Human Information Interaction. Vol. 10, No. 4 (winter 2024):94-112.

http://hii.khu.ac.ir
OriginalArticle

The role of pessimism in job performance: reflection on the mediating effects of hiding knowledge and moderation transformational leadership (case study: health department of Isfahan University of Medical Sciences)

Atefeh Heshmatzadeh PhD. student, Department of Public Management, Islamic Azad University Khorasgan branch, Isfahan, Iran.

Hamidreza Amel Ardestani Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University,Tehran, Iran.

***Farshid Aslani** Department of Public Management, Payame Noor University Tehran, Iran. *F.aslani@pnu.ac.ir*

Received: 2023/08/20
Revised: 2023/09/09
Accepted: 2023/10/15
Published: 2024/02/26

Abstract

Purpose:Health systems are under pressure to improve their performance due to facing issues such as a sharp increase in expenses, safety, quality and justice, as well as the aging of the population, the spread of infectious diseases. Improving the performance of health systems requires that they work systematically Job performance refers to employee behavior that contributes to the organization's effectiveness. They suggest three possible reasons for the possible effect of knowledge hiding on job performance: First, knowledge hiding reduces the availability of knowledge to facilitate better performance. Secondly, employees who hide knowledge tend to have a mindset that they do not trust the support of other colleagues. The predictable result is that performance decreases. Finally, if knowledge collectors know that someone is hiding their knowledge, trust will decrease (Jiao and Cook, 2018). Therefore, hiding knowledge often reduces employee job performance for three reasons: reduced decision making, problem solving, and creativity (Davenport et al., 2016). Organizational pessimism is one of the topics of organizational behavior that has been raised recently, and its existence can have a negative impact on employee performance and organizational productivity, as well as individual health. Pessimism in the organization, before it is a personality trait, is a learned reaction that occurs among employees and is formed and increased in most cases due to a series of negative communications between employees and managers of the organization (Larinkova, 2017). A large number of employees tend to make deliberate efforts to hide tacit knowledge in organizations, which leads to many negative consequences such as repetitive efforts or reduced job performance (Beijer, Pechi, Veldhoven, & Paure, 2021). One of the reasons for hiding knowledge by employees is that they want to get a superior position and have the positive evaluation of others. It is achieved and also because of the fear of hosting "knowledge parasites" who only want to use the benefits of knowledge. Sometimes, hiding knowledge is done with the aim of avoiding its negative aspects, such as disclosing information to competitors. In addition, personality traits and cultural factors may affect knowledge concealment behavior, those who are not talkative are usually introverted in sharing knowledge with colleagues (Arshad and Ismail, 2018). Knowledge sharing has an effect on increasing efficiency, improving quality and increasing the competitive advantages of organizations, and therefore, organization leaders seek

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 license.

to find ways to increase knowledge sharing (Zhou and Jia, 2019). Leadership style is also very effective in the organization, transformational leaders based on interactive methods with their employees can increase the psychological capacity of employees and ultimately reduce negative attitudes such as organizational pessimism. Transformational leadership has a positive effect on knowledge sharing behavior. Leaders who have more relationships with employees can have a great impact on employees' attitudes and behaviors and ultimately on their level of pessimism. Leaders establish interactive relationships with employees by providing benefits and advantages such as fair and just treatment, support or independence of action. Through transformational leadership, employees can be encouraged, inspired and motivated to innovate, make them accept changes, endure more challenges and help in the development of the organization, as well as transformational leadership by establishing a connection between individual interests and Collectively, they make more efforts of employees to achieve the lofty goals of the organization and they are trying to change and transform in line with the goals and programs of the organization and according to the conditions. (Hosseini, Raij, Stiri Sharifi, 2010) Considering the basic role of health deputy in providing primary services and to some extent secondary services in Iran's health system and also considering the important and serious duties of the employees in the field of health deputy in order to maintain and improve the health of the society and since improving the performance of health deputies It can ultimately lead to the improvement of health indicators, so increasing performance and improving performance is more important than other organizations. Achieving goals in the health system depends on the correct and appropriate performance of employees, continuous and dynamic changes in the health needs of people and the expectations of people from the health system, requires the presence of knowledgeable and optimistic employees in the organization.The Deputy of Health plays a fundamental role in providing primary and to some extent secondary healthcare services in the healthcare system of Iran, and employees in the field of Deputy of Health have important and serious duties in maintaining and promoting community health. Since improving the performance of health deputies can ultimately lead to the improvement of health indices.Therefore, it is very important to know the influencing factors on increasing performance in any organization. Since no study has been conducted in this regard in Isfahan province's deputy health department and most of the studied studies have been conducted in areas outside the health department, which are different from this area in terms of the nature of work, so the importance and necessity of implementing The current research is clear and based on this, the main goal of the present research is to explain the role of pessimism in the job performance of employees of Isfahan University of Medical Sciences' Vice-Chancellor of Health with regard to the mediating role of hiding knowledge and moderating transformational leadership.

Research Methodology: The current research is a descriptive study, from the point of view of practical purpose and from the point of view of data collection, it is a survey type. The statistical population of the current research was all the employees of the Health Vice-Chancellor of Isfahan University of Medical Sciences, numbering 235 people. According to Morgan's table, the number of samples was 140 people. But to ensure return, 200 people were selected as a sample by simple random method. This research was conducted at the health center headquarters of Isfahan University of Medical Sciences and the data obtained from questionnaires completed in the winter of 2011 were analyzed. The method of data collection was library and field methods. In the field method, to measure research variables, standard cynicism questionnaires with 5 items (Maslash et al., 1996), knowledge concealment questionnaire with 4 items (Peng, 2012), job performance questionnaire with 5 items (Chiang and Hsieh, 2012)) and transformational leadership questionnaire with 4 items (Dai et al., 2013) were used. The spectrum used in the questionnaire is based on the five-choice Likert spectrum. The face validity of the questionnaire

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 license.

was checked and confirmed by experts. Convergent validity was also checked and confirmed with the average variance extracted. Cronbach's alpha was used to check the reliability of the questionnaire, which was obtained and confirmed for the variables of cynicism (0.838), knowledge concealment (0.833), performance (0.822) and transformational leadership (0.927), respectively. Due to maintaining the confidentiality of personnel information, questionnaires were distributed anonymously among the employees. Descriptive and inferential statistics methods were used to analyze the data. For the descriptive analysis of variables and data, statistics such as mean, standard deviation and kurtosis are used. Data analysis was done by structural equation modeling and SPSS25 and Smart pls3 software.

Findings: The results showed that pessimism has a significant effect on the job performance of health assistant staff of Isfahan University of Medical Sciences. Also, pessimism has a significant effect on the knowledge concealment of health staff of Isfahan University of Medical Sciences. But other relationships were not confirmed.

Conclusion: The most important determining factor in achieving organizational goals is the human resources of that organization. Organizational pessimism is one of the topics of organizational behavior and one of the important and influential factors on the performance of employees of any organization, the existence of which can negatively affect the performance of employees, organizational efficiency, and also individual well-being. The present study investigates the role of pessimism in the job performance of employees of the Deputy of Health of Isfahan University of Medical Sciences, considering the mediating role of knowledge hiding and the moderating role of transformational leadership.

In examining the impact of pessimism on the job performance of employees, considering the coefficient obtained for the intensity of the relationship between pessimism and job performance and examining the level of significance, a weak significant relationship has been found, indicating a weak inverse relationship between pessimism and job performance. Therefore, with an increase in the pessimism of the employees of the health deputy, their job performance decreases.

Furthermore, Soufiani and Safandiaz (2017) concluded in their research that organizational pessimism has a significant negative impact on job performance. By examining the coefficient obtained for the intensity of the relationship between pessimism and knowledge hiding, and also examining the level of significance, we reach a moderate relationship between these two factors, indicating the significant number obtained and the presence of a moderate correlation between pessimism and knowledge hiding. Therefore, it can be concluded that the higher the pessimism among employees, the more likely organizational knowledge hiding behaviors occur. In a study by Babaei Meybodi and Alirezaei (2019), similar results were obtained, showing that rational knowledge hiding has a positive effect on job performance satisfaction as an intermediary role.

Jiang, Wang, and Jiang (2019) also in their research titled "Hiding Knowledge as a Barrier to Flourishing and the Mediating Role of Mental Security and the Moderating Role of Organizational Pessimism" concluded that the negative effect of hiding knowledge on mental security is higher at higher levels of organizational pessimism. The results of the research by Negunehand Maleki (2022) also showed that pessimism has a positive effect on knowledge hiding behavior, and therefore, reducing pessimism can reduce knowledge hiding behavior and indirectly affect the job performance of employees.

