



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

The Mediating Role of Tacit Knowledge in the Impact of Perceived Organizational Policies and Professional Commitment on Employee Creativity

Manijeh Ahmadi¹

¹. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: manijehahmadi@pnu.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

Organizations are political entities, and employees' perception of their policies plays a fundamental role in shaping their behavior and improving the organization's performance. If managers ignore this issue, we may witness the concealment of employee knowledge and ultimately a decrease in creativity, professional commitment, and organizational performance. Therefore, the purpose of the research was to investigate the mediating role of tacit knowledge in the impact of perceived organizational policies and professional commitment on the creativity of employees of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. The present study is quantitative in approach, applied in purpose, and descriptive-correlational in method. The statistical population included employees of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare (150 people), with a sample size of 108 people using the Cochran formula. The research tools were questionnaires on organizational policy perception, knowledge hiding, employee creativity, and professional commitment. The validity of the tools was confirmed by the CVR and CVI indices (above 0.6) and their reliability was confirmed by using Cronbach's alpha coefficient (above 0.7). These results showed that t-value obtained for the effect of professional commitment on employees' tacit knowledge (3.322) and perceived organizational policies on employees' creativity (11.153) was negative and marginal. Professional commitment has a moderating role in the impact of perceived organizational policies on employee creativity (2.242). Perceived organizational policies have a positive effect on employees' tacit knowledge (4.340) and tacit knowledge has a positive effect on their creativity (2.097). The results of this study can be explained as follows: By emphasizing transparency and involving employees in decisions, managers of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare in a way can create conditions in which organizational policies are understood by employees and encourage employees to share their knowledge, thereby increasing their creativity and professional commitment.

Introduction

The success of any organization depends on various factors, one of the most important pillars of the success of any organization is the creativity of employees. Among these, factors such as organizational policies and professional commitment are among the things that affect various aspects of employees' work. On the other hand, in current organizations, performing tasks and duties is more based on knowledge and in fact its application and sharing among employees, so that employees can improve the organization's performance by improving their knowledge and ability to create new ideas. Meanwhile, organizational policies can create opportunities for various behaviors in employees, such as creativity, commitment, and knowledge sharing.

Case study

Case study: Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare

Materials and Methods

The present study is quantitative in approach, applied in purpose, and descriptive-correlational in method. The statistical population included employees of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare (150 people), with a sample size of 108 people using the Cochran formula. The research tools were questionnaires on organizational policy perception, knowledge hiding, employee creativity, and professional commitment. The validity of the tools was confirmed by the CVR and CVI indices (above 0.6) and their reliability was confirmed by using Cronbach's alpha coefficient (above 0.7).

Discussion and Results

The t-value obtained for the effect of professional commitment on employees' tacit knowledge (3.322) and perceived organizational policies on employees' creativity (11.153) was negative and marginal. Professional commitment has a moderating role in the impact of perceived organizational policies on employee creativity (2.242). Perceived organizational policies have a positive effect on employees' tacit knowledge (4.340) and tacit knowledge has a positive effect on their creativity (2.097).

Conclusion

Perceived organizational policies positively predict and influence students' concealment and, in turn, creativity negatively. In a political work environment, the knowledge concealer prefers to take actions that have a high probability of success and avoids creativity due to its risky nature. Therefore, the need to pay special attention to employee participation, facilitate constructive communication between employees, develop reward and compensation systems appropriate to idea generation, and provide employees with their opinions on organizational policies can improve employees' perception of these policies,

provide the basis for reducing the negative phenomenon of knowledge hiding, and lead to greater creativity among employees. Involving and creating the ground for direct and explicit participation of employees in explaining organizational policies, while increasing organizational commitment, leads to a better understanding of the policies that employees themselves have a role in explaining, and therefore provides the ground for reducing knowledge hiding. Also, eliminating discrimination and inappropriate relationships between individuals in the workplace by treating all employees based on a similar policy in various cases such as job promotions, providing rewards, and even punishments, so that, while increasing organizational commitment, understanding of policies is improved and knowledge concealment is reduced. As a result, individuals with professional commitment are less likely to engage in knowledge concealment behaviors, even when working in a political work environment. As a result, individuals with professional commitment are less likely to engage in knowledge concealment behaviors, even while working in a political work environment. The results of this study can be explained as follows: By emphasizing transparency and involving employees in decisions, managers can create conditions in which organizational policies are understood by employees and encourage employees to share their knowledge, thereby increasing their creativity and professional commitment. Therefore, it is essential that organizational policies be explained by the managers of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare in a way that, while creating a positive perception among employees, increases their professional commitment, which in turn reduces knowledge hiding and increases their creativity.

Keywords: Perceived Organizational Policies, Professional Commitment, Employee creativity, Tacit knowledge

Article Type: Research Article

Cite this article: Ahmadi, M. (2026). The Mediating Role of Tacit Knowledge in the Impact of Perceived Organizational Policies and Professional Commitment on Employee Creativity. *Public Management Researches*, 19 (73), 155-182. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR. 2026.53359.6442

Received: 27 Sep. 2025

Revised: 20 May. 2026

Accepted: 16 June. 2026

Published online: 23 Sep. 2026

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



نقش میانجی دانش پنهان در تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان

منیژه احمدی^۱

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. manijehahmadi@pnu.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش؛ بررسی نقش میانجی دانش پنهان در تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان وزارت تعاون؛ کار و رفاه اجتماعی است. پژوهش در گروه پژوهش‌های کاربردی پیمایشی و براساس معیار ماهیت داده‌ها و مبنای پژوهش؛ کمی است. جامعه آماری، شامل کارکنان وزارت تعاون؛ کار و رفاه اجتماعی (۱۵۰ نفر) که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران (۱۰۸ نفر) بود. برای سنجش متغیر ادراک سیاست سازمانی از پرسشنامه‌های کاجمار و فریس (۱۹۹۱)، برای سنجش پنهان سازی دانش سرنکو و بوننیس (۲۰۱۶)، برای سنجش خلاقیت کارکنان ژوو و جورج (۲۰۰۱) و تعهد حرفه‌ای چانگ و چوی (۲۰۰۷) استفاده شده که روایی ابزارها با شاخص CVI و CVR (بالای ۰/۶) و پایایی آنها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (بالای ۰/۷) تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به کمک نرم افزار Smart PLS و نیز برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به یافته‌های پژوهش؛ مقدار t بدست آمده برای تاثیر تعهد حرفه‌ای بر دانش پنهان کارکنان (۳/۳۲۲) و سیاست‌های سازمانی درک شده بر خلاقیت کارکنان (۱۱/۱۵۳) منفی و جزیی بود. تعهد حرفه‌ای در تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده بر خلاقیت کارکنان (۲/۲۴۲)، نقش تعدیلگر دارد. سیاست‌های سازمانی درک شده بر دانش پنهان کارکنان (۴/۳۴۰) و دانش پنهان بر خلاقیت آنها (۲/۰۹۷) تاثیر مثبت دارد.

