No. 21, PP: 195-218. (Persian)
- Mahdavinoo, S.H., Ghorbani, M.H., Samari, D., (2019). Legal and moral infrastructure of the innovation and creativity system. Innovation and Creativity in Human Since Journal, Vol 8, Issue 4, PP: 63-96.
- Mirkamali, S. M., Chupani, H., (2011). The relationship between transformational leadership and the tendency to organizational innovation in an insurance company. Insurance Research Journal, Vol 26, Issue 3, PP: 155-181. (Persian)
- Naqshbandi, S.S., Mirani, K., (2019). Validation of Political Organizational Behavior Perception Questionnaire. Science Information Database, Vol 11, No. 53, PP: 139-156.
- Adams, G. L., Treadway, D. C., & Stepina, L. P. (2008). The role of dispositions in politics perception formation: The predictive capacity of negative and positive affectivity, equity sensitivity, and self-efficacy. Journal of Managerial Issues, 545-563.
- ARYEE, S., Zhou, Q. I. N., SUN, L. Y., & LO, S. (2009, August). PERCEPTIONS OF POLITICS, INTRINSIC MOTIVATION AND CREATIVE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE SERVICE SECTOR. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. Human relations, 43(7), 621-648.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. Journal of Managerial Issues, 494-513.
- Azizinejad, B.; Seied Abbaszade, M. M.; Hassani, M. (2011). Organizational political tactics in universities. Canadian Center of Science and Education, 1(2), 65-72.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or

- regulatory focus?. *Psychological bulletin*, 134(6), 779.
- Bedi, A., & Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246.
 - 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(5), 710-723.
 - Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
 - 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(3), 299-315.
 - Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
 - Cui, Y., Park, H. H., & Paik, Y. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. *대한경영학회지*, 29(8), 1215-1239.
 - Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 89-130). Emerald Group Publishing Limited.
 - Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
 - Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 73-91.
 - Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
 - Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998.
 - London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*, 8(4), 620-630.
 - Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and individual differences*, 142, 232-237.
 - Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20, 1199-1224.
 - Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*.
 - Tierney, P. (2008), "Leadership and employee creativity", in Zhou, J. and Shalley, C.E. (Eds), *Handbook of Organizational Creativity*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, NY, pp. 95-123.
 - Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera Jr, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and hospitality Research*, 9(4), 353-361.
 - Whitside, D. B. & Barclay, L. J. (2012). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, Vol 108, pp: 1-16.
 - Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.