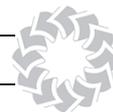


# تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در سکوت سازمانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان یزد

محمد شاکر اردکانی<sup>۱</sup>، سید فرشاد سپهرتاج<sup>۲</sup>، منصور نیکنام جو<sup>۳</sup>



## چکیده

تاریخ ارسال: ۹۷/۴/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۹۷/۵/۲۹

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در سکوت سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی صورت گرفته است. **طرح / روش شناسی / رویکرد:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی از شاخه پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان یزد، مشتمل بر ۲۰۷ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای برای جامعه محدود، ۱۲۶ پرسش‌نامه توزیع گردید. داده‌های پژوهش از طریق پرسش‌نامه عدالت سازمانی «نیهووف و مورمن» (۱۹۹۳) پرسش‌نامه سرمایه اجتماعی «ناهایپیت و قوشال» (۱۹۹۸)، پرسش‌نامه اعتماد سازمانی راولینز (۲۰۰۸)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی «ون‌داین» (۲۰۰۳) و پرسش‌نامه رهبری خدمتگزار «تیلور و همکاران» (۲۰۰۷) گردآوری شده است که پایایی تمامی پرسش‌نامه‌ها

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

m.shaker@ardakan.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

farshadsepehrtaj@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

Mansoorniknam87@gmail.com

بالاتر از ۰/۷ است؛ تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS2 انجام شده است.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داده است نقش رهبری خدمتگزار بر متغیرهای میانجی مثبت و معنادار است که در این بین بیشترین رابطه (۰/۶۹۷) با عدالت سازمانی بوده است. همچنین از بین متغیرهای میانجی، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر سکوت سازمانی تأثیر معناداری دارد و تأثیر متغیر اعتماد بر سکوت سازمانی معنادار نبود. از طرف دیگر، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی با شدت تأثیر ۴۵ و ۳۵٪ اثر رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** افزایش میزان توجه مدیران کتابخانه‌ها با سبک رهبری خدمتگزار به عدالت موجب فراهم ساختن محیطی همراه با اعتماد و تعامل‌های بیشتر شده که نتیجه آن کاهش سکوت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان یزد است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری خدمتگزار، عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی.

#### مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌های امروزی شاهد تغییرات زیادی در محیط پیرامون خود هستند. بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. این سازمان‌ها برای بقا و ماندگاری به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند به چالش‌های محیط پاسخ دهند و از تسهیم شدن دیگران از معلومات و دانش‌شان ترسی نداشته باشند (زاهد بابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵) و کارکنان به عنوان منبعی سرشار و غنی برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارشناسایی شده‌اند. با وجود این، محققان نشان داده‌اند که کارکنان اغلب زمانی که مدیران از آنها درخواست بیان نظرها و ایده‌هایشان را دارند، احساس ناامنی می‌کنند و معتقدند که امکان دارد نظرها و پیشنهادهای آنها تعادل فعلی سازمان را برهم بزند و موجب ناراحتی مدیران شود (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۶). این احساس ناامنی از سوی کارکنان موجب می‌شود کارکنان به صورت ناخودآگاه یا خودآگاه سکوت اختیار کنند (باران و گیدرلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). سکوت کارکنان در سازمان با محدود کردن

اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود (امانی و همکاران، ۱۳۹۶). سکوت سازمانی<sup>۱</sup> عبارت است از افشاندن عقاید و نگرانی‌های کارکنان درباره مشکلات سازمانی (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر، سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که بر اثر آن سازمان برای حل مسائل جدیدی که با آن روبه‌رو می‌شود فعالیت و همفکری کمتری انجام می‌دهد (فاتیما و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)؛ و طی آن، کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرها و اطلاعات درباره موضوعات و مسائل سازمانی، عمداً خودداری می‌کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). در تعریف دیگری از سکوت سازمانی «موریسن و میلیکن»<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) عنوان می‌کنند «زمانی که اعضای سازمان، سکوت در برابر مسائل سازمانی را انتخاب می‌کنند، سکوت به یک رفتار جمعی تبدیل می‌گردد که به پدیده سکوت سازمانی اشاره دارد» (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). از طرف دیگر، سکوت سازمانی نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمان دارد و جو منفی را علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند که می‌تواند خطرهای زیادی برای سازمان داشته باشد (زاهد بابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵) که در سه حالت سکوت تدافعی، مطیعانه و نوع دوستانه بروز پیدا می‌کند. در چند سال گذشته، پژوهش‌های زیادی بر روی سکوت در سازمان‌ها انجام گرفته و نتایج آن نشان داده است که سکوت سازمانی یک پدیده اجتماعی بوده و تحت تأثیر متغیرهای گوناگون در سطوح مختلف سازمان شکل می‌گیرد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). «حسن پور و عسکری» (۱۳۹۱) عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی را به: الف) عوامل مدیریتی، ب) عوامل سازمانی و محیطی، ج) عوامل گروهی و فردی تقسیم کرده‌اند (زاهد بابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵)؛ که بر مبنای این مطالعات اولین و مهم‌ترین عامل مؤثر همان عامل مدیریتی از جمله سبک رهبری و مدیریت است.

1. Organizational silence  
2. Fatima et al.  
3. Morissen & Miliken

یکی از سبک‌های جدید رهبری که در قرن حاضر تمرکز بیشتری روی آن صورت گرفته است و می‌تواند منجر به بهبود ارتباط میان مدیران و کارکنان شود و سکوت و بی‌تفاوتی کارکنان را کاهش دهد، رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار می‌تواند نقش مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند. «گرین لیف»<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را بیان کرد (یگانه و همکاران، ۱۳۹۳) و عقیده داشت سازمان‌ها آن‌طور که باید به جوامع خدمت نمی‌کنند. لذا وی هدف خود را از بیان نظریه رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت‌رسانی بیان کرده است (عسکری و همکاران، ۱۳۹۵). رهبران خدمتگزار روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (کانلی و زاکارو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)؛ همچنین رهبران خدمتگزار، به گونه‌ای عمل می‌کنند که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح می‌دهند، برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان هستند (یگانه و همکاران، ۱۳۹۳) و با افزایش احساس اعتماد و مشارکت بیشتر در بین کارکنان، می‌توانند راه‌حل‌های مناسبی را برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، ارائه کنند (ویرسچینگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

یکی از وظایف اصلی مدیران و رهبران خدمتگزار در قالب مؤلفه‌های چهارگانه عشق اجتماعی، نوع دوستی، بینش و توانمندسازی، ایجاد نظامی است که طی آن مسئولیت‌های تعیین شده سازمان‌ها به نحو مطلوبی انجام شود (ستو و ساروس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

