



"Research Article"

10.71737/JPM.2024.1125868



## A Survey on the Impact of Human Resource Retention Policies on Job Satisfaction with the Mediating Role of Political Behavior Skills: A Case Study of Pasargad Oil Company

Mohammad Mohammadi (Ph.D.)<sup>1</sup>, Mahjubeh Saeedi<sup>2</sup>

(Received:2022.12.17; Accepted:2023.05.23)

### Abstract

Lack of motivation, inefficiency, job changes and as a result low employee productivity are among the most important issues that most human resource managers face and the final result of ignoring them is the formation of job dissatisfaction at different levels and dimensions. The aim of this research is to investigate the impact of human resource retention policies on job satisfaction considering the mediating role of political skills among the headquarters staff of Pasargad Oil Company in Tehran. This research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of execution method. The statistical population is 300 people, and the statistical sample, based on Cochran's formula, was 169 people, who were selected through simple random sampling procedure. The data collection instruments of the study include the standard questionnaires of Minnesota job satisfaction, political behavior by Fariz et al., and the researcher-made questionnaire of human resources retention policy. Structural equation and PLS software were used to analyze the data. The results showed that the dimensions of individual factors, organizational factors and environmental factors of human resources retention policies have an effect on the job satisfaction of employees. Political skills of employees are also effective on their job satisfaction.

### Key Words:

human resources retention policies, job satisfaction, political skills

---

1-Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*.Corresponding author: mo.mohammadi@iauctb.ac.ir

2- Ph.D. Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

## 1. Introduction

Human resource retention policies and providing feedback on the effects of political behavior of employees improve their job satisfaction, which in turn, leads to an increase in organizational performance. Human resource retention models in different organizations, like all things that can be studied in the field of behaviorism, are somewhat complicated and not without problems. There are different employee retention policies that can be used in different organizations. The success of organizations and oil companies, like any other organization, depends on the job satisfaction of the people working in it. Technical staff and experienced managers in this organization play a significant role in the optimal implementation of production and production of desired products due to the complexities of the oil industry. In general, the impact of human resource retention policies on job satisfaction and political behavior skills of employees is considered as one of the sustainability criteria of organizations. Therefore, the importance of impact studies in the field of human resources retention policies has always been considered. Hence, the aim of this research is to examine the impact of human resource retention policies on job satisfaction with regard to the mediating role of political behavior skills. Based on this, the following research questions were raised:

- Does the dimension of individual factors of human resources retention policies have an effect on the mediating role of employees' political skills?
- Does the dimension of organizational factors of human resources retention policies have an effect on the mediating role of employees' political skills?
- Does the dimension of environmental factors of human resources retention policies have an effect on the mediating role of employees' political skills?
- Do political skills of employees affect their job satisfaction?

## 2. Literature Review

In a research, Monica and Setati (2022) studied the effect of organizational policy behavior on job satisfaction. They state that organizational politics can have a significant impact on job satisfaction. A negative organizational variable, changes the organizational policy of

the environment, culture and organizational behavior. The purpose of this study, which was to investigate how organizational policy affects motivational and health factors in relation to job satisfaction, Monica and Setati found that organizational policy has an inverse relationship with job satisfaction. Also, in a study on the effect of organizational policy on job satisfaction with the mediation and moderation of political skills, Jobid et al. (2021) state that there is a significant effect of moderation and mediation of political skills on organizational policy and job satisfaction. The results of this research show several issues: First, organizational politics has a negative effect on job satisfaction. Second, organizational politics positively affects political skill. Third, political skill strengthens the relationship between organizational politics and job satisfaction and finally mediates and moderates the complete relationship between organizational politics and job satisfaction. According to the results of Robinson et al.'s (2019) research, in many cases, not only employees are responsible for routine work activities, but managers also can use political skills to influence their work attitudes, including job satisfaction; in other words, managers play an important role regarding the level of job satisfaction. Youssef et al. (2018) in the study of the relationship between political skill, job satisfaction and job turnover intention state that political skill plays an essential role in problem solving in organizations that have high levels of work politics. In addition, the research results of Meslin et al. (2017) indicate that organizational policy certainly affects the evaluation of attitude towards job satisfaction to the extent that political skill has a positive effect on job satisfaction and people with high political skill use more mechanisms and tools to achieve their goals.

### **3- Methodology**

This research is considered to be descriptive in terms of its practical purpose and a survey in terms of data collection and the relationship between variables. The population of the respondents of this research is made up of the headquarters staff of Pasargad Oil Company located in Tehran, who were 300 people. Using Cochran's formula and simple random sampling method, 169 people have been selected as a sample, so that the chance of selecting all members of the statistical population was equal. It should be noted that the tool for collecting information in this research was a questionnaire, based on which three

questionnaires were used to evaluate the effect of human resource retention policies with the mediating role of employees' political skills on job satisfaction. Nineteen items related to the satisfaction variable were taken from the standard Minnesota questionnaire, 41 items related to the variable of human resource retention policy from the researcher-made questionnaire, and finally 18 items related to the variable of political skills from the standard questionnaire of Freeze et al. (2005). Since the criteria for measuring the concepts under investigation are qualitative, in order to make them quantitative, a five-point Likert spectrum was used, which starts from completely disagree to completely agree, and the scoring for each question was from one to five. In addition, convergent and divergent validity were used to verify the validity, and to determine the reliability of the questionnaire, two criteria of Cronbach's alpha coefficient and composite reliability, were estimated. It should be noted that in order to test the research hypotheses and find the relationships between variables, structural equation testing and PLS software were used.

#### 4- Result

The results show that the test probability statistic for the mediating role of employees' political skills in the impact of individual, organizational and environmental factors of human resource retention policies on employee job satisfaction is 5.684, 3.716 and 3.238, respectively, which is greater than the absolute value of 1.96, which shows that these values are significant and thus the hypotheses are confirmed with 99% certainty. Also, according to the output of the structural model in the form of standard coefficients, the standard coefficient for the mediating role of employees' political skills regarding the impact of individual, organizational and environmental factors of human resource retention policies on employee job satisfaction is equal to 0.188, 0.111 and 0.127, respectively, which are all positive. Therefore, the mediating role of employees' political skills regarding the impact of individual, organizational and environmental factors of human resource retention policies on employee job satisfaction is positive. Also, the findings of this research show the effect of employees' political skills on job satisfaction with the test probability statistic is 8.163.

## 5- Discussion

The management of retention and reduction of employee turnover and turnover within the accepted norms is one of the most challenging issues that organizations face. The high costs of recruitment and loss of productivity during the service, the possibility of reaching opportunities in the market due to the lack of efficiency with the organization, as well as the costs of the lost secrecy of the organization are also among the important issues regarding the productivity of organizations. Based on this, it is necessary to give employees the necessary freedom of action and provide them with the necessary conditions to express their opinions. In addition to the above-mentioned factors, the environmental aspect of human resource retention policies is also effective on the job satisfaction of employees, and it is necessary to provide employees with the tools for doing work for the purpose of improvement and development, and provide the necessary conditions for doing team work in the organizational environment. Finally, due to the effect of employees' political behavior skills on their job satisfaction, while providing more cooperative spirit among employees, the institutionalization of this culture in the organization should be supported more.



