

Organizational Political Decisions and Innovation in Interaction with Knowledge Hiding

Mostafa Heidari Haratemeh¹ 

1. *Corresponding Author*, Department of Economics, Nar.C., Islamic Azad University, Naragh, Iran. E-mail: mo.heidarih@iau.ac.ir

ABSTRACT

Organizational political decisions are behaviors that are not foreseen in the individual's job description, and a person attempts to influence others by relying on them. Therefore, the aim of the current research was to investigate organizational political decisions and innovation in interaction with knowledge Hiding. In this regard, 184 faculty members and professors of the Islamic Azad University, Naraq Branch, as a census sampling, were selected as a sample. The data were collected using five-item Likert questionnaires of 12-item organizational political decisions by Kacmar and Ferris (1991), three-item knowledge hiding by Serenko and Bontis (2016), 13-item creativity and innovation of people, Zhou and George (2001), and 5-item professional commitment by Chang and Choi (2007). Data collection and hypothesis testing were conducted using the structural equation method and Sobel test with Amos software. The results showed that organizational political decisions can have a direct effect on creativity and innovation of people, as well as an indirect effect through knowledge hiding. In addition, it was found that the positive relationship between organizational political decisions and knowledge hiding is moderated by professional commitment in such a way that people with a high level of professional commitment are less inclined to engage in knowledge hiding, even in a political work environment. Therefore, it is recommended that managers of organizations where creativity and innovation are important encourage a less political environment and encourage knowledge sharing and increase their professional commitment.

Keywords: Organizational political decisions, knowledge hiding, innovation, Islamic Azad University, Naraq Branch

Cite this Article: Heidari Haratemeh, M. (2026). Organizational Political Decisions and Innovation in Interaction with Knowledge Hiding. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 13(46), 211-231. <https://doi.org/10.22054/jks.2023.74228.1583>



© 2026 by The author(s) retain the copyright

Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

DOI: <https://doi.org/10.22054/jks.2023.74228.1583>

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Political decisions are behaviors that are not foreseen in the job description of an individual and that an individual attempts to influence others by relying on them. In political decisions, the goal of influencing is to use others or organizational decisions to advance personal interests. Other definitions of political behavior in organizations have been presented. Despite all the differences in definitions, there is one thing in common among most of them: The goal of political behavior is to secure personal interests. According to Robbins, people learn very early that in the organizational environment, there is no such thing as “truth” and “reality” and most of what exists is interpretation.

Research Question(s)

What is the mediating role of knowledge hiding between organizational political decisions and innovation among faculty members and administrators of the Islamic Azad University, Naraq Branch?

Literature Review

Performance improvement, loyalty, companionship, and compassion are all subjective concepts that lack clear, objective measures. For this reason, many people quickly learn that the image of working is more important than doing it, and this can be the starting point for political decisions in the organization. Organizational policies are commonplace, logical, and useful. If you try to stay away from politics in your workplace, your job will definitely suffer. Selfish behavior, individualism, and bad organizational policies are factors that lead to the formation of knowledge hiding and ultimately encourage it, in addition to affecting innovation and creativity. Knowledge management plays an important role in any organization that can affect the performance of companies and employees. However, achieving satisfactory results in knowledge management is often challenging due to the practice of knowledge hiding” Research has shown that employees are reluctant to share knowledge for reasons such as protecting and controlling knowledge ownership, mastery, expertise, and defensive awareness. About half of employees intend to withhold, mislead, or conceal knowledge that has been requested by someone else. This behavior of not consciously providing needed knowledge to colleagues when requested is called knowledge hiding, which has become an independent concept that is different from the opposite of knowledge sharing. It is obvious that knowledge hiding is likely to reduce the efficiency of knowledge exchange among members, prevent the generation of new ideas/thoughts or even destroy trust, increase the risk of knowledge loss, and inhibit the creativity of individuals and teams. In this regard, solving the problem of insufficient knowledge sharing by eliminating knowledge hiding makes sense, facilitating knowledge transformation in organizations. Many studies have been conducted on knowledge hiding, all of which are valuable and applicable. There are many findings on the mediating role of antecedent variables that influence knowledge hiding. Emotional and cognitive factors (e.g., leadership, workplace stressors, interpersonal relationships, personality traits, and psychological ownership) can cause knowledge hiding.

Methodology

In this regard, 184 faculty members and professors of the Islamic Azad University, Naraq Branch, as a census sampling, were selected as a sample. The data were collected using five-

item Likert questionnaires of 12-item organizational political decisions by Kacmar and Ferris (1991), three-item knowledge hiding by Serenko and Bontis (2016), 13-item creativity and innovation of people, Zhou and George (2001), and 5-item professional commitment by Chang and Choi (2007). Collection and hypotheses were analyzed using structural equation method and Sobel test and using Amos software. Finally, according to the theoretical foundations, the following hypotheses were considered: Hypothesis 1) Organizational political decisions have a positive effect on knowledge hiding. Hypothesis 2) Knowledge hiding has a negative effect on innovation. Hypothesis 3) Organizational political decisions have a negative effect on innovation. Hypothesis 4) Professional commitment moderates the relationship between organizational political decisions and knowledge hiding.

Results

Hypotheses 1 to 3 were tested using the macro process developed by Hayes (2013) with 184 bootstrap samples. All proposed relationships between constructs were significant at the 0.01 alpha level. Therefore, according to the third hypothesis: organizational political decisions have a significant negative effect on employee innovation ($\beta = -0.43$, $T = 13.24$, $P < 0.01$). The second hypothesis is that knowledge hiding has a significant negative effect on individual innovation ($\beta = -0.31$, $T = 8.35$, $P < 0.01$). In the first hypothesis, organizational political decisions have a significant positive direct effect on knowledge hiding ($\beta = 0.43$, $T = 11.35$, $P < 0.01$). And finally, according to the fourth hypothesis: Professional commitment directly has a significant negative effect on organizational political decisions (-0.12) and indirectly and negatively affects knowledge hiding (-0.055). The results also further show that knowledge hiding moderates the relationship between organizational political decisions and employee innovation.

Discussion

The main objective of the study is to investigate the relationships between organizational political decisions, knowledge hiding and innovation and also to examine the moderating role of professional commitment in the relationship between knowledge hiding and organizational political decisions. Organizational politics involves direct and indirect interaction tactics and power struggles. In general, politics is an important part of any organization that must be managed properly. Organizational commitment is influenced by their perception of organizational politics. For example: "Pay and promotion policies" affect organizational commitment. "Public political behavior" showed a positive effect on organizational commitment. Therefore, this study showed that organizational political decisions predict and affect knowledge hiding positively/directly and, in turn, innovation negatively/directly. The research findings are consistent with previous studies that in an organizational work environment, individuals may resort to knowledge hiding. Because they fear that the knowledge they share with good intentions may cause unexpected problems (Kuei et al., 2016). By hiding knowledge, individuals may believe that their colleagues will not be able to discover and exploit their weaknesses. In turn, this defensive behavior may inhibit the innovation of knowledge hiders. In a political work environment, knowledge hiders prefer to take actions that have a high probability of success and avoid innovation due to its risky nature. The findings also indicate that professional commitment moderates the positive relationship between organizational political decisions and knowledge hiding. In this way, individuals with high levels of professional commitment are more willing to expend energy to achieve their career goals

(Goulett & Singh, 2002). As a result, people with professional commitment are less likely to engage in knowledge-hiding decisions, even while working in a political workplace.

Conclusion

Limited studies have examined the mediating mechanisms of the relationship between organizational political decisions and individual innovation (Ari et al., 2009). To fill this important gap in the literature, it is proposed that knowledge hiding is responsible for mediating the negative impact of organizational political decisions on individual innovation. It also provides literature to show that organizational political decisions can invite individuals to participate in knowledge hiding and create a kind of reciprocal knowledge behavior, which in turn can lead to the innovation of the knowledge hiding individual. To obtain in-depth results of the relationship between organizational political decisions and knowledge hiding, the moderating role of professional commitment was considered, which is due to individual characteristics. It was also found that the relationship between organizational political decisions and professional commitment has a negative impact on knowledge hiding. These findings add to the literature on professional commitment and indicate that in a political work environment, individuals with high levels of professional commitment are less involved in knowledge hiding decisions than individuals with low levels of professional commitment. The findings also indicate that future research on individual innovation should examine individuals' situational characteristics as well as their mutual interactive effects.

Conflict of Interest

“The authors declare no conflict of interest.”

تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری در تعامل با پنهان‌سازی دانش

مصطفی حیدری هراتمه^۱ ✉

۱. نویسنده مسئول، گروه اقتصاد، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران. رایانامه: mo.heidarih@iau.ac.ir

چکیده

تصمیمات سیاسی سازمانی، رفتارهایی هستند که در شرح وظایف فرد پیش‌بینی نشده‌اند و یک فرد می‌کوشد باتکیه بر آن‌ها، بر دیگران نفوذ کرده و روی آن‌ها تأثیر بگذارد. از این‌رو هدف پژوهش حاضر بررسی تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری در تعامل با پنهان‌سازی دانش در نظر گرفته شد. در این راستا ۱۸۴ استاد هیات علمی و حق‌التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق به صورت تمام شماری به عنوان نمونه تعیین گردید. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های پنج گزینه‌ای لیکرت تصمیمات سیاسی سازمانی ۱۲ گوی‌های کاجمار و فریس (۱۹۹۱)، پنهان‌سازی دانش سه گویه‌ای سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶)، نوآوری افراد ۱۳ گویه‌ای ژوو و جورج (۲۰۰۱) و تعهد حرفه‌ای ۵ گویه‌ای چانگ و چوی (۲۰۰۷)، جمع‌آوری و فرضیه‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری و آزمون سوبل و با استفاده از نرم‌افزار آموس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد: تصمیمات سیاسی سازمانی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نوآوری افراد و همچنین تأثیر غیر مستقیم از طریق پنهان‌سازی دانش داشته باشد. علاوه بر این دریافت شد که رابطه مثبت بین تصمیمات سیاسی سازمانی و پنهان‌سازی دانش با تعهد حرفه‌ای تعدیل شده است به این صورت که افراد با سطح بالایی از تعهد حرفه‌ای، تمایل بیشتری دارند جهت دستیابی به اهداف شغلی خود حتی در یک محیط کاری سیاسی، کمتر درگیر تصمیمات پنهان‌سازی دانش شوند؛ بنابراین توصیه می‌شود مدیران سازمان‌هایی که در آنها نوآوری مهم است، محیط سیاسی کمتری را تشویق کنند و اشتراک‌گذاری دانش را تشویق و تعهد حرفه‌ای آنها را افزایش دهند.

کلیدواژه‌ها: تجارت دانش، مهندسی معکوس، محیط‌زیست، رشد اقتصادی پایدار

مقدمه

تصمیمات سیاسی، رفتارهایی هستند که در شرح وظایف فرد پیش‌بینی نشده‌اند و یک فرد می‌کوشد باتکیه بر آن‌ها، بر دیگران نفوذ کرده و روی آن‌ها تأثیر بگذارد. در تصمیمات سیاسی هدف از تأثیرگذاری این است که از دیگران یا از تصمیم‌های سازمانی در راستای پیشبرد منافع شخصی استفاده شود (Zhou & Hoever, 2014). تعریف‌های دیگری هم از رفتار سیاسی در سازمان ارائه شده‌اند. با وجود همه اختلاف‌هایی که در تعریف‌ها هست، یک وجه مشترک میان بیشتر آن‌ها وجود دارد: «هدف رفتار سیاسی، تأمین منافع شخصی است». به تعبیر رایینز، افراد خیلی زود می‌آموزند که در محیط سازمان، چیزی به نام «حقیقت» و «واقعیت»^۱ وجود ندارد و بیشتر آنچه هست، تفسیر است. وقتی می‌گویند کسی عملکرد بالایی داشته، معیار، قضاوت مدیر است و زمانی هم که می‌گویند فردی، یک عضو مؤثر در تیم است، باز هم پای قضاوت و تفسیر شخصی در میان است. بهبود عملکرد، وفاداری، همراهی و دلسوزی، همگی مفاهیمی ذهنی هستند که معیارهای عینی شفاف برای سنجش آن‌ها وجود ندارد. به همین علت، بسیاری از افراد به سرعت یاد می‌گیرند که مهم‌تر از کار کردن، ترسیم تصویر کار کردن است و همین می‌تواند نقطه آغاز تصمیمات سیاسی در سازمان باشد. (Connelly et al., 2012).

سیاست‌های سازمانی امری معمولی، منطقی و مفید هستند. اگر سعی دارید در محیط کاری خودتان از سیاست دور باشید، یقیناً شغل شما لطمه خواهد خورد. اگر می‌خواهید یک فرد حرفه‌ای و مؤثر باشید، از ورود سیاست به دفتر کار هراسی نداشته باشید. رفتار خودخواهانه، فردگرایی و سیاست‌های بد سازمانی، عواملی هستند که منجر به شکل‌گیری پنهان‌سازی دانش و نهایتاً تشویق آن می‌شود، مضاف بر اینکه نوآوری و خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیریت دانش نقش مهمی در هر سازمان ایفا می‌کند که می‌تواند بر عملکرد شرکت‌ها و کارکنان تأثیر بگذارد. با این حال، به دلیل تمرین «پنهان کردن دانش»، دستیابی به نتایج رضایت‌بخش در مدیریت دانش اغلب چالش برانگیز است (Connelly et al., 2012). تحقیقات قبلی نشان داده است که کارکنان به دلایلی مانند حفاظت و کنترل مالکیت دانش، تسلط، تخصص و آگاهی دفاعی مایل به اشتراک‌گذاری دانش نیستند (Zhou & Hoever, 2014). حدود ۵۰ درصد از کارکنان قصد خودداری، گمراه کردن یا پنهان کردن دانشی را دارند که توسط شخص دیگری درخواست شده است. این رفتار عدم ارائه آگاهانه دانش موردنیاز به همکاران در صورت درخواست، «پنهان کردن دانش» نامیده می‌شود (Connelly et al., 2012)؛ که به مفهومی مستقل تبدیل شده است که با طرف مقابل اشتراک دانش متفاوت است. بدیهی است که پنهان کردن دانش به احتمال زیاد باعث کاهش کارایی تبادل دانش در بین اعضا، مانع از تولید ایده‌ها/افکار جدید و یا حتی تخریب اعتماد (Connelly et al., 2012)، افزایش خطر از دست دادن دانش و مهار خلاقیت افراد و تیم‌ها می‌شود (Černe et al., 2014; Bogilović et al., 2017). در این راستا، حل معضل اشتراک ناکافی دانش از طریق حذف پنهان‌سازی دانش، تسهیل تبدیل دانش در سازمان‌ها منطقی است. نویسندگان متعددی، مطالعات زیادی در مورد پنهان کردن دانش انجام داده‌اند (Florida et al., 2015) که همگی ارزشمند و قابل استفاده هستند. با این حال، ۵۷ مطالعه مورد بررسی قرار داده و بر تمایز پنهان کردن دانش و احتکار دانش از دیدگاه جمع‌آوری و اهدای دانش متمرکز شدند. یافته‌های زیادی در مورد نقش میانجی متغیرهای پیشین وجود دارد که بر پنهان کردن دانش تأثیر می‌گذارد. عوامل عاطفی و شناختی (به عنوان مثال، رهبری، عوامل استرس‌زا در