واژه‌های کلیدی: سیاست‌های سازمانی درک شده، تعهد حرفه‌ای، خلاقیت کارکنان، دانش پنهان

استناد: احمدی؛ منیژه. (۱۴۰۵). نقش میانجی دانش پنهان در تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت

کارکنان، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹ (۷۳)، ۱۵۵-۱۸۲. DOI:10.22111/JMR.2026.53359.6442



تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۵ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۳ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

در دنیای کسب و کار فعلی، خلاقیت کارکنان شامل فرایندهای شناختی و رفتاری است که هنگام تلاش برای ایجاد ایده‌های جدید بکار برده می‌شود و تعیین کننده اصلی نوآوری سازمانی است (Toosi et al., 2026:21). در این میان عواملی همچون سیاست‌های سازمانی جزء مواردی است که بر جنبه‌های مختلف کاری تاثیرگذار می‌باشد. از نظر حیدری هراتمه^۱ (۲۰۲۲) و کیاکجوری و نوروزی فتاتویی^۲ (۲۰۲۴) سیاست‌های سازمانی تعیین کننده خروجی سازمان نیستند بلکه ادراک کارکنان از آنها بصورت واکنش‌های شناختی، هیجانی و رفتاری موثرند. سعیدپورسرچشمه و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، بدی و شات^۴ (۲۰۱۳) و میرسعیدی و آرایبی^۵ (۲۰۲۳) دریافتند که ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان تاثیرگذار می‌باشد. به اعتقاد فینگ و همکاران^۶ (۲۰۲۲) پنهان سازی دانش تلاش عمدی فرد برای عدم ارائه دانش مورد درخواست همکار می‌باشد که بنا به یافته‌های میرسعیدی و آرایبی (۲۰۲۳)، رمضان و ذوالفقاری^۷ (۲۰۲۰) در تاثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان نقش میانجی را بر عهده دارد. تعهد نیز بعنوان دلبستگی روانشناختی کارکنان (Arefnezhad t al., 2025)، متغیری است که بنا به یافته‌های تقی زاده سرهنگ آبادی و رجبی فرجاد^۸ (۲۰۲۱) نقش تعدیلگر در تاثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان سازی دانش ایفا می‌نماید. همچنین ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت تاثیر داشته و پنهان سازی دانش نقش میانجی و تعهد سازمانی نقش تعدیلگر را خواهد داشت. براین اساس، خلاقیت به عنوان نیاز و شرط بقای هر سازمان تلقی و بر آموزش کارکنان و کسب مهارت‌های لازم تاکید می‌شود (Kiakjori & Norouzi Fatatoei, 2024:14) از سوی دیگر در سازمانهای کنونی، انجام کارها و وظایف مبتنی بر دانش،

¹. Heydari Heratmeh

². Kiakjori & Norouzi Fatatoei

³. Saeedpour Sarcheshmeh

⁴. Bedi and Schat

⁵. Mirsaidi & Araei

⁶. Feng et al

⁷. Ramexan & Zolfaghari

⁸. Taghizadeh Sarhangabadi & Rajabi Farjad

بکارگیری و تسهیم آن در بین کارکنان می‌باشد بطوری که آنها می‌توانند با ارتقای دانش در خلق ایده‌های جدید، ارتقای عملکرد سازمان را موجب شوند (Hael et al., 2024:18). در این میان سیاست‌های سازمانی به اعتقاد دانشور و همکاران^۱ (۲۰۲۴) می‌تواند زمینه بروز رفتارهایی همچون خلاقیت، تعهد و تسهیم دانش گردد. باتوجه به نقش وزارت تعاون؛ کار و رفاه اجتماعی در ایجاد اشتغال و تولید کشور و نیز مشاهدات اولیه در محیط کاری و داشتن کارکنان متعهد، می‌توان بیان داشت که کارکنان می‌توانند در پنهان‌سازی دانش نقش داشته باشند، زیرا نگرانند دانش‌هایی که ممکن است با هدف کمک به سازمان به اشتراک بگذارند، باعث بروز مشکلات غیرمنتظره برای خود گردد. لذا با این پنهان‌سازی، معتقدند که همکاران قادر به کشف و بهره‌برداری از نقاط ضعف‌شان نیستند. به نوبه خود، این رفتار دفاعی ممکن است منجر به مهار و بروز خلاقیت آنان گردد. نتایج این تحقیق می‌تواند گامی مثبت در جهت انباشت دانش بیشتر کارکنان نسبت به سیاست‌های سازمانی و تلاش برای کاهش یا از میان بردن پنهان‌کاری دانش بردارد. لذا سؤال اصلی پژوهش: به‌چه میزان سیاست‌های سازمانی درک‌شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی دانش پنهان تأثیرگذار است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سیاست‌های سازمانی درک شده

سیاست‌سازمانی^۲ قاعده و اصول کلی و الزام برای نیل به هدف مطلوب و حاکی از تقاضاها و انتظارات اجزای سازمان است که در فرایند سیاستگذاری به‌صورت ضوابط و مقررات اجرایی، تقنینی و قضایی انعکاس می‌یابد (Mirsaidi & Araei, 2023). رفتار سیاسی نیز نفوذ ارادی و عمدی افراد در موقعیت تضاد، برای افزایش یا حفاظت از منافع خود جهت به دست آوردن، توسعه و استفاده از قدرت و منابع دیگر برای دستیابی به پیامدهای موردنظر در موقعیتی که عدم اطمینان در مورد انتخابها وجود دارد (Nakhipova et al., 2024). ادراک سیاست‌های سازمانی درجه‌ای است که هریک از کارکنان، محیط کار را

^۱. Daneshvar et al

^۲. Organizational politic

به‌عنوان یک محیط کار ماهیتاً سیاسی می‌پندارند (Kulachai et al, 2024, Aldabbas et al., 2023). براساس نتایج پژوهش محمدکریمی و همکاران^۱ (۲۰۲۵) ادراک سیاست؛ استرس‌زا بوده و موجب کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، کاهش عملکرد شغلی، رفتارهای سلطه‌جویانه و غیبت می‌شود.

تعهد حرفه‌ای

تعهد حرفه‌ای به عنوان دلبستگی روانشناختی با حرفه خود تعریف می‌شود. افرادی دارای سطح بالایی از تعهد؛ اعتقاد قوی به اهداف سازمان و پذیرش آنها دارند (Ranjarmohammadi & Abdollahi, 2025:219). نتایج پژوهش تقی‌زاده سرهنگ آبادی و رجبی فرجاد (۲۰۲۱) و حسین‌پور و همکاران^۲ (۲۰۲۲) بیان می‌کنند که تعهد حرفه‌ای شامل صداقت، وفاداری، وظیفه‌شناسی، ارتباطات، اخلاقیات، رضایت‌درونی و رشد حرفه‌ای می‌باشد. تعهد حرفه‌ای؛ رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده است (Dovali & Parmas, 2023). تعهد؛ ضمن پیوند فرد با سازمان باعث کاهش ترک شغل می‌شود (Saeedpour Sarcheshmeh et al., 2022:11). تعهد عاطفی^۳؛ ارتباط عاطفی کارکنان با سازمان، تعهد مستمر^۴؛ محاسبه هزینه ترک سازمان از سوی فرد و تعهد هنجاری^۵؛ احساس درست ماندن در سازمان است (Toosi et al., Phungula et al., 2022, 2026).

خلاقیت کارکنان

خلاقیت سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار می‌باشد که برای کل سازمان جدید می‌باشد (Pirouzfard et al., 2025:15, Yao, 2024:11). سازمانی که خلاقیت نداشته باشد، نمی‌تواند به بقای خود ادامه دهد و در طول زمان از صحنه محو می‌گردد. پژوهش دیلکچی و کاراتای^۶ (۲۰۲۳) نشان داد که خلاقیت کارکنان در پیشرفت سازمان

¹. MohamadKarimi et al

². Hosseinpour et al

³. Affective

⁴. Continuance

⁵. Normative

⁶. Dilekci & Karatay

تاثیر قابل توجهی داشته و می‌تواند بطور مداوم از طریق یادگیری اکتسابی بهبود یابد. انگیزه‌های ترغیب کننده به نوآوری شامل انگیزه‌های بیرونی و انگیزه‌های درونی می‌باشد. خلاقیت موضوعی است که نه تنها از متغیرهای تسهیم دانش و حمایت سازمانی تاثیر می‌پذیرد بلکه در شرایط منفی و نامطلوب مانند نارضایتی شغلی نیز رخ می‌دهد (Miandari & Abdollahi, 2024). پیشنهاد می‌کند مدیران می‌توانند نارضایتی برخی کارکنان را به عنوان فرصت تشویق ایده‌های جدید تلقی کرده و رضایت آنها را بهبود بخشند.