10.71737/JPM.2024.1125868



## بررسی تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی (مطالعه موردی: شرکت نفت پاسارگاد)

محمد محمدی<sup>۱</sup>، محجوبه سعیدی<sup>۲</sup>

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۳/۰۲)

### چکیده

بی‌انگیزگی، ناکارآمدی، جابه‌جایی‌های زیاد شغلی و در نتیجه بهره‌وری پایین کارکنان، از جمله مهم‌ترین مسائلی است که اغلب مدیران منابع انسانی با آن روبه‌رو بوده و نتیجه نهایی بی‌توجهی به آن، شکل‌گیری نارضایتی شغلی در سطح و ابعاد مختلف است. با توجه به این موضوع مهم، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی در میان کارکنان ستادی شرکت نفت پاسارگاد در شهر تهران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌ی اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری به تعداد ۳۰۰ نفر می‌باشند و نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۶۹ نفر به دست آمد که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد رضایت شغلی مینه‌سوتا، مهارت‌های رفتار سیاسی فریز و همکاران و پرسش‌نامه محقق ساخته سیاست نگهداشت منابع انسانی می‌باشد که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از آزمون معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که بُعد عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد. همچنین مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان نیز بر رضایت شغلی مؤثر است.

### واژه‌های کلیدی:

سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی، رضایت شغلی، مهارت‌های رفتار سیاسی

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
\*نویسنده مسؤل: mo.mohammadi@iauctb.ac.ir  
۲- دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

مقوله رضایت شغلی یکی از بنیادی‌ترین مفاهیمی است که در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد و در رسیدن به اهداف سازمانی دارای اهمیت فراوان است (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۷). به عبارت دیگر یکی از باارزش‌ترین دارایی سازمان‌ها، نیروی انسانی است که عملکرد مناسب آنها بر روی اهداف سازمان تأثیر بسزایی دارد؛ بنابراین رفتار و نگرش آنها از اهمیت بالایی برخوردار است (شارما<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در واقع، نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر سازمانی تلقی می‌شود و سازمان‌های پیشرفته و موفق بخش اعظمی از زمان و سرمایه خود را صرف نیروی انسانی شاغل می‌کنند تا از این طریق بهره‌وری و کیفیت خدماتی که ارائه می‌دهند، افزایش یابد (لو<sup>۳</sup> و همکاران ۲۰۱۵). از طرفی در نگرش سیاسی به سازمانها اعتقاد بر این است که افراد نه تنها برای موفق شدن بلکه برای ماندن و بقا در سازمان باید دارای تمایل (اراده) سیاسی و نیز مهارت سیاسی باشند (آشنا و باقری، ۱۳۹۵). بر همین اساس بررسی وظایف مدیران منابع انسانی نیز نشانگر وظایف متعدد و اساسی نظیر تدوین قوانین استخدامی، تحلیل و بررسی شغل، برنامه ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام، آموزش، انتصاب، ارزیابی عملکرد و جدایی کارکنان از سازمان است و آنچه در این بین از اهمیت راهبردی بیشتر برخوردار است، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد جهت ارتقای انگیزه و رضایت شغلی آنها است، تا در نتیجه آن، علاوه بر تحقق اهداف واحدهای وظیفه‌ای و بخشی، اهداف کلان و راهبردی سازمان نیز محقق شود (حسینیان و شریعتی، ۲۰۱۸).

رضایت شغلی نیز به عنوان یک حالت عاطفی شاد یا احساسات مثبتی که از ارزیابی کار یا تجربه کاری ناشی می‌شود، تعریف می‌شود (جابید<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، رضایت شغلی با واکنش فرد به فعالیت و کارش در سازمان نیز مرتبط است (رابینسون، مگنوسن، و کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹؛ جابید<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). یک کارمند راضی می‌تواند با اولویت دادن به منافع سازمانی به جای منافع شخصی، نگرش مثبت را تشویق کند (هریادی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، بر سطح رشد و گسترش و بهره‌وری سازمان تأثیر خواهد گذاشت (ال حُسام<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Robbins
2. Sharma
3. Lu
4. Jabid
5. Robinson, Magnusen & Kim
6. Jabid
7. Heriyadi
8. Al-Hosam

همچنین آشفورد والی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) بیان می‌کند: رفتارهای سیاسی یعنی اجتناب از سرزنش و اجتناب از تغییر رفتار اظهارکننده (رفتار اظهارکننده<sup>۲</sup> رفتاری است که افراد در پاسخ به فرصت ادراک شده بروز می‌دهند تا بر پیامد به نفع خود اثر بگذارند) (رحمن نژاد و همکاران، ۱۴۰۰)؛ به عبارت دیگر، مهارت رفتار سیاسی توانایی درک مؤثر دیگران در محل کار و استفاده از چنین دانشی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای عمل کردن و افزایش اهداف شخصی یا سازمانی فرد است (کاپوتسیس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ بروئر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ فانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). به این ترتیب، افراد ماهر از نظر سیاسی، زیرکی اجتماعی را با ظرفیت تنظیم رفتار خود با خواسته‌های موقعیتی متفاوت و متغیر ترکیب می‌کنند؛ به گونه‌ای که صادقانه به نظر می‌رسد، حمایت و اعتماد را برمی‌انگیزد و به طور مؤثر بر پاسخ‌های دیگران تأثیر می‌گذارد (شاگنسی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ ویلیامز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

افرادی که دارای مهارت‌های سیاسی هستند، خود را در یک سازمان «استاد» می‌دانند و در عین حال، موقعیت خود را تضمین می‌کنند (فریس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ کیمورا، ۲۰۱۵). در محیط کار کلی، افراد با مهارت‌های رفتار سیاسی قضاوت‌های منفی و مثبت را از خود محیط پیش بینی می‌کنند. به همین ترتیب، به نظر می‌رسد که افراد با مهارت‌های سیاسی بالا به عنوان پلتفرم‌های انعطاف‌پذیر برای دستیابی به اهداف خود کار می‌کنند و مطمئناً بر ارزیابی نگرش نسبت به رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، افرادی که دارای مهارت سیاسی هستند از مکانیسم‌هایی مختلفی برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند (مسلین و همکاران، ۲۰۱۷<sup>۹</sup>).