One of the reasons why employees hide their knowledge is pessimism. It seems that there are reasons that strengthen pessimism, leading to a meaningful relationship between pessimism and knowledge hiding. One of these reasons is the belief that "knowledge brings power". Knowledge has been considered in many past studies as a factor of power, survival, and job security in the organization. Many employees still hold such beliefs, which lead to "distrust of the opposite person" and make them first assess the level of trust in the opposite person when requested for knowledge and then react to the request.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 license.

The results of hypothesis testing showed that there is a significant negative relationship between pessimism and job performance and also a positive and significant relationship between pessimism and knowledge hiding. No correlation between knowledge hiding and job performance was observed. In this regard, the results of the present study showed that pessimism and negative moods of employees have a negative impact on their performance and provide grounds for knowledge hiding. Since pessimism has many negative consequences for the organization, management should identify the factors affecting organizational pessimism, the precursors of creating negative emotions and moods in employees, and also consider the consequences that pessimism will have for the organization and employees, to control and minimize its negative consequences, by creating opportunities and places for expressing problems, needs, conflicts, and harassment that threaten employees, try to create a trusting atmosphere among employees. This action can help employees re-evaluate their mindset and reduce knowledge hiding behaviors.

Keywords: pessimism, job performance, knowledge hiding, transformational leadership.

Conflicts of Interest: Not reported.
Funding: It did not have a financial sponsor

How to cite this article

APA: Heshmatzadeh, A., Amel, H., Aslani, F. (2024). The role of pessimism in job performance: reflection on the mediating effects of hiding knowledge and moderation transformational leadership (case study: health department of Isfahan University of Medical Sciences). *Human Information Interaction*, [In Persian]

Vancouver: Heshmatzadeh A, Amel H, Aslani F. The role of pessimism in job performance: reflection on the mediating effects of hiding knowledge and moderation transformational leadership (case study: health department of Isfahan University of Medical Sciences). *Human Information Interaction.*2024; [In Persian]

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 license.

جلد دهم، شماره چهارم (زمستان ۱۴۰۲):۹۴-۱۱۲.
http://hii.khu.ac.ir
مقاله اصیل پژوهشی

نقش بدبینی در عملکرد شغلی: تاملی در اثرات میانجی پنهان‌سازی دانش و تعدیلگری رهبری تحولی (مورد مطالعه: گروه بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان)

عاطفه حشمت زاده دانشجوی دکتری ، گروه مدیریت دولتی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، ایران.
حمیدرضا عامل اردستانی استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
فرشید اصلانی گروه مدیریت دولتی ، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) F.aslani@pnu.ac.ir

دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۹
بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۱۸
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۳
انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۰۷

چکیده:

زمینه و هدف: معاونت بهداشتی نقش پایه در ارایه خدمات اولیه و تا حدی خدمات ثانویه در نظام سلامت ایران دارد و کارکنان در حوزهٔ معاونت بهداشتی به منظور حفظ و ارتقای سلامت جامعه وظایف مهم و خطیری دارند .از آنجا که بهبود عملکرد معاونت های بهداشتی می‌تواند در نهایت منجر به ارتقای شاخص‌های بهداشتی شود، بر همین اساس هدف اصلی پژوهش حاضر این است که، نقش بدبینی در عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را با توجه به نقش میانجی پنهان‌سازی دانش و تعدیل‌گری رهبری تحولی مطالعه نماید.

روش پژوهش: این پژوهش، از نوع توصیفی، از منظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستاد معاونت بهداشت به تعداد ۲۳۵ نفر بود، که بر اساس جدول تعداد نمونه ۱۴۰نفر در نظرگرفته‌شد ولی تعداد ۲۰۰ پرسشنامه به صورت تصادفی ساده توزیع گردید. روش گردآوری داده ها به روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی بود. برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه های استاندارد بدبینی شغلی، پنهان‌سازی دانش، مقیاس عملکرد شغلی و رهبری تحول آفرین استفاده گردیده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدلسازی معادله ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس استفاده گردید.

یافته ها: بدبینی با ضریب ۰/۳۲۲- تاثیر معکوس و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد. بدبینی با ضریب ۰/۴۸۶ تاثیر معناداری بر پنهان سازی دانش کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد.

نتیجه گیری: در سازمان باید شرایط و فضایی ایجاد شود که ضمن ایجاد نگرش مثبت، زمینه ایجاد رفتارهای مثبت در کارکنان نیز فراهم آید. جهت کاهش بدبینی، مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیری ها و تشویق و حمایت کارکنان جهت ایده‌های خلاقانه برای بهبود فرآیندهای کاری می‌تواند موثر باشد.

کلیدواژه‌ها: بدبینی، عملکرد شغلی، پنهان‌سازی دانش، رهبری تحولی.

تعارض منافع: گزارش نشده است.
منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

شیوه استناد به این مقاله

اِی.پی.اِی: حشمت زاده ، عاطفه؛ عامل اردستانی، حمیدرضا؛ اصلانی، فرشید(۱۴۰۳). نقش بدبینی در عملکرد شغلی: تاملی در اثرات میانجی پنهان‌سازی دانش و تعدیلگری رهبری تحولی (مورد مطالعه: گروه بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان). *تعامل انسان و اطلاعات*، ۹۴-۱۱۲.

ونکوور: حشمت زاده ، عاطفه؛ عامل اردستانی، حمیدرضا؛ اصلانی، فرشید. نقش بدبینی در عملکرد شغلی: تاملی در اثرات میانجی پنهان‌سازی دانش و تعدیلگری رهبری تحولی (مورد مطالعه: گروه بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان). *تعامل انسان و اطلاعات*، ۱۴۰۳؛۹۴-۱۱۲.

انتشار مجله تعامل انسان و اطلاعات با حمایت مالی دانشگاه خوارزمی انجام می‌شود.
انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 0.3 صورت گرفته است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

مقدمه

نظام‌های سلامت به دلیل مواجهه با مسایلی چون افزایش شدید مخارج، ایمنی، کیفیت و عدالت و نیز سالمندی جمعیت، شیوع بیماریهای مسری، جهت بهبود عملکرد تحت فشار هستند. بهبود عملکرد نظام‌های سلامت مستلزم آن است که آن‌ها به طور نظام‌مند به عملکرد خود بپردازند(بهرامی، وطن‌خواه، طبیبی و تورانی،۱۳۹۰).

بدبینی سازمانی[1] یکی از موضوعات رفتار سازمانی است که اخیرا مطرح شده است و وجود آن می‌تواند بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی و همچنین سلامت فردی تاثیر منفی بگذارد. بدبینی در سازمان، قبل از آن‌که ویژگی شخصیتی باشد واکنشی آموخته شده است که در بین کارکنان ایجاد می‌شود و در اکثر مواقع به خاطر مجموعه ای از ارتباطات منفی بین کارکنان ومدیران سازمان شکل گرفته و افزایش می‌یابد(لارینکوا[2]، ۲۰۱۷). در شرایط پیچیده امروزی که رقابت موثر عامل موفقیت سازمان‌ها است و عوامل زیادی بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند، مدیران نیز باید در سازمان‌های خود تغییرات زیادی ایجاد کنند ، در غیر این صورت بقای لازم را ندارند. در واقع بدبینی سازمانی نگرشی منفی ودفاعی نسبت به سازمان است، که به صورت های بدبینی عاطفی، شناختی و رفتاری بروز می‌کند. کارکنان بدبین با تحت تأثیر قرار دادن تمامی‌سازمان، مشکلاتی را در مسیر رسیدن سازمان به اهدافش ایجاد می‌کنند(بلینی، راماسی و بونایتو[3]، ۲۰۱۵). تحقیقات در زمینه بدبینی سازمانی در اواخر سال های۱۹۸۰و اوایل سال۱۹۹۰آغاز شد. بدبینی سازمانی مفهوم جدیدی در ادبیات رفتار سازمانی و روانشناسی است که توجه نظریه پردازان سازمان را به خود جلب کرده است؛ نتیجه این باورکارکنان است که سازمان ها فاقد صداقت و یکپارچگی هستند و به طور خاص انتظارات اخلاقی و عدالت در این نوع سازمانها نادیده گرفته شده است(عبداله‌زاده و اسمعیلی، ۱۴۰۲).