دانش پنهان

دانش سازمانی، ضمن ارائه خدمات و محصولات، بقا و تداوم سازمان را در بازار رقابتی تضمین می‌نمایند (Mousavi et al, 2025). برتری‌های دانشی توسط تسهیم دانش در محیط کار به وجود آمده و دانش فردی، به تنهایی برای ایجاد مزیت رقابتی کافی نیست (Arokiasamy et al., 2022, Kassa & Ning, 2023). یکی از کارهای اساسی در مدیریت دانش، جلوگیری از پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان است. تسهیم دانش، فرآیندی است که در آن افراد به طور داوطلبانه به اشتراک دانش با یکدیگر می‌پردازند و دانش جدید خلق می‌کنند (Jones et al., 2022, Khaliq et al., 2024, Duan et al., 2022). با وجود کوشش برای انتقال دانش، کارکنان دانش خود را پنهان کرده و موجب از بین رفتن بهره‌وری می‌شود (Jones, 2024, AlHawamdeh, 2022). براساس پژوهش شهابی نسب و همکاران^۲ (۲۰۲۱) و ملیک^۳ (۲۰۲۲) اشتراک هدفمند دانش در یادگیری فردی و سازمانی، خلاقیت و نوآوری کارکنان تاثیر دارد. از نظر اندرسون (۲۰۲۳) در دسترس بودن سیستمهای مدیریت دانش و سیاستهای دانشی، لزوماً تأثیر مثبت در کاهش پنهان‌سازی دانش ندارد ولی وجود فرهنگ دانش مثبت و امنیت شغلی بر پنهان کردن دانش تأثیر منفی دارد. همچنین در پژوهش مقدسیه و همکاران^۴ (۲۰۲۴) پیچیدگی دانش، فشار زمانی، مالکیت روانی پایین، بی‌اعتمادی و طرد شدگی با رفتارهای پنهان‌سازی دانش مرتبط هستند. به منظور کاهش رفتار نامطلوب

1. Knowledge Hiding

2. Shahabi Nasab et al

3. Malik

4. Moghadasia et al

پنهان‌سازی دانش، کارکنان باید تنبیه مربوط به آن را مطلع باشند. البته گاهی پنهان‌سازی دانش به دلیل حفظ اسرار سازمان و طبقه‌بندی اطلاعات انجام می‌پذیرد که از طریق آموزش؛ به کارکنان تفهیم می‌گردد.

پیشینه پژوهش

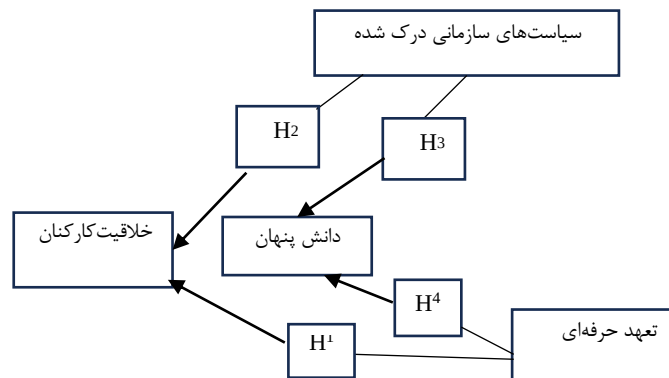
تاکنون پیرامون تأثیر سیاست‌های سازمانی درک‌شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی دانش‌پنهان، پژوهش‌های محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده است. از لحاظ نوآوری؛ تاکنون هیچ پژوهشی، ارتباط همزمان این سازه‌ها را بررسی نکرده است. عارف‌نژاد و همکاران (۲۰۲۵) و دانشور و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به تأثیر منفی رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش و تأثیر مثبت تفکر ابزاری بر سرمایه اجتماعی اشاره کرده‌اند. میرسعیدی و آرای (۲۰۲۳)، دوالی و پرماس (۲۰۲۳)، حیدری‌هراتمه (۲۰۲۱)، تقی‌زاده سرهنگ‌آبادی و رجبی‌فرجاد (۲۰۲۱) در پژوهش خود بیان داشتند که ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش و خلاقیت، همچنین؛ پنهان‌سازی دانش بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت دارد. پنهان‌سازی دانش نیز در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی نقش میانجی بر خلاقیت، تعهد سازمانی و حرفه‌ای در تأثیر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی بر پنهان‌سازی دانش نقش تعدیل‌گر دارد. نتایج پژوهش محمدکریمی و همکاران (۲۰۲۵) و پیروزفر و همکاران^۱ (۲۰۲۴) بیانگر آن بود که ابعاد رفتار سیاسی عمومی، سیاست‌های پرداخت و ارتقاء بر عملکرد شغلی تأثیر دارد. همچنین هائل و همکاران^۲ (۲۰۲۴) و حسین پور و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که عوامل فردی با پنهان‌سازی دانش رابطه معکوس دارد. نتیجه پژوهش کیاکجوری و نوروزی فتاتویی (۲۰۲۴) و رشیدی و همکاران (۲۰۲۳) نیز بیانگر آن است که درک از سیاست‌های سازمانی می‌تواند سبب افزایش میزان استرس کارکنان شود که بر انگیزه خودمختاری تأثیر منفی دارد. در خصوص رابطه ادراک از سیاست‌سازمانی و فلات‌شغلی نیز دارابی‌عمارتی و مرادی^۳ (۲۰۲۳) و اندرامی و همکاران (۲۰۲۲) به ارتباط مثبت بین آنها اشاره کرده‌اند.

^۱. Pirouzfard et al

^۲. Hael et al

^۳. Darabi Emarati & Moradi

مدل مفهومی پژوهش



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش با اقتباس از پژوهش مرسعدی و آرایبی (۲۰۲۳) و مالیک و همکاران (۲۰۱۹)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد؛ کمی، از لحاظ هدف؛ کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها و روش انجام آن توصیفی- همبستگی و پیمایشی، به لحاظ افق‌زمانی از نوع مقطعی است. جامعه آماری؛ کلیه کارکنان وزارت تعاون؛ کار و رفاه اجتماعی (۱۵۰ نفر) که براساس جدول کرجسی و مورگان ۱۰۸ نفر نمونه با روش تصادفی ساده تعیین گردید.

جدول شماره ۱: آماره‌های توصیفی شرکت‌کنندگان پژوهش از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۳ / ۴۰٪
	مرد	۶۵ / ۶۰٪
تحصیلات	کارشناسی	۶۰ / ۵۵٪
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۸ / ۴۵٪
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۸ / ۲۰٪
	۳۱-۴۰ سال	۴۲ / ۴۵٪
	۴۱-۵۰ سال	۳۰ / ۳۳٪
	۵۰ سال به بالا	۱۰ / ۱۰٪
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۲۰ / ۱۸٪
	۶-۱۰	۲۷ / ۲۵٪
	۱۱-۱۵	۳۱ / ۲۸٪
	بیشتر از ۱۵	۳۰ / ۲۷٪

براساس جدول ۱، بیشتر اعضای نمونه، مرد (۶۰ درصد) با تحصیلات کارشناسی (۶۴ درصد)، سن ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۵ درصد) و دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال (۲۸/۷ درصد) بودند. ابزار پژوهش؛ پرسشنامه‌های ادراک سیاست‌سازمانی کاجمار و فریس (۱۹۹۱)، پنهان‌سازی دانش سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶)، خلاقیت کارکنان ژوو و جورج (۲۰۰۱) و تعهد حرفه‌ای چانگ و چوی (۲۰۰۷) که روایی آنها براساس جدول ۲ با شاخص CVR و CVI (بالای ۰/۶) و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (بالای ۰/۷) محاسبه گردید. تحلیل داده‌ها بوسیله معادلات ساختاری، تحلیل مسیر با نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس و سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف انجام شد.