در این میان، آنچه می‌تواند رهبران سازمانی را به اهداف مورد نظر خویش برساند، فراهم کردن بستر مناسب برای مشارکت و همکاری افراد سازمان است که از آن به عنوان سرمایه اجتماعی یاد می‌شود (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۲). همچنین رهبران خدمتگزار اعتماد متقابل، روحیه همکاری و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیزی دیگر در

1. Greenleaf
2. Connelly & Zaccaro
3. Wirsching et al.
4. Seto & Sarros

سازمان ترجیح می دهند. لذا جو اعتماد سازمانی زمانی به وجود می آید که مدیران آنچه را متعهد به انجام آن بوده اند، انجام دهند و رفتارشان قابل پیش بینی باشد (نادی و قهرمانی، ۱۳۹۰). همچنین توجه به دیگران در رهبری خدمتگزار و مقدم دانستن منافع پیروان بر منافع شخصی رهبر، نقش اساسی را در ایجاد جو اعتماد در سازمان داراست و در واقع، اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار است (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸). یکی دیگر از پیامدهای حاصل از رهبری خدمتگزار، عدالت سازمانی است (ظهیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). رهبر خدمتگزار کسی است که اعتماد، تحسین و وفاداری زیردستانش را برمی انگیزاند و همین اعتماد سبب می شود که آنها تصمیم های اتخاذ شده توسط مدیرشان را عادلانه تلقی کنند، چون معتقدند که مدیر و رهبرشان در هر حال حقوق آنها را رعایت می کند (یگانه و همکاران، ۱۳۹۳). از طرف دیگر «پیندر و هارلوس»<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده دانسته و برای کاهش سکوت کارکنان، ایجاد شرایط عادلانه و منصفانه در سازمان را ضروری می دانند. بنابراین، مجموعه تعریف ها و مفاهیم ارائه شده فوق در زمینه رهبری خدمتگزار که به دنبال کاهش سکوت سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان است نیاز به شروط و عوامل میانجی دارد که اعتماد، عدالت و سرمایه اجتماعی، جزء مهم ترین متغیرهای اثرگذار در این زمینه است. مطالعه ادبیات سازمانی نشان می دهد اعتماد سازمانی یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت سازمان است (جیانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). به طور کلی اعتماد، انتظارها یا باورهایی است که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل پیش بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود، نشان دهند (خنیفرو همکاران، ۱۳۸۸). اعتماد سازمانی بیانگر اعتماد اعضای سازمان و خود سازمان است که از طریق تعامل میان همکاران، سرپرستان و رهبری سازمان به وجود آمده و پرورش می یابد (محمدی و

---

1. Zehir et al.

2. Pinder & Harlos

3. Jiang et al.

همکاران، ۱۳۹۶). اعتماد کلید اصلی برای روابط بین افراد است و اعتماد پایین در سازمان موجب بدبینی، ترس و رغبت نداشتن کارکنان به مشارکت در مسائل سازمانی و سکوت می‌شود (فرد و کریمی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). لذا اعتماد سازمانی به عنوان یک ساختار و پیش‌بینی‌کننده مهم واکنش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان و همچنین فرایندهای سازمانی است که در صورت وجود آن در سازمان، تعهد کارکنان نسبت به شغل و سازمان افزایش می‌باید و یکی از عوامل مهم در ثبات بلندمدت سازمان است. فقدان اعتماد بین مدیران و کارکنان، باعث می‌شود کارکنان همدیگر را به خاطر هراس‌های متهم کنند و اجتناب از پاسخ‌دهی، حسادت، شایعه‌سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم خلاقیت و در نهایت سکوت سازمانی به وجود بیاید (زاهد بابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵). در این زمینه «چانمی»<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود دریافت میان اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی رابطه‌ای قوی وجود دارد. همچنین «پروری و همکاران» (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «نقش تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد و ابعاد آن با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد و ارتقای اعتماد در بین کارکنان، از عوامل مهم در ترغیب آنان به ارائه نظریات سازنده از سوی کارکنان است.

عامل دیگری که نقش میانجی در رابطه رهبری خدمتگزار و سکوت سازمانی دارد و نمی‌توان از اثرهای آن چشم‌پوشی کرد، عدالت سازمانی است (وانگ و جیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) که به میزان منصفانه بودن اقدام‌های سازمان در رابطه با کارکنان اشاره دارد (شاکراردکانی و همکاران، ۱۳۹۶). عدالت چارچوبی است که از طریق آن حس اعتماد و فقدان اعتماد کارکنان به طور کامل تفسیر و ادراک می‌شود (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر «ندیری و تانوا»<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) عدالت سازمانی را ادراک افراد در خصوص

1. Fard & Karimi
2. Chunmei
3. Wang & Jiang
4. Nadiri & Tanova

منصفانه بودن برخورد سازمان با کارکنان و واکنش‌های رفتاری آنان به چنین ادراکی توصیف می‌کنند (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از طرفی، سکوت کارکنان یک راهبرد هدفمند برضد بی‌عدالتی ادراک شده از طرف کارکنان است؛ یعنی وقتی کارکنان با رفتارهای ناعادلانه ناشی از سبک رهبری مدیران و همکاران در سازمان روبرو می‌شوند نوعی احساس بی‌اهمیت بودن در سازمان به آنها دست می‌دهد و اعتماد خود را نسبت به سازمان از دست داده و ترجیح می‌دهند نسبت به مسائل سازمان سکوت کنند (زاهدبابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵). در تحقیقات سازمانی غالباً سه شکل از عدالت سازمانی بررسی شده است. عدالت توزیعی<sup>۲</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup> و عدالت مراوده‌ای<sup>۴</sup> (زاهد بابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵). پژوهش‌های اولیه پیرامون عدالت سازمانی، بر عدالت توزیعی متمرکز بود که به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند اشاره می‌کند (امراللهی بیوکی و همکاران، ۱۳۹۶). به دنبال مباحث عدالت توزیعی و از اوایل دهه ۱۹۸۰، عدالت رویه‌ای موضوع بیشتر پژوهش‌ها بود که به انصاف ادراک شده افراد از سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی اشاره دارد (امراللهی بیوکی و همکاران، ۱۳۹۶). به دنبال عدالت رویه‌ای، بُعد دیگری از عدالت به نام عدالت مراوده‌ای مورد توجه قرار گرفت (نیازی و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس، افراد نسبت به کیفیت برخورد در روابط متقابل شخصی و جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساسند (خواجه پور و همکاران، ۲۰۱۶) که سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند بر توسعه و بهبود ادراک کارکنان از عدالت در سازمان اثر بگذارد. این ادراک‌های عدالت به طور ضمنی، به تنوع و اختلاف در پیامدهای کاری، از قبیل سرمایه اجتماعی و سکوت سازمانی متصل می‌شوند (زاهد بابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵). «وانگ و جیانگ» (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تأثیر عدالت سازمانی و معیارهای سازمانی دیگر در سکوت کارکنان را بررسی کردند. یافته‌ها حاکی از

1. Chen et al.
2. Distributive Justice
3. Procedural Justice
4. International Justice

ارتباط منفی عدالت سازمانی و سکوت سازمانی بود. پژوهش دیگر توسط «زاهد بابلان و کریمیان پور» (۱۳۹۵) نشان داد که در میان استادان و کارکنان دانشگاه، اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی رابطه منفی و معناداری با سکوت سازمانی دارد. همچنین تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی می‌توانند پیش‌بین منفی سکوت سازمانی باشند و حدود نیمی از تغییرات سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند.