در این راستا ،دانش اغلب به اطلاعات، مهارت ها و تجربیاتی اشاره دارد که از طریق ادراک، کشف یا یادگیری به دست می‌آید(ژو و ژیا[4]، ۲۰۱۹). به طور کلی، دانش اغلب به عنوان صریح یا ضمنی طبقه بندی می‌شود. دانش صریح[5] قواعد دستوری، بیانیه های خط‌مشی، عبارات ریاضی، و راهنماها به صورت نوشتاری بیان شود؛ در حالی که دانش ضمنی[6] به دانشی اشاره دارد که انتقال آن به افراد دیگر با استفاده از نوشتن، و یا بصورت کلامی مانند مهارت‌ها، ایده‌ها و تجربیات فردی دشوار است. انتقال دانش صریح ساده تر از دانش ضمنی است زیرا پنهان کردن این نوع دانش سخت (نه غیرممکن) است(نگوین و مالک[7]، ۲۰۲۲). با این حال، نگوین تخمین می‌زند که تا نود درصد دانش در هر سازمان ضمنی است، که اغلب در سر افراد قرار دارد. این دانش به طور گسترده ای به عنوان حیاتی‌ترین منبع سازمانی برای حفظ مزیت رقابتی سازمانی در نظر گرفته می‌شود(ماراویلهاس و مارتینز[8]، ۲۰۱۹). تعداد زیادی از کارکنان تمایل دارند تا تلاش‌های عمدی برای پنهان کردن دانش ضمنی در سازمان‌ها انجام دهند که منجر به پیامدهای منفی بسیاری مانند تلاش‌های تکراری یا کاهش عملکرد شغلی[9]می‌شود(بیجر، پچی، ولدهوون و پائوره[10]، ۲۰۲۱). به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۸، گزارش شد، که زیان های مرتبط با پنهان کردن دانش برای سازمان های آمریکایی تا ۴۷ میلیون دلار برای بهره‌وری هزینه دارد. پانوپتو[11] اشاره می‌کند که در سال ۲۰۱۸، کارگران آمریکایی تقریباً ۵.۳ ساعت در هفته را هدر دادند زیرا باید منتظر بمانند تا همکاران آنها اطلاعات یا دانش موجود را به اشتراک بگذارند. این زمان تلف شده خلاقیت و توسعه سازمانی را کند می‌کند و منجر به چندین فرصت از دست رفته، عدم همکاری کارکنان و عدم انطباق کارمندان با هنجارهای کاری می‌شود(پانوپتو، ۲۰۱۸). از دلایل پنهان‌سازی

[1] Organizational cynicism
[2] Lorinkova
[3] Bellini, Ramaci & Bonaiuto
[4] Zhao & Xia
[5] Explicit knowledge
[6] Tacit knowledge
[7] Nguyen & Malik
[8] Maravilhas & Martins
[9] job performance
[10] Beijer, Peccei, Veldhoven, & Paauwe
[11] Panopto

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

دانش[1] توسط کارکنان این است که بخواهند موقعیتی برتر را بدست آورده و ارزیابی مثبت دیگران را نیز داشته باشند، همچنین ممکن است بخاطر ترس از دست دادن ارزش بازار باشد که به دلیل تلاش قابل توجه و دوره طولانی آموزش "به سختی" به دست می‌آید و همچنین بخاطر ترس از میزبانی "انگل های دانش[2]" که فقط می‌خواهند از مزایای دانش استفاده کنند .در برخی مواقع، پنهان کردن دانش با هدف دوری از جنبه های منفی آن، مانند افشای اطلاعات به رقبا، انجام می‌شود. علاوه بر این، ویژگی های شخصیتی و عوامل فرهنگی ممکن است بر رفتار پنهان‌سازی دانش تأثیر بگذارد،کسانی که پرحرف نیستند معمولا در به اشتراک گذاشتن دانش با همکاران درونگرا هستند(ارشد و اسماعیل[3]، ۲۰۱۸). تسهیم دانش بر افزایش کارایی، بهبود کیفیت و افزایش مزیت های رقابتی سازمانها تاثیر گذار است و بنابراین، رهبران سازمان به دنبال یافتن راه هایی به منظور افزایش به اشتراک گذاری دانش هستند(ژو و ژیا ، ۲۰۱۹). یکی از موانع اساسی بر سر راه یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده می‌تواند پنهان‌سازی دانش باشد. مهم‌ترین عامل ایجاد شرایط مناسب برای رشد تسهیم دانش، رهبری تحولی[4] است، که با ایجاد انگیزه در پیروان، آن‌ها را تشویق می‌نماید. بر این اساس رهبران تحول‌گرا عامل اصلی در تسهیم دانش هستند(قدم‌پور، زند کریمی،۱۳۹۸).

سبک رهبری نیز در سازمان بسیار تاثیرگذار می‌باشد، رهبران تحول‌آفرین[5] بر اساس روش های تعاملی با کارکنان خود می‌توانند ظرفیت‌روانی کارکنان را افزایش داده و نهایتا باعث کاهش نگرش های منفی همچون بدبینی سازمانی شوند. رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر رفتار اشتراک دانش دارد. رهبرانی که با کارکنان رابطه بیشتری دارند، می‌توانند تأثیر زیادی در نگرش ها و رفتارهای کارکنان و نهایتا در سطح بدبینی آنها داشته باشند. رهبران بـا ارائـهٔ منـافع و مزایایی همچون برخورد عادلانه و منصفانه، حمایت یا استقلال عمل، به برقراری روابطـی تعـاملی با کارکنان اقدام می‌کنند. از طریق رهبری تحول آفرین، می‌توان کارکنان را تشویق کرد، الهام گرفت و انگیزه نواوری را ایجاد کرد، باعث پذیرش تغییرات شوند، چالش های بیشتری را تحمل در توسعه سازمان کمک کننده باشند، همچنین رهبری تحول آفرین با ایجاد ارتباط بین علاقه های فردی و جمعی، باعث تلاش بیشتر کارمندان برای دستیابی به اهداف متعالی سازمان می‌شوند و در تلاش جهت تغییر و تحول در راستای اهداف وبرنامه های سازمان و متناسب با شرایط می‌باشند. (حسینی, رایج, استیری شریفی ،۱۳۸۹)

رهبری تحول‌آفرین، بدنبال مرتبط نمودن علایق فردی و جمعی می‌باشد تا بتواند به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. به همین دلیل است که رهبران تحول آفرین می‌توانند پیروان خود را با توجه به توانایی‌های آنها در تغییر اهداف و اعتقادات متحد نمایند. آنان معتقد به ثابت بودن ارزشها و نگرشهای جاری در سازمان نیستند، بلکه در تلاش برای تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی هستند. نیروی انسانی مبتکر و خلاق، از موثرترین سرمایه های سازمان برای ارائه خدمات شایسته به جامعه به حساب می‌آید از طرف دیگر معیار ارزیابی موفقیت در هر سازمان، کیفیت عملکرد نیروی سازمانی آن است. نیروی انسانی با کیفت بهتر می‌توانند سازمان را در رسیدن به هدف های خود کمک کنند. دستیابی به این هدف مستلزم فراهم آوردن شرایط و پیش نیازهای لازم برای کارکنان بوده و نیز سرمایه گذاری و توجه همه جانبه به نیروی انسانی را می‌طلبد (مومنی و حقگو ، ۱۳۹۷).

میزان موفقیت یا شکست هر سازمان از طریق بررسی نتایج قابل اندازه گیری آن سازمان در طول فعالیتش مشخص می‌شود که این مهم به عملکرد کارکنان سازمان مربوط می‌شود و با شاخص هایی از قبیل رضایت کارکنان و ارباب رجوعان، اثر بخشی سازمان، نتایج مالی و رشد درآمد و... ارزیابی می‌شود(محقر، نجف آبادی و بیاضی ۱۳۸۹).

عملکرد شغلی به رفتار کارکنان اشاره دارد که به اثربخشی سازمان کمک می‌کند. سه دلیل احتمالی برای تأثیر احتمالی پنهان شدن دانش بر عملکرد شغلی را پیشنهاد می‌کنند: اول، پنهان کردن دانش، در دسترس بودن دانش برای تسهیل عملکرد بهتر را کاهش می‌دهد. ثانیاً کارمندانی که دانش را پنهان می‌کنند، تمایل دارند ذهنیتی داشته باشند که به حمایت سایر همکاران اعتماد ندارند. نتیجه قابل پیش بینی این است که عملکرد کاهش می‌یابد. در نهایت، اگر گردآورندگان دانش بدانند که فردی دانش آنها را پنهان می‌کند، اعتماد، کاهش می‌یابد(ژیائو و کوک[6]،

[1] knowledge hiding
[2] Parasites of knowledge
[3] Arshad & Ismail
[4] transformational leadership
[5] Transformational Leadership
[6] Xiao and Cooke

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

۲۰۱۸). بنابراین، پنهان کردن دانش اغلب عملکرد شغلی کارکنان را به سه دلیل کاهش می‌دهد: کاهش تصمیم گیری، حل مسئله و خلاقیت (داونپورت و همکاران[1]، ۲۰۱۶).