از آنجا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر کارمند یابی، انتخاب، انتصاب و به سازی به نحو شایسته انجام شود، بدون توجه به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (عرب پور و نیک پور، ۲۰۱۵). از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر داشتن نیروی انسانی توانمند و متعهد می‌باشد. نیروی انسانی دارای وابستگی سازمانی، وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که فراتر از وظایف و مسئولیت‌های شغلی فعالیت نماید می‌تواند عامل مهمی در بهره‌وری و کارایی

1. Ashford Wally
2. Expressive behavior
3. Kapoutsis
4. Brouer
5. Fang
6. Shaughnessy
7. Williams
8. Ferris
9. Maslyn



سازمانی باشد (آزاد و رنجبر، ۱۴۰۰). چنین فردی متمایل به حفظ ارزش‌ها و عضویت در سازمان بوده و فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل خود فعالیت می‌نماید و همچنین عامل مهمی در اثربخشی سازمانی می‌باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان باعث ترقی و بهبود عملکرد و کاهش نرخ غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان می‌شود (آرمت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعا شغلش را دوست دارد. احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند (جایید و همکاران، ۲۰۲۰). از نظر فریس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نیز مهارت سیاسی توانایی درک مؤثر دیگران و استفاده از آن دانش برای ارتقای اهداف شخصی یا سازمانی است. به طور کلی می‌توان از آن به طور مثبت استفاده کرد؛ زیرا افرادی که این مهارت‌ها را دارند می‌توانند مورد اعتماد قرار گیرند، در سازمان در نظر گرفته شوند، اعتماد به نفس دارند و به راحتی می‌توانند دوست داشته شوند، با شرایط سازگار شوند و حتی در شرایط سیاسی سازمانی بسیار بالا بر اثرات منفی غلبه کنند (البان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ لندلز و آلبرشت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). همچنین می‌توان گفت مهارت سیاسی در سازمان‌هایی که دارای سطوح بالایی از سیاسی‌کاری هستند، این افراد نقش اساسی در حل مسئله دارند و بر رضایت شغلی پایین تأثیر خواهند داشت (فای و لانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ یوسف و همکاران، ۲۰۱۸).

نتایج پژوهش آزاد و رنجبر (۱۴۰۰) با عنوان بررسی تأثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری در شرکت پالایش گاز پارسیان نشان می‌دهد که نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری تأثیر معناداری دارد. همچنین ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود بهره‌وری داشته است. علاوه بر این تأثیر همزمان متغیرها در مدل نهایی با استفاده از رگرسیون چندگانه و آزمون تحلیل مسیر نشان می‌دهد که کلیه ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معناداری برای بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی است.

کشن روستا و همکاران (۱۴۰۰) نیز در مطالعه خود با عنوان بررسی رابطه نگهداشت منابع انسانی با عملکرد و رضایت شغلی کارکنان مدارس غیر دولتی نشان دادند که بین نگهداشت منابع انسانی و عملکرد و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین در این تحقیق مشخص شد

1. Armat

2. Ferris

3. Elbanna

4. Landells, &amp; Albrecht

5. Faye, &amp; Long

که با ارتقای کیفیت شاخص‌های نگهداشت منابع انسانی تعهد، احساس عدالت، تأمین نیازها، امنیت شغلی، محتوا و ماهیت شغل، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، حقوق پرداختی و مزایا و مدیریت و رهبری، عملکرد و میزان رضایت کارکنان از شغل افزایش پیدا می‌کند.

همچنین آشنا و باقری (۱۳۹۸) در تحقیقی به تبیین رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی با نقش میانجی مهارت سیاسی (مطالعه موردی: دانشکده علوم پزشکی بندرعباس) پرداختند؛ یافته‌های این تحقیق نشان داد که هوش هیجانی بر مهارت‌های سیاسی و رضایت شغلی تأثیر مثبت و مستقیم دارد. نظرزاده و همکاران (۱۳۹۸) نیز در بررسی رابطه مهارت‌های سیاسی و رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز اردبیل با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی بیان می‌کنند مهارت‌های سیاسی با رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

جعفرپورسویری و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی به بررسی نقش میانجی رضایت شغلی، تعهد و کارآفرینی سازمانی در ارتباط بین مهارت سیاسی و ذهن‌آگاهی بر عملکرد شغلی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنان حاکی از این است که مهارت سیاسی و ذهن‌آگاهی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری داشته و رضایت شغلی نیز بر تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد. این پژوهش نشان می‌دهد تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی بر عملکرد شغلی مؤثر است. این در حالی است که مهارت سیاسی و ذهن‌آگاهی بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری ندارد.

علاوه بر این ریزوی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای تأثیر مهارت رفتار سیاسی بر رضایت شغلی و ترک شغل کارکنان با نقش تعدیل‌کننده سیاست سازمانی ادراک شده را مورد بررسی قرار دادند؛ یافته‌های مطالعه رابطه معناداری بین مهارت سیاسی و رضایت شغلی را نشان می‌دهد که در نهایت بر قصد ترک شغل تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، سیاست سازمانی درک شده نقش تعدیل‌کننده قابل توجهی بین مهارت سیاسی و رضایت شغلی ایفا می‌کند.

مونیکا و ستاتی<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) نیز در تحقیقی تأثیر رفتار سیاست سازمانی بر رضایت شغلی را مورد مطالعه قرار دادند. آنها چنین بیان می‌کنند که سیاست سازمانی می‌تواند تأثیر بسزایی بر رضایت شغلی داشته باشد. یک متغیر سازمانی منفی، سیاست سازمانی محیط، فرهنگ و رفتار سازمانی را تغییر می‌دهد. هدف از این مطالعه که بررسی چگونگی تأثیر سیاست سازمانی بر عوامل انگیزشی و بهداشتی در رابطه با رضایت شغلی است، نشان می‌دهد که سیاست سازمانی با رضایت شغلی رابطه معکوس دارد.

1. Rizvi

2. Munyeka, &amp;. Setati

همچنین در مطالعه تأثیر سیاست سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی‌گری و تعدیل‌کنندگی مهارت‌های سیاسی جایید<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که تأثیر تعدیل و میانجی‌گری مهارت سیاسی بر سیاست سازمانی و رضایت شغلی به صورت معناداری وجود دارد. نتایج این تحقیق چند موضوع را نشان می‌دهد: اول: سیاست سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر منفی می‌گذارد. دوم: سیاست سازمانی بر مهارت سیاسی تأثیر مثبت می‌گذارد. سوم: مهارت سیاسی رابطه بین سیاست سازمانی و رضایت شغلی را تقویت می‌کند و در نهایت رابطه کامل بین سیاست سازمانی و رضایت شغلی را میانجی‌گری و تعدیل می‌کند.

رابینسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) هم تحقیقی با عنوان رهبر مؤثر اجتماعی: بررسی رابطه بین مهارت سیاسی و رضایت شغلی انجام داده‌اند؛ بر اساس نتایج این پژوهش در بسیاری از موارد، کارکنان نه تنها مسئول فعالیت‌های کاری معمول هستند، بلکه مدیران می‌توانند از مهارت سیاسی در تأثیرگذاری بر نگرش‌های کاری خود، از جمله رضایت شغلی، استفاده کنند به عبارت دیگر مدیران نقش مهمی در سطح رضایت شغلی دارند.