محل کار، روابط بین فردی، ویژگی‌های شخصیتی و مالکیت روانی) می‌توانند باعث پنهان‌شدن دانش شوند. ژوو و هوو^۱ (۲۰۱۴) اشاره می‌کنند که رهبری اخلاقی با افزایش سرمایه اجتماعی رابطه‌ای کارکنان، پنهان‌شدن دانش کارکنان را مهار می‌کند. کویی و همکاران^۲ (۲۰۱۶) دریافتند که رفتار اخلاقی رهبران اخلاقی می‌تواند ادراک «کار معنی‌دار» را برای کارکنان صنایع خدماتی افزایش دهد و در نتیجه احتمال درگیرشدن در رفتارهای پنهان دانش را کاهش دهد. کویی و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که درک عدالت بین فردی رابطه بین نظارت سوءاستفاده و پنهان‌کردن دانش را واسطه می‌کند. تانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۷) معتقدند که نظارت سوءاستفاده غیرمستقیم بر پنهان‌کردن دانش از طریق ناامنی شغلی تأثیر می‌گذارد. بدی و اسکات^۴ (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که نقض قرارداد روان‌شناختی و حملات به ناظران نقش واسطه‌ای جزئی در فرایندی دارد که در آن نظارت سوءاستفاده‌کننده بر پنهان‌کردن دانش تأثیر می‌گذارد. کویی و همکاران (۲۰۱۶) همچنین اشاره می‌کنند که نظارت سوءاستفاده‌کننده می‌تواند به راحتی منجر به نقض قرارداد روانی شود، بنابراین کارکنان را به حمله به همکاران خود و پنهان‌کردن عمدی دانش از آنها سوق می‌دهد. علاوه بر این، هیر و همکاران^۵ (۲۰۲۰) دریافتند که رهبری توانمندسازی متمرکز بر فرد، ایمنی روانی زیردستان را افزایش می‌دهد، در نتیجه پنهان‌کردن دانش آنها را کاهش می‌دهد، درحالی‌که رهبری توانمندساز متمایز باعث تعارضات رابطه گروهی می‌شود و در نتیجه پنهان‌کردن دانش زیردستان را افزایش می‌دهد. بدی و اسکات (۲۰۱۳) مکانیسم‌های واسطه‌ای دوگانه رهبری نوع دوستانه را مطالعه می‌کند، که کارکنان را از پنهان‌کردن دانش باز می‌دارد و مانع می‌شود، با اشاره به اینکه احساسات مثبت ناشی از رهبری نوع دوست اثرات مهمی دارند. همان‌طوری که گفته شد سیاست یک امر اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی است و تا زمانی که از سیاست به طور مثبت استفاده می‌شود، قطعاً مفید خواهد بود. مطالعات نشان داده است که نوآوری افراد - تولید ایده‌های جدید و مفید (Amabile et al., 1996) - یک عامل تعیین‌کننده برای نوآوری سازمانی و موفقیت است (Zhou & Hoever, 2014). با توجه به اهمیت نوآوری افراد در پیش‌بینی عملکرد مثبت کار، پژوهشگران زیادی پیش‌بینی‌های آن را بررسی کرده‌اند، مانند توانمندسازی رهبری (Zhou & Hoever, 2014)، جهت‌گیری یادگیری کارمند (Gong et al., 2009)، رهبری تحول‌گرا (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)، سیستم عملکردی بالا (Tang et al., 2017)، انگیزه ذاتی (Dewett, T., 2007) و نارضایتی شغلی (Zhou & George, 2001). اگرچه، مطالعات محدود، تأثیر موانع محیط کاری را، مانند سیاست‌های سازمانی بر نوآوری افراد (Aryee et al., 2009)، به‌خصوص مکانیسم‌های میانجی و تعدیل‌کننده که این رابطه را تشکیل می‌دهند، مورد بررسی قرار داده‌اند. بر اساس اظهارات نظریه‌پردازان اولیه (Gandz & Murray, 1980)، فریس و کاجمار^۶ (۱۹۹۲) بر این عقیده‌اند که این سیاست واقعی نیست که بیشتر عملکرد سازمانی را مورد اهمیت قرار می‌دهد، بلکه این ادراک ذهنی از سیاست‌های سازمانی است، چه واقعی یا غیرواقعی، که واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در راستای دیدگاه لوین^۷ (۱۹۳۶) است که مردم بر اساس ادراک خود از واقعیت، نه بر اساس خود واقعیت پاسخ می‌دهند؛ بنابراین، هدف پژوهش شناخت نقش پنهان‌سازی دانش

1. Zhou & Hoever

2. Cui et al.

3. Tang et al.

4. Bedi & Schat

5. Hair et al.

6. Ferris & Kacmar

7. Lewin

به‌عنوان واسطهٔ بین تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری بین اساتید هیئت‌علمی و حق‌التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق است. در ادامه چارچوب نظری و پیشینه پژوهش ارائه می‌شود. سپس روش‌شناسی شامل متغیرها، داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها توصیف و در نهایت نتایج و بحث‌های متناظر ارائه می‌شوند.

چارچوب نظری و تبیین فرضیه‌ها

تصمیمات سیاسی سازمانی و پنهان‌سازی دانش

دانش کارکنان، شایستگی اصلی سازمان است. دانش تنها زمانی برای سازمان مفید است که بین وفاداران آن مبادله شود. باین‌حال، سازمان‌ها به دلیل مشکلات در مدیریت دانش با هزینه‌های زیادی مواجه هستند (Baas et al., 2008)؛ بنابراین، درک رفتار پنهان‌سازی دانش برای درک عمیق مدیریت دانش ضروری است. رفتار پنهان‌سازی دانش به پنهان کردن عمدی اطلاعات زمانی که همکاران درخواست دانش مرتبط با کار می‌کنند، اشاره دارد (Connelly et al., 2012). به طور خاص، رفتار پنهان‌سازی دانش بر ۳ ویژگی منفی اصلی مانند خود را به نفهمی زدن، پنهان‌سازی گریز گرانه و پنهان‌سازی منطقی تمرکز دارد (Connelly et al., 2012؛ Webster et al., 2008). خود را به نفهمی زدن به نگرش جاهلانه اشاره دارد درحالی که کسی درخواست به اشتراک گذاشتن دانش دارد، پنهان‌سازی گریز گرانه به معنای ارائه اطلاعات نادرست است و پنهان‌سازی منطقی رخ می‌دهد درحالی که پنهان‌کننده منطقی را به شخص درخواست کننده در مورد موضع خود در مورد پنهان‌سازی دانش ارائه می‌دهد (Connelly et al., 2012). رفتار خودخواهانه، فردگرایی و سیاست بد سازمانی ممکن است رفتار پنهان‌سازی دانش را تشویق کند. با این وجود، مشاهدات عمیق‌تری در مورد رفتار پنهان‌سازی دانش مورد نیاز است. مطالعات نشان داده است که افرادی که درک و فهم درستی از سیاست در محیط کار دارند، نتایج و پیامدهای منفی را تجربه می‌کنند؛ برای مثال، سطوح پایین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (Vigoda, 2008)، عملکرد شغلی (Chang et al., 2009)، و نگرش‌های شغلی را کاهش داده است (Miller et al., 2008). ارتباط بین سیاست‌های سازمانی ادراک شده و نتایج آن، می‌تواند با استفاده از مدل منابع استخدای (JD-R = Job Demands-Resources) توضیح داده شود (Bakker & Demerouti, 2007). مدل JD-R اظهار می‌کند که رفاه افراد تحت تأثیر ۲ خصوصیت و ویژگی در محیط کاری است: الف) درخواست‌های شغلی و ب) منابع شغلی. در این پژوهش، بر خصوصیت اول تمرکز می‌شود، زیرا موقعیت سیاست‌های سازمانی ادراک شده به‌عنوان یک درخواست شغلی مطرح می‌شود. درخواست‌های شغلی «به جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی، یا سازمانی یک شغل مربوط است که به تلاش و مهارت فیزیکی و روانی (شناختی و احساسی) پایدار، نیاز دارند و بنابراین با هزینه‌های فیزیولوژیکی و یا روانی، ارتباط دارند.» (Serenko & Bontis, 2017). به‌عنوان مثال، فشار کاری بالا، محیط فیزیکی ضعیف و ادراکات سیاسی در محل کار را شامل می‌شوند (Bedi & Schat, 2013). بدی و اسکات (۲۰۱۳)، در فرآیند تجزیه و تحلیل خود، رابطهٔ مثبتی بین تصمیمات سیاسی سازمانی و تصمیمات غیرمفید کاری یافته‌اند (مثلاً، دیر رسیدن، استفاده از استراحت‌های طولانی و...)؛ که نشانگر این است که افرادی که تجربه‌های سیاسی دارند، احتمال دارد با مشارکت در چنین پس رویه‌هایی پاسخ دهند. هرچند، در مورد رابطهٔ بین تصمیمات سیاسی سازمانی و آنچه که به‌عنوان «رفتار دانشی غیرمفید» توسط هایس^۱ (۲۰۱۳) نامگذاری شده