از طرفی رهبری تحول‌آفرین به سبک رهبری اطلاق می‌شود که در آن کارکنان برای نوآوری و ایجاد تغییرات، تشویق و برانگیخته می‌شوند(گاهان[2] و همکاران ،۲۰۲۱). رهبری تحول‌آفرین اغلب کارکنان را تشویق می‌کند تا از منافع شخصی خود در جهت منافع سازمان، فراتر روند (لئونگ و فیشر[3]، ۲۰۱۰). لین[4] (۲۰۰۷) بر نقش رهبری تحول آفرین و تأثیر احتمالی آن بر نگرش و رفتار کارکنان نسبت به اشتراک دانش و مهارت با همکاران تاکید می‌کند. رهبری تحول آفرین در بحران های سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان متعهد شوند و در اشتراک گذاری دانش مشارکت کنند، زیرا رهبری تحول آفرین شامل مجموعه ای از رفتارهای مرتبط با یکدیگر برای افزایش انگیزه، روحیه کارکنان و عملکرد است. علاوه بر این، رابطه بین بدبینی و پنهان کردن دانش ممکن است با رهبری تحول تعدیل شود(نگوین و مالیک،۲۰۲۲).

همچنین در بحران‌های سازمانی، بدبینی برای مدیریت ضروری است زیرا مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را ترویج می‌کند (جیانگ و هو، وانگ و جیانگ[5]، ۲۰۱۹). کارکنان بدبین اغلب به ارزش خود در سازمان شک دارند، و تمایل به اشتراک گذاری دانش ندارند زیرا احتمال می‌دهند که منابع و توانایی کافی برای به اشتراک گذاشتن دانش، که برای دیگران ارزشمند است، را ندارند (نگوین و مالیک،۲۰۲۲). بدبین ها به این دلیل دانش را پنهان می‌کنند که اعتقاد دارند ممکن است به آنها کمک کند از خود محافظت کنند و در نتیجه مزیت رقابتی را حفظ کنند (جیانگ و هو، وانگ و جیانگ، ۲۰۱۹). علاوه بر این، بدبینی شامل نگرش های مشکوک نسبت به وظایف کاری است(الجاورنه و آتان[6]، ۲۰۱۸). بنابراین، کارکنان تمایل به همکاری ندارند و نمی‌خواهند دانش ارزشمند را به اشتراک بگذارند. بدبینی ممکن است باعث شود که کارکنان در کار، غیراخلاقی رفتار کنند. بدبینی می‌تواند منجر به پیامدهای نامطلوب و در نتیجه احساسات منفی شود. از جمله احساس ناامیدی نسبت به کارشان. در نتیجه، کارمندان بدبین بیشتر تمایل دارند که استعداد، ایده و دانش خود را پنهان کنند(نگوین و مالیک،۲۰۲۲).

نظر بـه نقش پایه معاونت بهداشتی در ارایه خدمات اولیه و تا حدی خدمات ثانویـه در نظـام سـلامت ایران و نیز با توجه به وظایف مهم و خطیر کارکنان در حوزۀ معاونت بهداشتی به منظور حفظ و ارتقای سلامت جامعه و از آنجا که بهبود عملکرد معاونت های بهداشتی می‌تواند در نهایت منجر به ارتقای شاخص های بهداشتی شود لذا بیش از دیگر سازمان ها، افزایش عملکـرد و بهبـود عملکرد اهمیت دارد. تحقق اهداف در نظام سلامت، وابسته به عملکرد صحیح و مناسب کارکنان است، تغییرات مستمر و پویا در نیازهای بهداشتی افراد و به دنبال آن انتظارات مردم از نظام سلامت، مستلزم وجود کارکنان با دانش و خوش بین در سازمان است. لذا شناخت عوامل تاثیرگذار بر افزایش عملکرد در هر سازمانی بسیار مهم است.

از آنجا که تاکنون مطالعه ای در این خصوص در معاونت بهداشتی استان اصفهان انجام نشده است و اکثر مطالعات مورد بررسی در حوزه هایی خارج از بخش بهداشت، که از نظر ماهیت کار با این حوزه متفاوت اند، انجام شده است، بنابراین اهمیت و ضرورت اجرای تحقیق فعلی مشخص بوده و بر همـین اساس، هـدف اصـلی پـژوهش حاضـر این است که، نقش بدبینی در عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را با توجه به نقش میانجی پنهان سازی دانش و تعدیل گری رهبری تحولی تبیین نماید.

در ادامه پیشینه پژوهش بررسی خواهد شد.

دانشور،کریمی‌و صادقی(۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان مرور سیستماتیک تاثیر سبک‌های رهبری بر پنهان‌سازی دانش: رویکرد فراتحلیل به این نتیجه رسدند که سبک‌های رهبری اخلاقی، نوع‌دوستانه، دانشی، تحول‌آفرین و توانمندساز بر پنهان‌سازی دانش تاثیر منفی و سبک رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش تاثیر مثبت دارد. در تحقیقی که در سال ۱۳۹۹ زارع و همکاران ، به بررسی همبستگی حالات عاطفی منفی با پنهان‌سازی دانش و تبیین نقش میانجی بی تفاوتی اخلاقی و تعدیلگر رهبری اخلاقی پرداختند. مطابق یافته های این تحقیق، همبستگی میان

[1] Davenport et al.,
[2] Gahan
[3] Leong & Fischer
[4] Lin
[5] Jiang, Hu, Wang & Jiang
[6] Aljawarneh & Atan

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

حالات عاطفی منفی با بی‌تفاوتی اخلاقی؛ بی‌تفاوتی اخلاقی با پنهان‌سازی دانش و نقش میانجی بی‌تفاوتی اخلاقی در همبستگی میان حالات عاطفی منفی و پنهان‌سازی تأیید و نتیجه گیری شد که، کارکنان دارای حالات عاطفی منفی، بی‌تفاوتی اخلاقی را به عنوان یک فرایند شناختی ثانویه فعال و قواعد اخلاقی شخصی‌شان را هرچه بیشتر مبهم می‌کنند که این موضوع باعث سوق دادن آن‌ها به سمت پنهان کردن دانش مورد درخواست سایر اعضا می‌شود(زارع و معظم،۱۳۹۹) .در مطالعه ای دیگر بابایی میبدی و علیرضایی(۱۳۹۸) در پژوهش خود به بررسی مدل سازی ساختاری تأثیر پنهان‌سازی منطقی دانش بر عملکرد ،با تأکید بر نقش واسطه ای رضایت شغلی کارکنان پرداختند و نهایتا به این نتیجه رسیدند که، پنهان‌سازی منطقی دانش، با نقش واسطه‌ای رضایت شغلی، تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد و پنهان‌سازی منطقی دانش بر رضایت شغلی و رضایت شغلی بر عملکرد شغلی تاثیرمثبتی دارد. در پژوهش دیگر در این راستا که در بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر یزد در سال ۱۳۹۸ توسط شکاری و جلیلی تفتی انجام شد، آنها به بررسی تاثیر بدبینی کارکنان بر سایش اجتماعی با توجه به متغیرهای پنهان‌سازی دانش و جو تسهیم دانش در سازمان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که تاثیر معنا داری در بین متغیرهای بدبینی کارکنان و پنهان‌سازی دانش و همچنین پنهان‌سازی دانش و سایش اجتماعی وجود دارد، همچنین از دیگر نتایج این تحقیق می‌توان به اینکه پنهان‌سازی دانش نقش واسطه‌ای در تاثیر بدبینی کارکنان بر سایش اجتماعی دارد و تسهیم دانش نیز باعث تعدیل اثر بدبینی کارکنان بر پنهان‌سازی دانش در سازمان می‌شود اشاره کرد(شکاری و جلیلی ، ۱۳۹۸). نگوین و مالیک(۲۰۲۲) در تحقیقات خود با عنوان پنهان کردن دانش در بحران سازمانی با نقش تعدیل کننده رهبری به این نتیجه رسیدندکه تعارض نقش، ناامنی شغلی و بدبینی تأثیر مثبتی بر رفتار پنهان‌سازی دانش دارد و لذا کاهش ناامنی شغلی و بدبینی می‌تواند رفتار پنهان‌سازی دانش را کاهش داده و به طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر بگذارد. از یافته های دیگر این بررسی این بود که رهبری تحول آفرین تأثیر تعارض نقش را بر پنهان‌سازی دانش تعدیل می‌کند. همچنین مشخص شد که کارکنانی که دانش خود را پنهان می‌کنند، تمایل دارند برای رسیدگی به مسائل شغلی خود، در تعاملات اجتماعی کمتر و تبادل دانش شرکت کنند و در نتیجه عملکرد شغلی کمتری داشته باشند. سینگه از دیگر محققانی بود که در زمینه مطالعه ای با تکیه بر نظریه تبادل اجتماعی، هنجارهای تعامل متقابل و نظریه مالکیت روانشناختی در سال ۲۰۱۹، بررسی کرد که چگونه قلمروگرایی به طور مستق یم و تحت تأثیر غیرمستقیم پنهان‌سازی دانش بر عملکرد کارمند در سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سن، جنسیت و سابقه کاری سرپرستان ارتباط معنی‌داری با نتایج شغلی عملکرد تکلیفی افراد و رفتارهای کاری مولد، انحراف فردی و سازمانیندارد(سینگه[1]، ۲۰۱۹).در تحقیقاتی دیگر، جیانگ و وانگ و جیانگ[2] در سال ۲۰۱۹، در پژوهش خود با عنوان پنهان کردن دانش به عنوان مانعی برای شکوفایی و نقش میانجی امنیت روانی و نقش تعدیل کننده بدبینی سازمانی که یک مطالعه مقطعی از افراد شاغل بود به این نتیجه رسیدند که تأثیر منفی پنهان کردن دانش بر امنیت روانی در سطوح بالاتر بدبینی سازمانی بیشتر است، همانطور که تأثیر غیرمستقیم پنهان کردن دانش بر شکوفایی از طریق امنیت روانی بیشتراست، این یافته‌ها هم به پنهان کردن دانش و هم به افزایش علم و دانش کمک می‌کنند و هم برای مدیران و هم برای کارمندان مفاهیم عملی ارائه می‌کنند.