یوسف<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نیز در بررسی رابطه بین مهارت سیاسی، رضایت شغلی و قصد جابه‌جایی شغلی عنوان می‌کنند که مهارت سیاسی در سازمان‌هایی که دارای سطوح بالایی از سیاسی‌کاری هستند نقش اساسی در حل مسئله دارد.

علاوه بر این مسلین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) نیز در مطالعه‌ای اثرات فراوان سیاست سازمانی در سازمان و فاصله درک شده از سیاست‌های تجربه شده و ارتباط مهارت‌های سیاسی با رضایت شغلی را مورد بررسی قرار دادند؛ نتایج پژوهش آنان حاکی از آن است که سیاست سازمانی مطمئناً بر ارزیابی نگرش نسبت به رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد تا جایی که مهارت سیاسی نیز بر رضایت شغلی تأثیر مثبت داشته و افرادی که دارای مهارت سیاسی بالایی هستند از مکانیسم‌ها و ابزارهای بیشتری برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند.

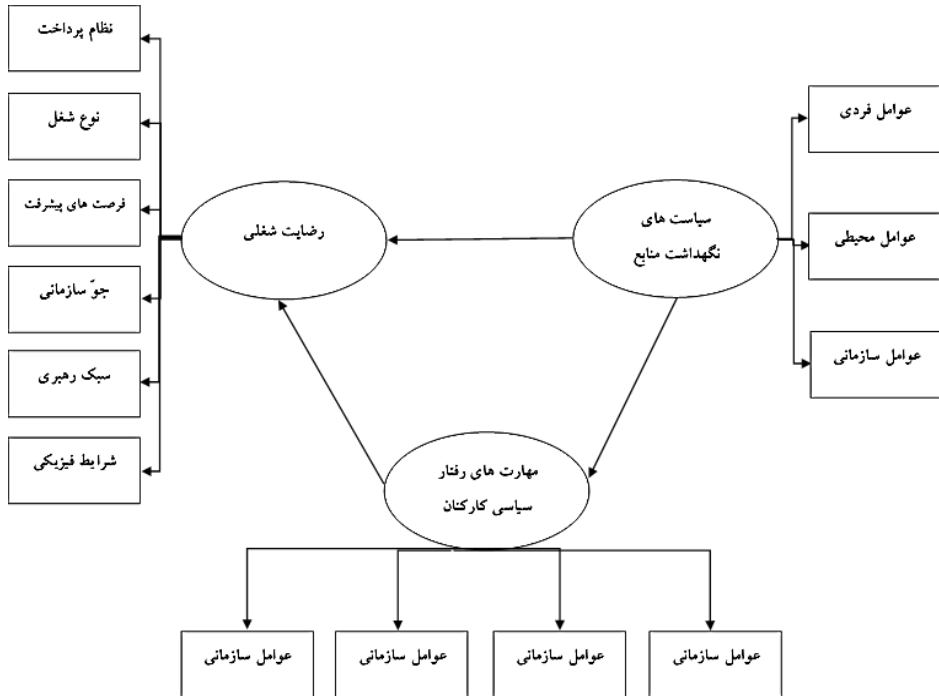
بر اساس آنچه گفته شد مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) با هدف نشان دادن تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان بر رضایت شغلی طراحی و شاخص‌های متغیرهای اصلی نیز بر پایه مبانی نظری (ادبیات تحقیق) انتخاب شده‌اند.

1. Jabid

2. Robinson

3. Yusof

4. Maslyn &amp; et al



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: Conceptual model of research

## ابزار و روش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی و از حیث ارتباط بین متغیرها از نوع مطالعات پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه پاسخگویان این پژوهش را کارکنان ستادی شرکت نفت پاسارگاد مستقر در شهر تهران تشکیل می‌دهد که تعداد آنها ۳۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند، تا شانس انتخاب شدن تمام اعضای جامعه آماری برابر باشد. لازم به ذکر است ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه می‌باشد که بر همین اساس سه پرسش‌نامه جهت ارزیابی تأثیر سیاست‌های نگاهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان بر رضایت شغلی مورد بهره‌برداری قرار گرفت که ۱۹ گویه مربوط به متغیر رضایت شغلی از پرسش‌نامه استاندارد مینه‌سوتا، ۴۱ گویه مربوط به متغیر سیاست نگاهداشت منابع انسانی از پرسش‌نامه محقق ساخته و نهایتاً ۱۸ گویه مربوط به متغیر مهارت‌های رفتار سیاسی از پرسش‌نامه

استاندارد فریز و همکاران (۲۰۰۵) می‌باشد. از آنجا که معیارهای سنجش مفاهیم مورد بررسی کیفی می‌باشند به جهت کمی ساختن آنها از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده است؛ که از کاملاً مخالف شروع تا کاملاً موافقم ختم می‌شود و نحوه نمره دهی به پرسش از یک تا پنج است. علاوه بر این برای تأیید روایی از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است و برای تعیین پایایی پرسش‌نامه این پژوهش از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره می‌برد. لازم به ذکر است به منظور آزمون فرضیه‌ها و اثبات یا رد فرضیات تحقیق و یافتن روابط میان متغیرها از آزمون معادلات ساختاری و از نرم افزار PLS استفاده شده است، همچنین در این پژوهش فرضیات زیر مورد آزمون قرار گرفته است:

فرضیه اصلی

سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

فرضیه های فرعی

۱. بُعد عوامل فردی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان تأثیر دارد.