جدول شماره ۲: نتایج روایی و پایایی متغیرها

پایایی	روایی		متغیر
	CVI	CVR	
۰/۸۸	۰/۶۸	۰/۹۱	سیاست سازمانی درک شده
۰/۹۶	۰/۷۳	۰/۹۶	تعهد حرفه‌ای
۰/۹۴	۰/۶۶	۰/۹۵	خلاقیت کارکنان
۰/۹۴	۰/۷۰	۰/۹۵	دانش پنهان

یافته‌های پژوهش

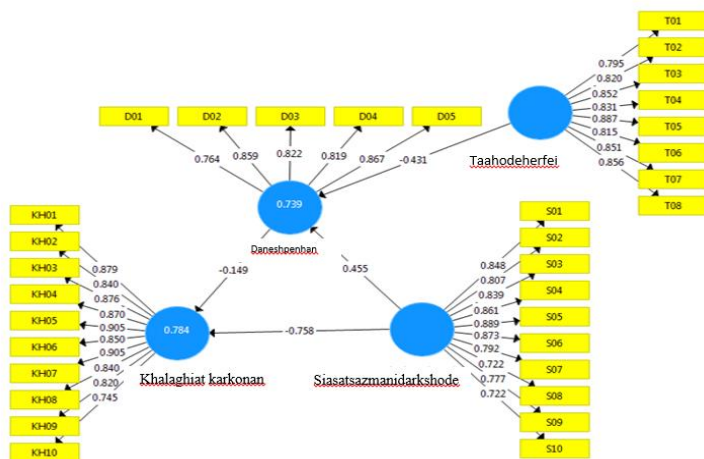
در ابتدا؛ ادعای نرمال بودن توزیع هر کدام از متغیرها مورد بررسی قرار گیرد.

جدول شماره ۳: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

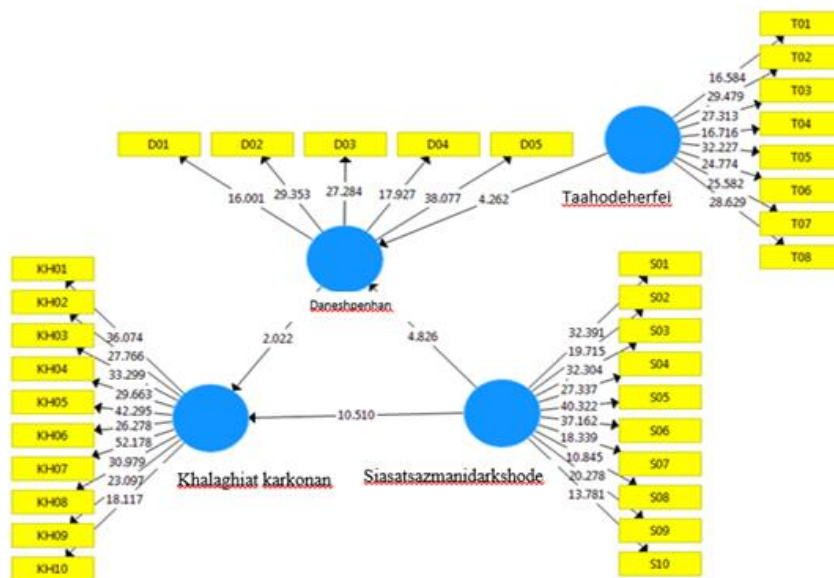
متغیر	دانش پنهان	خلاقیت کارکنان	سیاست‌های سازمانی درک شده	تعهد حرفه‌ای
SD	۰/۶۲۵۵۱	۰/۶۶۱۵۳	۰/۷۳۴۶۶	۰/۶۳۵۴۳
TS	۰/۱۸۴	۰/۱۵۱	۰/۱۷۸	۰/۱۸۴
sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
N	۱۰۸	۱۰۸	۱۰۸	۱۰۸

براساس جدول ۳؛ چون مقدار سطح معنی‌داری متغیرهای تحقیق از مقدار خطا ($\alpha=0,05$) کمتر است، در نتیجه فرضیه H_0 تایید شده لذا متغیرها غیرنرمال هستند؛ به همین دلیل تحلیل داده‌ها توسط نرم افزار Smart-Pl s صورت پذیرفت.

آزمون مدل مفهومی



شکل شماره ۲: مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق در حالت ضرایب استاندارد



شکل شماره ۳: مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق در حالت معناداری

براساس شکل ۲؛ سوالها دارای بار عاملی بزرگتر از ۰/۷ و اعداد معناداری متغیرها و گویه-های مربوط به آنها بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ که بیانگر تایید روایی همگرا است.

جدول شماره ۴: بررسی شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق

متغیر	سوالها	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
		> 0.5 بار عاملی	$AVE \geq 0.4$	$CR \geq 0.7$	$\alpha \geq 0.7$
دانش پنهان	Q1	۰/۷۶۴	۰/۶۸۴	۰/۹۱۵	۰/۸۸۴
	Q2	۰/۸۵۹			
	Q3	۰/۸۲۲			
	Q4	۰/۸۱۹			
	Q5	۰/۸۶۷			
خلاقیت کارکنان	Q1	۰/۸۷۹	۰/۷۳۰	۰/۹۶۴	۰/۹۵۸
	Q2	۰/۸۴۰			
	Q3	۰/۸۷۶			
	Q4	۰/۸۷۰			
	Q5	۰/۹۰۵			
	Q6	۰/۸۵۰			
	Q7	۰/۹۰۵			
	Q8	۰/۸۴۰			
	Q9	۰/۸۲۰			
	Q10	۰/۷۴۵			
سیاست‌های سازمانی درک شد	Q1	۰/۸۴۸	۰/۶۶۴	۰/۹۵۲	۰/۹۴۳
	Q2	۰/۸۰۷			
	Q3	۰/۸۳۹			
	Q4	۰/۸۶۱			
	Q5	۰/۸۸۹			
	Q6	۰/۸۷۳			
	Q7	۰/۷۹۲			
	Q8	۰/۷۲۲			
	Q9	۰/۷۷۷			
	Q10	۰/۷۲۲			
تعهد حرفه ای	Q1	۰/۷۹۵	۰/۷۰۳	۰/۹۵۰	۰/۹۴۰
	Q2	۰/۸۲۰			
	Q3	۰/۸۵۲			
	Q4	۰/۸۳۱			
	Q5	۰/۸۸۷			

متغیر	سوالها	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
		> 0.5 بار عاملی	$AVE \geq 0.4$	$CR \geq 0.7$	$\alpha \geq 0.7$
	Q6	۰/۸۱۵			
	Q7	۰/۸۵۱			
	Q8	۰/۸۵۶			

براساس نتایج جدول ۴؛ تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ که نشان‌دهنده سطح معناداری بالا می‌باشد. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ و میانگین واریانس مولفه‌ها بیشتر از ۰/۴ که نشانگر روایی همگرا و پایایی قابل قبول است.

جدول شماره ۵: مقادیر روایی واگرایی

متغیر	دانش پنهان	خلاقیت کارکنان	سیاست سازمانی درک شده	تعهد حرفه‌ای
دانش پنهان	۰/۸۲۷	-	-	-
خلاقیت کارکنان	-۰/۷۸۲	۰/۸۵۴	-	-
سیاست‌های سازمانی درک شده	۰/۸۲۶	-۰/۸۵۲	۰/۸۱۵	-
تعهد حرفه‌ای	-۰/۸۲۳	۰/۷۹۵	-۰/۸۱۴	۰/۸۳۹

براساس نتایج جدول ۵؛ میانگین واریانس دانش پنهان (۰/۸۲۷)، خلاقیت کارکنان (۰/۸۵۴)، سیاست‌های سازمانی درک شده (۰/۸۱۵)، تعهد حرفه‌ای (۰/۸۳۹) بیانگر روایی واگرا است.

جدول شماره ۶: ضریب تعیین R^2

متغیر	مقدار R^2
دانش پنهان	۰/۷۳۹
خلاقیت کارکنان	۰/۷۸۴

در جدول ۶ مقادیر R^2 مربوط به متغیرها قابل قبول و بیانگر آن است که ۷۳ و ۷۸ درصد از تغییرات دانش پنهان و خلاقیت کارکنان در مدل، توسط متغیرهای مستقل تبیین شده‌اند.

