

## تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی پنهان کردن دانش و نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در وزارت ورزش و جوانان

مونا سعیدپور سرچشمه<sup>۱</sup>، زهرا حاجی انزهایی<sup>۲\*</sup>، زینت نیک آئین<sup>۳</sup>، علی زارعی<sup>۴</sup>

۱- گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ۲- گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ۳- گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ۴- گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

### The Effect of Organizational Policy on Employee Creativity with the Mediating Role of Knowledge Concealment and the Moderating Role of Job Characteristics in the Ministry of Sports and Youth

Mona Saeidpour Sarcheshmeh<sup>1</sup>, Zaha Hajianzehaei<sup>2\*</sup>, Zinat Nikaeen<sup>3</sup>, Ali Zarei<sup>4</sup>

1- Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4- Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: (2021/04/27)

Accepted: (2021/08/02)

#### Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of organizational policy on employee creativity by hiding knowledge: the moderating role of job characteristics. The statistical population of the present study was 1171 employees of the Ministry of Sports and Youth. Finally, 350 people were selected randomly. This study was descriptive and correlational studies. The research instruments were four 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), job characteristics of Hackman and Oldham (1979). The validity of research instrument was confirmed by a group of expert professors and its construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis based on structural equation model. SPSS, SPSS Sample Power and Smart PLS software were used to analyze the data. The results showed that organizational policy has a negative and significant effect on employee creativity. 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 job characteristics can act as a moderator in the relationship between organizational policy and hiding knowledge on the creativity of the staff of the Ministry of Sports and Youth. Based on the results obtained, managers are advised to encourage employees who share their knowledge and increase the professional commitment of employees.

#### Keywords

knowledge concealment, employee creativity, organizational Ministry of Sports and Youth, policy job characteristics.

#### چکیده

این پژوهش با هدف تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش و نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۱۱۷۱ نفر بودند و ۳۵۰ نفر نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. این پژوهش، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. ابزار پژوهش چهار 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 ویژگی‌های شغلی هاکنم و اولدهام (۱۹۷۹) بود. رویای صوری و محتوایی ابزار پژوهش توسط پنج نفر از اساتید صاحب نظر و رویای سازه آن به وسیله تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای Spss Sample Power و Smart PLS استفاده گردید. نتایج نشان داد که سیاست سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد. سیاست سازمانی اثر مثبت و معناداری بر پنهان کردن دانش دارد. پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت دارد. سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری دارد. ویژگی‌های شغلی می‌تواند به عنوان تعدیل‌گر در رابطه بین سیاست سازمانی و پنهان کردن دانش بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان عمل کنند. بر اساس نتایج به مدیران پیشنهاد می‌شود سیاست‌های سازمانی را تا حد ممکن از بین ببرند و کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند را تشویق کنند تا احساس امنیت و تعهد حرفه‌ای را افزایش دهند.

#### واژه‌های کلیدی

پنهان کردن دانش، خلاقیت کارکنان، سیاست سازمانی، وزارت ورزش و جوانان، ویژگی‌های شغلی.

\* نویسنده مسئول: زهرا حاجی انزهایی

## مقدمه

کارمندان تحت فشار مالی زیادی قرار دارند و بیشتر به مسائل اقتصادی کار علاقه‌مند هستند، اما به تدریج، کارمندان علاقه‌مند خواهند استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا احساس ارزشمند بودن نسبت به خود داشته باشند. اگر این کارمندان در خواسته‌های شغلی خود با موانعی روبرو شوند، ناامیدی و انزوای شغلی را در سازمان خود تجربه می‌کنند که به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مانند رفتار سیاسی می‌شود (۳۸). از آنجاییکه رفتارهای موجود در سازمان در سیاست‌های سازمانی منعکس می‌شود (۳۰). مدیران نباید رفتارهای سیاسی را از سازمان خود حذف کنند، زیرا برخی از این رفتارها قابل اجرا می‌باشند و ممکن است برای دستیابی به اهداف مرتبط با سازمان مورد استفاده قرار گیرند (۲۷).

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری هاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش‌گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل مورد اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و جلوگیری از پنهان سازی دانش توسط کارکنان و متقابلاً مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهد (۳۲).

اکثر مدیران سازمان‌ها در بیان مشکلات سازمان خود به مسائل انسانی اشاره می‌کنند. آن‌ها به مهارت‌های ارتباطی ناکافی در مدیران و کارکنان، عدم انگیزه، تعارض بین کارکنان سازمان، مقاومت کارکنان در برابر سازماندهی مجدد و مشکلات مشابه اشاره می‌کنند (۳۴). از آنجا که هنر مدیران این است که بتوانند از طریق کارفرمایان، همسالان و زیردستان در سازمان فعالیت کنند، داشتن دانش و مهارت‌های مرتبط با رفتار سازمانی بسیار مهم و یکی از متغیرهای تأثیرگذار در کارایی سازمان است (۱۰). احتمالاً یکی از دلایل اصلی استفاده مردم از سیاست‌های سازمانی میل به قدرت است. میل به قدرت در سازمان یک نیاز مشترک انسانی است. نتایج مطالعات در مورد سیاست‌های سازمانی حاکی از آن است که رواج رفتارهای سیاسی گرایش به جابجایی و استعفا را