سرمایه اجتماعی نیز که می‌تواند نقش میانجی در رابطه رهبری خدمتگزار و سکوت سازمانی داشته باشد، به پیوند و ارتباط میان یک شبکه به عنوان یک منبع با ارزش اشاره دارد که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل، موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود (آلدریچ و میر، ۲۰۱۵). مفهوم سرمایه اجتماعی به عنوان مفهومی چندبعدی در علوم اجتماعی و تأثیرگذار در بسیاری از حوزه‌های جامعه مطرح شده است و در مبنای مرتبط با توسعه نیز جایگاهی ویژه یافته است، به گونه‌ای که برخی آن را حلقه مفقود شده توسعه می‌دانند، لذا افرادی که سرمایه اجتماعی بالایی دارند، به زندگی سالم و شادتر و شرکت در فعالیت‌های اجتماعی در سازمان و جوامع تمایل بیشتری دارند (قنبری و نویدی، ۱۳۹۶). از دیدگاه سازمانی، سرمایه اجتماعی دارای عناصر ساختاری، شناختی و رابطه‌ای است. عنصر ساختاری<sup>۲</sup> سرمایه اجتماعی که اشاره به الگوی کلی تماس‌های بین افراد دارد، یعنی شما به چه کسانی و چگونه دسترسی دارید. عنصر شناختی<sup>۳</sup>، به منابعی اشاره دارد که فراهم‌کننده مظاهر، تعبیرها، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه‌هاست و سازوکاری برای اقدام جمعی است. در نهایت، عنصر رابطه‌ای<sup>۴</sup> که توصیف‌کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به خاطر سابقه تعاملاتشان برقرار می‌کنند (کفچه و لطفی، ۲۰۱۵). لذا سرمایه اجتماعی با فراهم کردن حس تعلق، اعتماد و وفاداری میان کارکنان و سازمان و همچنین با ایجاد جو مشارکتی، شرایط را

1. Aldrich & Meyer
2. Structural
3. Cognitive
4. Relational

برای خلاقیت و مطرح کردن ایده‌های مناسب از سوی کارکنان فراهم می‌کند (یو و لیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)؛ و در نهایت، سکوت کارکنان در سازمان را کاهش می‌دهد (حسام و رئیسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). «کفچه و لطفی»<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در این زمینه رابطه سرمایه اجتماعی و سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی مریوان را بررسی کردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سرمایه اجتماعی و ابعاد آن بر سکوت سازمانی به صورت منفی و معنادار تأثیرگذار است. از طرفی، مدیران سازمان‌ها با نهادینه سازی و به کارگیری ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در قالب مؤلفه‌هایی چون عشق و محبت اجتماعی، توانمندسازی و توسعه کارکنان، ایجاد بصیرت و بینش بلندمدت در آنها و همچنین فراهم سازی جوّی از اعتماد و نوع دوستی و رفتارهای خیرخواهانه می‌توانند سرمایه اجتماعی سازمان را بهبود ببخشند و با ایجاد الگوی ارتباطی مشترک و روشن، ایجاد سیستم معانی و درک و فهم مشترک و بهبود تعاملات کارکنان در جهت افزایش روحیه مشارکت کارکنان گام بردارند و سکوت و بی‌تفاوتی کارکنان را کاهش دهند.

از طرف دیگر، کتابخانه‌های عمومی نهادهایی هستند که نقش زیادی در تحقق اهداف فرهنگی و برنامه‌های توسعه‌ای استان‌ها و کشور دارند و عملکرد آنها تا حد زیادی به اعمال مدیریت و رهبری خدمتگزارانه در سازمان و عاری از مناسبات مالی و مادی، تعامل‌های انسانی، اعتماد و مشارکت نیروی انسانی در جهت ارائه خدمات مطلوب به جامعه کتاب‌خوان و علمی کشور وابسته است. در نتیجه، توسعه عدالت، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی در بستر کتابخانه‌ها که همه متأثر از سبک رهبری خدمتگزارانه و دلسوزانه است و کاملاً فضا و شرایط مدیریتی متفاوتی با مدیریت در سازمان‌های تولیدی و انتفاعی دارد، تأثیر زیادی بر سکوت سازمانی کارکنان کتابخانه‌های عمومی خواهد داشت که با اجرا و به کارگیری این سبک رهبری، شاید