جدول شماره ۷: کیفیت پیش بینی کنندگی Q^2

متغیر	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
دانش پنهان	۰/۴۵۷
خلاقیت کارکنان	۰/۵۲۸

در جدول ۷؛ مقدار Q^2 برای سازه‌ها بیشتر از ۰/۳۵ و بیانگر قدرت پیش‌بینی بالای مدل است.

جدول شماره ۸: معیار اندازه تأثیر (F^2)

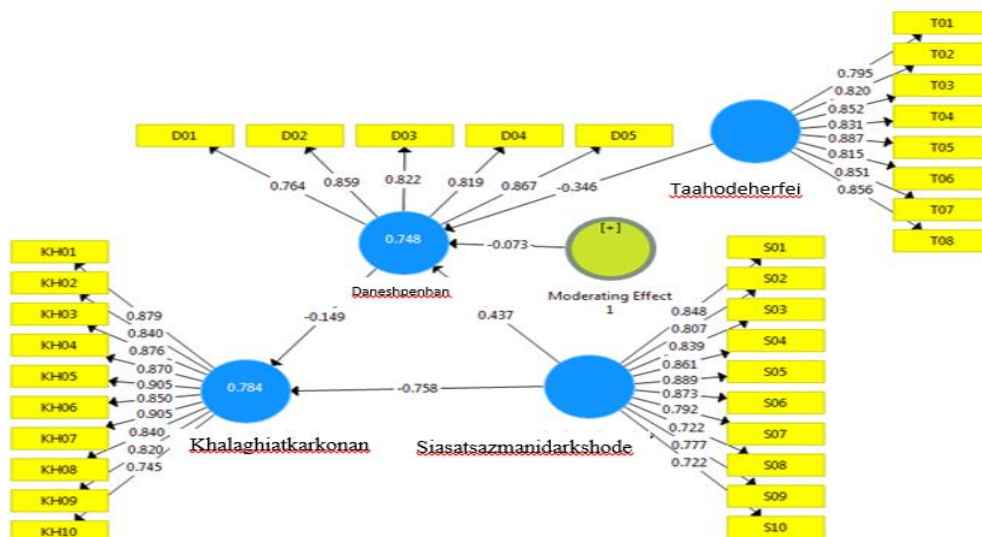
متغیر	دانش پنهان	خلاقیت کارکنان	سیاست‌سازمانی درک‌شده	تعهد حرفه‌ای
دانش پنهان	-	۰/۱۵۱	-	-
خلاقیت کارکنان	-	-	-	-
سیاست‌های سازمانی درک‌شده	۰/۱۷۲	۰/۸۰۰	-	-
تعهد حرفه‌ای	۰/۱۵۵	-	-	-

طبق نظر کوهن و نتایج جدول ۸؛ مقدار (F^2) بالاتر از ۰/۱۵ و بیانگر اعتبار قابل قبول مدل می‌باشد. برازش کلی مدل توسط شاخص نیکویی برازش (GOF) و براساس رابطه یک ۰/۵۷۰ به دست آمد که بیانگر مطلوبیت قوی کلی مدل حکایت دارد.

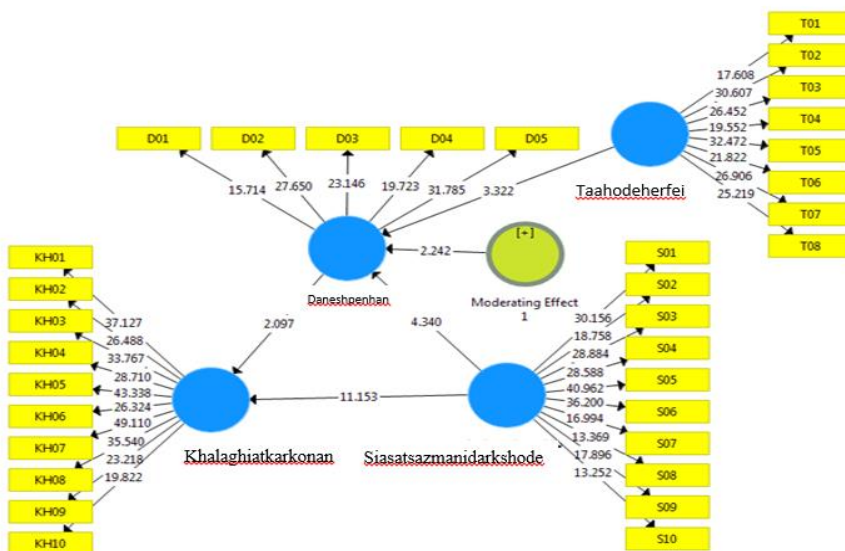
رابطه ۱

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average } (R^2)}$$

$$GOF = \sqrt{(۰/۵۶۳) \times (۱/۵۲۳)} = ۰/۷۵۰ \times ۰/۷۶۱ = ۰/۵۷۰$$



شکل شماره ۴: مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه های تحقیق در حالت تخمین



شکل شماره ۵: مدل معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق در حالت اعداد معناداری

بررسی فرضیه‌های تحقیق

H1: سیاست‌های سازمانی درک شده بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد.

جدول شماره ۹: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اول

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۱۱/۱۵	-۰/۷۵۸	خلاقیت کارکنان	سیاست‌های سازمانی درک شده

در جدول ۹ عدد معناداری برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 11/15) که قدر مطلق بزرگتر از ۱/۹۶ و ضریب استاندارد (-۰/۷۵۸) بود که حاکی از همبستگی منفی بین متغیرها است لذا فرضیه اول در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد که بیانگر تاثیر منفی (۰/۷۶) سیاست‌های سازمانی درک شده بر خلاقیت کارکنان است.

H2: تعهد حرفه‌ای کارکنان بر خلاقیت آنها تاثیر دارد.

جدول شماره ۱۰: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه دوم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۰۹	۰/۷۸۴	خلاقیت کارکنان	تعهد حرفه‌ای کارکنان

در جدول ۱۰ عدد معناداری برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 2/09) که قدر مطلق آن بزرگتر از ۱/۹۶ و ضریب استاندارد (۰/۷۸۴) بود که حاکی از همبستگی مثبت بین متغیرها است لذا فرضیه دوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد که بیانگر تاثیر مثبت (۰/۱۵) تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان است.

H3: سیاست‌های سازمانی درک شده بر دانش پنهان کارکنان تاثیر دارد.

جدول شماره ۱۱: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه سوم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۴/۳۴	۰/۴۳۷	دانش پنهان کارکنان	سیاست‌های سازمانی درک شده

در جدول ۱۱ عدد معناداری رابطه دو متغیر برابر ($T\text{-Value} = 4/34$) که قدرمطلق آن بزرگتر از $1/96$ و ضریب استاندارد ($0/437$) بود که حاکی از همبستگی مثبت بین متغیرها است لذا فرضیه سوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد که بیانگر تاثیر مثبت ($0/44$) سیاست‌های سازمانی درک شده بر دانش پنهان کارکنان است.

H4: تعهد حرفه‌ای بر دانش پنهان کارکنان تاثیر دارد.

جدول شماره ۱۲: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه چهارم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۳/۳۲	-۰/۳۴۶	دانش پنهان کارکنان	تعهد حرفه‌ای

در جدول ۱۲ عدد معناداری رابطه دو متغیر برابر ($T\text{-Value} = 3/32$) که قدرمطلق آن بزرگتر از $1/96$ و ضریب استاندارد ($-0/346$) بود که حاکی از همبستگی منفی بین متغیرها است لذا فرضیه چهارم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد که بیانگر تاثیر منفی ($0/35$) تعهد حرفه‌ای بر دانش پنهان است.

H5: دانش پنهان کارکنان بر خلاقیت آنها تاثیر دارد.