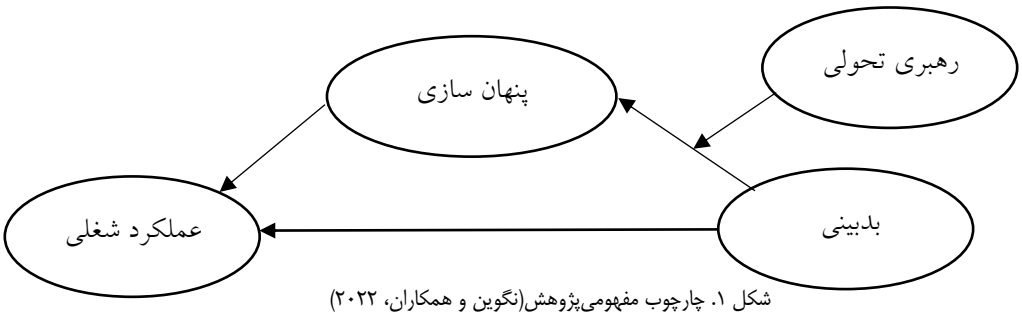
این تحقیق شامل فرضیه هایی به قرار زیر می‌باشد :

۱. بدبینی تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد.
۲. بدبینی تاثیر معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد.
۳. پنهان‌سازی دانش تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد.
٤. بدبینی با تعدیلگری رهبری تحولی ، تاثیر معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد .
٥. بدبینی با میانجی گری پنهان‌سازی دانش، تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد

بر این اساس می توان مدل مفهومی تحقیق را در قالب شکل ۱ ترسیم کرد.

[1] Singh
[2] Jiang,Wang,Jiang

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]



شکل ۱. چارچوب مفهومی‌پژوهش(نگوین و همکاران، ۲۰۲۲)

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی، از منظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر تمامی‌کارکنان معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به تعداد ۲۳۵ نفر بود. بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه ۱۴۰ نفر لحاظ شد. اما برای اطمینان از بازگشت، تعداد ۲۰۰ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. این پژوهش در ستاد مرکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی استان اصفهان انجام گردید و داده های حاصل از پرسشنامه های تکمیل شده در زمستان ۱۴۰۱ مورد بررسی قرار گرفت. روش گردآوری داده ها به روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی بود. در روش میدانی، برای اندازه گیری متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه های استاندارد بدبینی با ۵ گویه (ماسلاش[1] و همکاران، ۱۹۹۶)، پرسشنامه پنهان‌سازی دانش با ۴ گویه(پنگ[2]، ۲۰۱۲)، پرسشنامه عملکرد شغلی با ۵ گویه (چیانگ و هسیه[3]،۲۰۱۲) و پرسشنامه رهبری تحول آفرین با ۴ گویه (دای[4] و همکاران، ۲۰۱۳) استفاده شد. طیف مورد استفاده در پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. روایی صوری پرسشنامه با نظر خبرگان بررسی و تایید شد. روایی همگرا نیز با میانگین واریانس استخراج شده بررسی و تایید شد. جهت بررسی پایایی ابزار پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده‌شد که به ترتیب برای متغیرهای بدبینی(۰/۸۳۸)، پنهان‌سازی دانش(۰/۸۳۳)، عملکرد(۰/۸۲۲) و رهبری‌تحولی(۰/۹۲۷) بدست‌آمد و تایید شد.

به دلیل حفظ محرمانگی اطلاعات پرسنل، پرسشنامه ها بدون نام در بین کارکنان توزیع گردید.به جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل توصیفی متغیرها و داده‌ها، از آماره‌های همچون میانگین، انحراف معیار و کشیدگی استفاده می‌شود . تجزیه و تحلیل داده‌ها با مدلسازی معادله ساختاری و نرم افزارهای SPSS25 و Smart pls3 صورت پذیرفت.

یافته ها

در خصوص متغیر جنسیت در بین کارکنان مورد بررسی، از مجموع ۲۰۰ نمونه مورد بررسی در مطالعه، ۳۱/۰درصد افراد مرد و مابقی یعنی ۵۷.۵ درصد زن و ۱۱.۵درصد بدون پاسخ بودند. در خصوص متغیر وضعیت تاهل کارکنان مورد بررسی نیز نتایج نشان داد از مجموع ۲۰۰ نمونه شرکت کننده در مطالعه،از نظر واحد خدمت بهداشت/آزمایشگاه (۴۷درصد) وکمترین درصد خدمات و نقلیه با (۸/۵درصد)بوده است.از نظر متغیر سن، اکثریت پاسخ‌دهندگان (۴۱/۵درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال داشتند و کمترین درصد (۴/۰درصد) مربوط به کارکنان دارای ۲۰ تا ۲۹ سال بود. از نظر تحصیلات، اکثریت افراد (۳۵درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و کمترین درصد (۱۲ درصد) مربوط به کارکنان دارای مدرک دکتری بود.از نظر سابقه کار ۳۶درصد نمونه ها نمونه ۱۵ تا ۲۴ سال، ۱۴درصد افراد ۷ سال و کمتر بوده اند.

آماره‌های توصیفی بدست آمده از پرسشنامه‌ها در هر یک از متغیرها در جدول ۲ نشان داده شده است (با توجه به امتیاز هر سوال بر اساس طیف لیکرت، حداکثر امتیاز ۵ و حداقل امتیاز ۱ خواهد بود).

[1] maslach
[2] Peng
3 Chiang, C.-F., & Hsieh
[4] Dai

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

جدول ۲. جدول آماره های توصیفی متغیرها

	تعداد	میانگین	واریانس	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
بدبینی	۲۰۰	۳/۴۶	۰/۹۵	۰/۹۷	۱	۵
پنهان‌سازی دانش	۲۰۰	۴/۳۴	۰/۵۴	۰/۷۳	۱/۲۵	۵
عملکرد شغلی	۲۰۰	۱/۸۸	۰/۴۲	۰/۶۵	۱	۳/۶
رهبری تحولی	۲۰۰	۲/۴۹	۱/۱۲	۱/۰۶	۱	۵

با توجه به نتایج اطلاعات جدول ۲، بیشترین میانگین بدست آمده (۴/۳۴) مربوط به عامل پنهان‌سازی دانش و پس از آن مربوط به عامل بدبینی(۳/۴۶) می‌باشد. بیشترین میزان تغییرات(واریانس) در عامل رهبری تحولی مشاهده می‌شود. کمترین تغییر در دامنه پاسخ‌ها در عامل عملکرد شغلی(از ۱/۰۰ تا ۳/۶۰) وجود دارد.

جهت آزمون نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف–اسمیرنوف[1] استفاده شده است.

جدول ۳. جدول آزمون نرمال بودن عوامل

	آماره	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
بدبینی	۰/۰۴۰	۲۰۰	۰/۲۰۰
پنهان‌سازی دانش	۰/۰۳۳	۲۰۰	۰/۲۰۰
عملکرد شغلی	۰/۰۳۵	۲۰۰	۰/۲۰۰
رهبری تحولی	۰/۰۳۴	۲۰۰	۰/۲۰۰

با توجه به اینکه سطح معناداری های بدست آمده(sig) بیشتر از ۰/۰۵است، فرض نرمال بودن عامل ها پذیرفته می‌شود.