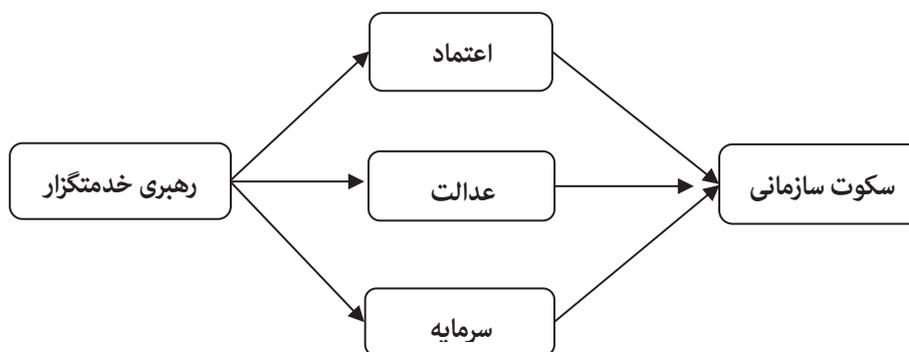
---

1. Yu & Liu  
2. Hesam & Raeesi  
3. Kafcheh & Lotfi

بتوان اعتماد، عدالت و سرمایه اجتماعی در سازمان را نهادینه کرد و در نتیجه اندیشه و صدای کارکنان جهت رشد و ارتقای سازمان شنیده شود؛ اما این مهم تاکنون از سوی پژوهشگران کمتر بررسی شده است. از این رو، پژوهشگران بر آن شدند تا به تحلیل تأثیر رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی بپردازند. در حقیقت، برای اینکه در کتابخانه‌های استان یزد بتوان سکوت سازمانی کارکنان را کاهش داد و از نظرها و تفکرات آنان حداکثر استفاده را برد باید بررسی کرد که تا چه حد حرکت به سمت رهبری خدمتگزارانه می‌تواند ثمربخش باشد و با توجه به اینکه در جوامع انسانی روابط بین متغیرها به علت ماهیت پویای آن مستقیم نیست، چه عوامل و متغیرهایی برای اثرگذاری بهینه رهبری خدمتگزار بر کاهش سکوت سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد و به چه شرط و شروطی نهادینه‌سازی اقدام‌های رهبری خدمتگزارانه می‌تواند سکوت سازمانی را کاهش دهد و عدالت سازمانی و ادراک از آن، میزان اعتماد کارکنان به رهبران و میزان سرمایه اجتماعی موجود در سازمان، هر یک چه میزان در این مسیر تأثیرگذارند و چه میزان از اثرهای رهبری خدمتگزار را میانجیگری می‌کنند.

#### مدل مفهومی پژوهش

مطابق مباحث مطرح شده در بیان مسئله در زمینه تبیین روابط متغیرهای پژوهش با یکدیگر و پیشینه‌های پژوهش، شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش نیز به صورت زیر تدوین شده‌اند.

#### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: رابطه رهبری خدمتگزار با سکوت سازمانی از طریق متغیرهای میانجی منفی و معنادار است.

فرضیه‌های فرعی:

- فرضیه ۱: رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲: رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳: رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۴: اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۵: عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۶: سرمایه اجتماعی بر سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۷: اعتماد سازمانی رابطه رهبری خدمتگزار با سکوت سازمانی کتابخانه‌های عمومی استان یزد را میانجیگری می‌کند.
- فرضیه ۸: عدالت سازمانی رابطه رهبری خدمتگزار با سکوت سازمانی کتابخانه‌های عمومی استان یزد را میانجیگری می‌کند.
- فرضیه ۹: سرمایه اجتماعی رابطه رهبری خدمتگزار با سکوت سازمانی کتابخانه‌های

عمومی استان یزد را میانجی‌گری می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جهت هدف کاربردی و از نظر نحوه ماهیت و روش توصیفی - همبستگی، از شاخه پیمایشی است. با توجه به نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، سطح معناداری آزمون برای متغیرهای رهبری خدمتگزار (۰/۰۰۰)، اعتماد سازمانی (۰/۰۰۲)، عدالت سازمانی (۰/۰۰۰)، سرمایه اجتماعی (۰/۰۰۳) و سکوت سازمانی (۰/۰۰۱) است. بنابراین، تمام متغیرهای آزمون دارای توزیع غیرنرمال هستند، چون سطح معناداری به دست آمده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف تقریباً برابر با ۰/۰ بود و این مقدار کوچک‌تر از ۰/۰۵ است. لذا با توجه به غیرنرمال بودن متغیرها و حجم نمونه زیر ۲۰۰، برای بررسی مدل و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS استفاده می‌شود. از سوی دیگر، جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل مسئولان و کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی استان یزد است که طبق آمار ارائه شده توسط مسئولان، در این جامعه ۱۱۳ کتابخانه وجود دارد که ۹۵ کتابخانه به صورت نهادی و ۱۷ مورد به صورت مشارکتی اداره می‌شوند. با توجه به اطلاعات به دست آمده از منابع آماری کتابخانه‌های استان، ۲۰۷ نفر در آن مشغول به کار هستند که با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود، ۱۲۶ پرسش‌نامه مورد نیاز است که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، از بین مجموع ۱۰ شهرستان و حدود ۲۱ شهرستان انتخاب و به روش در دسترس در بازه زمانی پژوهش در کتابخانه‌های منتخب مورد مطالعه توزیع و در نهایت ۱۲۲ پرسش‌نامه قابل استفاده و در تحلیل‌ها وارد شده است.

ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسش‌نامه است. برای سنجش متغیر سکوت سازمانی از پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی «ون داین و همکاران»<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده است. برای متغیرهای میانجی عدالت سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد ۲۰ سؤالی

1. Van Dyne et al.

تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در سکوت سازمانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی، ... / ۱۳۷

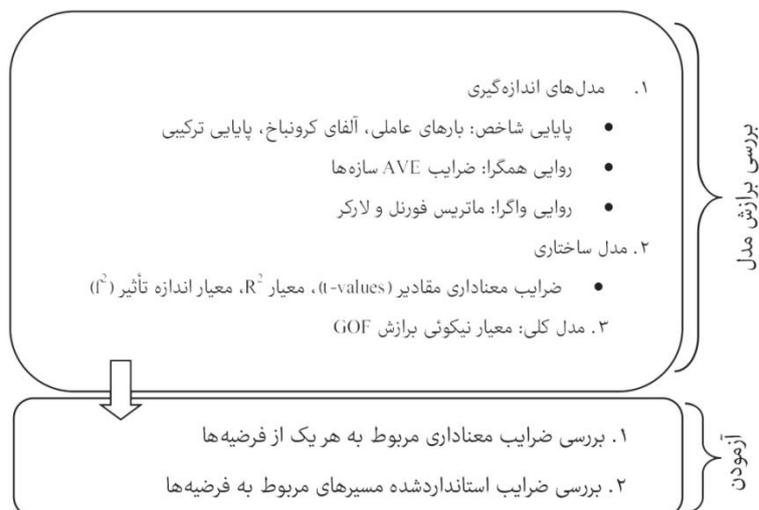
«نیهوف و مورمن»<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، متغیر اعتماد سازمانی پرسش نامه استاندارد ۱۲ سؤالی «راولینز»<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، متغیر سرمایه اجتماعی پرسش نامه استاندارد ۲۴ سؤالی «ناهاپیت و قوشال»<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) و برای متغیر رهبری خدمتگزار از پرسش نامه استاندارد ۲۴ سؤالی «تیلور و همکاران»<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است. شاخص های مورد استفاده در هر ابزار به همراه تعداد سؤال ها، مقادیر پایایی ابزار اصلی و مقادیر پایایی در این پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پرسش نامه های مورد استفاده به همراه شاخص های آن