جدول ۱۳: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه پنجم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۰۹	۰/۱۴۹	خلاقیت کارکنان	دانش پنهان کارکنان

در جدول ۱۳ عدد معناداری رابطه دو متغیر برابر ($T\text{-Value} = 2/09$) که قدرمطلق آن بزرگتر از $1/96$ و ضریب استاندارد ($0/149$) بود که حاکی از همبستگی مثبت بین متغیرها است لذا فرضیه پنجم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد که بیانگر تاثیر مثبت ($0/15$) دانش پنهان بر خلاقیت کارکنان است.

جدول شماره ۱۴: خلاصه نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه‌ها

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۱۱/۱۵	-۰/۷۵۸	خلاقیت کارکنان	سیاست‌های سازمانی درک شده
تایید	۲/۰۹	۰/۷۸۴	خلاقیت کارکنان	تعهد حرفه‌ای کارکنان
تایید	۴/۳۴	۰/۴۳۷	دانش پنهان کارکنان	سیاست‌های سازمانی درک شده
تایید	۳/۳۲	-۰/۳۴۶	دانش پنهان کارکنان	تعهد حرفه‌ای
تایید	۲/۰۹	۰/۱۴۹	خلاقیت کارکنان	دانش پنهان کارکنان

فرضیه اصلی: سیاست‌های سازمانی درک شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان وزارت تعاون؛ کار و رفاه اجتماعی با نقش میانجی دانش پنهان تاثیر دارد.

جدول شماره ۱۵: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اصلی

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر		
			متغیر میانجی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۲۴	۰/۰۷۳	دانش پنهان	خلاقیت کارکنان	سیاست‌های سازمانی درک شده تعهد حرفه‌ای کارکنان

در جدول ۱۴ عدد معناداری رابطه بین سیاست‌های سازمانی درک شده و خلاقیت کارکنان ($T\text{-Value} = 11/15$) که قدر مطلق آن بزرگتر از $1/96$ و ضریب استاندارد ($0/758$) بود که حاکی از همبستگی منفی بین متغیرها است. عدد معناداری رابطه تعهد حرفه‌ای کارکنان و خلاقیت ($T\text{-Value} = 2/09$) که قدر مطلق آن بزرگتر از $1/96$ و ضریب استاندارد ($0/784$) بود که حاکی از همبستگی مثبت بین متغیرها است. بنابراین با توجه به رابطه معنادار این دو رابطه؛ براساس جدول ۱۵ نقش میانجی دانش پنهان در رابطه سیاست‌های سازمانی درک شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان با ضریب $0/07$ پذیرفته و فرضیه اصلی تحقیق تایید گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش؛ بررسی نقش میانجی دانش پنهان در تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده و تعهد حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان وزارت تعاون؛ کار و رفاه اجتماعی می‌باشد.

براساس یافته‌ها؛ سیاست‌های سازمانی درک شده، پنهان سازی دانش کارکنان را به صورت مثبت و به نوبه خود خلاقیت کارکنان را به صورت منفی پیش‌بینی و تحت تاثیر قرار می‌دهد. یافته‌های پژوهش با تحقیقات میرسعیدی و آرای (۲۰۲۳) و خورشیدی و ادیب زاده^۱ (۲۰۲۱) مطابقت دارد که در سازمان، کارکنان ممکن است به پنهان‌سازی دانش روی بیاورند زیرا نگران اشتراک‌گذاری دانش و مشکلات غیرقابل انتظار آن هستند. این رفتار دفاعی ممکن است موجب مهار خلاقیت شود. در یک محیط کاری سیاسی، پنهان‌کننده دانش ترجیح می‌دهد فعالیت با احتمال موفقیت زیاد، انجام دهد و از خلاقیت، به دلیل ماهیت خطرناک آن دوری کند. لذا ضرورت توجه ویژه به مشارکت کارکنان، تسهیل برقراری ارتباطات سازنده بین کارکنان، تدوین سیستم‌های پاداش و جبران خدمت متناسب با ایده پردازی و ارائه نظر کارکنان در سیاست‌گذاری‌های سازمانی می‌تواند ضمن بهبود ادراک کارکنان از این سیاست‌ها، زمینه کاهش پدیده منفی پنهان سازی دانش را فراهم و به بروز خلاقیت در میان کارکنان منتهی شود (Khalig et al., 2024). همچنین نشان داده شد که تعهد بر خلاقیت تاثیر مثبت و به نوبه خود؛ پنهان‌سازی دانش کارکنان را به صورت منفی پیش‌بینی و تحت تاثیر قرار می‌دهد. تعهد سازمانی را اغلب به عنوان تمایل شدید به عضویت در سازمان، تمایل به تلاش براساس خواسته‌های سازمان و پذیرش باورها، ارزشها و اهداف سازمانی تعریف می‌کنند (Utami et al., 2021). افراد با سطح بالایی از تعهد، تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف شغلی می‌کنند (Heydari Heratmeh, 2021). درگیر کردن و زمینه‌سازی برای مشارکت مستقیم کارکنان در تبیین سیاست‌های سازمانی ضمن افزایش تعهد 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 کارکنان، ارائه پاداش و حتی تنبیه‌ها منجر به افزایش تعهد، بهبود درک از سیاست‌ها و کاهش پنهان‌سازی دانش می‌گردد. در نتیجه، افرادی که دارای تعهد هستند، در محیط کاری سیاسی کمتر درگیر رفتارهای پنهان‌سازی دانش هستند. این یافته با پژوهش میرسعیدی و آرای (۲۰۲۳) و دارابی‌عمارتی و مرادی (۲۰۲۳) همسویی دارد. آنها بیان میکنند که عدم احساس تعهد، مشکلات بزرگی را برای سازمان به وجود آورده و عملکرد

^۱. Khorshidi & Adibzadeh

کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فقدان تعهد سازمانی اثراتی از قبیل ترک شغل، غیبت و تأخیر بیشتر را به دنبال خواهد داشت و با احساس دل‌سردی که ایجاد می‌کند باعث کاهش تعهد می‌شود و مدیران می‌توانند با دادن مشوق و انگیزه از اثرات منفی آن بکاهند. از سوی دیگر دانش پنهان بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت داشت. پنهان‌سازی دانش پدیده‌ای است که بر پویایی روابط بین‌فردی، خلاقیت و نوآوری آسیب‌می‌رساند که به‌نوبه خود می‌تواند مانع عملکرد سازمان و موفقیت بلندمدت شود (Daneshvar et al, 2024). یکی از عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان؛ پنهان‌سازی دانش است. فرد در یک محیط کار سیاسی حالت تدافعی داشته و به پنهان‌کردن دانش می‌پردازد زیرا با عدم کشف نقاط ضعف توسط همکاران و افشای آنها؛ احساس امنیت بیشتری کرده و در مقابل خلاقیت؛ به دلیل ریسک آفرینی کاهش می‌یابد (Koay & Lim, 2022). این یافته با پژوهش دووالی و پارماس^۱ (۲۰۲۳)، پروسکا و کاپسالی^۲ (۲۰۲۱)، دانشور و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود مدیران توسعه و حمایت از اشتراک دانش را با پاداشهای سازمانی انجام دهند. از سوی دیگر؛ سیاست‌های سازمانی از طریق برگزاری کارگاههای آموزشی تبیین گردد. همچنین ترویج روابط عمیق کارکنان برای مبادله اطلاعات، انگیزه‌ها، الگوهای ذهنی و تجارب، بسترسازی مناسب جهت ایجاد اعتماد برای مبادله اطلاعات و شفاف‌سازی حوزه فعالیت کارکنان برای اجرای خلاقانه عملکردها در سیاستهای سازمانی در نظر گرفته شود. لذا توصیه می‌شود که مدیران، محیط سیاسی کمتری را تشویق کرده و اشتراک دانش را تشویق و تعهد حرفه‌ای را افزایش دهند.

سپاسگزاری و قدردانی

بدین وسیله مراتب سپاس خود را از همکاران وزارت تعاون؛ کار و رفاه اجتماعی که در گردآوری اطلاعات پژوهش همکاری نموده‌اند قدردانی می‌گردد.