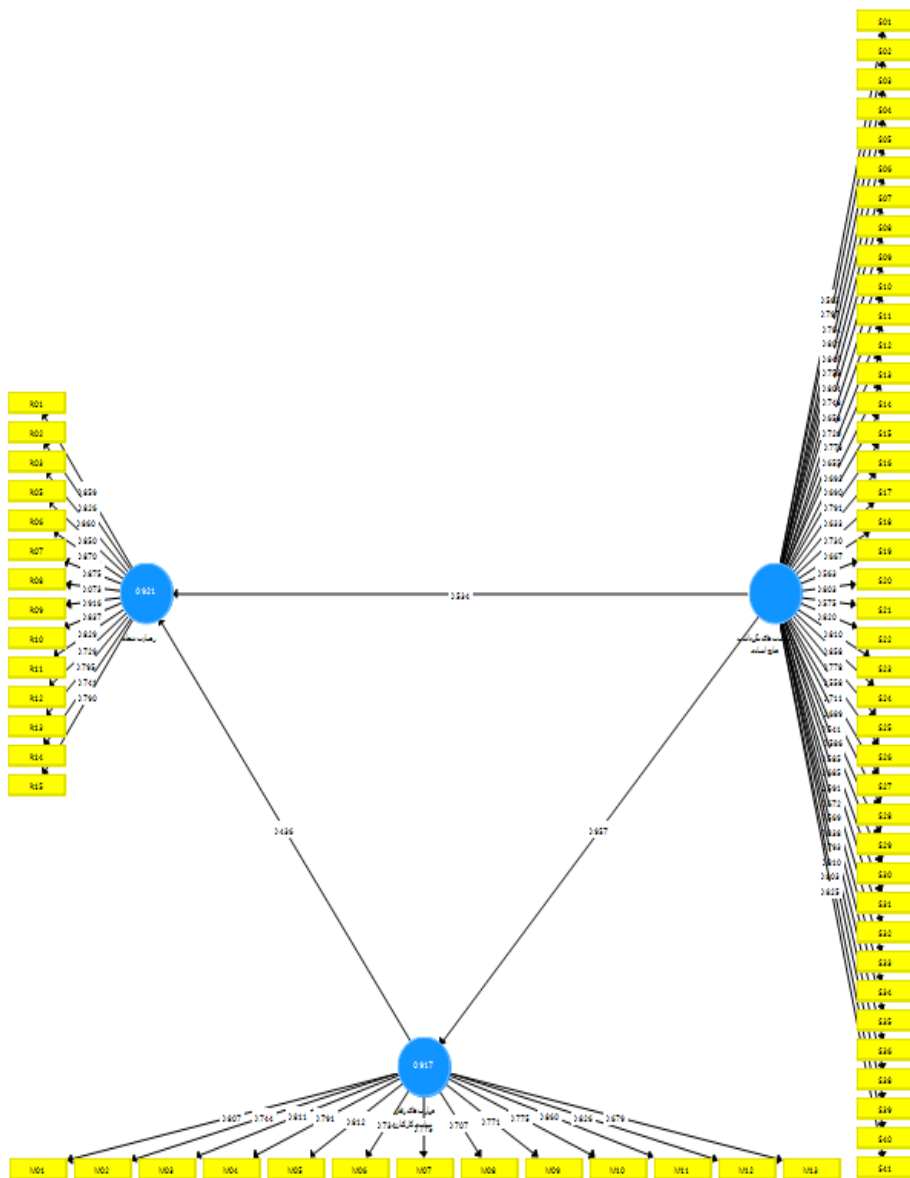
۲. بُعد عوامل سازمانی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان تأثیر دارد.

۳. بُعد عوامل محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان تأثیر دارد.

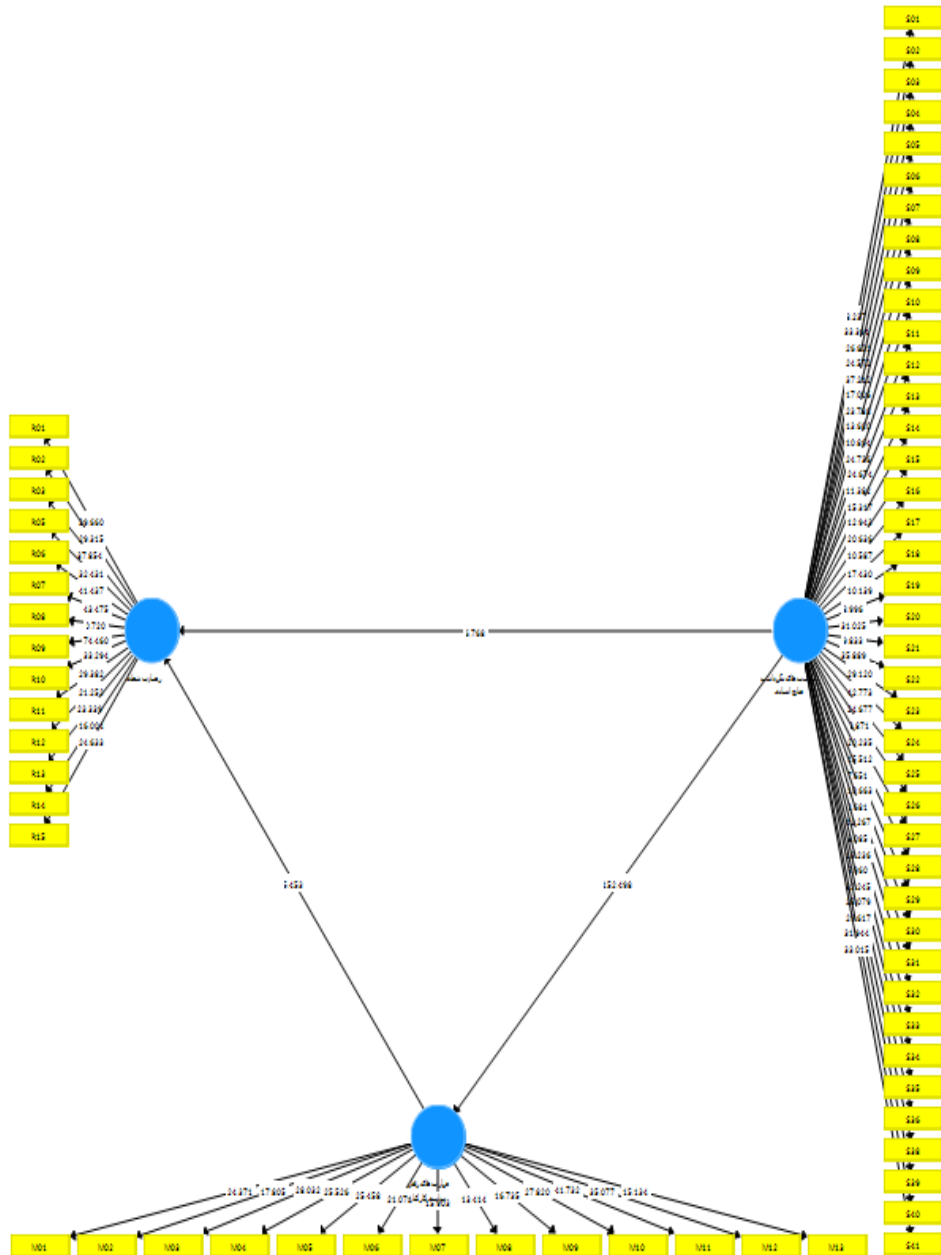
۴. مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان بر رضایت شغلی آنان تأثیر دارد.

## یافته ها

با توجه به اینکه مدل اندازه گیری یا مدل بیرونی رابطه بین نشانگرها و متغیرهای مکنون را مشخص می‌کنند. در این پژوهش به منظور حذف سئوالات با بار عاملی کمتر از ۰/۵ آماره احتمال سوالات از قدرمطلق ۱,۹۶ بزرگتر در نظر گرفته شده است.