متغیر	شاخص ها	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ	متغیر	شاخص ها	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
عدالت سازمانی	توزیعی	۵	۰/۸۴	اعتماد سازمانی	اعتماد کلی	۳	۰/۸۸
	روبه ای	۶	۰/۸۲		شایستگی	۳	۰/۹۰
سرمایه اجتماعی	مراوده ای	۱۱	۰/۸۹	رهبری خدمتگزار	صداقت	۳	۰/۹۴
	ساختاری	۷	۰/۹۱		حسن نیت	۳	۰/۸۹
سکوت سازمانی	شناختی	۶	۰/۸۵	توانمندسازی	عشق اجتماعی	۶	۰/۹۱
	ارتباطی	۱۱	۰/۸۷		توانمندسازی	۶	۰/۸۹
سرمایه اجتماعی	تدافعی	۵	۰/۷۸	نوع دوستی	بینش	۶	۰/۸۷
	مطیع	۵	۰/۷۵		نوع دوستی	۶	۰/۸۹
				* مقادیر پایایی شاخص ها در منابع اصلی		۵	۰/۸۱

1. Niehoff & Moorman
2. Rawlins
3. Nahapiet & Ghoshal
4. Taylor et al.

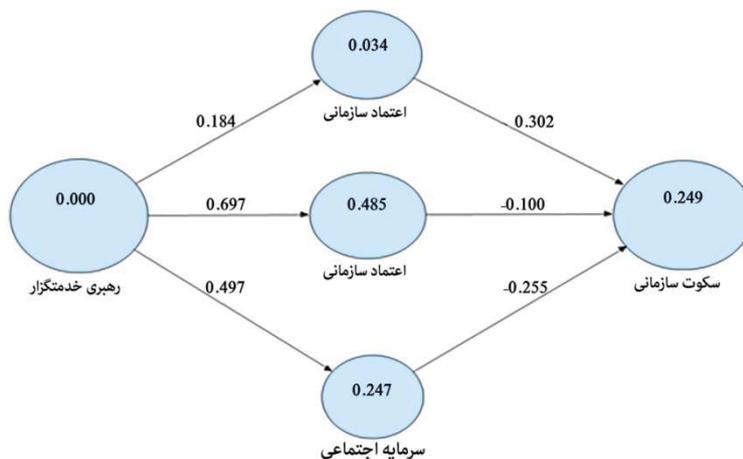
همچنین مقادیر پایایی و روایی مقیاس‌های پژوهش در بخشی از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS در جدول ۲ نشان داده شده است. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی مقیاس‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ و مقادیر AVE سازه‌ها در قالب روایی همگرا نیز همگی بالاتر از ۰/۵ بوده که بیانگر روایی و پایایی مناسب ابزارهای سنجش بوده است. به عنوان نمونه، مقادیر آلفای کرونباخ و (AVE) مقیاس‌های اصلی رهبری خدمتگزار، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی و سکوت سازمانی به ترتیب ۰/۸۲۶ (۰/۵۳۸)، ۰/۸۶۵ (۰/۵۱۲)، ۰/۹۱۱ (۰/۶۱۰)، ۰/۸۹۸ (۰/۵۷۴)، ۰/۷۸۷ (۰/۵۴۷) است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) مورد استفاده قرار گرفته که مراحل آن در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مراحل تحلیل داده‌ها در روش PLS (منبع: شاکراردکانی و همکاران، ۱۳۹۶)

### برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

نتایج برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در قالب شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. ضریب‌های مسیر و بارهای عاملی مدل کلی پژوهش

با توجه به حجم بالای سؤال‌های بارهای عاملی سؤال‌های مدل پژوهش نشان داده نشده است، لذا مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار برای تمامی متغیرها به جز سؤال‌های ۳۷، ۳۸ مربوط به متغیر عدالت سازمانی، سؤال‌های ۵۰ و ۵۳ متغیر اعتماد سازمانی بالای ۰/۴ است؛ بنابراین ۴ سؤال مربوط حذف گردیده و دوباره مدل مورد برآزش قرار گرفته است. از این رو، پس از حذف سؤال‌ها تمامی مقادیر بارهای عاملی متغیرها استاندارد بوده و در نتیجه تمامی مدل اندازه‌گیری پایایی لازم را داشته و تأیید می‌شود. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، AVE و مقادیر  $R^2$  متغیرها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE و  $R^2$  متغیرهای مکنون پژوهش

متغیرهای مورد مطالعه	پایایی مرکب	آلفا کرونباخ	$R^2$	AVE
عدالت سازمانی	۰/۸۷۷	۰/۸۶۵	۰/۴۸۵	۰/۵۱۲
سرمایه اجتماعی	۰/۹۲۷	۰/۸۹۸	۰/۲۴۷	۰/۵۷۴
سکوت سازمانی	۰/۸۱۰	۰/۷۸۷	۰/۲۴۹	۰/۵۴۷

متغیرهای مورد مطالعه	پایایی مرکب	آلفا کرونباخ	R <sup>2</sup>	AVE
رهبری خدمتگزار	۰/۸۶۲	۰/۸۲۶	-	۰/۵۳۸
اعتماد سازمانی	۰/۹۲۳	۰/۹۱۱	۰/۰۳۴	۰/۶۱۰
مقادیر استاندارد	۰/۷ >	۰/۷ >	-	۰/۵ >

با توجه به نتایج جدول فوق، با مقایسه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و همچنین روایی همگرا (مقادیر AVE) حاصل از این پژوهش با مقادیر استاندارد آنها، مشخص است که در مجموع همه مدل‌های اندازه‌گیری این پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۳. ماتریس فورنل-لارکر

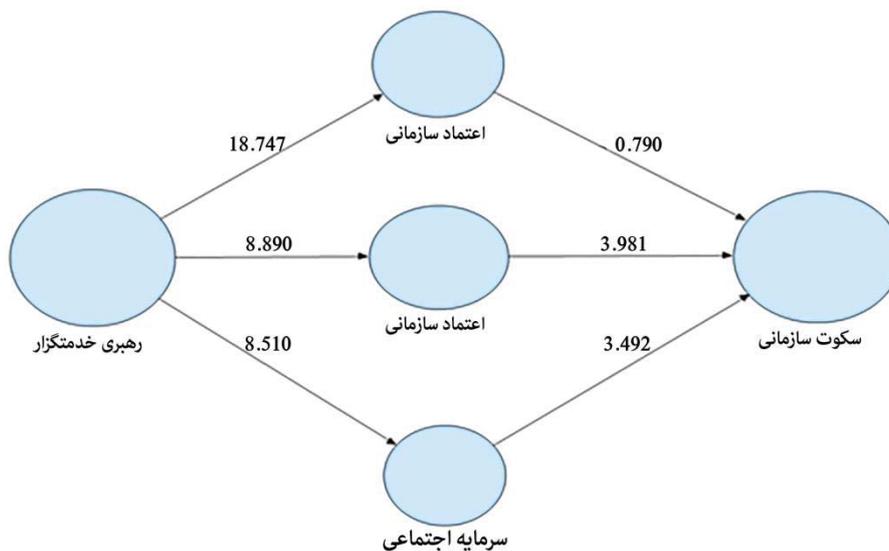
رهبری خدمتگزار	عدالت سازمانی	اعتماد سازمانی	سرمایه اجتماعی	سکوت سازمانی
رهبری خدمتگزار	۰/۷۳۳			
عدالت سازمانی	۰/۶۵۱	۰/۷۱۵		
اعتماد سازمانی	۰/۵۰۵	۰/۶۸۹	۰/۷۸۱	
سرمایه اجتماعی	۰/۶۱۲	۰/۶۳۵	۰/۷۵۷	
سکوت سازمانی	۰/۴۸۹	۰/۵۴۶	۰/۴۴۲	۰/۶۳۱