افزایش می‌دهد (۲۰). آدامز و همکاران (۲۰۰۸)<sup>۱</sup> در یک مطالعه به این نتیجه رسیدند که رفتار سیاسی شواهدی از رفتارهای خود محور شخص است و به عنوان ارزیابی ذهنی کنترل افراد بر محیط کار توسط افرادی که رفتارهای خودخواهانه از خود بروز می‌دهند، مشخص می‌شود (۱). با این حال، می‌توان گفت که سیاست‌های سازمانی بخشی از شرح وظایف رسمی پرسنل در سازمان نیست، اما به دلیل تأثیر آن بر کسب منافع و عدم ریسک‌پذیری، اهمیت ویژه‌ای دارد. افرادی که این سیاست‌ها را دنبال می‌کنند آگاهانه درگیر بازی‌های مختلف سیاسی می‌شوند که هیچ نقشی در رسیدن به اهداف سازمانی ندارند. اگرچه ممکن است امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان نباشد اما دانستن دلیل وقوع آن به چگونگی حل و کنترل عواقب رفتار سیاسی به رؤسا کمک می‌کند. همچنین رفتار سیاسی از یک طرف برای رسیدن به اهداف سازمان مفید و از طرفی دیگر مضر می‌باشد (۳۰). با توجه به سیاست‌های سازمانی، می‌توان گفت که فعالیت‌هایی است که به طور رسمی در سازمان انجام وجود ندارد، اما توزیع سود و تخصیص منابع سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، سیاست‌های سازمانی مجموعه‌ای است از فعالیت‌هایی که در یک سازمان برای به دست آوردن قدرت و اهمیت به اولویت‌های یک جستجوگر قدرت، در شرایط عدم اطمینان و یا بی‌ثباتی در سازمان انجام می‌شود. هنگامی که منافع فردی نسبت به منافع سازمانی در سازمان مورد توجه قرار گرفته، نیروی درونی متبلور شده رفتارهای سیاسی در سازمان در واقعیت ظاهر می‌شود (۳۷). با توجه به اینکه سیاست‌های سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار در سازمان است و می‌تواند عوامل بسیاری را در سازمان تحت تأثیر قرار دهند، که یکی از این عوامل خلاقیت کارکنان است (۸). خلاقیت به طور قطع در اکثر افراد وجود دارد فقط باید این استعداد را تقویت کرد. هشتاد تا نود درصد این نوع استعداد اکتسابی است و تنها بخش اندکی از آن ذاتی وجود انسان است و با استعداد درونی افراد ارتباط دارد. در سازمان‌هایی که خلاقیت از ضروریات است، نقش سازمان بسیار حساس می‌نماید زیرا سازمان می‌تواند توانایی و خلاقیت را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند (۲۴).

نتایج مطالعات مالک و همکاران (۲۰۱۹)<sup>۲</sup> حاکی از آن بود که سیاست سازمانی، بصورت منفی و معکوس خلاقیت

1. Adams et al.  
2. Malik et al.

کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. یکی از عواملی که می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد پنهان کردن دانش است. همانطور که پیشتر اشاره شد، ممکن است فرد در یک محیط کار سیاسی دارای حالت تدافعی شود و به پنهان‌کاری دانش بپردازد (۲۳). 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 (۷). در مقابل، رفتارهای دفاعی خلاقیت را کاهش می‌دهند (۴). افرادی که موضع دفاعی اتخاذ می‌کنند بیشتر بر روی جنبه ایمنی کار متمرکز هستند (۲۲). از آنجا که خلاقیت می‌تواند ریسک‌آفرین و به طور بالقوه دارای نتایج منفی باشد، آن‌ها از خلاقیت خودداری می‌کنند (۷). در تأیید شواهد موجود، بوگیلوویچ و همکاران (۲۰۱۷) در یک تحقیق جدید نشان دادند که پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد (۶). همسو با نظر نظریه پردازان شامل گاندز و موری (۱۹۸۰)<sup>۲</sup>، فریس و کاکمار (۱۹۹۲)<sup>۳</sup> استدلال می‌کنند که غیر از اینکه سیاست واقعی منجر به خلق نتایج مهم سازمانی می‌شود، این درک ذهنی از سیاست سازمانی، خواه واقعی و یا غیر واقعی است که بر واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری افراد تأثیر می‌گذارد. مردم بر اساس برداشتهای خود از واقعیت و نه صرفاً خود واقعیت پاسخ می‌دهند (۱۳ و ۱۶). در این زمینه فریس و همکاران (۲۰۰۰) در خصوص درک سیاست سازمانی بیان داشتند که درک سیاست سازمانی شامل ایجاد و اختصاص لینک بین رفتار و قصد خودخدمتی، و همچنین نوع و میزانی رفتاری که فرد از محیط کار در ذهن خود دارد، توسط همکاران و ناظران که چنین رفتارهای خود خدمتی را نشان می‌دهند تعریف می‌شود (۱۴). در دهه‌های اخیر، تحقیقات زیادی در مورد سیاست‌های سازمانی درک شده انجام شده است. به طور کلی، یکی از مفاهیم بحث‌انگیز و بسیار جدی، سیاست سازمانی بوده است. تحقیقات انجام شده قبلی نشان داده است: سیاست سازمانی یک پدیده معمول در هر سازمانی است (۹).

گارگ و همکاران (۲۰۲۱)<sup>۵</sup> در تحقیقی به بررسی ادبیات جامع و دستور کار تحقیقات آینده پنهان شدن دانش در