است، اطلاعات نسبتاً کمی در دست است. منحصراً، پنهان‌سازی دانش، به عنوان «تلاش عمدی یک فرد برای دریغ کردن یا پنهان کردن دانشی است که به وسیله فرد دیگری درخواست شده است.» تعریف می‌شود (Connelly et al., 2012). گمان می‌شود که در یک سازمان بسیار سیاسی، افراد به سه دلیل می‌توانند به تصمیمات پنهان‌سازی دانش روی بیاورند. اولاً افراد ممکن است به پنهان‌سازی دانش روی بیاورند تا از علاقه‌ی خود در محیط سیاسی محافظت کنند (Cui et al., 2016). در یک محیط کاری نامطمئن، افراد برای محافظت از خود تلاش می‌کنند تا مورد بهره‌مندی کسانی که شخصاً به آنها اعتماد ندارند، قرار نگیرند. دوماً چون دانش به عنوان یک منبع قدرت در اقتصاد دانش شناخته می‌شود، افراد، دانش را برای کسب امتیاز سیاسی، پنهان می‌کنند (Webster et al., 2008). سوماً افراد ممکن است دانش را به عنوان یک رفتار دفاعی، پنهان کنند. مطالعات نشان داده است که افراد در یک محیط سیاسی، موضع دفاعی می‌گیرند (Ashforth & Lee, 1990). افراد احتمالاً احساس نگرانی می‌کنند از اینکه دانشی که آنها با قصد/نیت خوب به اشتراک می‌گذارند، ممکن است مشکلات غیر منتظره‌ایی را در یک سناریوی سیاسی به وجود آورد (Cui et al., 2016). البته باید توجه داشت که پنهان‌سازی دانش یک متغیر واسطه‌ای^۱ است یعنی متغیری است که بر حسب تمرکز تحلیل، تغییر می‌کند، به این صورت که در رابطه با متغیر وابسته یا ملاک، نقش متغیر مستقل و در رابطه با متغیر مستقل یا پیش‌بین، نقش متغیر وابسته را دارند؛ بنابراین تعدیل‌گر یا تعدیل‌کننده^۲ نیست؛ بنابراین فرضیه‌ای به قرار زیر منظور می‌شود:

فرضیه ۱) تصمیمات سیاسی سازمانی، تأثیر مثبتی بر پنهان‌سازی دانش دارد.

پنهان‌سازی دانش و نوآوری

خلاقیت به عنوان یک محرک حیاتی ساخته شده است که منبعی برای افراد، گروه‌ها و انجمن‌ها برای جستجوی تلاش‌های نوآورانه است (Černe et al., 2014). ایده‌های خلاقانه، نتیجه ترکیب‌های بدیع مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و روش‌های مختلف برخورد با آن‌ها هستند که افراد از طریق مباحث اجتماعی، آشکار می‌شوند (Černe et al., 2017)؛ بنابراین، خلاقیت به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات از طریق تعاملات اجتماعی، بستگی دارد. کانلی و همکاران (۲۰۱۲) توضیح دادند که پنهان‌سازی دانش یک پارادایم متفاوت از احتکار دانش، فریب و به اشتراک‌گذاری دانش است. پنهان‌کنندگان دانش عمداً دانش/اطلاعات درخواست شده توسط همکاران را پنهان می‌کنند، درحالی‌که انباشت دانش به عمل انباشت دانش اشاره دارد که ممکن است در تاریخ‌های آینده به اشتراک گذاشته شود یا خیر (Connelly et al., 2012)؛ Serenko & Bontis, 2016). ریشه این سه عامل پنهان‌سازی دانش از رفتارهای بی‌اعتمادی در میان اعضای تیم ایجاد می‌شود (Connelly et al., 2012). باین‌حال، طبق نظریه‌های مبادله اجتماعی و وابستگی متقابل (Zhang & Zhou, 2014)، کارگران، رفتارها و شیوه‌های کاری خود را به روش‌هایی که برای موقعیت و جایگاهشان مناسب است، تغییر می‌دهند، با در نظر داشتن این که رفتارهای آنها با ظرفیت آنها برای دستیابی به اهدافشان تداخل ندارد (Connelly et al., 2012؛ Chang et al., 2009). به عنوان مثال، اگر یک کارگر احساس کند که پنهان‌سازی گریزگرانه از نظر اجتماعی کمتر از پنهان‌سازی منطقی یا خود را به نفهمی زدن، مناسب است، در آن مرحله این رفتار ممکن است به طور جدی با جو سازمانی شناسایی شود (Connelly et al., 2012). به همین ترتیب، اگر کارگران احساس کنند که خود را به نفهمی زدن ممکن است تأثیر نامطلوبی بر نحوه توجه اعضای تیم به آنها بگذارد (به عنوان مثال، نامحسوس)، در آن مرحله احتمالاً ممکن

است در پنهان‌کاری گریزان یا منطقی شرکت کنند (Connelly et al., 2012). به اشتراک گذاری دانش و پنهان‌سازی می‌تواند در کنار هم اتفاق بیفتند. گاهی اوقات، همکاران ممکن است اطلاعات ناچیزی را به اشتراک بگذارند، باین حال، آن‌ها اطلاعات ضروری را از کسانی که باورشان ندارند، پنهان می‌کنند. کانلی و همکاران (۲۰۱۲) توضیح دادند که عوامل پنهان‌سازی دانش با پیامدهای متفاوتی وجود دارد. پنهان‌سازی گریزگرانه ممکن است به ارتباطات رابطه‌ای آسیب جدی تری نسبت به پنهان‌سازی منطقی وارد کند، جایی که برای عدم ارائه دانش موردنیاز توضیح داده می‌شود، اما ممکن است بسیار واضح باشد که یادگیری به عنوان یک قاعده، عمداً پنهان‌سازی می‌شود (Webster et al., 2008). در مقابل، رفتار «خود را به نفهمی زدن» پنهان‌سازی دانش تأثیر کمتری بر تعاملات اجتماعی اعضای تیم ایجاد می‌کند (Connelly et al., 2012؛ Hair et al., 2016). به عنوان مثال، با یادآوری این که پنهان‌سازی دانش واقعاً انتظار نمی‌رود، آسیب‌زا باشد، می‌توان تصور کرد که اهداف مثبت بیشتر از دو عامل دیگر پنهان‌سازی دانش با پنهان‌سازی منطقی مرتبط هستند (Connelly et al., 2015). طبق نظریه تبادل اجتماعی، سه عامل پنهان‌سازی دانش نه تنها همکاران را از توسعه مفاهیم نوآورانه باز می‌دارد، بلکه تأثیر منفی بر قابلیت‌های خلاق پنهان‌کننده دانش و تیم دارد (Černe et al., 2014). باتکیه بر مبادلات اجتماعی و نظریه‌های پنهان‌سازی دانش (Connelly et al., 2012)، عوامل پنهان‌سازی دانش (به عنوان مثال، پنهان‌سازی گریزگرانه، پنهان‌سازی در قالب خود را به نفهمی زدن، و پنهان‌سازی منطقی) ممکن است بر نوآوری در سطوح مختلف تأثیر بگذارند. همان‌طور که مطرح شد، یک فرد ممکن است در یک محیط کاری گماشته شده از نظر سیاسی، موضع دفاعی بگیرد و به پنهان‌سازی دانش روی بیاورد. وقتی فرد این کار را انجام می‌دهد، ممکن است احساس امنیت کند، چون همکاران وی، نخواهند توانست نقاط ضعف او را کشف کنند و از آنها بهره‌برداری کنند؛ چون اگر قادر به این کار بودند، تمامی اطلاعات افشا می‌شد (Černe et al., 2014). تصمیمات دفاعی به نوبه خود به عنوان کاهش دهنده نوآوری شناخته شده‌اند (Baas et al., 2008). افرادی که موضع دفاعی می‌گیرند، بیشتر روی ایمنی تمرکز دارند، چون نوآوری برای آنها خطرناک به نظر می‌رسد و نتایج احتمالی منفی دارد، از ایجاد نوآوری دوری می‌کنند (Černe et al., 2014). بر طبق استدلال‌های چرنه و همکاران (۲۰۱۴)، مطالعه‌ای اخیراً نشان داد که پنهان‌سازی دانش به طور مستقیم و به طور منفی با نوآوری خود فرد ارتباط دارد؛ بنابراین، معقول است که فرض شود که فردی که سطح بالاتری از پنهان‌سازی دانش را نشان می‌دهد، نوآوری کمتری خواهد داشت؛ بنابراین، فرضیه‌ای به قرار زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۲) پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی بر نوآوری دارد.

تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری

خلاقیت کارکنان، دریافت یا جمع‌آوری ایده‌های نوآورانه جدید توسط کارکنان است که به بهبود کیفیت و بهره‌وری کلی سازمان کمک می‌کند (Amabile et al., 1996). شواهد عینی از ادبیات مرتبط، وجود دارد که ارتباط بین سیاست سازمانی و خلاقیت کارکنان را مطرح می‌کند. میلر و همکاران^۱ (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که اگر یک محیط کاری به گونه‌ای باشد که توسط سیاست‌ها و طرفداری (پارتنری‌ها) خدشه‌دار شود، در آن صورت یک کارمند ممکن است در هنگام توسعه و به اشتراک گذاشتن ایده‌ها یک رویکرد دفاعی اتخاذ کند. باس و همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که رفتار تدافعی کارکنان در پاسخ به جو سازمانی دارای بار سیاسی، منجر به کاهش خلاقیت کارکنان می‌شود. به گفته چرنه و

1. Miller et al.

همکاران (۲۰۱۴) در یک محیط سازمانی سیاسی، کارمند احساس می‌کند که خلاق بودن، بیش از حد مخاطره‌آمیز است، در نتیجه خلاقیت را متوقف می‌کند. از آنجایی که سیاست سازمانی با طرفداری و رفتارهای منفعت‌طلبانه مشخص می‌شود. منجر به ایجاد نگرش‌های مخرب مرتبط با کار در بین کارکنان می‌شود که یکی از آنها کاهش خلاقیت کارکنان است (Bedi & Schat, 2013). آری و همکاران^۱ (۲۰۰۹) در مطالعه خود نشان دادند، ادراک سیاست سازمانی با خلاقیت ارتباط منفی دارد. علاوه بر این، میلر و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که سیاست سازمانی پیش‌بینی‌کننده منفی خلاقیت کارکنان در دانشگاه‌ها است. یک محیط کار سیاسی شامل عدم اطمینان و ابهام است که تصمیمات طرفدارانه و خودمختارانه در آن رایج است. در محیط‌های کاری که دارای چنین خصوصیات هستند، افراد باید در مورد تصمیمات دیگران گوش‌به‌زنگ باشند تا از اعتبار و موقعیت خود در سازمان محافظت کنند. این هوشیاری، منابع عاطفی، شناختی و فیزیکی افراد را که نتایج نگرشی و رفتاری منفی دارند، آشکار می‌کند (Bedi & Schat, 2013). بر طبق استدلال آری و همکاران (۲۰۰۹)، تصمیمات سیاسی سازمانی با عملکرد اخلاقانه رابطه منفی دارد؛ بنابراین فرضیه‌ای به قرار زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۳) تصمیمات سیاسی سازمانی تأثیر منفی بر نوآوری دارد.

نقش واسطه‌ای تعهد حرفه‌ای

سرنکو و بونتیس^۲ (۲۰۱۶) تأیید می‌کنند که سیاست سازمانی درک شده، تعهد سازمانی را تقویت می‌کند. سیاست سازمانی، بر تعهد سازمانی کارکنان پشتیبان علمی، تأثیر معنی‌داری دارد البته شدت تأثیرگذاری در کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد، بیشتر است. بوگیلویچ و همکاران^۳ (۲۰۱۷) اظهار می‌کنند که سطح بالاتر سیاسی کاری سازمانی منجر به سطح پایین رضایت شغلی می‌شود و بالعکس. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که مدیریت باید به منابع انسانی توجه کند تا اطمینان حاصل شود که سیاست سازمانی، مخرب‌زانی نمی‌شود. هایس (۲۰۱۳) تأثیر ادراک سیاست سازمانی را بر قصد ترک شغل و دلبستگی شغلی کارکنان با یافته‌های سازمانی وارونه/معکوس بر دلبستگی شغلی کارکنان بررسی می‌کند. لانج و همکاران^۴ (۲۰۱۲) یک مطالعه نظری بر اساس پیشینه فرهنگی چینی‌ها از رابطه بین ادراک از سیاست سازمانی، حمایت درک شده در سازمان، تعهد سازمانی و مشارکت شغلی ایجاد کردند و نشان دادند که ادراک از سیاست سازمانی نسبت به تعهد کاری منفی است. پودساکف و همکاران^۵ (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که رفتار رهبر، باعث ارتقای سیاست سازمانی و نگرش کارکنان نسبت به شغل می‌شود. ژو و هاور (۲۰۱۴) مشاهده کرد که سیاست سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. بوگیلویچ و همکاران (۲۰۱۷) گزارش دادند که تعهد عاطفی و تعهد مستمر کارکنان هر دو تحت تأثیر سیاست‌های سازمانی هستند. تعهد حرفه‌ای به عنوان «وابستگی روان‌شناختی و شناسایی حرفه‌ای» تعریف شده است. افراد با سطوح بالای تعهد حرفه‌ای، به عنوان دارنده باور قوی در پذیرش اهداف کار، تمایل زیاد به اعمال تلاش‌های قابل توجه در کار و همچنین دارای تمایل قوی برای حفظ عضویت در حرفه خود، توصیف شده‌اند. افراد حرفه‌ای متعهد همچنین، تمایل زیادی برای گسترش مهارت و دانش خود دارند. چنین افرادی ممکن است هرگز به پنهان‌سازی دانش روی نیاورند، اگر آنها این وظیفه حرفه‌ای خود

2. Aryee et al.

3. Serenko & Bontis

4. Bogilović et al.

5. Lanaj et al.

1. Podsakoff et al.

را برای پاسخ به همه درخواست‌ها، حتی در یک محیط کاری متمرکز نامطمئن به عهده می‌گیرند (کانلی و همکاران، ۲۰۱۴)؛ بنابراین کاملاً انتظار معقولی است که تصمیمات سیاسی سازمانی تأثیر مثبت ضعیفی بر روی پنهان‌سازی دانش در بین افراد با سطوح بالای تعهد حرفه‌ای نسبت به افرادی که سطح پایین تعهد حرفه‌ای دارند، داشته باشد؛ لذا فرضیه‌ای به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۴) تعهد حرفه‌ای، رابطه بین تصمیمات سیاسی سازمانی با پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند.

روش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و از لحاظ نوع روش، توصیفی کمی است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه استاندارد و جامعه آماری پژوهش، اساتید هیئت علمی و حق‌التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق به تعداد ۱۸۴ نفر که به صورت تمام شماری در نظر گرفته شد. مدل‌های معادلات ساختاری و تحلیل میانجی سوبل، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده و از طریق نرم‌افزار آموس اجرا و در نهایت چگونگی سنجش و اندازه‌گیری متغیرها از طریق پرسشنامه به شرح زیر انجام گردید:

- **تصمیمات سیاسی سازمانی با ۱۲ گویه‌ی مقیاس درک سیاست سازمانی توسعه یافته، توسط کاجمار و فریس^۱ (۱۹۹۱) با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت سنجش می‌شود (مثلاً: «رفتار طرفدارانه، شایسته مردم نیست»).**
- **پنهان‌سازی دانش با سه گویه اقتباس شده از مطالعه سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶)، با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ (هرگز) تا ۵ (همیشه) اندازه‌گیری می‌شود (مثلاً: «من اغلب هنگام برقراری ارتباط با همکارانم، اطلاعات یا حقایق مربوطه را در اختیار آنها قرار می‌دهم»).**
- **نوآوری با ۱۳ گویه‌ی توسعه یافته توسط ژوو و جورج^۲ (۲۰۰۱) با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵ اندازه‌گیری می‌شود (مثلاً: «این کارمند، اغلب ایده‌های جدید و نوآورانه برای توسعه‌ی برنامه‌ی آموزشی دارد»).**
- **تعهد حرفه‌ای به وسیله ۵ گویه‌ی اقتباس شده از مطالعه چانگ و جوی^۳ (۲۰۰۷)، با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵ اندازه‌گیری می‌شود (مثلاً: «من در مورد این حرفه، با دیگران با افتخار صحبت می‌کنم»).**

مدل مفهومی به قرار زیر نشان می‌دهد که تصمیمات سیاسی سازمانی، پنهان‌سازی دانش را به طور مثبت، و به نوبه خود، نوآوری را به طور منفی پیش‌بینی و تحت تأثیر قرار می‌دهد. مضاف بر اینکه، رابطه بین تصمیمات سیاسی سازمانی و پنهان‌سازی دانش از طریق متغیر واسطه‌ای تعهد حرفه‌ای تعدیل می‌شود. داده‌ها از طریق اعضای هیئت علمی و حق‌التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق جمع‌آوری شده‌اند. در دانشگاه‌های ایران مشکلات زیادی وجود دارد، زیرا تعداد کمی از آنها با اقدامات/دستورالعمل‌های ناقص مشغول به کار هستند و در نتیجه سیاست‌ها و روندهای مناسب اجرا نمی‌شوند. مؤسسات آموزش عالی باید به طور قابل توجهی به ایجاد دانش و ایجاد ایده‌های خلاقانه برای پیشرفت اقتصاد مبتنی بر