چنان‌که در جدول بالا مشاهده می‌کنید، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار

همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطراصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرهای مکنون در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند و به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

#### برازش مدل ساختاری پژوهش

برای برازش مدل ساختاری پژوهش، اولین معیار ضریب‌های معناداری  $t$ -value است که نتایج آن در شکل ۴ قابل مشاهده است. برای تمامی مسیرهای مدل ساختاری پژوهش به جز رابطه اعتماد سازمانی به سکوت سازمانی به مقدار معناداری  $t$  بیشتر از  $1/96$  بوده است؛ که تمامی روابط میان سازه‌های موجود در مدل ساختاری (بیرونی) پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده و مدل ساختاری این پژوهش بر مبنای این معیار تأیید می‌شود.



شکل ۴. ضریب‌های معناداری مدل کلی پژوهش

دومین معیار بررسی مدل ساختاری مقادیر  $R^2$  است که در جدول ۱ نشان داده شده است. با توجه به نظر «چین»<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای این پژوهش نیز همگی نزدیک ۰/۳۳ است و تنها متغیر اعتماد سازمانی دارای  $R^2$  ضعیفی است که در نتیجه به طور میانگین و با توجه به این معیار نیز مدل ساختاری تأیید می‌شود.

#### معیار اندازه تأثیر $f^2$

این معیار توسط کوهن<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) معرفی شد. رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. همچنین، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب بیانگر اندازه تأثیر کوچک، متوسط و زیاد یک سازه بر سازه دیگری است.

$$f^2(x \rightarrow y) = \frac{R^2y(x \text{ included}) - R^2y(x \text{ excluded})}{1 - R^2y(x \text{ included})}$$

در فرمول بالا:

$R^2y(x \text{ included})$ : مقدار ضریب تعیین سازه  $y$  زمانی که سازه  $x$  در مدل موجود باشد.

$R^2y(x \text{ excluded})$ : مقدار تعیین سازه  $y$  زمانی که سازه  $x$  از مدل حذف شده باشد. برای این اساس، مقدار اندازه تأثیر برای هر یک از روابط موجود در مدل پژوهش در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. معیار اندازه تأثیر برای روابط موجود در مدل پژوهش

اندازه تأثیر	رابطه مورد بررسی
۰/۰۰۹	اعتماد سازمانی ← سکوت سازمانی
۰/۴۶۳	عدالت سازمانی ← سکوت سازمانی
۰/۳۵۲	سرمایه اجتماعی ← سکوت سازمانی

1. Chin
2. Cohen

با توجه به حاصل شدن ۰/۴۶۳ و ۰/۳۵۲ که اندازه تأثیر متغیر عدالت سازمانی بر متغیر سکوت سازمانی و متغیر سرمایه اجتماعی بر سکوت سازمانی بیشتر از ۰/۱۵ است که تأثیری به مراتب قوی را نشان می‌دهد؛ ولی اندازه تأثیر متغیر اعتماد سازمانی به سکوت سازمانی، نمایانگر اندازه تأثیر ضعیف است.

#### برازش مدل کلی پژوهش (معیار نیکوئی برازش)

نیکوئی برازش تنها معیار برای سنجش برازش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. «وتزلس و همکاران»<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) مقادیر ۰/۵۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکوئی برازش کلی مدل تعیین می‌کنند.

معیار GOF در قالب فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

میانگین مقادیر اشتراکی سازهای مرتبه اول مدل پژوهش که همان مقادیر AVE سازهاست (جدول ۱) برابر با ۰/۵۵۶ است و میانگین مقادیر  $R^2$  سازهای درون‌زای مدل پژوهش (جدول ۱) نیز ۰/۲۵۳ است، بنابراین مقدار معیار GOF عدد ۰/۳۷۵ به دست می‌آید و از آنجا که بیشتر از مقدار ملاک ۰/۳۶ است، نشان‌دهنده برازش کلی قوی مدل پژوهش است.

#### تعیین شدت اثر میانجی

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. مقدار VAF از طریق فرمول زیر

1. Wetzels et al.

محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

در فرمول بالا مقدار a ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی است. مقدار b ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است. مقدار c ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است. در پژوهش حاضر متغیرهای عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی رابطه رهبری خدمتگزار به سکوت سازمانی را میانجی می‌کنند. در این بین، متغیر «اعتماد سازمانی» طبق محاسبات انجام شده به وسیله آزمون «بارون و کنی» نقش میانجی نداشته است؛ لذا تنها متغیرهای عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی به میزان ۴۵ و ۳۵٪ اثر کل متغیر رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی را تبیین می‌کنند.

#### آزمون فرضیه‌ها

با توجه به ضریب‌های معناداری ارائه شده در شکل‌های ۳ و ۴، فرضیه‌های پژوهش در کل تأیید می‌شود اما نتایج بررسی تأثیرهای رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی نیز مطابق با مندرجات جدول ۵ است.

جدول ۵. مقادیر ضریب‌های مسیر و معناداری میان مؤلفه‌ها

نتیجه	مقادیر t	ضرایب مسیر	مسیرها
پذیرش	۱۸/۷۴۷	۰/۱۸۴	رهبری خدمتگزار... به ... اعتماد سازمانی
پذیرش	۸/۸۹۰	۰/۶۹۷	رهبری خدمتگزار... به ... عدالت سازمانی
پذیرش	۸/۵۱۰	۰/۴۹۷	رهبری خدمتگزار... به ... سرمایه اجتماعی
رد	۰/۷۹۰	-۰/۳۰۲	اعتماد سازمانی... به ... سکوت سازمانی
پذیرش	۳/۹۸۱	-۰/۱۰۰	عدالت سازمانی... به ... سکوت سازمانی
پذیرش	۳/۴۹۲	-۰/۲۵۵	سرمایه اجتماعی... به ... سکوت سازمانی
-		طبق آزمون بارون و کنی میانجی نیست.	اعتماد سازمانی (میانجی‌گری رهبری خدمتگزار به سکوت سازمانی)