سازمان پرداختند، که حس ترکیبی از یافته‌های متنوع ثبت شده در ادبیات موجود را ارائه می‌دهد و به نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری آینده در مورد رفتارهای پنهان دانش کمک می‌کند. همچنین مناطق نسبتاً نادیده گرفته شده‌ای را ترسیم می‌کند که در آینده به توجه بیشتری نیاز دارند (۱۷). احمد و سیگامونی (۲۰۲۰)<sup>۴</sup> مطالعه‌ای تحت عنوان تأثیر خلاقیت کارکنان بر عملکرد پروژه با نقش میانجی تسهیم دانش و نقش تعدیل‌کننده گشودگی به تجربه انجام دادند. نتایج نشان داد رابطه خوش‌بینانه‌ای بین خلاقیت کارکنان و عملکرد پروژه وجود دارد در حالی که اشتراک دانش این رابطه را با نقش تعدیل‌کننده باز بودن به تجربه واسطه می‌کند (۲). مالک و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر ادراک سیاست‌های سازمانی، پنهان کردن دانش و خلاقیت کارکنان: نقش تعدیل‌کننده تعهد حرفه‌ای نتیجه می‌گیرند تعهد حرفه‌ای رابطه مثبت بین سیاست سازمانی درک شده و پنهان کردن دانش را تضعیف می‌کند (۲۳). بوگیلوویچ و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان تأثیر هوش فرهنگی، پنهان کردن دانش و خلاقیت فردی و تیمی نتیجه می‌گیرند پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد (۶). فریز و همکاران (۲۰۱۷)<sup>۷</sup> در تحقیقی با عنوان تأثیر رفتار سیاسی بر سازمان نتیجه می‌گیرند رفتارهای سیاسی منجر به بروز عوامل زیادی همچون سکوت و آوای سازمانی می‌شود (۱۵). کوی و همکاران (۲۰۱۶)<sup>۸</sup>، تأثیر پیشینه‌های فردی و سازمانی بر پنهان‌سازی دانش را مورد بررسی قرار دادند که نتایج نشان داد در یک سازمان بسیار سیاسی، کارکنان ممکن است دانش را به منظور محافظت از منافع خود در یک محیط سیاسی پنهان کنند (۱۱). همچنین جهانی پور و رحیمی (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی با خلاقیت سازمانی در مؤسسات آموزش عالی در بین کارکنان دانشگاه قم انجام دادند که نتایج آن نشان داد هم تسهیم دانش و هم رفتار شهروندی سازمانی قابلیت پیش‌بینی خلاقیت سازمانی کارکنان را دارند (۱۹). رمضان و ذوالفقاری (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین سیاست‌های سازمانی بیمه ایران در شهر تهران بر خلاقیت کارکنان آن، با اعمال نقش میانجی‌گری تعهد نتیجه

1. Bogilović et al.
2. Gandz & Murray
3. Ferris & Kacmar
4. Ferris & et al.
5. Garg et al.

6. Ahmed & sigamoney
7. Ferris et al.
8. Cui

بنابراین، اگر مدیران سازمان رفتار سیاسی کارکنان خود را به درستی کنترل کنند، نتیجه‌ای مفید و مورد توجه برای سازمان و کارکنان خواهند داشت. به طور کلی، آنچه مورد بررسی قرار گرفت این بود که تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان‌سازی دانش با نقش تعدیل‌کننده ویژگی‌های شغلی از اهمیت بسیاری برخوردار است. در زمینه تحقیقات داخلی، باید گفت که تحقیقات زیادی انجام نشده است و مطالعات کمی در مورد تأثیر خلاقیت و سیاست‌های سازمانی نشان می‌دهد که سیاست‌های سازمانی استرس‌زا و مضر هستند و تأثیرات منفی بالقوه‌ای بر طیف گسترده‌ای از کار و شخصیت کارمندان دارند و ممکن است شخص در محیط کار سیاسی دفاعی باشد و دانش خود را پنهان کند. در بیشتر مطالعات انجام شده در داخل و خارج از کشور، تحقیقات کمتری در مورد تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان‌سازی دانش و نقش تعدیل‌کننده ویژگی‌های شغلی در نظر گرفته شده است. بعلاوه، جستجو در پایگاه‌های داده مانند وب‌سایت‌ها، کتابخانه‌ها، مجلات و CDها نشانگر عدم وجود چنین تحقیقاتی در داخل کشور است. بنابراین، انجام چنین تحقیقاتی بسیار مهم است. این تحقیق با توجه به چشم‌انداز خاص خود می‌تواند مسیر جدیدی را برای تحقیقات آینده فراهم کند.

لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که آیا سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش با نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد؟



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی از نوع پژوهش‌های پیمایشی است که در بین کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان با تعداد ۱۱۷۱ نفر انجام گردید و در نهایت، تعداد ۳۵۰

می‌گیرند تعهد حرفه‌ای به عنوان تعدیلگر در تأثیر رابطه سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان عمل کرده و رابطه معکوس این دو مؤلفه را کم‌رنگ‌تر می‌کند (۲۹). ترکزاده و فریدونی (۱۳۹۷) مطالعه‌ای تحت عنوان نقش رفتار سیاسی در هر سازمان در پیش‌بینی جو سازمانی به صورت‌های مختلف انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد نقش رفتار سیاسی با جو سازمانی و نظر کارکنان، فضای داخلی و خارجی به طور مثبت و معنی‌داری رفتارهای سیاسی سازمان را مورد تأیید قرار دادند (۳۶). رضانی راد و کیا کجوری (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان نقش میانجی اداره سیاست سازمانی در رابطه بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی-شغلی سازمانی انجام دادند که نتایج نشان داد عوامل شغلی، سازمانی و شخصی از طریق برداشت از سیاست بر رفتار سیاسی اثر دارد (۲۸). همچنین فانی و همکارانش (۱۳۹۳)، ارتباط رفتارهای سیاسی با عوامل شغلی، فردی، سازمانی با نقش واسطه‌ای درک سیاست سازمانی را مورد بررسی قرار دادند و مشخص گردید عوامل فردی، شغلی و سازمانی بر ادراک سیاسی تأثیر می‌گذارد و برداشت سیاسی تأثیر مثبتی بر رفتار سیاسی دارد (۱۲).