شکل ۲: مدل بیرونی در حالت ضرایب استاندارد  
 Figure 2: External model in standard coefficients mode



شکل ۳: مدل بیرونی در حالت معناداری ضرایب

Figure 3: External model in significant coefficients mode

با توجه به خروجی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) در حالت معناداری مشاهده شد و آماره احتمال برای همه سوالات از قدر مطلق ۱,۹۶ بزرگتر است. لکن چون برخی سوالات دارای بار عاملی کوچک‌تر از ۰/۵ بودند باید آن سوالات از مدل حذف می‌شدند که پس از حذف سوالات خروجی مدل اندازه‌گیری در حالت استاندارد در (شکل‌های ۲ و ۳) ارائه شد. علاوه بر این برای سنجش همبستگی درونی پرسش‌نامه یا به اصطلاح پایایی ابزار تحقیق و ارزیابی قابلیت اطمینان ساختاری از آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج (جدول ۱) نشان می‌دهد مدل از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱: روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

Table 1: Convergent validity &amp; reliability of research variables

متغیرهای تحقیق Variables	آلفای کرونباخ alpha Cronbach's	قابلیت اطمینان Reliability	میانگین واریانس mean variance
مهارت‌های رفتار سیاسی Political behavior skills	0.945	0.952	0.605
رضایت شغلی Job Satisfaction	0.950	0.959	0.641
سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی Human resources maintenance policies	0.976	0.977	0.520

علاوه بر این برای سنجش روایی واگرا از معیار فروئل و لارکر استفاده شده است. در (جدول ۲)، مقادیر همبستگی بین متغیرهای نهفته یا ابعاد موجود در مدل نمایش داده شده است. همان‌طور که مشخص است مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگتر است و نشان دهنده آن است که مدل دارای روایی واگرای مناسبی است.

جدول ۲: ماتریس روایی واگرا (فورنل لارکر)

Table 2: Divergent validity matrix (Fornell Larcker)

متغیرهای تحقیق Variables	مهارت‌های رفتار سیاسی Political behavior skills	رضایت شغلی Job Satisfaction	سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی Human resources maintenance policies
مهارت‌های رفتار سیاسی Political behavior skills	0.778		
رضایت شغلی Job Satisfaction	0.747	0.801	
سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی Human resources maintenance policies	0.757	0.752	0.721



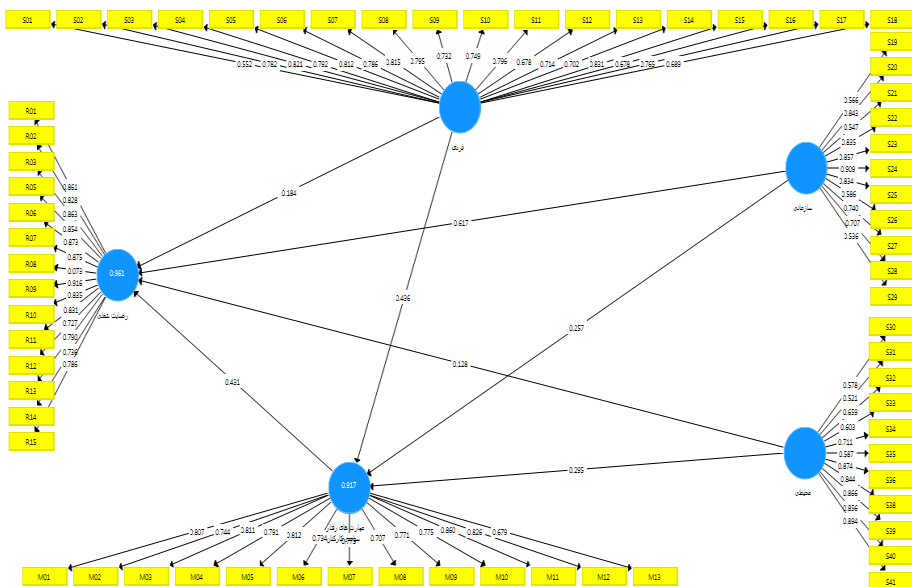
برای بررسی برازش کلی مدل نیز از معیار GOF استفاده شده است. با استفاده از این معیار می‌توان پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نمود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته شده است.

جدول ۳: برازش کلی مدل با استفاده از معیار GOF  
Table 3: Overall fit of the model (GOF- criterion)

متغیرهای تحقیق Variables	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
مهارت‌های رفتار سیاسی Political behavior skills	0.507
رضایت شغلی Job Satisfaction	0.559
سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی Human resources maintenance policies	0.463

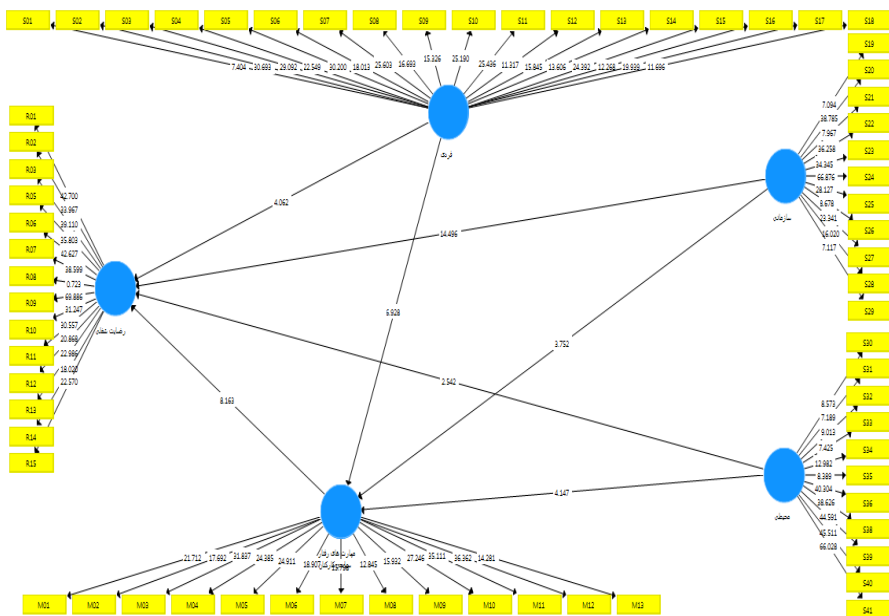
$$\text{GOF} = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R}^2\text{)}} \\ \text{GOF} = \sqrt{(0.509) \times (0.919)} = 0.683$$

باتوجه به مقدار به‌دست آمده، مدل تحقیق از نظر معیار GOF از کیفیت بالایی برخوردار است. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها نیز از آماره آزمون t یا همان t-value بین متغیرهای تحقیق استفاده شده است. همچنین ضریب استاندارد بین متغیرها (در مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد) بین -۱ و +۱ در نظر گرفته شده است و علامت آن (مثبت یا منفی بودن) جهت رابطه را نشان می‌دهد.