قبل از بررسی فرضیه ها ابتدا اعتبار مدل برازش شده بررسی می‌گردد.

جدول شماره ۴. بررسی اعتبار مدل برازش شده

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)[2]
بدبینی	۰/۸۳۸	۰/۸۴۲	۰/۸۹۰	۰/۶۱۰
رهبری تحولی	۰/۹۲۷	۰/۹۲۷	۰/۹۴۸	۰/۸۲۱
عملکرد شغلی	۰/۸۲۲	۰/۸۳۰	۰/۸۷۴	۰/۵۸۲
پنهان‌سازی دانش	۰/۸۳۳	۰/۸۴۰	۰/۸۸۹	۰/۶۶۲

در جدول فوق روایی و پایایی مدل بررسی شده است. هرچه اعداد به یک نزدیکتر باشند، مطلوب تر است.

ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش‌ها، عقاید و ... بکار می‌رود. در واقع می‌خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سوالات یکسان بوده است. اساس این ضریب بر پایه مقیاسهاست. بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱نزدیکتر باشد،

1 Kolmogorov-Smirnov

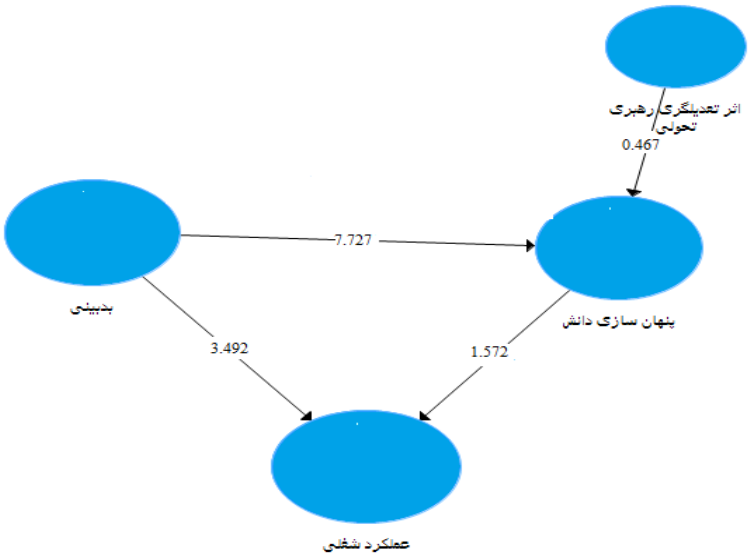
2 Average Variance Extracted

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسش ها همگن تر خواهند بود. آلفاهای بدست آمده در این قسمت در حد متوسط قابل قبول و بالاتر قرار دارند. پایایی ترکیبی (CR[1]) یک معیار ارزیابی برازش درونی مدل است و براساس میزان سازگاری سوالات مربوط به سنجش هر عامل قابل محاسبه است. پایایی ترکیبی شباهت زیادی به روایی همگرا(AVE) دارد و از همان پارامترهای روایی همگرا برای محاسبه پایایی مرکب استفاده می‌شود. روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷بزرگتر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگتر باشد.

آزمون فرضیه ها

در این قسمت مدل علّی برای تحقیق ترسیم شده است که تمامی‌فرضیه های تحقیق را بطور همزمان می‌توان بررسی کرد.

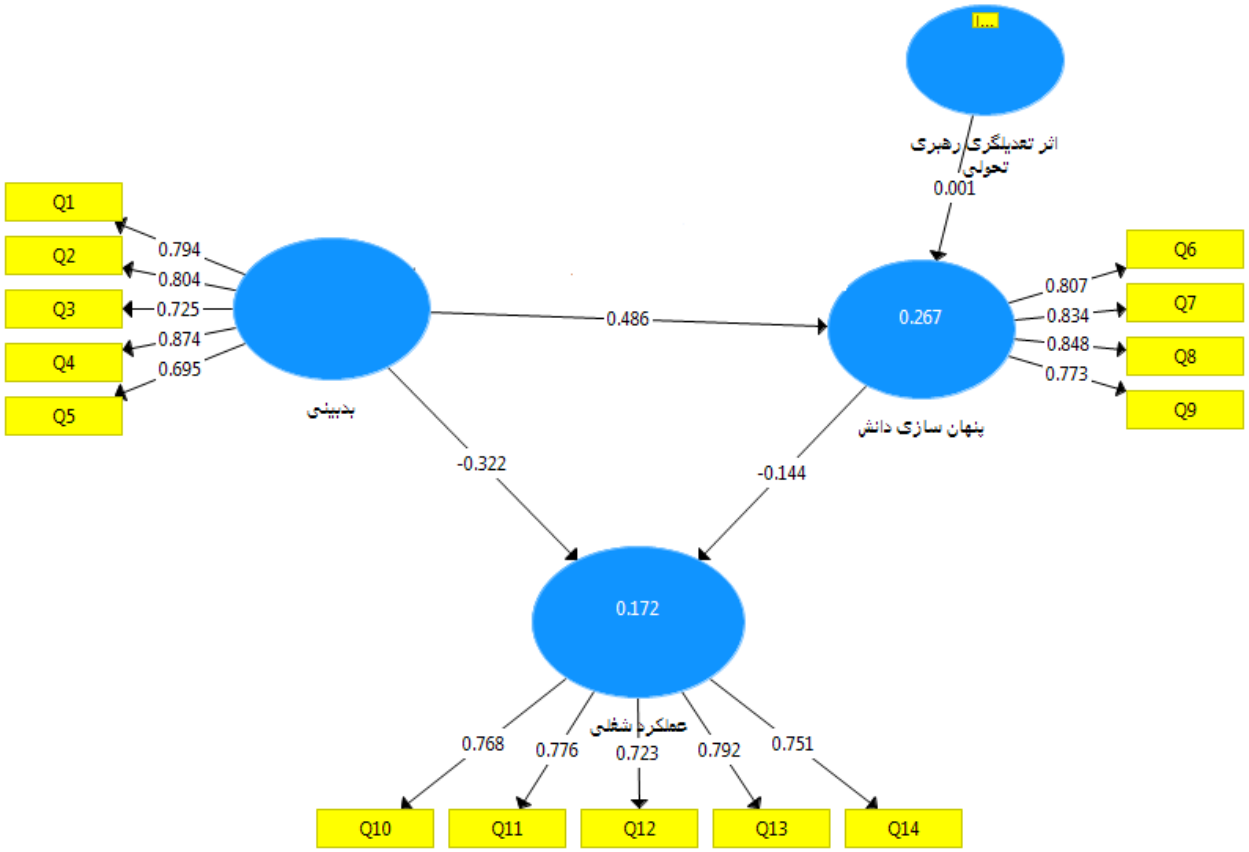


شکل ۲. مدل در حالت معنی‌داری

جهت بررسی صحت و سقم فرضیات اصلی تحقیق حاضر، از روابط علی مبتنی بر مدل سازی ساختاری استفاده شده است.
با استفاده از نتایج مدل درونی پژوهش که با کاربرد Smart pls انجام شد، می‌توان به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخت.

1 Composite Reliability

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]



شکل ۳. نمودار ضرایب مسیر

اعداد نوشته شده بر روی خطوط شکل ۳ در واقع ضرایب بتای استاندارد شده در رگرسیون های کمترین مربعات معمولی است که همان ضرایب مسیر در مدل درونی Pls است.

معناداری مسیرها و مقدار t

در مورد معناداری ضرایب مسیر باید t آماری محاسبه و معنی‌داری ضرایب مسیر مشخص گردد. این اعداد هرگاه بیشتر از ۱/۹۶ باشد نشان دهنده اثرات مثبت معنادار در سطح ۵ درصد هستند. اگر بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشند بیانگر این است که اثرات معناداری وجود ندارد و اگر کوچکتر از ۱/۹۶- باشد نشان دهنده اثرات منفی ولی معنادار هستند. مقدار برآوردهای استاندارد در جدول ۵، شدت رابطه بین متغیرها را نشان می‌دهد، هرچه این مقدار به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، شدت رابطه بیشتر و هر چه به صفر نزدیک باشد، شدت رابطه کمتر است. علامت مثبت نشان از رابطه مستقیم و هم جهت و علامت منفی نشان از رابطه معکوس دارد. پس از بررسی میزان شدت رابطه، معناداری آن باید بررسی گردید، آزمون‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام شده است، در نتیجه جهت معنادار بودن مقدار بدست آمده، سطح معناداری بدست آمده در در جدول ۵، باید از ۰/۰۵ کمتر باشد. قابل ذکر است که اعداد موجود در جدول، با توجه به آزمون مدل ترسیمی و نمودارهای ۲ و ۳ محاسبه شده اند(غلامرضا زاده، قنواتی و آذر،۱۳۹۱).