رفتارهای موجود در سازمان در سیاست‌های سازمانی منعکس می‌شود. نتایج و همچنین مبانی نظری بیان کرده‌اند که این رفتارها بخشی اجتناب‌ناپذیر از هر فعالیت انسانی است (۲۸). وقتی از کارمندان در مورد رفتار سیاسی در محل کار سؤال می‌شود، آن‌ها اغلب از آن به عنوان "رفتارهای خویش خدمتی" یاد کرده‌اند که اهداف شخصی را با هزینه دیگران به دست می‌آورند (۲۶). این رفتارها می‌تواند تهدیدی بالقوه بر اثر بخشی و کارایی سازمان تلقی گردد. به عنوان مثال، هنگامی که یک کارمند به جایگاه بالاتری ارتقا می‌یابد (در حالی که افراد شایسته‌تری وجود دارند) و با درگیری‌های شخصی با شهرت و موقعیت خود مورد قضاوت قرار می‌گیرد، سازمان و افراد به دلیل عواقب غیر عملکردی، بسیار آسیب می‌بینند. احساس فریب ناشی از سیاست‌های سازمانی در یک کارمند شایسته، باعث واکنش‌هایی از قبیل مضطرب شدن، عدم رضایت، ناامیدی و یا جابه‌جایی در او می‌شود (۲۱).

می‌توان گفت که محیط ورزشی از این امر مستثنا نبوده و همواره رفتارهای سیاسی می‌تواند بر آن تأثیرگذار باشد و موجب کاهش خلاقیت و عملکرد کارکنان شود. با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان نقش مهمی در سیاست ورزش کشور دارد، مدیرانی که نمی‌توانند رفتار سیاسی کارکنان خود را درک کنند، نمی‌توانند مشکلات سازمانی را حل کنند.



پنهان کردن دانش =  $0/81$  و ویژگی‌های شغلی =  $0/89$  انجام گرفت. پرسشنامه تحقیق در دو بخش ویژگی‌های فردی و سؤال‌های اصلی تحقیق بین نمونه‌های آزمون انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از آزمون چولگی و کشیدگی، کلوموگروف-اسمیرنوف و آزمون مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای Spss، Spss Sample Power و Smart PLS انجام گرفت.

#### یافته‌های تحقیق

برای برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار حجم نمونه استفاده شد. با در نظر دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای  $0/05$ ، توان  $0/80$  و حجم اثر  $0/05$ ، حجم نمونه  $350$  نفر برآورد گردید

نفر به‌عنوان نمونه از طریق نرم‌افزار تعیین حجم نمونه Spss Sample Power به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها به ترتیب از پنج مقیاس مشخصات دموگرافیک، پرسشنامه سیاست سازمانی نقش‌بندی و میرانی (۱۳۹۸) (۲۵) که شامل ۱۵ سؤال، پرسشنامه خلاقیت کارکنان ژو و جورج (۲۰۰۱) (۳۹) که شامل ۱۰ سؤال، و پرسشنامه پنهان کردن دانش سرنگو و بونتیس (۲۰۱۶) (۳۳) که شامل ۳ سؤال بود و پرسشنامه ۲۵ سؤالی ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۹) (۱۸) استفاده شد.

روایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید مجرب و با استفاده از تحلیل عاملی با مقیاس پنج‌تایی لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شد. فرایند پژوهش در یک مطالعه ابتدایی پایایی پرسشنامه‌ها با بکارگیری از آزمون ضریب آلفای کرونباخ (سیاست سازمانی =  $0/88$ ، خلاقیت کارکنان =  $0/84$  و

جدول ۱: برآورد حجم نمونه

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

کارشناسی ارشد بودند و بر اساس سابقه کار بیشتر شرکت‌کنندگان با ۴۳ درصد دارای سابقه کار ۱۵ الی ۲۰ سال تا ۲۰ سال بودند. در جدول (۲) آماره توصیفی متغیرها مورد بررسی قرار گرفت:

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد که از ۳۵۰ نفر نمونه آماری، ۵۱ درصد مشارکت‌کنندگان مرد و ۴۹ درصد زن بودند. بیشترین نمونه آماری تحقیق حاضر با ۳۶ درصد در محدوده سنی ۴۵ الی ۵۰ سال قرار داشتند و اکثر آزمودنی‌های تحقیق با ۵۵ درصد دارای مدرک تحصیلی

جدول ۲: توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر		شاخص			
میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
۱/۸۷	۰/۵۹۷	۱/۴۵۶	۲/۹۵۴	۱/۰	۴/۹۳
۳/۹۱	۰/۵۸۳	-۰/۳۲۵	۰/۲۷۴	۲/۲۰	۵/۰
۲/۲۰	۰/۷۴۳	۰/۴۸۵	۰/۲۸۵	۱/۰	۵/۰
۳/۸۹	۰/۵۶۹	-۱/۰۷۴	۲/۵۴۵	۱/۰	۴/۹۲

جدول (۳) ارتباط بین متغیرها را نشان می‌دهد.

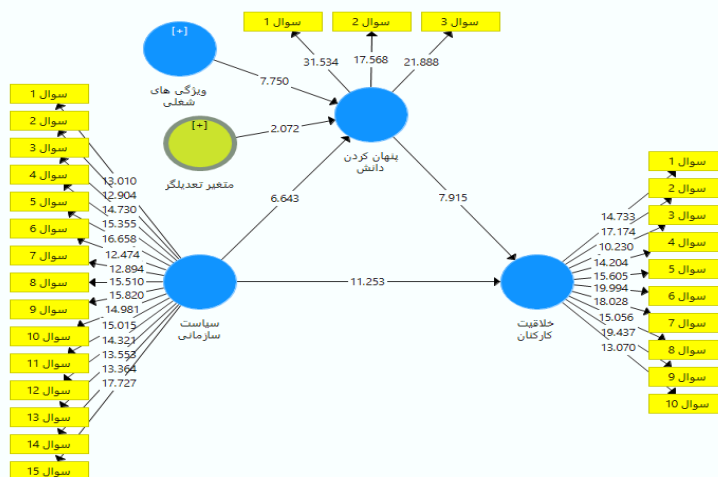
جدول (۳): ماتریس همبستگی اسپیرمن متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	سیاست سازمانی	خلاقیت کارکنان	پنهان کردن دانش	ویژگی شغلی
سیاست سازمانی	۱			
خلاقیت کارکنان	-۰/۶۷۱	۱		
پنهان کردن دانش	-۰/۵۱۶	-۰/۶۰۴	۱	
ویژگی شغلی	-۰/۵۳۵	۰/۵۷۷	-۰/۴۵۲	۱