شکل ۴: مدل درونی (ساختاری) در حالت ضرایب استاندارد

Figure 4: Internal model (structural) in standard coefficients mode



شکل ۵: مدل درونی (ساختاری) در حالت معناداری ضرایب

Figure 5: Internal model (structural) in the significance coefficients mode

برهمن اساس در خصوص آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌توان گفت: بر اساس داده‌های (جدول ۴) آماره احتمال آزمون برای نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی به عنوان فرضیه اصلی برابر با ۵,۴۵۴ به دست آمده است که بزرگتر از قدر مطلق ۱,۹۶ بوده و نشان می‌دهد این فرضیه با اطمینان ۹۹٪ تایید می‌شود.

همچنین باتوجه به خروجی مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد، ضریب استاندارد برای نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان برابر با ۰,۴۱۸ می‌باشد که این مقدار مثبت است. بنابراین نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی دارای تأثیری مثبت می‌باشد.

#### جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

Table 4: Summary of Hypothesis Test Results

فرضیه‌ها Hypothesis	نمونه اصلی original sample	میانگین نمونه Sample mean	انحراف استاندارد standard deviation	آمار معناداری T-Value	سطح معناداری P-Value
سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.	0.418	0.410	0.077	5.454	0.000
بُعد عوامل فردی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.	0.188	0.186	0.033	5.684	0.000
بُعد عوامل سازمانی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.	0.111	0.112	0.030	3.716	0.000
بُعد عوامل محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.	0.127	0.126	0.039	3.238	0.001
مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.	0.431	0.413	0.078	8.163	0.001

نتایج نشان می‌دهد آماره احتمال آزمون برای نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر بُعد عوامل فردی، سازمانی و محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان به ترتیب برابر با ۵,۶۸۴، ۳,۷۱۶ و ۳,۲۳۸ به دست آمده است که بزرگتر از قدر مطلق ۱,۹۶ بوده و نشان می‌دهد این فرضیه‌ها با اطمینان ۹۹٪ معنادار و تایید می‌شود. همچنین باتوجه به خروجی مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد، ضریب استاندارد برای نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر بُعد عوامل فردی، سازمانی و محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان به ترتیب برابر با ۰,۱۸۸، ۰,۱۱۱ و ۰,۱۲۷ می‌باشد که این مقادیر مثبت می‌باشد. بنابراین نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر بُعد عوامل فردی، سازمانی و محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان دارای تأثیری مثبت است. همچنین اطلاعات (جدول ۴) نشان دهنده تأثیر مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان بر رضایت شغلی با آماره احتمال آزمون ۸,۱۶۳ می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت نگهداشت کارکنان و پایین نگهداشتن نرخ ترک کار و جابه‌جایی کارکنان در حد هنجارهای پذیرفته شده مربوطه یکی از چالشی‌ترین موضوعاتی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند. هزینه‌های بالای جذب و استخدام، از دست دادن بهره‌وری در طول خدمت، احتمال از دست رفتن فرصت‌های موجود در بازار به علت عدم تمایل کارکنان به همراهی با اهداف سازمان و همچنین هزینه‌های پنهان بهره‌وری از دست رفته سازمان نیز از جمله مهمترین مسائل مبتلابه در بهره‌ورتر شدن سازمان‌ها است. بر همین اساس این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی طراحی و اجرا گردید؛ در این راستا نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی نقشی قابل توجه است که با نتایج ریزوی و همکاران (۲۰۲۲)، مونیکا و ستاتی (۲۰۲۲) و جابید و همکاران (۲۰۲۱) مشابهت دارد.

علاوه بر این، نتایج حاصله نشان می‌دهد نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر بُعد عوامل فردی، سازمانی و محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان به ترتیب برابر با آماره ۵,۶۸۴، ۳,۷۱۶ و ۳,۲۳۸ به دست آمده است که نشانگر تأثیر نقش میانجی مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان در تأثیر بُعد عوامل فردی، سازمانی و محیطی سیاست‌های

نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان است که با نتایج شرح شریفی (۱۳۹۹)، آشنا و باقری (۱۳۹۸)، نظرزاده، پورمهدی و صادقی (۱۳۹۸)، ریزوی و همکاران (۲۰۲۲)، مونیکا و ستاتی (۲۰۲۲)، جایید و همکاران (۲۰۲۱)، رایبسون و همکاران (۲۰۱۹)، یوسف و همکاران (۲۰۱۸) مشابهت دارد.

توجه ویژه به شایستگی‌های کارکنان و استقبال از خلاقیت و نوآوری‌های کارکنان در سازمانها جو مناسبی برای بروز خلاقیت و نوآوری بیشتر را فراهم می‌کند. آنجایی که عوامل فردی در نگهداشت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان و بهره‌ورتر شدن آنها مؤثر است، ضروری است مدیران به تدوین اصول و الزامات اخلاقی به صورت دقیق و شفاف مبادرت نمایند. در کنار عوامل فردی، عوامل سازمانی نیز بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. بر همین اساس ضروری است در انجام امور کار به کارکنان آزادی عمل لازم داده و برای آنان شرایط لازم جهت بروز و بیان نظرات خود فراهم کرد. علاوه بر عوامل فوق بعد محیطی سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی نیز بر رضایت شغلی کارکنان مؤثر است. علاوه بر این باید ابزارهای انجام کار به منظور بهبود و توسعه در اختیار کارکنان قرار داده شده و شرایط لازم برای انجام کار به صورت تیمی در محیط سازمانی فراهم گردد و در نهایت اینکه به علت تأثیر مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان بر رضایت شغلی آنان باید ضمن فراهم نمودن روحیه همکاری بیشتر در میان کارکنان، نهادینه‌سازی این فرهنگ را در سازمان مورد حمایت بیشتری قرار دهد. علاوه بر آن مدیران ارشد سازمانی باید به ایجاد شبکه‌های متعدد ارتباطی (مثبت و کاری) در داخل و خارج از سازمان تاکید ورزند؛ چرا که این امر می‌تواند ضمن افزایش توانایی کارکنان در ایجاد شبکه‌های جدید باعث پیدایش و تقویت مهارت‌های رفتار سیاسی کارکنان نیز گردد.

### تعارض منافع:

بین نویسندگان هیچگونه تعارضی وجود ندارد.