منابع فارسی

اندرامی، سیدمحمد، ضامنی، فرشیده، عنایتی، ترانه. (۱۴۰۰). رابطه ادراک از سیاست سازمانی و مدیریت مسیر شغلی با فلات شغلی. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره ۱۴: ۲۲۵-۲۳۸.

¹. Dovali & Parmas

². Prouska & Kapsali

پیروزفر، زهره، محمدی پوریزدی، فاطمه، محمدی پوریزدی، فهیمه (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین سیاست سازمانی ادراک شده با عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس ابتدائی شهر تربت حیدریه). سومین کنگره بین المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب و کار.

تقی زاده سرهنگ آبادی، سید حسین، رجبی فرجاد، حاجیه (۱۴۰۰). تأثیر سیاست‌های سازمانی ادراک شده بر مخفی کاری دانش با نقش تعدیل گر تعهد حرفه ای. *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۱۵ (۶۵): ۳۹-۶۵.

حسین پور، مهدی. سلاجقه، سنجر، کمالی، محمد جلال (۱۴۰۱). واکاوی فردی موثر بر پنهان سازی دانش در فضای علمی. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۳ (۳): ۱۰۱-۱۱۸.

حیدری هراتمه، مصطفی (۱۴۰۰). بررسی روابط درک سیاست‌سازمانی، پنهان‌سازی دانش و خلاقیت کارکنان (نقش تعدیلگری تعهد حرفه‌ای). *فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۷ (۱۱): ۱-۱۲.

خورشیدی، حسن، ادیب زاده، مریم (۱۴۰۰). بررسی تأثیر درک سیاست‌های سازمانی بر انگیزه خودمختاری با نقش واسطه ای خلق و خوی کار. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، شماره ۱: ۳۲۱-۳۶۰.

دارابی عمارتی، عابدین، مرادی، حدیث (۱۴۰۲). تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی معلمان. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۷ (۶۰): ۷۸-۹۳.

دانشور، مریم، کریمی جعفری، فاطمه، صابری، فاطمه (۱۴۰۲). مرور سیستماتیک تاثیر سبک‌های رهبری بر پنهان سازی دانش: رویکرد فراتحلیل. *فصلنامه مدیریت دانش سازمانی*، ۶ (۲۲): ۴۹-۷۸.

دوالی، محمد مهدی، پرماس، علی (۱۴۰۲). تاثیر درک سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان با میانجی‌گری دانش ضمنی و نقش تعدیلگر تعهد حرفه ای در اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان. *فصلنامه آموزش علوم دریایی*، ۴ (۱۰): ۱۶۸-۱۸۵.

رشیدی، مهدی، معصومی بیلندی، زهرا، صالحپور، مرتضی (۱۴۰۱). ادراک طردشدگی کارکنان و پنهان‌سازی دانش: نقش تعدیلگری استرس شغلی و استقلال شغلی (نمونه پژوهش: اداره کل گمرکات خراسان جنوبی). *فصلنامه مدیریت دانش سازمانی*، سال ۵: ۲۰۱-۲۳۴.

رمضان، مجید، ذوالفقاری، دینا (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سیاست‌های سازمانی بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری تعهد حرفه‌ای (مورد مطالعه: بیمه ایران در شهر تهران). *فصلنامه خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۱ (۳۷): ۷۳-۸۸.

رنجبر محمدی، رویا، عبداللهی، علی (۱۴۰۴). بررسی روابط بین تاب آوری، رضایت شغلی و تعهد حرفه ای معلمان زبان انگلیسی ایرانی: یک مطالعه ترکیبی. *فصلنامه توسعه حرفه ای معلم*، ۱ (۲): ۱۸۵-۲۱۹.

سعیدپور سرچشمه، مونا، حاجی انزهایی، زهرا، نیک آیین، زینت، زارعی، علی (۱۴۰۰). تاثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی پنهان کردن دانش و نقش تعدیل گر ویژگی های شغلی در وزارت ورزش و جوانان. *فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۸ (۳) (پیاپی ۳۱)، صص: ۸۵-۹۵.

- شهابی نسب، علی، بهرامی، محمد، پیرزاد، علی، حجت دوست، سجاد. (۱۴۰۰). تاثیر مهارت‌های کوانتومی مدیریت در شکل‌گیری رفتار کاری نوآورانه با اتکا به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش: مطالعه موردی. *فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۳۸(۴): ۲۵-۴۳.
- عارف نژاد، محسن، منتی، رضوان، موسوی‌زاده، سیده مریم. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزاری (نمونه پژوهش: کارکنان دانشگاه لرستان). *فصلنامه مدیریت دانش سازمانی*، ۷(۲۴): ۱۲۹-۱۵۶.
- کیاکجوری، کریم، نوروزی فتاتویی، سجاد. (۱۴۰۲). سیاست‌های سازمانی درک شده، پنهان‌سازی دانش، سلامت روان و خلاقیت کارکنان با نقش تعدیلگر درگیری شغلی کارکنان شعب بانک کشاورزی استان گیلان. *هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی*.
- طوسی، زهرا، حمیدی، یداله، بگلری، مهدی، سلطانیان، علی‌رضا. (۱۴۰۲). رابطه مشارکت و خلاقیت کارکنان واحدهای نظارتی دانشگاه. *فصلنامه ارگونومی*، ۱۴(۱): ۲۱-۳۶.
- محمدکریمی، ابوالفضل، حاجی‌نبی، کامران، نظری منش، لیلا. (۱۴۰۳). تاثیر سیاست‌های ادراک شده سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشتی استان قم. *فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۵(۳): ۷۹-۸۷.
- موسوی، میناسادات، رستگار، عباسعلی، شفیعی نیک‌آبادی، محسن. (۱۴۰۴). نقش هوش مصنوعی در ارتقای دانش مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا: یک مدل علی. *فصلنامه مدیریت دانش سازمانی*، ۳۰: ۱۴-۳۵.
- میان‌داری، کمال، عبدالهی، ادریس. (۱۴۰۳). تاثیر آوای سازمانی و مدیریت‌دانش بر خلاقیت کارکنان. *پنجمین کنفرانس بین‌المللی و هشتمین همایش ملی مدیریت، روانش‌شناسی و علوم رفتاری*.
- میرسعیدی، سیدعلی، آرای، وحید. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر 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). *فصلنامه دانش حسابرسی*، ۲۳(۱).

References

- AlHawamdeh, N. (2022). Does humble leadership mitigate employees knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management, (ahead-of-print)*. Available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0353>.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., Blaique, L. (2023). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organizational policies, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Andrami, Seyed Mohammad, Zameni, Farshideh, Enayati, Taraneh. (2022). The relationship between perception of organizational politics and career path management with career plateau (in order to present a model). *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 14: 225-238. (In Persian)

- Andreou, CH. (2023). Instrumental Thinking and Proceeding Acceptably Over Time. *Philosophical Inquiries*, 10(44): 444_454.
- Arefnezhad, M., Mennati, R., mousavizade, S.M.(2025). Investigating the effect of ethical leadership on knowledge concealment by explaining the mediating role of relational social capital and instrumental thinking (case study: employees of Lorestan University). *Organizational knowledge management*, 7(24): 129–156. (In Persian)
- Arokiasamy, A. R. A., Maheshwari, G., Nguyen, L.(2022). The influence of ethical and transformational leadership on employee creativity in Malaysia's private higher education institutions: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 17: 1-33. <https://doi.org/10.28945/4896>
- Daneshvar, M., Karimi Jafari, F., Saberi, F.(2024). A systematic review of the impact of leadership styles on knowledge hiding: a meta-analysis approach. *Scientific Journal Of Organizational knowledge Management*, 6(22):49-78.
- Darabi Emarati, A., Moradi, H.(2023). Analyzing the Effect of Job Burnout on Organizational Commitment with the Mediation of Teachers' Organizational Silence. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60):78-93.<https://doi.org/10.22034/jiera.2023.385345.2916>. (In Persian)
- Dilekci, A.,Karatay, H.(2023). The effects of the 21st century skills curriculum on the development of students' creative thinking skills. *Thinking Skills and Creativity*,47: 101-229. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101229>.
- Dovali, M.M, Parmas, A.(2023). The effect of understanding organizational policies on employee creativity through the mediation of tacit knowledge and the moderating role of professional commitment in the General Administration of Ports and Maritime Affairs of Hormozgan Province. *Marine Science Education*,4(10): 168-185. (In Persian)
- Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., de Nuccio, E., Zhou, L. (2022). Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm. *Journal of Business Research*, 139(14): 89-1500.
- Feng, Y., Ayub, A., Fatima,T., Irfan,S., Sarmad,M.(2022).I cannot be creative due to my exploitative leader! A moderated mediation interplay of leader–member exchange quality and knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3): 558–579.
- Ferris,G.,Ellen B., McAllister C., Maher, L.(2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature and identification of future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 299-323.