بین سیاست سازمانی با خلاقیت کارکنان ( $-0/671$ ) و ویژگی‌های شغلی ( $-0/535$ ) همبستگی منفی و معنادار وجود

در جدول (۳) نشان داده شده است که بین سیاست سازمانی با پنهان کردن دانش همبستگی مثبت و معنادار ( $+0/516$ ) ولی

دارد. همچنین جدول (۳) نشان می دهد بین سایر متغیرها نیز فرضیه‌ها در تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همبستگی وجود دارد.



شکل ۲: مدل ساختاری نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در رابطه بین سیاست سازمانی و پنهان کردن دانش بر خلاقیت کارکنان حالت معناداری

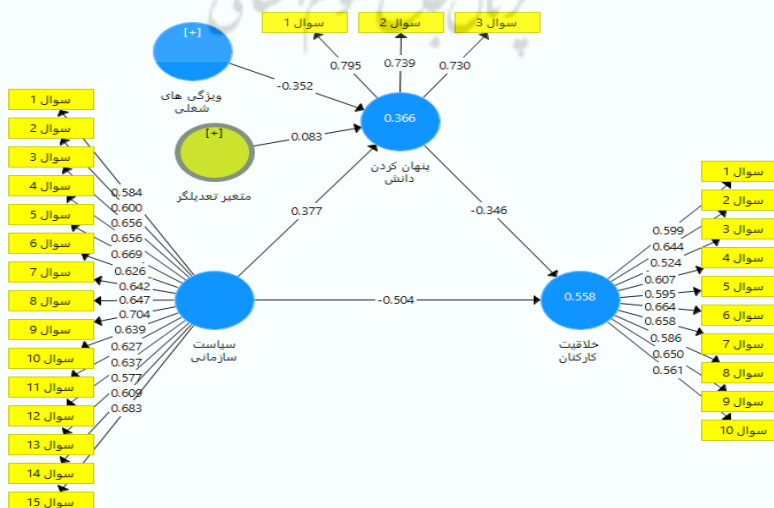
شده بیشتر از مقدار پایه تنظیم شده باشد، مدل از اعتبار لازم در هر دو سطح برخوردار است و تفسیر بیشتر نتایج به تغییر ساختار مدل نیاز ندارد.

با اشاره به شکل ۲ که خروجی نهایی نرم‌افزار است، مدل از اعتبار لازم برخوردار است. دلیل این امر آن است که مقادیر قابل توجهی که بعضاً آماره  $t$  یا مقدار  $Z$  نیز نامیده می‌شوند، بالاتر از عدد پایه ۱.۹۶ هستند. تا زمانی که مقدار تخمین زده

جدول ۴: نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در رابطه بین سیاست سازمانی و پنهان کردن دانش بر خلاقیت کارکنان

شاخص متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	شاخص اشتراک	شاخص افزونگی
سیاست سازمانی	۰/۵۰۷	۰/۹۱۱	۰/۸۹۶	۰/۲۹۰	-
خلاقیت کارکنان	۰/۵۷۲	۰/۸۵۵	۰/۸۱۳	۰/۲۲۲	۰/۱۸۸
پنهان کردن دانش	۰/۵۷۰	۰/۷۹۹	۰/۸۲۵	۰/۱۸۲	۰/۱۸۰
ویژگی‌های شغلی	۰/۵۰۱	۰/۹۱۴	۰/۹۰۵	۰/۲۱۳	-

نتایج مستخرج از معادله نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار می‌باشد و مطلوب هست.



شکل ۳: مدل ساختاری نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در رابطه بین سیاست سازمانی و پنهان کردن دانش بر خلاقیت کارکنان حالت استاندارد

**جدول ۵:** برآورد اثر نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در رابطه بین سیاست سازمانی و پنهان کردن دانش بر خلاقیت کارکنان

مسیر	ضریب مسیر	مقدار تی	P. Value
سیاست سازمانی <---> خلاقیت کارکنان	-۰/۵۰۴	۱۱/۲۵۳	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی <---> پنهان کردن دانش	۰/۳۷۷	۶/۶۴۳	۰/۰۰۱
پنهان کردن دانش <---> خلاقیت کارکنان	-۰/۳۴۶	۷/۹۱۵	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی <---> پنهان کردن دانش <---> خلاقیت کارکنان	-۰/۱۳۰	۵/۰۴۷	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی × ویژگی‌های شغلی <---> پنهان کردن دانش	-۰/۰۲۹	۲/۰۰۴	۰/۰۴۶

افزایش سیاست سازمانی، خلاقیت کارکنان با شدتی متوسط کاهش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات آری و همکاران (۲۰۰۹) (۳)، مالک و همکاران (۲۰۱۹) (۲۳) و شمشیریان و همکاران (۱۳۹۸) (۳۴) 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 نیاز است (۲۳). با توجه به اینکه 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. همان گونه 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 تأثیرگذار 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 آورند، 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.