نتیجه	مقادیر t	ضرایب مسیر	مسیرها
میانجی	شدت میانجی: ۴۵ درصد		عدالت سازمانی (میانجی‌گری رهبری خدمتگزار به سکوت سازمانی)
میانجی	شدت میانجی: ۳۵ درصد		سرمایه اجتماعی (میانجی‌گری رهبری خدمتگزار به سکوت سازمانی)

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد متغیرهای میانجی عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی به طور مستقیم بر سکوت سازمانی کتابخانه‌های عمومی استان یزد تأثیر منفی و معنادار داشته است. در این میان، سرمایه اجتماعی با ضریب تأثیر  $-0/255$  بیشترین تغییرات سازه سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین، در بین متغیرهای میانجی، اعتماد سازمانی با ضریب تأثیر  $(-0/302)$  و آماره t کمتر از  $1/96$  ( $0/790$ ) تأثیری معناداری بر سکوت سازمانی کتابخانه‌های عمومی شهرستان نداشته است. از طرف دیگر، متغیر مستقل رهبری خدمتگزار به طور مستقیم و معنادار هر سه متغیر میانجی عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با ضریب تأثیر  $0/697$  بیشترین تغییرات عدالت سازمانی را تبیین می‌کند. برای بررسی فرضیه اصلی و فرضیه‌های آخر پژوهش، یعنی تأثیر رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی از طریق متغیرهای میانجی، هم تأثیر متغیر مستقل رهبری خدمتگزار بر متغیرهای میانجی معنادار است و هم متغیرهای میانجی (به جز اعتماد سازمانی) بر سکوت سازمانی زیرا مقدار معناداری Z برای رابطه رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی بیشتر از  $1/96$  ( $8/890$ ) و ( $8/510$ ) و رابطه عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر سکوت سازمانی نیز بیشتر از  $1/96$  ( $3/981$ ) و ( $3/492$ ) است؛ بنابراین دو فرضیه آخر نیز تأیید می‌شود. اما مقدار معناداری Z برای رابطه رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی بالاتر از  $1/96$  است ولی مقدار Z برای اعتماد سازمانی به سکوت سازمانی کمتر از  $1/96$  ( $0/790$ ) است که در این صورت فرضیه اصلی و فرضیه ۷ پژوهش رد می‌شود و رهبری خدمتگزار فقط از طریق دو متغیر میانجی عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر

سکوت سازمانی کتابخانه‌های استان یزد اثر دارد. همچنین، طبق محاسبات انجام شده از آماره VAF در شدت اثر متغیرهای میانجی عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی، نتیجه گرفته می‌شود که رهبری خدمتگزار به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی عدالت سازمانی به میزان ۴۵٪ و از طریق میانجی سرمایه اجتماعی به میزان ۳۵٪ بر تغییرات سکوت سازمانی اثر دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تحلیل اثرهای رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد تمام فرضیه‌های پژوهش به جز فرضیه‌های چهارم و هفتم که به ترتیب رابطه اعتماد سازمانی به سکوت سازمانی و میانجی‌گری اعتماد سازمانی در رابطه رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی تأیید شده است. در فرضیه‌های فرعی، فرضیه اول، دوم و سوم یعنی تأثیر رهبری خدمتگزار بر متغیرهای میانجی اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی تأیید شد. لذا رهبری خدمتگزار شخصی است که در وهله اول نیاز دارد که معتمد و موثق باشد و توانایی مشارکت دادن پیروان در اهداف و توسعه روابط را داشته باشد. این امر از طریق نشان دادن روابط مبتنی بر اعتماد و گوش دادن به کارکنان برای رفع نیازهایشان صورت می‌گیرد و در نهایت رهبر از این طریق می‌تواند از طریق عملکرد خود در حمایت از کارکنان، هم‌افزایی میان آنان ایجاد کند. رهبران خدمتگزار معتقدند وظایفشان را باید در ذهن خود نگه دارند و روحیات کسانی را که به آنها وابسته هستند، در نظر بگیرند. آنها می‌خواهند محیطی را به وجود آورند که کارکنان شکوفا شوند. رهبران خدمتگزار نسبت به کارکنان خود احساس تعهد و از ایده‌های آنان در تعیین اهداف سازمان استفاده می‌کنند. رهبران خدمتگزار در سازمان‌ها، شرایطی را ایجاد می‌کنند که منابع انسانی، رویه‌ها، روش‌ها، روابط و در کل محیط سازمانی را عادلانه و قابل اعتماد بدانند؛ بنابراین رهبران خدمتگزار نقش

قابل توجهی در افزایش اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی در سازمان دارند که این تقریباً با پژوهش‌های «خواجه‌پور و همکاران» (۲۰۱۶) و «یگانه و همکاران» (۱۳۹۳) (رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی)؛ «رستگار و هاشمی» (۱۳۹۴) و «قلی‌پور و همکاران» (۱۳۸۸) (رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی) و همچنین «جعفری و میرمقدم» (۱۳۹۲) (رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی) همخوانی دارد. در فرضیه فرعی چهارم تأثیر اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی معنادار نیست. ضریب استاندارد شده حاکی از این است که متغیر اعتماد سازمانی به میزان ۰/۳۰۲ درصد، سکوت سازمانی را تبیین می‌کند ولی با توجه به اینکه میزان  $t$ -value کمتر از ۱/۹۶ (۰/۷۷۰) شده است، فرضیه پژوهش رد می‌شود و اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی رابطه‌ای معناداری ندارد. اگرچه رهبری خدمتگزار جوی همراه با اعتماد در بین کارکنان ایجاد می‌کند، در این پژوهش اعتماد کارکنان در سازمان نتوانسته است منجر به کاهش سکوت کارکنان شود. این امر می‌تواند ناشی از این باشد که جو اعتماد ایجاد شده نتوانسته است به طور مستقیم برای کاهش سکوت کارکنان اثرگذار باشد لیکن با توجه به رابطه میان اعتماد و عدالت سازمانی، می‌توان پیشنهاد داد که باید اعتماد سازمانی ابتدا بر روی ادراک کارکنان از عدالت در سازمان اثرگذار باشد و از طریق عدالت سازمانی و به طور غیرمستقیم سکوت سازمانی را کاهش دهد؛ بنابراین به محققان بعدی پیشنهاد می‌شود این مسیر پیشنهادی را دقیق‌تر بررسی کنند. این مسئله با نتایج پژوهش‌های «زاهدباлян و کریمیان‌پور» (۱۳۹۵) و «پروری و همکاران» (۱۳۹۵) مطابقت ندارد. در فرضیه‌های پنجم و ششم فرعی، تأثیر عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر سکوت سازمانی منفی و معنادار است. عدالت سازمانی می‌تواند نحوه برخورد با افراد در سازمان‌ها، باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. لذا احساس اینکه با فرد به طور منصفانه و مشابه فرد دیگری رفتار می‌شود، منجر به یک احساس تعلق و افزایش خودارزشی می‌شود و در فرد احساس مسئولیت بیشتری را ایجاد