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

جدول شماره ۵. نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

تحلیل مسیر	برآوردهای استاندارد	کمیت t	سطح معناداری	نتایج آزمون
پنهان‌سازی دانش عملکرد شغلی	-۰/۱۴۴	۱/۵۷۲	۰/۱۱۷	رد
بدبینی پنهان‌سازی دانش	۰/۴۸۶	۷/۷۲۷	۰/۰	پذیرش
بدبینی عملکرد شغلی	-۰/۳۲۲	۳/۴۹۲	۰/۰۰۱	پذیرش
بدبینی رهبری تحولی پنهان‌سازی دانش	-۰/۰۰۴	۰/۷۲۷	۰/۴۶۷	رد
بدبینی پنهان‌سازی دانش عملکرد شغلی	۰/۰۱۱	۰/۹۲۰	۰/۳۵۸	رد

فرضیه۱: بدبینی تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد. ضریب بدست آمده برای شدت رابطه میان بدبینی و عملکرد شغلی دانش برابر ۳۲۲/-۰ است که نشان از رابطه ضعیف میان این دو عامل است و در بررسی سطح معناداری، مقدار بدست آمده برابر ۰/۰۰۱است که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و نشان از معنادار بودن عدد بدست آمده است.

فرضیه۲: بدبینی تاثیر معناداری بر پنهان سازی دانش کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد. ضریب بدست آمده برای شدت رابطه میان بدبینی و پنهان‌سازی دانش برابر ۰/۴۸۶ است که نشان از رابطه متوسط میان این دو عامل است و در بررسی سطح معناداری، مقدار بدست آمده برابر ۰/۰۰۰است که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و نشان از معنادار بودن عدد بدست آمده است.

فرضیه ۳: پنهان‌سازی دانش بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد. ضریب بدست آمده برای شدت رابطه میان پنهان‌سازی دانش و عملکرد شغلی برابر ۱۴۴/-۰ است که نشان از رابطه متوسط میان این دو عامل است و در بررسی سطح معناداری، مقدار بدست آمده برابر ۰/۱۱۷است که بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد و نشان از معنادار نبودن عدد بدست آمده است.

فرضیه ۴: بدبینی با تعدیلگری رهبری تحولی ، تاثیر معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد. ضریب بدست آمده برای شدت رابطه میان بدبینی با میانجی گری رهبری تحولی بر پنهان‌سازی دانش برابر ۰/۰۰۴- است که نشان از رابطه بسیار ضعیف میان این دو عامل است و در بررسی سطح معناداری، مقدار بدست آمده برابر ۰/۴۶۷است که بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد و نشان از معنادار نبودن عدد بدست آمده است.

فرضیه ۵: بدبینی با میانجی گری پنهان سازی دانش، تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد . ضریب بدست آمده برای شدت رابطه میان بدبینی با میانجی گری پنهان‌سازی دانش بر عملکرد شغلی برابر ۰/۰۱۱ است که، نشان از رابطه بسیار ضعیف میان این دو عامل است و در بررسی سطح معناداری، مقدار بدست آمده برابر ۰/۳۵۸است که بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد و نشان از معنادار نبودن عدد بدست آمده است.

نتیجه گیری

مهم ترین عامل تعیین کننـده در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، نیروی انسانی آن سازمان اسـت. بدبینی سازمانی یکی از موضوعات رفتار سازمانی و از عوامـل مهـم و موثر بـر عملکرد کارکنان هر سازمان است که وجود آن می‌تواند بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی و نیز سلامت فردی اثر منفی گذارد. پـژوهش حاضـر به بررسی نقش بدبینی در عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با توجه به نقش میانجی پنهان‌سازی دانش و تعدیل گری رهبری تحولی پرداخته است.

در بررسی میزان تاثیر بدبینی بر عملکرد شغلی کارکنان، با توجه به ضریب بدست آمده برای شدت رابطه میان بدبینی و عملکرد شغلی و با بررسی سطح معناداری، به رابطه ضعیف معناداری پی برده شده است و می‌توان بیان کرد که میان بدبینی و عملکرد شغلی رابطه ضعیف معکوسی وجود دارد. در نتیجه با افزایش بدبینی کارکنان معاونت بهداشتی، عملکرد شغلی آنان کاهش می‌یابد .

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

این نتیجه با نتایج مطالعه قربانی و عامری منش(۱۳۹۷)، که به بررسی رابطه ی بین بدبینی سازمانی با عملکرد کارکنان پرداختند همسو بود،آنها نیز به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد کارکنان و بدبینی سازمانی رابطه ای منفی وجود دارد.

همچنین سوپرایدی و سفندییز(۲۰۱۷(در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بدبینی سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

با بررسی ضریب بدست آمده برای شدت رابطه میان بدبینی و پنهان‌سازی دانش و نیز بررسی سطح معناداری آن، به رابطه متوسط میان این دو عامل می‌رسیم و به عبارتی بررسی این فرضیه نشان از معنادار بودن عدد بدست آمده و وجود رابطه متوسط همسویی میان بدبینی و پنهان‌سازی دانش می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر چه بدبینی در کارکنان بالاتر باشد رفتار پنهان‌سازی سازی دانش بیشتر اتفاق می‌افتد.در پژوهشی بابایی میبدی وعلیرضایی(۱۳۹۸) نیز نتیجه ای مشابه رسیدند که پنهان‌سازی منطقی دانش، با نقش واسطه‌ای رضایت شغلی، تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد. همچنین ناصری و عیسایی(۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که، عدم اعتماد بین فردی، بیشترین اثر را بر تمایل به پنهان کردن دانش دارد که این نتایج با نتایج این تحقیق همسو می‌باشد. در نتایجی مشابه در پژوهش شکاری و جلیلی (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که تسهیم دانش باعث تعدیل اثر بدبینی کارکنان بر پنهان‌سازی دانش در سازمان می‌شود. زارع و معظم(۱۴۰۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که کارکنان دارای حالات عاطفی منفی، دانش مورد درخواست سایر اعضا را پنهان می‌کنند.

نتایج نشان داد پنهان سازی دانش بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تاثیر معنی‌داری ندارد. این نتیجه با نتایج پژوهش نگوین و مالیک(۲۰۲۲) و دانشور،کریمی‌و صادقی(۱۴۰۲) همسو نیست.

تاثیر بدبینی با تعدیلگری رهبری تحولی، بر پنهان سازی دانش کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان معنی‌دار نبود. این نتیجه با نتایج پژوهش نگوین و مالیک(۲۰۲۲) و دانشور،کریمی‌و صادقی(۱۴۰۲) همسو نیست.

با بررسی رابطه میان بدبینی با میانجی گری پنهان‌سازی دانش بر عملکرد شغلی و بررسی سطح معناداری، رابطه بسیار ضعیف میان این دو عامل است و در نتیجه معنادار نبودن عدد بدست آمده است و در نتیجه بدبینی با میانجی گری پنهان‌سازی دانش، تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ندارد.

جیانگ و وانگ و جیانگ(۲۰۱۹) نیز درپژوهش خود با عنوان پنهان کردن دانش به عنوان مانعی برای شکوفایی و نقش میانجی امنیت‌روانی و نقش تعدیل کننده بدبینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که تأثیر منفی پنهان کردن دانش بر امنیت روانی در سطوح بالاتر بدبینی سازمانی بیشتر است. نتایج تحقیق نگوین و مالیک(۲۰۲۲) نیز نشان داد که بدبینی تأثیر مثبتی بر رفتار پنهان کردن دانش دارد و لذا کاهش بدبینی می‌تواند رفتار پنهان کردن دانش را کاهش داده و به طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر بگذارد.