دیگر نتایج نشان داد که سیاست سازمانی اثر مثبت و معناداری بر پنهان کردن دانش ( $P = ۰/۰۰۱$ ,  $\alpha = ۰/۲۹۰$ ) دارد. یعنی با

مقادیر برآورده شده نشان می‌دهد که سیاست سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ( $P = ۰/۰۰۱$ ,  $\alpha = -۰/۵۰۴$ ) دارد. همچنین سیاست سازمانی اثر مثبت و معناداری بر پنهان کردن دانش ( $P = ۰/۰۰۱$ ,  $\alpha = ۰/۳۷۷$ ) دارد. پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ( $\alpha = -۰/۳۴۶$ ) دارد. علاوه بر این مشخص گردید که سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش ( $P = ۰/۰۰۱$ ,  $\alpha = -۰/۱۳۰$ ) اثر منفی و معناداری دارد. در نهایت نتایج نشان داد که ویژگی‌های شغلی نقش تعدیل‌گری بین تأثیر سیاست سازمانی بر پنهان کردن دانش دارد که میزان اندازه اثر آن برابر با ( $P = ۰/۰۰۱$ ,  $\alpha = -۰/۰۲۹$ ) می‌باشد که می‌توان گفت اندازه اثر نقش تعدیلگر تقریباً ضعیف می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است و بهبود بهره‌وری آن، منشأ 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 تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی بپردازند. 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 زیان باری سد راه اهداف سازمان می‌شود. لذا مدیران سازمان‌ها باید این عوامل مضر و زیان بار را شناسایی و جهت رفع آن تلاش کنند.

نتایج بیانگر این بود که سیاست سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ( $P = ۰/۰۰۱$ ,  $\alpha = -۰/۵۴۲$ ) دارد. یعنی با

این رابطه، باید توجه داشت که هر شغل دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است. به عنوان مثال، آیا این شغل به کار ذهنی یا جسمی نیاز دارد، سیاست سازمانی، محیط شلوغ یا حریم خصوصی چیست، این کار فردی انجام می‌شود و یا جمعی، چگونگی نظارت و بسیاری از مسائل دیگر. افراد ویژگی‌های شخصیتی خود را دارند، آن‌ها دوست دارند به تنهایی در یک گروه کار کنند. همچنین طراحی شغل باید به گونه‌ای باشد که بتوان از تمام مهارت‌ها و توانایی‌های کارمندان استفاده کرد. برخی از تحقیقات اظهار می‌دارند که کارکنان علاقه‌مند و وفادار به سازمان، عملکرد شغلی بالاتری دارند، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند، غیب کمتری دارند، انگیزه کاری بالاتری دارند و با تغییرات سازمان همخوانی بیشتری دارند. در نتیجه، می‌توان با شناخت علاقه کارکنان سازمان نسبت به شغل، نتایج حاصل از تنوع در عملکرد کار، کارمندان و تغییر در عوامل تأثیرگذار، به اهداف مورد نظر سازمان دست یافت. در نتیجه، کارکنانی که نسبت به محیط کار و شرایط کاری سیاست‌های سازمانی نگرش مثبت و مطلوبی دارند، با ویژگی‌های شغلی خود رابطه مثبت برقرار می‌کنند. در مقابل، کارکنانی که نگرش منفی نسبت به محیط کار، شرایط شغلی و سیاست‌های سازمانی دارند با خصوصیات شغلی خود ارتباط ندارند. همچنین با اشتغال صحیح و حرفه‌ای افراد در بخش‌های مختلف سازمان، هویت کاری و تعهد حرفه‌ای آن‌ها افزایش می‌یابد که معنای بیشتری به خود و ماهیت کارشان می‌دهند و باعث تحریک خلاقیت کارکنان می‌شوند. از آنجاییکه دانش محوری و توجه به استعداد و خلاقیت کارکنان از ضرورت‌های سازمان‌های معاصر به شمار می‌رود، از این رو وزارت ورزش و جوانان در شرایط رقابتی، ضمن ارضاء تقاضاهای سطح بالا و فراینده باید به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر باشد. که این امر می‌تواند برای مواجهه با چالش‌های پیش رو و جلوگیری از پنهان‌سازی دانش و توجه به خلاقیت کارکنان مؤثر واقع گردد. بی‌تردید وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش در کشور بخصوص با قرار گرفتن شخصی از بدنه ورزش در رأس کار، باید در طراحی و استقرار مناسب سیستم سیاست‌های سازمانی در راستای افزایش خلاقیت و با توجه به ویژگی‌های شغلی در نقش پیشرو سازمان‌های دولتی قرار گیرد. مطالعه حاضر توجه ویژه‌ای به تأثیر مضر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق پنهان‌سازی دانش دارد. با توجه به این که مبنای سیاست سازمانی فقدان انصاف است و عدم امید به پاداش،

افزایش سیاست سازمانی، پنهان کردن دانش با شدتی بالا افزایش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات بدی و شات (۲۰۱۳) (۵)، کوی و همکاران (۲۰۱۶) (۱۱)، مالک و همکاران (۲۰۱۹) (۲۳) و شمشیریان و همکاران (۱۳۹۸) (۳۴) همخوان است. طی یک مطالعه که توسط بدی و شات (۲۰۱۳) (۵) انجام شد، آنها نشان دادند افرادی که سیاست را تجربه می‌کنند، ممکن است دانش خود را پنهان کنند. در نتیجه 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. 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.

نتایج حاکی از آن بود که پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان ( $P = 0.001, \alpha = -0.347$ ) دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات سرن و همکاران (۲۰۱۴) (۷)، بوگیلوویچ و همکاران (۲۰۱۷) (۶) و مالک و همکاران (۲۰۱۹) (۲۳) همخوان است. نتایج مطالعات بوگیلوویچ و همکاران (۲۰۱۷) حاکی از آن بود که پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد (۶). ممکن است فرد در یک محیط کار سیاسی دارای حالت دفاعی شود و به پنهان کاری دانش بپردازد. 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 باعث از بین رفتن خلاقیت خواهد شد. زیرا بدون به اشتراک‌گذاری دانش بین همکاران، بهره‌مندی از دانش و تخصص و تجربه کارکنان در انجام کارها ممکن نیست و فعالیت نوآورانه انجام نخواهد شد.