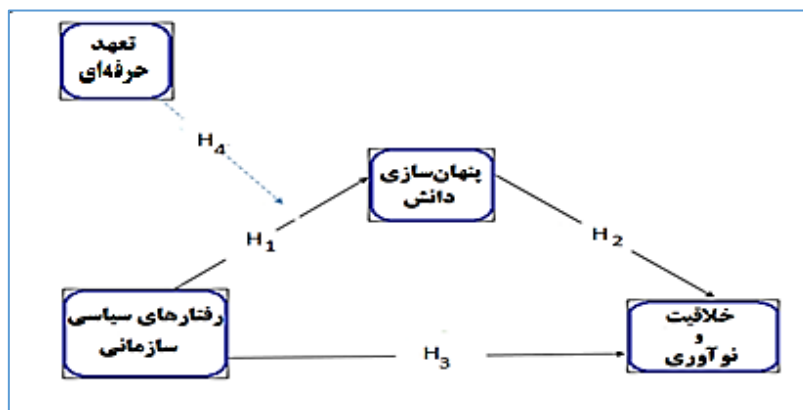
2. Kacmar & Ferris

3. Zhou & George

4. Chang & Choi

دانش اقدام کنند؛ بنابراین، وضعیت دانشگاه‌ها زمینه مناسبی برای بررسی ارتباط بین متغیرهای آموزشی/تحصیلی را ایجاد می‌کند.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (Malik et al., 2021)



یافته‌ها

تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده نرم افزار آموس و برآورد کننده حداکثر درست‌نمایی (Maximum likelihood) نشان‌دهنده وجود چهار عامل جداگانه است. مدل CFA با داده‌ها به خوبی مطابقت داشت:

$$\text{Chi-Square} = 327/741, p < 0/0011; \text{RMSEA} = 0/053 \text{ CFI} = 0/89; \text{SRMR} = 0/051$$

تمام ضرایب آلفا، برآوردهای قابل اطمینان ترکیبی و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده، بالاتر از مقادیر برش آنها به ترتیب ۰/۷، ۰/۷ و ۰/۵ است (Hair et al., 2016). برای ارزیابی اعتبار همگرا، بارهای عاملی از موارد مقیاس درسازه‌های مربوطه مورد بررسی قرار گرفتند. همه موارد بارگذاری شده، بیش از مقدار آستانه ۰/۷ بود (Hair et al., 2017). همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است، روایی افتراقی به عنوان ریشه مربع واریانس استخراج شده برای هر مقیاس، بالاتر از همبستگی نسبی مربوط به سازه با سایر ساختارها است (Fornell & Larcker, 1981)؛ بنابراین با توجه به خروجی‌های فوق، اعتبار همگرایی و متمایز ارائه شده است.

جدول ۱. آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار)

مؤلفه/متغیر	متوسط	SD
تصمیمات سیاسی سازمانی	۴/۳۸	۰/۸۰۹
پنهان سازی دانش	۳/۷۵	۰/۹۰۲
نوآوری	۲/۸۹	۰/۸۰۷
تعهد حرفه‌ای	۳/۹۳	۰/۹۰۴

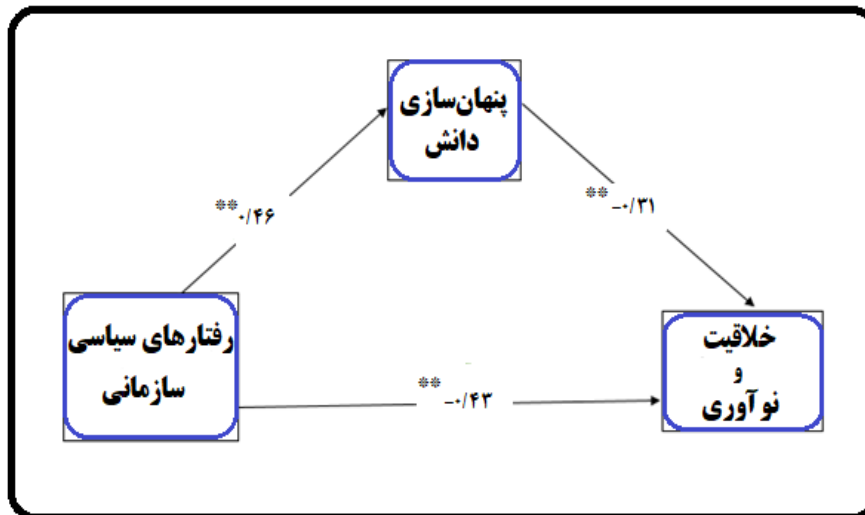
منبع: محاسبات محقق

جدول ۲. ضرایب همبستگی میان مولفه‌ها/متغیرها

مؤلفه/متغیر	۱	۲	۳	۴
۱ تصمیمات سیاسی سازمانی	۱			
۲ پنهان‌سازی دانش	-۰/۳۹	۱		
۳ نوآوری	۰/۲۷	۰/۴۳	۱	
۴ تعهد حرفه‌ای	۰/۳۶	-۰/۳۹	-۰/۴۱	۱

منبع: محاسبات محقق

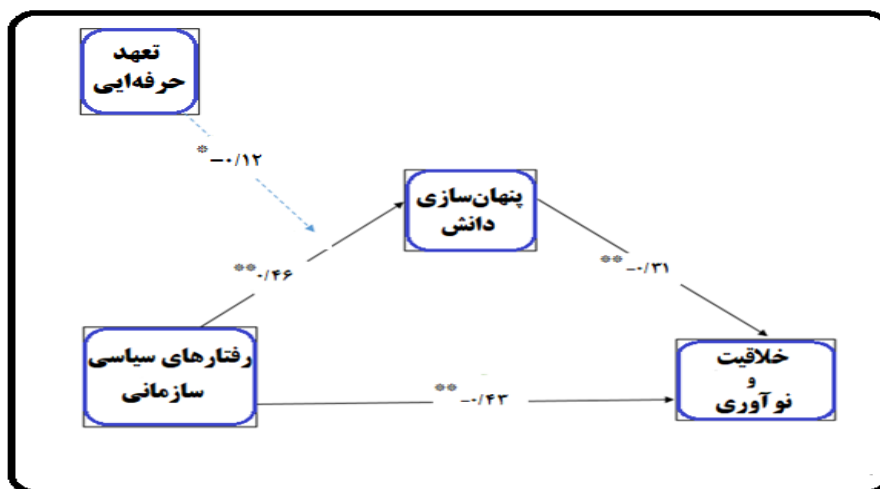
فرضیه‌های ۱ تا ۳ با استفاده از فرایند ماکرو توسعه یافته توسط هایس^۱ (۲۰۱۳) با ۱۸۴ نمونه بوت استرپ، مورد بررسی قرار گرفت. همه‌ی روابط پیشنهادی میان سازه‌ها، در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار بودند؛ بنابراین طبق فرضیه‌ی سوم: تصمیمات سیاسی سازمانی تأثیر منفی معنی‌داری بر نوآوری کارمند دارد ($\beta = -۰/۴۳$, $T = ۱۳/۲۴$, $P < ۰/۰۱$). فرضیه‌ی دوم پنهان‌سازی دانش، تأثیر منفی معنی‌داری بر نوآوری افراد دارد ($\beta = -۰/۳۱$, $T = -۸/۳۵$, $P < ۰/۰۱$). در فرضیه‌ی اول، تصمیمات سیاسی سازمانی به صورت مستقیم تأثیر مثبت معنی‌داری بر پنهان‌سازی دانش به همراه دارد ($\beta = ۰/۴۳$, $T = ۱۱/۳۵$, $P < ۰/۰۱$)؛ و نهایتاً طبق فرضیه‌ی چهارم: تعهد حرفه‌ای به صورت مستقیم تأثیر منفی معنی‌داری بر تصمیمات سیاسی سازمانی (۱۲/۰-) داشته و به صورت غیر مستقیم و منفی ب پنهان‌سازی دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۰/۰۵۵-). همچنین نتایج بیشتر نشان می‌دهد که پنهان‌سازی دانش رابطه‌ی بین تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری کارمند را تعدیل می‌کند. نتایج مدل به همراه آزمون سوبل به قرار زیر نشان داده شده است:

شکل ۲. مدل واسطه‌ای پنهان‌سازی دانش با ضرایب مسیر استاندارد $P < ۰/۰۱$ **

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.46	Sobel test:	-8.16976964	0.01745459
b	-0.31	Aroian test:	-8.15463279	0.01748699
s _a	0.038	Goodman test:	-8.18499109	0.01742213
s _b	-0.028	Reset all	Calculate	

منبع: محاسبات محقق

شکل ۳. مدل واسطه‌ای تعهد اخلاقی با ضرایب مسیر استاندارد شده $P < 0.05$; $P < 0.01$; $P < 0.001$



Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.46	Sobel test:	-1.64436668	0.10010048
b	-0.12	Aroian test:	-1.63888699	0.1012368
s _a	0.038	Goodman test:	-1.64990172	0.09896304
s _b	-0.0723	Reset all	Calculate	

همچنین اثرات غیرمستقیم شرطی تصمیمات سیاسی سازمانی بر نوآوری از طریق پنهان سازی دانش در مقادیر مختلف متغیر تعدیل کننده، به قرار جدول زیر ارائه می شود.