- Franke, H., Foerst, K. (2018). Fostering integrated research on organizational politics and conflict in teams: a Cross-Phenomenal review. *European Management Journal*, 36(5): 593-607.
- Hael, M., Belhaj, F. A., Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11): 1-22.
- Henkel, T. G., Marion, J. W., Bourdeau, D. T. (2019). Project manager leadership behavior: Task-oriented versus relationship-oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2): 42-53. <https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8>.
- Heydari Heratmeh, M. (2021). Investigating the Relationships between Understanding Organizational Policy, Knowledge Hiding, and Employee Creativity (Moderating Role of Professional Commitment). *Behavioral Studies in Management*, 7(11): 1-12. (In Persian)
- Hosseinpour, M., Selajqeh, S., Kamali, M. J. (2022). An individual analysis of the effect of knowledge concealment in the scientific environment. *Educational Management Research*, 13(3): 101-118. (In Persian)
- Jones, E. O. (2024). Indigenous knowledge management practices in subsistence farming: A comprehensive evaluation. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2): 35-51.
- Jones, E. O., Kwarteng, A. J., Bosompem, M., Tham-Agyekum, E. K. (2022). Perceived Effect of knowledge management capacity on performance of cocoa health and extension division in Ghana. *International Journal of Agricultural Extension*, 10 (01): 61-77.
- Kassa, E. T., Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 11(1): 12-31.
- Khaliq, A. A., Malik, J. T., Waseem, M., Farooqi, U. (2024). Perceived organizational policies: Fostering employee creativity in media houses through work engagement. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(11): 20-42.
- Khorshidi, H., Adibzadeh, M. (2021). Investigating the effect of organizational policy perception on autonomy motivation with the mediating role of work temperament. *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, No. 1: 321-360. (In Persian)
- Kiakjori, K., Norouzi Fatatoei, S. (2024). Perceived organizational policies, knowledge concealment, mental health and creativity of employees with the moderating role of job engagement of employees of agricultural bank branches in Guilan province. *The 8th National Conference on Management and Economics Studies in the Humanities*. (In Persian)
- Koay, K. Y., Lim, P. K. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26(3): 574-591.

- Kulachai, W., Tedjakusuma, A., Phoraksa, T., Homyamyen, P., Benchakhan, Kh., Pongnairat, K. (2023). The impacts of perceived organizational policies on trust in supervisor and employees' creativity. *International Journal for Quality Research*, 18(2): 405–416, 2024, doi: 10.24874/IJQR18.02-05.
- Malik, S.(2022). Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5): 650-669. doi/10.1108/ vjikms-09-2020-0158/full/html
- Miandari, K., Abdollahi, I.(2024). The effect of organizational voice and knowledge management on employee creativity. *Fifth International Conference and Eighth National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences*. (In Persian)
- Mirsaidi, S. A., Araei, V. (2023). Investigating the effect of employees' perception of organizational policies on employees' creativity; considering the mediating role of knowledge concealment and the moderating role of organizational commitment (case study: Region 1 branches of Mellat Bank, Tehran). *Auditing Knowledge*, 23(1): 15-26. (In Persian)
- Moghadasia,Gh., Kelidbaria,H.R., Doustarb,M.(2024). Explaining the mediating role of knowledge hiding with learning and creativity of Guilan water and wastewater employees. *Int. J. Nonlinear Anal.* 15 (6): 201–209.
- MohammadKarimi, A., HajiNabi, K., NazariManesh, L.(2025). The effect of perceived organizational policies on the job performance of employees of the Health Deputy of Qom Province. *Health and Treatment Management*,15(3): 79-87. (In Persian)
- Mousavi, M., R., Abbasali, Shafiei Nikabadi, M. (2025). The role of artificial intelligence in promoting positive human resource management knowledge: A causal model. *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 30: 14-35. (In Persian)
- Nakhipova ,V., Kerimbekov, Y., Umarova, Z., Suleimenova, L., Botayeva, S., Ibashova, A., Zhumatayev, N.(2024).Use of the naive bayes classifier algorithm in machine learning for student performance prediction. *International Journal of Information and Education Technology*,14(1): 92–98.
- Phungula, N., Dhanpat, N.,Braine, R. D.(2022). The effect of employee value proposition on normative commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, 2: 46-57. DOI: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002322>.
- Pirouzfard, Z., Mohammadi Pourizadi, F., Mohammadi Pourizadi, F.(2025). Investigating the relationship between perceived organizational policy and organizational performance (Case study: elementary school teachers in Torbat Heydariyeh city). *Third International Congress of Management, Economics, Humanities and Business Development*. (In Persian)

- Prouska, R., Kapsali, M. (2021). The determinants of project worker voice in project-based organizations: An initial conceptualization and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(2):375-391.
- Ramexan, M. Zolfaghari, D. (2020). Investigating the effect of organizational policies on employee creativity with respect to the mediating role of professional commitment (Case study: Iran Insurance in Tehran). *Iranian Journal of Public Policy in Management*, 11(37): 73-88.
- Ranjbarmohammadi, R., Abdollahi, A. (2025). Investigating the relationships between resilience, job satisfaction, and professional commitment of Iranian English teachers: A mixed-method study. *Journal of Teacher Professional Development*, 1(2):185-219.
- Saeedpour Sarcheshmeh, M., Haji-Anzahui, Z., Nik-Ayin, Z., Zarei, A. (2022). The effect of organizational policy on employee creativity with the mediating role of knowledge hiding and the moderating role of job characteristics in the Ministry of Sports and Youth. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*, 8(3): 85-95. (In Persian)
- Shahabi Nasab, A., Bahrami, M., Pirzad, A., Hojjat Doost, S. (2021). The effect of management quantum skills on the formation of innovative work behavior by relying on the mediating role of psychological empowerment and knowledge management: a case study. *Quarterly Journal of Accounting and Management Perspectives*, 38(4): 64-79. (In Persian)
- Taghizadeh Sarhangabadi, S. H., Rajabi Farjad, H. (2021). The effect of perceived organizational policies on knowledge secrecy with the moderating role of professional commitment. *Human Resources*, NAJA, 15(65): 39-65. (In Persian)
- Toosi Z, Hamidi Y, Beglari M, Soltanian A. (2026). The Relationship between participation and creativity employees in the university oversight units. *Ergon*, 14(1): 21-36. (In Persian)
- Utami, N. M. S., Sapta, I., Verawati, Y., Astakoni, I. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (1): 507-517. DOI:10.13106/ jafeb. 2021. vol8 .No1.507
- Yao, H., Liu, W. Chen, S. (2024). Teachers sustainable teaching innovation and graduate students creative thinking: The chain mediating role of playfulness climate and academic self-efficacy. *Science and Education Publishing*, 22(1): 12-22.
- Zhou, J., Oldham, G. R., Chuang, A., Hsu, R. S. (2022). Enhancing employee creativity: Effects of choice, rewards and personality. *Journal of Applied Psychology*, 107(3):503–513. DOI:https://doi.org/10.1037/ apl0000900