در نهایت نتایج نشان داد که ویژگی‌های شغلی نقش تعدیل‌گری بین تأثیر سیاست سازمانی بر پنهان کردن دانش دارد که میزان اندازه اثر آن برابر با ( $\alpha = 0.029, -0.001$ ) می‌باشد، که می‌توان گفت اندازه اثر نقش تعدیل‌گر تقریباً ضعیف می‌باشد. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعات بوگیلوویچ، ارنه و شکرلاواج (۲۰۱۷) همسو است که می‌گوید ضمن مهم دانستن این عامل در عملکرد افراد، سازمان‌ها باید با بازسازی محیط کار، نیاز به تنوع و اختلاف در زمینه کار را ایجاد کنند (۶). در



لذا به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود تمامی کارکنان را در برخی از جلسه‌ها شرکت دهند، نظرات کارکنان را مورد توجه قرار دهند و مهم بودن نقش آن‌ها در سازمان را یادآوری نمایند. این امر موجب خواهد شد تا تعلق خاطر کارکنان در خصوص سازمان افزایش یابد و همچنین موجب می‌شود تا خلاقیت کارکنان برانگیخته شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد رهبران سازمان، شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان بتوانند مستقیماً با مدیریت صحبت کنند تا وارد روش‌های پنهان حل مسأله نشوند. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود که مدیران در محل کار فضا را به گونه‌ای محیا کنند که کارمندان ضمن استفاده از تناقضات بین عمل و انتظار برای دستیابی به انگیزه کاری بالاتر، به یک کار هیجان‌انگیز مشغول باشند و در عین حال فرصت‌های متنوعی برای برقراری ارتباط با همکاران و دیگران داشته و شادتر و راضی‌تر باشند. در نهایت به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد عوامل مؤثر بر سیاست سازمانی از طریق یک مطالعه فراترکیبی، شناسایی و اولویت‌بندی کنند. همچنین باتوجه به اینکه در سازمان‌های ورزشی مانند ورزش و جوانان سبک‌های رهبر می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد، لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشی در مورد سبک‌های مدیریتی با سیاست‌های سازمانی با نقش میانجی خلاقیت کارکنان و سایر متغیرهای مرتبط انجام شود.

تلاش را تضعیف می‌کند، استراتژی‌هایی که وزارت ورزش و جوانان با توجه به شرایط موجود در کشور و به خصوص در حیطه ورزش، می‌توانند برای کم کردن سیاست سازمانی استفاده کنند عبارتند از: ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های صحیح برای اطمینان از وجود انصاف در روند تخصیص منابع، افزایش درک کارکنان از منصفانه بودن روش‌های ارزیابی عملکرد. پاداش‌های سازمانی مهم (به عنوان مثال، افزایش حقوق و انگیزه‌های ارتقاء) با عملکرد بسیار مرتبط هستند و کارمندان را به سخن گفتن بدون هیچ گونه ترس از پیامدهای منفی شخصی تشویق می‌کند. همچنین، نتایج نشان داد که پنهان‌سازی دانش منجر به انتقال تأثیر منفی سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان می‌شود. این بدان معنی است که مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌بایست به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های خود را تشویق کنند. مدیران علاقه‌مند به توسعه و حمایت از اشتراک دانش نه تنها باید به اشتراک‌گذاری دانش با پاداش‌های سازمانی را تشویق کنند، بلکه تلاش خود را برای تقویت روابط متقابل هدف و تعاملات بین فردی کارمندان نیز انجام دهند. بنابراین، اگر کارکنان بر این باشند که با به اشتراک گذاشتن دانش خود می‌توانند منافع متقابل را از همکاران دیگر به دست بیاورند، احتمال دارد که اشتراک‌گذاری دانش را به طور مطلوب در نظر گرفته و از پنهان‌سازی آن پرهیز نمایند، که در نهایت خلاقیت کارکنان و در نتیجه عملکرد وزارت ورزش و جوانان افزایش می‌یابد.

## REFERENCES

- [1] Adams, G.L., Treadway, D., Stepina, L.P. 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*.2008: 20(5), 545-63.
- [2] Ahmed, H., Sigamoney, C. Effect of Employee Creativity on Project Performance with the Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Openness to Experience. *Global Social Sciences Review (GSSR)*,2020:5(2), 137-148.
- [3] Aryee, S., Zhou, Q. I. N., SUN, L. Y., & LO, S. Perceptions Of Politics, Intrinsic Motivation And Creative Performance: Evidence From the Service Sector. In *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, Academy of Management 2009: 6(1), 1-6.
- [4] Baas, M., De Dreu, C., Nijstad. B. A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus? *Psychological bulletin*.2008: 5(134), 779.-806.
- [5] Bedi, A., & Schat, A. C. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*,2013: 54(4), 246.
- [6] Bogilović, S., Černe, M., Škerlavaj, M. Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.2017:26 (5),710-23.
- [7] Černe, M., Nerstad, C., Dysvik, A., Skerlavaj, M. What Goes Around Comes Around:

- Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *The Academy of Management Journal*.2014:6(57), 172-92.
- [8] Chang, C-h., Rosen, CC., Levy, PE. The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *The Academy of Management Journal*. 2009: 52(4), 779-801.
- [9] Chang, C., H., Rosen, C. C., Siemieniec, G. M., & Johnson, R. E. Perceptions of organizational politics and employee citizenship behaviors: Conscientiousness and self-monitoring as moderators. *Journal of Business and Psychology*, 2012:27(4), 395-406.
- [10] Chavoshi, M. The foundation of history in Hegel's thought. *Philosophy*.2007: 35 (1). [Persian]
- [11] Cui, Y., Park, H. H., & Paik, Y. Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. *대한경영학회지*,2016:29(8), 1215-1239.
- [12] Fani, A., Sheikh Nejad, F. Knowledge of the individual, h; Hassanzadeh, A. Explain the mediating role of organizational policy perception between employees' political behavior and individual, job and organizational factors. *Organizational Culture Management*, 2014:12 (1), 21-.39. [Persian].
- [13] Ferris, G.R., Kacmar, KM. Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*.1992: 18(1),93-116.
- [14] Ferris, G.R., Harrell-Cook, G., Dulebohn, J. H. Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, 2000: 89-130.
- [15] Ferris, G.R., Perrewé, P. L., Daniels, S. L., Lawong, D., Holmes, J.J. Social Influence and Politics in Organizational Research. *Journal of Leadership & Organizational. Studies*, 2017:24(1), 1-16.
- [16] Gandz, J, Murray, V. V. The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*,1980: 23(5), 237-251.
- [17] Garg, N., Kumar, Ch., Ganguly, A. Knowledge hiding in organization: A comprehensive literature review and future research agenda. *The journal of corporate Transformation*.2021: 53-71.
- [18] Hackman, J.R., & Oldham, G.R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*,1979: 16(7), 250-279.
- [19] Jahanipour, AS., Rahimi, H. Investigating the Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behavior with Organizational Creativity in Higher Education Institutions (Case Study: Qom University Staff). *Recovery of knowledge and semantic systems in the fall of* , 2021 :28(8), 45-21. [Persian].
- [20] Karami, F. Yousefi, b. The relationship between interpersonal trust and political behaviors with conflict resolution styles among the staff of the general physical education departments of selected provinces. *Sports Management Studies* 2013: 21(8), 218-195. [Persian].
- [21] Kacmar K. M., & Baron, R. A. Organizational politics. *Research in human resources management*,1999: 1-39.
- [22] Lanaj K, Chang C-H, Johnson R. Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis. *Psychological bulletin*.2012: 138(9), 998-1034.
- [23] Malik O, Shahzad A, Raziq MM, Khan M, Yusaf S, Khan A. Perceptions of Organizational Politics, Knowledge Hiding, and Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment. *Personality and Individual Differences*, 2019:51-69.
- [24] Moharamzadeh, M., Hosseinzadeh, F. The relationship between supportive culture, stimulus of creativity, innovation and performance of the staff of the General Directorate of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2014: 1(1), 95-100.
- [25] Naqshbandi, S.S., And Mirani, K. Validation of organizational political behavior perception questionnaire. *Bimonthly Journal of Sports Management Studies*,2019: 11(53), 34-21. [Persian].
- [26] Rahimnia, F., Farzaneh Hassanzadeh, J. Investigating the moderating role of organizational justice on the relationship between perception of the political atmosphere of the organization and

- communication avoidance of individuals. Transformation Management Research Paper (Management Research Paper). 2009:1 (2), 25-41. [Persian].
- [27] Ramezanirad, M., Kiakjuri, A. The mediating role of organizational policy perception between employees' political behavior and individual-organizational job factors. The Second International Conference on Management and Accounting Techniques. 2017: 45-67. [Persian].
- [28] Ramadan, M. And Zulfiquari, d. Investigating the relationship between Iran Insurance's organizational policies in Tehran on the creativity of its employees, by acting as a mediator of commitment. General policy making in spring management 2020: 37(7), 88-73. [Persian]
- [29] Robbins, R. Fundamentals of Organizational Behavior. Tehran: Cultural Research Office;.1938: 464.
- [30] Salajeghe, s., Nazeri, M. Analytical research in the field of political behavior management in organizations. Age of Management. Nos.2010: 14 (15), 76-65. [Persian].
- [31] Seif, M H., Imani farahani, M., Sabet. A. Investigating individual characteristics affecting the creation and development of creativity of employees of the General Department of Physical Education of Fars Province (providing a path analysis model). Organizational Behavior Management Studies in Sport, 2014:1(3); 93-100.
- [32] Serenko, A., & Bontis, N. Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. Journal of Knowledge Management, 2016. 20(12), 1199-1224.
- [33] Shamshirian, Gholamreza and Mahmoudi, Mahmoud and Ghiasi, M. Study of the moderating role of professional commitment based on understanding organizational policy, hiding knowledge and initiative of employees, National Conference on New Ideas and Applied Research in Humanities, Rasht.
- [34] Tabli, H; Rihani Yasavi, A. The moderating role of personality types in the relationship between managers' political behavior and anti-citizenship behaviors of Mashhad University of Medical Sciences staff, Journal of North Khorasan University of Medical Sciences, 2015: 7(1), 209-217. [Persian].
- [35] Turkzadeh, J., Fereyduni, F. Predicting the prevalence of organizational political behaviors in different organizational atmospheres. Applied Sociology, 2018: 29( 3), 117-138. [Persian].
- [36] Weber, M., Finley, D., Crawford, A., Rivera, D. An Exploratory Study Identifying Soft Skill Competencies in Entry-Level Managers. Tourism and Hospitality Research, 2009: 9.
- [37] Zarei Matin, H., Taheri, F., Mobile, A. Organizational silence: Concepts, causes and consequences. Iranian Journal of Management Sciences Quarterly, 2011: 6 (21), 77-104. [Persian].
- [38] Zhou, J., & Hoever, I. J. Research on workplace creativity: A review and redirection. Organizational Behavior Management Studies in Sport, 2014:1(5),333-359.