جدول ۳. اثرات غیر مستقیم

مسیر	اثر غیرمستقیم	SE	T	احتمال
تصمیمات سیاسی سازمانی / پنهان سازی دانش / نوآوری	- ۰/۱۴۲	۰/۰۳۴	-۴/۱۷۶	۰/۰۰۰۰
تصمیمات سیاسی سازمانی/تعهد حرفه‌ای / پنهان سازی دانش	- ۰/۰۵۵	۰/۰۱۸	-۳/۰۵۵	۰/۰۰۰۰

منبع: محاسبات محقق

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش بررسی روابط بین تصمیمات سیاسی سازمانی، پنهان سازی دانش و نوآوری و همچنین بررسی نقش واسطه‌ای تعهد حرفه‌ای در رابطه پنهان سازی دانش با تصمیمات سیاسی سازمانی است. سیاست سازمانی نشان دهنده مشخصه‌ای از تعامل مستقیم یا تاکتیک‌های تعامل غیرمستقیم و تنازع قدرت است. به طور کلی سیاست بخش مهمی از هر

سازمانی است که باید به‌درستی مدیریت شود. تعهد سازمانی تحت‌تأثیر ادراک آنها از سیاست سازمانی است. به‌عنوان مثال: «سیاست‌های پرداخت و ارتقا» بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. «رفتار سیاسی عمومی» تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی نشان داد؛ بنابراین در این مطالعه نشان داده شد که تصمیمات سیاسی سازمانی، پنهان‌سازی دانش را به‌صورت مثبت/مستقیم و به نوبه خود، نوآوری را به‌صورت منفی/مستقیم پیش‌بینی و تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. یافته‌های پژوهش با مطالعات قبلی مطابقت و همسو است که در یک محیط کاری سازمانی، افراد ممکن است به پنهان‌سازی دانش روی بیاورند؛ زیرا ترس این را دارند که دانشی که با قصد و نیت خوب به اشتراک می‌گذارند، احتمالاً مشکلات غیرقابل‌انتظاری به وجود آورد (Cui et al., 2016).

با پنهان‌سازی دانش، افراد ممکن است معتقد باشند که همکاران آنها نخواهند توانست نقاط ضعف آنها را کشف و از آنها بهره‌برداری کنند. به نوبه خود، این رفتار دفاعی، ممکن است موجب مهار نوآوری پنهان‌کنندگان دانش شود. در یک محیط کاری سیاسی، پنهان‌کننده دانش ترجیح می‌دهد اقداماتی را که دارای احتمال موفقیت زیادی هستند، انجام دهد و از نوآوری، به دلیل ماهیت خطرناک و ریسکی آن دوری کند. همچنین یافته نشان از این دارد که، تعهد حرفه‌ای، رابطه مثبت بین تصمیمات سیاسی سازمانی و پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند. به این صورت که افراد با سطح بالایی از تعهد حرفه‌ای، تمایل بیشتری دارند تا برای دستیابی به اهداف شغلی خود، انرژی صرف کنند (Goulet & Singh, 2002).

در نتیجه، افرادی که دارای تعهد حرفه‌ای هستند، حتی درحالی که در یک محیط کاری سیاسی مشغول به کار باشند، کمتر درگیر تصمیمات پنهان‌سازی دانش هستند. از این رو چندین مشارکت نظری می‌توان ارائه نمود. اولاً، ادبیات موجود در موضوع نوآوری افراد، با نشان‌دادن اینکه تصمیمات سیاسی سازمانی - نماینده سازمانی مهم است - تأثیر مستقیم اما منفی بر نوآوری افراد دارد را غنی ساخته و پاسخی به مطالعه آمابیل و همکارانش (۱۹۹۶) باشد. فروگذاری برای بررسی مهار نوآوری، به ویژگی‌های افزایش نوآوری محیط کار مربوط است. دوماً، نقش واسطه‌ای پنهان‌سازی دانش در رابطه بین تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری افراد نشان داده می‌شود. در این ارتباط و جهت اطلاع، مطالعات محدودی، مکانیسم‌های میانجی‌گری ارتباط تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری افراد را بررسی کرده‌اند (Aryee et al., 2009).

برای پرکردن این شکاف مهم در ادبیات، پیشنهاد می‌شود که پنهان‌سازی دانش، مسئول انتقال تأثیر منفی تصمیمات سیاسی سازمانی بر نوآوری افراد است. همچنین ادبیاتی ارائه می‌کند تا نشان داده شود که تصمیمات سیاسی سازمانی می‌تواند افراد را در پنهان‌سازی دانش دعوت به مشارکت کند و نوعی از رفتار دانش متقابل را ایجاد کند و به نوبه خود می‌تواند موجب به‌وجودآمدن نوآوری فرد پنهان‌کننده دانش شود. سوماً، برای به‌دست‌آوردن نتایج عمیق رابطه بین تصمیمات سیاسی سازمانی و پنهان‌سازی دانش، نقش واسطه‌ای تعهد حرفه‌ای در نظر گرفته شد که ناشی از تفاوت خصوصیات فردی است. همچنین دریافت شد که ارتباط بین تصمیمات سیاسی سازمانی و تعهد حرفه‌ای تأثیر منفی بر پنهان‌سازی دانش می‌گذارد. این یافته‌ها که به ادبیات مربوط به تعهد حرفه‌ای می‌افزاید؛ نشانگر این است که در یک محیط کاری سیاسی، افراد با سطوح بالای تعهد حرفه‌ای، نسبت به افراد با سطوح پایین تعهد حرفه‌ای، کمتر درگیر تصمیمات پنهان‌سازی دانش هستند. همچنین یافته‌ها نشانگر این است که به بررسی وضعیت فرد و همچنین تأثیر متقابل آنها در پیشرفت مطالعات بر نوآوری افراد، نیاز وجود دارد.

نتایج این پژوهش چندین کاربرد عملی هم به دنبال خواهد داشت: ۱) تأثیر منفی تصمیمات سیاسی سازمانی بر نوآوری افراد به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق پنهان‌سازی دانش، مورد توجه قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه تصمیمات سیاسی سازمانی ناشی از عدم انصاف/عدالت است و امید به پاداش، تلاش را تضعیف می‌کند، راهبردهایی که سازمان‌ها می‌توانند برای کاهش تصمیمات سیاسی سازمانی استفاده کنند عبارت‌اند از: ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های صحیح برای اطمینان از عدالت در روند تخصیص منابع، افزایش درک افراد در مورد کار منصفانه و تضمین پاداش‌های سازمانی مهم (ترغیب و ارتقا) و تشویق کارمندان به سخن گفتن بدون هیچ ترس از پیامدهای منفی شخصی. ۲) نتایج نشان داد که پنهان‌سازی دانش موجب انتقال تأثیر منفی تصمیمات سیاسی سازمانی بر نوآوری افراد می‌شود، به این معنا که مدیران باید در سازمان‌های خود، اشتراک‌گذاری دانش را تشویق و ترغیب نمایند. مدیران علاقه‌مند به توسعه و حمایت از اشتراک‌گذاری دانش لازم است، نه تنها اشتراک‌گذاری دانش را با پاداش‌های سازمانی (مانند انگیزه‌های حقوق و پاداش، و یا انگیزه ارتقا) انجام دهند، بلکه باید برای تقویت روابط متقابل هدف و ارتباطات بین فردی کارمندان، تلاش کنند (لین، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، اگر افراد معتقد باشند که با به اشتراک‌گذاری دانش خود، می‌توانند منافع متقابل را از همکاران دیگر به دست بیاورند، احتمال دارد که اشتراک‌گذاری دانش را به طور مطلوب در نظر بگیرند، که سرانجام ممکن است نوآوری آنها را افزایش دهد. ۳) یافته‌ها نشان داد که تعهد حرفه‌ای، رابطه مثبت بین تصمیمات سیاسی سازمانی و پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد؛ بنابراین، اقداماتی برای رسیدگی به پیشینه‌های شناخته‌شده تعهد حرفه‌ای (مثلاً مشارکت شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، گول و سینگ، ۲۰۰۲) می‌تواند یک راهبرد مؤثر باشد.