ازعللی که کارکنان دانش خود را پنهان می‌کنند، بدبینی است. به نظر می‌رسد، علت اینکه ارتباطی معناداری بین بدبینی و پنهان کردن دانش ایجاد شده است وجود دلایلی است که بدبینی را تقویت می‌کنند. یکی از این دلایل، باور به « دانش قدرت می‌آورد » است. دانش در بسیاری از پژوهش های گذشته به عنوان عامل قدرت، بقا و امنیت شغلی در سازمان در نظر گرفته می‌شود. هنوز هم بسیاری از کارکنان سازمان ها چنین باوری دارند و چنین باورهایی، باعث « عدم اعتماد به فرد مقابل » شده و موجب می‌شود، زمان درخواست دانش از آنها ، ابتدا میزان اعتماد به شخص مقابل خود را مورد بررسی قرار داده وسپس نسبت به درخواست عکس العمل نشان دهند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها نشان داد، که بین بدبینی و عملکرد شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد و نیز بین بدبینی و پنهان‌سازی دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میان پنهان‌سازی دانش و عملکرد شغلی رابطه همسویی مشاهده نشد .در این راستا نتایج مطالعه حاضر نشان داد که، بدبینی و حالات منفی کارکنان تاثیری منفی بر عملکرد آنان داشته و زمینه را جهت پنهان‌سازی دانش فراهم می‌کند. از آنجایی که بدبینی برای سازمان نتایج منفی زیادی را به همراه دارد، مدیریت سازمان بایستی با شناخت عوامل مؤثر بر ایجاد بدبینی سازمانی، پیشایندهای ایجاد عواطف و حالات منفی در کارکنان و نیز در نظر گرفتن پیامد هایی که بدبینی برای سازمان و کارکنان به همراه خواهد داشت، برای کنترل و حداقل کردن پیامدهای منفی آن، از طریق ایجاد فرصت و مکانی برای بیان مشکلات ، نیازها، تعارضات و آزار و اذیت هایی که کارکنان را تهدید می‌کند، تلاش کنند تا جوی توأم با اطمینان در میان کارکنان ایجاد کنند. این اقدام می‌تواند به کارکنان کمک کند تا ذهنیت خود را مجددا ارزیابی کرده و رفتارهای پنهان کردن دانش را کاهش دهند.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

پیشنهادهای کاربردی این پژوهش را می‌توان به صورت زیر به کار برد:

- باتوجه به تاثیر بدبینی سازمانی برعملکرد به مدیران پیشنهاد می‌شود تا شرایط و فضایی در سازمان ایجاد شودکه ضمن ایجاد نگرش مثبت، زمینه ایجاد رفتارهای مثبت درآنها نیز فراهم آید تا سازمان بتواند ازیکی ازمزایای‌آن‌که عملکرد شغلی بالاتراست بهره ببرد.
- زمینه ی مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیری در حوزه هایی کـه مسـتعد ایجـاد بـدبینی است، فراهم شود.
- پیشنهاد می‌گردد، نتایج این مطالعه در اختیار مدیران دانشگاه علوم پزشکی قرار گیرد تا باتوجه به شرایط و وضعیت موجود، مورد استفاده و مبنای تصمیم گیری قرار گیرد .
- تشویق و حمایت کارکنان جهت طرح شکایات ، پیشنهادات و ایده های خلاقانه برای بهبود فرآیندهای کاری باعث می‌شود تا بدبینی کارکنان کاهش یافته و درسازمان عملکرد بهتری داشته باشند.

همچنین به محققان توصیه می‌شود در تحقیقات آتی خود موارد زیر را جهت غنای کار اعمال نمایند:

- پشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی علل وعوامل ایجاد بدبینی در بین کارکنان در این سازمان و سازمان های مشابه به پرداخته شود.
- به پژوهشگران پیشنهاد می‌شـود که پژوهش در این زمینه را به روش کیفـی انجـام داده و عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش را بررسی کنند.

بررسی تاثیرات مثبت و منفی رفتار پنهان‌سازی دانش در این سازمان پیشنهاد می‌گردد .

تقدیر و تشکر

نویسندگان لازم می‌دانند از تمام کسانی که در تهیه این مقاله همکاری داشتند تشکر نمایند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند در رابطه با انتشار مقاله ارائه شده، هیچ‌گونه تعارض منافعی وجود ندارد.

منبع حمایت‌کننده

پژوهش حاضر، پژوهشی مستقل بوده و بدون دریافت هر گونه حمایتی انجام شده است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

References

Abdolahzadeh, M., & Esmaeili, M. (2023). the effect of perceived organizational support on teachers' organizational cynicism with the mediating role of organizational silence. *Positive Behavior in Educational Organizations*, 1(2), 69-83. doi: 10.22098/pbeo.2023.11029.1008. .(In Persian)

Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter*? Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 5(3), 278–288.

Ashrafi, M. (2013). Investigating the relationship between the conditions of obtaining a job and the job performance of the employees of the deputy of administration and finance of Shiraz municipality*, master's thesis in public management, Islamic Azad University, Sirjan branch*.(In Persian)

Babaei Meybodi, H. Alirezaei, A. (2018). Structural modeling of the effect of logical concealment of knowledge on performance with emphasis on the mediating role of employees' job satisfaction (case study: Yazd Center Broadcasting). *Communication Research*, No. 100, pp. 61-84. (In Persian)

Bahrami, M. A., Vatankhah, S., Tabibi, S. J., & Tourani, S. (2011). Designing a Health System Performance Assessment Model for Iran. *Health Information Management*, 8(3), -.(In Persian)

Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-17.

Bellini, D., Ramaci, T., & Bonaiuto, M. (2015). The restorative effect of the environment on organizational cynicism and work engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(03), pp 124.

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208.

Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*,31(1), 180–190. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.

Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y., & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760–778

Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D., & Reavley, N. J. (2016). How can organizations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 411–427. https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counter productive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior,* 59, 291–309.

Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 414–437.

Ghadampour, E., & zandkarimi, M. (2019). the study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. *School Administration*, 7(2), 212-235. doi: 10.34785/J010.2019.919

Gholamzadeh, Rasul. Qanawati, Mehdi. Azar, Adel (2017) Path-structural modeling in management: application of SmartPLS software, *Tehran: Negah Danesh*. .(In Persian)

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

Hasanpour, A., Nouri, R., Kiayi, M. (2008) Organizational pessimism: its causes and consequences, *Management Culture Journal*. 7(83), pp. 119-142. (In Persian)

Hosseini, F. Raij H. Stiri M. Sharifi M. (2009). Investigating the relationship between organizational culture and transformational leadership styles and leader-follower exchange. *Journal of State Management*, 4:72-5. (In Persian)

Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and the moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800–818.

Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and the moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800–818. https://doi.org/10.1002/job.2358

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.

Leong, L. Y. C., & Fischer, R. (2010). Is transformational leadership universal? A meta analytical investigation of multifactor leadership questionnaire means across scultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 164–174. https://doi.org/10.1177/1548051810385003

Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. https://doi.org/10.1177/0165551506068174

Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.

Mack, B. L. (1993). The lost gospel. The book of Q & Christian origins. *New York: Harper Collins*, p.119.

Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research*, 94, 353-359.

Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). Maslach burnout inventory manual (3rd ed). *Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press Inc*.

Mohaghar, Moin Najaf Abadi, F. Bayazi T. (2011). Investigating the impact of quality management activities on the performance of organizations. *Management researches in Iran* 14(4). (In Persian)

Momeni F. Haqgou A. (2017). Investigating the relationship between leadership style, emotional intelligence, organizational commitment and job performance of education staff. Executive Management *Master's Thesis, Behshahr Branch Azad University*. (In Persian)

Nguyen, T. M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241-1261.

Panopto. (2018). Panopto workplace knowledge and productivity report.

Peng, He (2012). Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119–138.

Sarlak, M. Eslami. L. (2011). Knowledge sharing in Sharif University of Technology: *social capital approach. Public administration*, 1-18 (8)3. (In Persian)

Seiter, J. S., Bruschke, J., & Bai, C. (2002). The acceptability of deception as a function of perceivers' culture, deceiver's intention, and deceiver-deceived relationship. *Western Journal of Communication* (includes Communication Reports), 66(2), 158-180.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]

Shekari, H. Jalili Tafti, N. (2018), Investigating the impact of employees' pessimism on social attrition according to the variables of knowledge concealment and knowledge sharing atmosphere in the organization, public administration master's thesis, *Payam Noor University, Taft Center*. (In Persian)

Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10–19.

Vosouqi Nayeri A. Rooh Elahi, A. Mohammad Hossein, H. (2015). Investigating the effect of occupational stress on the general health and job performance of flight attendants. Iranian Work Health Monthly.(1)13:57-47. (In Persian)

Webster, J., BROWN, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Knowledge hiding and hoarding at work. *Research in personnel and human resources management*, 27, 1.

Xiao, Mengtian, & Cooke, Fang Lee (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502.https://doi.org/10.1111/aphr.v57.410.1111/1744-7941.1219

Zare R. Moazzam N. (2022), Correlation of negative emotional states with knowledge concealment: Clarifying the mediating role of moral indifference and moderator of moral leadership in employees of Isfahan University of Medical Sciences. *Health System Research Journal*; 18(1):7-82.(In Persian)

Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *Journal of nursing management*, 27(2), 357-370.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-11]