## References

- Al-Hosam, A. A. M., Ahmed, S. Ahmad, F. B. & Joarder, M. H. R. (2016). Impact of transformational leadership on psychological empowerment & job satisfaction relationship: A case of Yemeni banking. *Binus Business Review*, 7(2), 109-116. doi:10.21512/bbr.v7i2.1584
- Arabpour, A. & Nikpour, S. (2015). the effect of talent management dimensions on human resource productivity in government organizations in Kerman. *Quarterly Journal of Human Resources Research*, 1, 186-159, [In Persian]
- Armat, E. (2016). Investigating the Impact of Human Resources Maintenance System on Employees' Occupational Health (Case Study of Mashhad Municipality), Proceedings of the First National Conference on Organizational Transformation and Innovation with a Resistance Economy Approach, 1-9. [In Persian]
- Ashna, S. & Bagheri, M. (2019). Explaining the relationship between emotional intelligence and job satisfaction with the mediating role of political skill (case study: Bandar Abbas Faculty of Medical Sciences), Master's thesis, Islamic Azad University, Bandar Abbas Branch, Faculty of Humanities, [In Persian]
- Azad, M. & Ranjbar, M. (2021). study of the impact of human resources maintenance system on productivity improvement in Persian Gas Refining Company. *Human Resources Training and Improvement Quarterly*, 1, 1-12, [In Persian]
- Brouer, R. L. Badaway, R. L., Gallagher, V. C., & Haber, J. A. (2015). Political skill dimensionality & impression management choice & effective USA. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 217-233. doi:10.1007/s10869-014-9344-y
- Elbanna, S., Kapoutsis, I., & Mellahi, K. (2017). Creativity & propitiousness in strategic decision making: The role of positive politics and macro-

- economic uncertainty. *Management Decision*, 55(10), 2218- 2236.  
**doi:10.1108/MD-02-2017-0113**
- Fang, R., Chi, L., Chen, M., & Baron, R. A. (2015). Bringing political skill into social networks: Findings from a field study of entrepreneurs. *Journal of Management Studies*, 52(2), 175-212. **doi:10.1111/joms.12107**
- Faye, K., & Long, Y. (2014). the impact of job satisfaction in the relationships between workplace politics and work related outcomes and attitudes: Evidence from organizations in Senegal. *International Journal of Business and Management*, 9(5), 160-168. **doi:10.5539/ijbm.v9n5p160**
- Ferris, G. R., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (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.  
**doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015221**
- Heriyadi, Tjahjono, H. K., & Rahayu, K. M. P. (2020). Improving organizational citizenship behavior through job satisfaction, leader-member exchange, and work-life balance. *Bonus Business Review*, 11(2), 97-104. **doi:10.21512/bbr.v11i2.6193**
- Hosseinian, S.; Shariati Jam; H. (2018). Development of Human Resource Maintenance Process Strategy, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, No.36, pp.39-19, **doi:10.1001.1.22286853.1397.9.36.2.7** [In Persian]
- Jabid, A., Fahri, J., Buamonabot, I., & Arilaha, M. A. (2020). Relationship between job satisfaction and positive affect on turnover intention (Study in non-bank financing institutions in Ternate City, Indonesia). In *Proceedings of the 4th International Conference on Accounting, Management, and Economics, ICAME 2019*, 1-7. **doi:10.4108/eai.25-10-2019.2295316**
- Jafarpour Suiiri, Z., Amrollahi Beyuki, N. and Shaker Ardakani, M. (2019). Investigating the mediating role of job satisfaction, commitment and

- organizational entrepreneurship in the relationship between political skill and mindfulness on job performance, master's thesis, Ardakan University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, [In Persian]
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I. C. (2019). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill? *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 618-647. **doi:10.1080/09585192.2016.1233447**
- Keshan Roosta, M., Ghiathi Ndushan, S. & Zamanpour, A. (2021). Investigating the relationship between human resource retention and job performance and job satisfaction of non-government school employees (case study: schools in district 2 of Tehran), master's thesis, Allameh Tabatabai University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, [In Persian]
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312-332. **doi:10.1111/ijmr.12041**
- Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2017). the positives and negatives of organizational politics: A qualitative study. *Journal of Business and Psychology*, 32, 41- 58. **doi: 10.1007/s10869-015-9434-5**
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. (2015). does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152. **doi:10.1016/j.jvb.2013.12.004**
- Maslyn, J. M., Farmer, S. M., & Bettenhausen, K. L. (2017). when organizational politics matters: The effects of the perceived frequency and distance of experienced politics. *Human Relations*, 70(12), 1486-1513. **doi:10.1177/0018726717704706**



- Munyeka, W. & Setati, T. S. (2022). Organizational politics on job satisfaction: An empirical study of police officials in a selected police service station, Africa's Public Service Delivery and Performance Review, 10(1), 1-12. **doi:10.4102/apsdpr.v10i1.552**
- Nazarzadeh, R., Pourmehdi, A. & Sadeghi, Payman; (2019). Investigating the relationship between political skills and job satisfaction of Ardabil Gas Company employees with the mediating role of organizational commitment, Master's thesis, Islamic Azad University, Meshkinshahr Branch, Department of Accounting and Management, [In Persian]
- Rahmannejad, A. Yari Haj Atalo, J., Maleki Avarsin, P. & Hosni, f. (2021). Structural modeling of organizational silence based on the perception of political behaviors and organizational jealousy with the mediating role of job adaptation, Scientific of Teaching and Research, 9(1), 1-21. [In Persian] **dor: 20.1001.1.24765686.1400.9.1.1.**
- Rizvi, F., Azam, A., Niazi, A., & Asghar, W. (2022). Impact of Political Skill on Employee Outcomes with the Moderating Role of Perceived Organizational Politics. Sustainable Business and Society in Emerging Economies, 4(1), 127-140. **doi:10.26710/sbsee.v4i1.2136**
- Robbins, A. (2012). Fundamentals of organizational behavior. Translated by Ali Parsaiyan and Seyyed Mohammad Arabi, Cultural Research Office Publications, 1-464. [In Persian]
- Robinson, G. M., Magnusen, M., & Kim, J. W. (2019). the socially effective leader: Exploring the relationship between athletic director political skill and coach commitment and job satisfaction. International Journal of Sports Science & Coaching, 14(2), 197- 204. **doi:10.1177/1747954119834118**
- Sharaj Sharifi, A. (2020). investigating the impact of emotional intelligence and political skill on job satisfaction, the 6th National Conference on Modern Researches in the Humanities, Economics and Accounting of Iran, Tehran, [In Persian]

- Sharma, S., Al-Badi, A., Govindaluri, S., & Al-Kharusi, M. (2016). predicting motivators of cloud computing adoption: A developing country perspective. *Computers in Human Behavior*, 62, 61-69. doi: **10.1016/j.chb.2016.03.073**
- Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., & Perrewé, P. L. (2017). Informal leadership status and individual performance: The roles of political skill and political will. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 83-94. doi:**10.1177/1548051816657983**
- Williams, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193. doi:**10.1108/LODJ-02-2015-0019**
- Yusof, J. M., Zulkiffli, S. N. A., Padlee, S. F., & Yusof, N. A. (2018). The relationship between organizational politics, job satisfaction and turnover intention in the maritime-related agencies in the east coast of peninsular Malaysia. *KnE Social Sciences*, 3(10), 1001-1013. doi:**10.18502/kss.v3i10.3188**