این مطالعه نیز همانند مطالعات دیگر دارای محدودیت‌هایی است که فرصت‌های لازم برای مطالعات آینده را فراهم می‌کند. اولاً اینکه در این مطالعه از یک مقطع استفاده شد. با این حال، این ممکن است به تمامیت نتایج، آسیب نرساند؛ زیرا عاملی معکوس که نوآوری افراد را بر سیاست‌های سازمانی ادراک شده و تصمیمات پنهان‌سازی دانش تأثیر می‌گذارد، به نظر زیاد معقول نمی‌رسد. دوماً، برای مطالعات آینده، به طور جداگانه روابط بین تصمیمات سیاسی سازمانی و زیر ابعاد پنهان‌سازی دانش جالب خواهد بود (به عنوان مثال پنهان کردن انحرافی، پنهان کردن منطقی و بازی گنگ، کانلی و همکاران، ۲۰۱۲). سوماً، این مطالعه نشان داد که پنهان‌سازی دانش تنها قسمتی از ارتباط بین تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری افراد است. عوامل مختلفی ممکن است مسئول ارتباط بین تصمیمات سیاسی سازمانی و نوآوری افراد را به عهده بگیرند. برای مثال یکی از مطالعه‌های پیشین، نشان‌دهنده این بود که بی‌اعتمادی همکاران موجب رابطه منفی بین پنهان‌سازی دانش و نوآوری پنهان‌کنندگان دانش می‌شود (Černe et al., 2014)؛ بنابراین، در این پژوهش فقط یک بررسی اولیه از نقش واسطه‌ای پنهان‌سازی دانش را در نظر می‌گیرد. رابعاً اینکه، تمام داده‌ها از اعضای هیئت علمی و حق‌التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق گردآوری شده است که این موضوع را می‌توان به مسئله تعمیم‌پذیری تبدیل کرد؛ بنابراین لازم است مطالعات بیشتر با استفاده از نمونه‌های مختلف در کل کشور انجام شود تا تعیین شود آیا نتایج این مطالعه می‌تواند قابل تکرار و تعمیم باشد یا خیر. این ممکن است برای مطالعات آینده به جهت بررسی نقش تعدیل‌کننده دیگر ساختارهای تفاوت فردی در رابطه بین تصمیمات سیاسی سازمانی، پنهان‌سازی دانش و نوآوری افراد، مفید باشد. برای مثال مطالعات قبلی نشان می‌دهد که افرادی که مهارت‌های سیاسی بالا دارند - سازگاری فردی - کمتر تحت تأثیر رفتار سیاسی در محیط کاری قرار می‌گیرند (Bedi & Schat, 2013).

در نهایت از نظر روش‌شناختی، مطالعات آینده می‌توانند ابعاد شخصیتی خاصی (برون‌گرا بودن) با نوآوری افراد همراه باشد. برای پژوهشگران آینده مفید خواهد بود که اثرات تعاملی تصمیمات سیاسی سازمانی و شخصیت‌های متنوع در پیش‌بینی پنهان‌سازی دانش و نوآوری افراد، مورد بررسی قرار گیرد (Witt et al., 2002). در نتیجه نشان داده شد که تصمیمات سیاسی سازمانی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نوآوری افراد و همچنین تأثیر غیرمستقیم از طریق پنهان‌سازی دانش داشته باشد. علاوه بر این دریافت شد که رابطه مثبت بین تصمیمات سیاسی سازمانی و پنهان‌سازی دانش با تعهد حرفه‌ای تعدیل شده است. مدیران سازمان‌هایی که در آنها نوآوری مهم است، توصیه می‌شود که محیط سیاسی کمتری را تشویق کنند و اشتراک دانش را تشویق و تعهد حرفه‌ای آنها را افزایش دهید. علاوه بر این، متغیرهای جدیدی مانند عملکرد شغلی، بهره‌وری و رفاه روانی کارکنان را می‌توان به‌منظور ارزیابی جامع اثرات منفی سیاست‌های سازمانی مورد مطالعه قرار داد.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از داوران محترم به‌خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

ORCID

Mostafa Heidari Haratemeh  <http://orcid.org/0000-0001-9724-2644>

References

- Amabile, T. M. (1983). The case for a social psychology of creativity. In *The social psychology of creativity* (pp. 3–15). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5533-8>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Aryee, S., Zhou, Q., Sun, L.-Y., & Lo, S. (2009). Perceptions of politics, intrinsic motivation and creative performance: Evidence from the service sector. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44243022>
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43(7), 621–648. <https://doi.org/10.1177/001872679004300702>
- 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), 779–806. <https://doi.org/10.1037/a0012815>
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine*, 49(5), 46–51.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R. D., & Melewar, T. C. (2001). The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 157–175. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490943>
- Bedi, A., & Schat, A. C. H. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246–259. <https://doi.org/10.1037/a0034549>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1337747>
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670894>
- Chen, L., Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2020). The voicer's reactions to voice: An examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073–1092. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0432>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Cui, Y., Park, H. H., & Paik, Y. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 29(8), 1215–1239. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2016.29.8.1215>
- Delle, E. (2013). The influence of perception of organizational politics on employee job involvement and turnover intentions: Empirical evidence from Ghanaian organizations. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 151–160.
- Demirkasımoğlu, N. (2016). Knowledge hiding in academia: Is personality a key factor? *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128–140. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n1p128>
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 197–208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00469.x>

- Dube, L. F., & Black, G. S. (2010). Impact of national traumatic events on consumer purchasing. *International Journal of Business Studies*, 34(3), 333–338.
- Fernandez-Ferrín, P., Bande-Vilela, B., Klein, J. G., & del Río-Araújo, M. L. (2015). Consumer ethnocentrism and consumer animosity: Antecedents and consequences. *International Journal of Emerging Markets*, 10(1), 73–88. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2012-0136>
- Fernandez-Ferrín, P., Bande-Vilela, B., Klein, J. G., & del Río-Araújo, M. L. (2015). Consumer ethnocentrism and consumer animosity: Antecedents and consequences. *International Journal of Emerging Markets*, 10(1), 73–88. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2012-0136>
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>
- Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: The contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329–343. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778>
- Ford, D. P., & Staples, D. S. (2008). What is knowledge sharing from the informer's perspective? *International Journal of Knowledge Management*, 4(4), 1–20. <https://doi.org/10.4018/jkm.2008100101>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251. <https://doi.org/10.2307/255429>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73–91. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1844>
- Gull, S., & Zaidi, A. A. (2012). Impact of organizational politics on employees' job satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(4), 156–170.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, J. F., Jr., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163–177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182–202. <https://doi.org/10.1108/01425450310469120>
- Hu, S. (2010). Perceived organizational politics and organizational commitment: Exploring the moderating effect of job insecurity. In *International Conference on Management and Service Science* (pp. 1–4). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5577450>
- Kaeni, A. A., & Kambiz, H. (2014). Exploring the moderating effect of consumer animosity and ethnocentrism on process of accepting foreign products among Islamic countries. *International Journal of Research in Social Sciences*, 3(5), 112–131.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. John Wiley.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. McGraw-Hill.
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation of employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>

- Mabasa, F. D., Letsoalo, B., & Mabasa, E. L. (2016). Perceived organizational politics influences on organizational commitment among supporting staff members at a selected higher education institution. In *WEI International Academic Conference Proceedings* (pp. 29–36). Vienna, Austria: The West East Institute.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209–222. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9061-5>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>
- Rong, Z., & Cao, G. (2015). A framework for research and practice: Relationship among perception of organizational politics, perceived organization support, organizational commitment and work engagements. *Open Journal of Business and Management*, 3(4), 433–440. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.34043>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Sharma, P. (2014). Consumer ethnocentrism: Reconceptualization and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 381–389. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.42>
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318–1334. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0236>
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.). (2008). *Handbook of organizational politics*. Edward Elgar Publishing.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1–37. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27001-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27001-5)
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 911–926. <https://doi.org/10.1002/job.172>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>