می‌کند و در نتیجه موجب می‌شود که کارکنان دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمانی اظهار نظر کنند و سکوت سازمانی نیز کاهش یابد. این نتیجه با نتایج «میرکمالی و همکاران» (۱۳۹۶)، «زاهد بابان و کریمیان پور» (۱۳۹۵) و «وانگ و جیانگ» (۲۰۱۵) همخوانی دارد. از طرف دیگر، سرمایه اجتماعی با فراهم کردن حس تعلق، اعتماد و وفاداری میان کارکنان و سازمان و همچنین با ایجاد جو مشارکتی، شرایط را برای خلاقیت و مطرح کردن ایده‌های مناسب از سوی کارکنان فراهم می‌کند و در نهایت، سکوت کارکنان در سازمان را کاهش می‌دهد. نتایج این فرضیه نیز با نتایج پژوهش «حسام و رئیسی» (۲۰۱۶) و «کفچه و لطفی» (۲۰۱۵) همخوانی دارد. همچنین، در فرضیه‌های آخر، از فرضیه‌های فرعی یعنی نقش میانجیگری اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی در رابطه رهبری خدمتگزار و سکوت سازمانی، تنها نقش میانجیگری اعتماد سازمانی تأیید نشد. لذا با توجه به اینکه قدر مطلق میزان  $t$ -value کلیه مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ شده است، فرضیه هشتم و نهم پژوهش تأیید می‌شود و حاکی از میانجیگری عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی بین رهبری خدمتگزار و سکوت سازمانی با شدت ۴۵ و ۳۵٪ در مدل ساختاری پژوهش است. بنابراین، با توجه به اینکه رهبری خدمتگزار بر رعایت عدالت سازمانی تأکید زیادی داشته و سبب افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان شده است و همچنین سرمایه اجتماعی و رعایت عدالت در کتابخانه‌های عمومی استان یزد هم به طور مستقیم بر سکوت سازمانی تأثیر گذاشته است، این فرضیه‌ها تأیید می‌شود؛ اما در بررسی فرضیه اصلی پژوهش، تنها نقش میانجی عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی در رابطه رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی تأیید شد. چنان‌که بیان شد، رهبران سازمان‌ها با ایجاد جو همراه با عدالت، مشارکت، همدلی و اعتماد کارکنان را افزایش داده و به طور غیرمستقیم بر سکوت سازمانی اثر مثبتی ایجاد می‌کنند. برای حفظ و پایدار ماندن رابطه معنادار میان رهبری خدمتگزار با سکوت سازمانی و نقش میانجی عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی در کتابخانه‌های عمومی استان یزد که نتایج

پژوهش حاضر در آن تأیید است، باید شرایط سازمان در این راستا به گونه‌ای آماده شود تا از این رهگذر سکوت سازمانی کاهش یابد. لازمه این کار نهادینه کردن اعتماد، عدالت سازمانی و ابعاد آن و سرمایه اجتماعی از سوی رهبران در کتابخانه‌هاست. به منظور نهادینه کردن عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی در کتابخانه‌های عمومی استان یزد، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- پاداش، ترفیع، دستمزدها و در کل، پیامدهای سازمانی و فردی از سوی رهبران و مدیران در کتابخانه‌های عمومی مبنای منصفانه‌ای داشته باشند.
- برای کارکنان مشخص شود که تلاش آنها در ارتقای شغلی شان تأثیرگذار است و فرصت برای رشد حرفه‌ای کارکنان کتابخانه در حوزه تخصصی آنان فراهم شود.
- با ایجاد روابط انسانی و اعتماد و احترام متقابل با کارکنان و دادن آزادی عمل، آنان را در امر تصمیم‌گیری شرکت دهند و نظارت اصلاحی آنان را به کارگیرند. همچنین، جوی همراه با خوش بینی و رضایت در کتابخانه فراهم شود، به طوری که کارکنان پس از پایان ساعت کاری خود، با میل و رغبت وقت شان را صرف رسیدگی به امور کتابخانه کنند. از این رو، پیشنهاد می‌شود برای کاهش سکوت کارکنان در محیط کار، زمینه و شرایط لازم برای کارکنان فراهم شود تا ایده‌ها و عقاید خود را بدون ترس و نگرانی از پیامدهای آن ابراز کنند.
- به طور مستمر همکاری میان افراد در سازمان، از سوی رهبران مورد حمایت قرار گیرد تا سطح تعاملات افراد با یکدیگر بیشتر شود و با گسترش ارتباطات و به کار بستن پیشنهادهای بالا، سرمایه اجتماعی ایجاد و تقویت شود.

#### منابع

- امانی، مریم؛ مروتی شریف‌آبادی، علی و میرزایی علی‌آبادی، محمد (۱۳۹۶). «بررسی رابطه سکوت سازمانی و چابکی سازمان از دیدگاه کارکنان آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه یزد)»، «مدیریت فرهنگ سازمانی»، ۲(۱۵)، ۴۶۵-۴۸۲.

- امراللهی بیوکی، ناهید؛ شاکر اردکانی، محمد و نیکنام جو، منصور (۱۳۹۶). «تحلیل اثرهای عدالت سازمانی بر سلامت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی در کتابخانه‌های عمومی استان یزد»، *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۰(۲)، ۱۳۲-۱۵۹.
- باورصاد، بلقیس؛ رحیمی، فرج‌الله؛ سلیمی فرد، عادل و قلمیر، محمد حسین (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد بانک‌های مهر اقتصاد استان خوزستان از دیدگاه کارکنان»، *فصلنامه توسعه اجتماعی (توسعه انسانی سابق)*، ۱۱(۳)، ۲۱۱-۲۴۲.
- پروزی، پیمان؛ سهرابی، روح‌الله و نقدی، اسد (۱۳۹۵). «پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا)»، *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۱۸(۱)، ۱۳۵-۱۶۰.
- جعفری، سکینه و میرمقدم، کاظم (۱۳۹۲). «بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی»، *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۸(۲۸)، ۶۵-۹۶.
- خنیفر، حسین؛ مقیمی، سید محمد؛ جندقی، غلامرضا و زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم)»، *مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ۱۸-۳.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳). «تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان»، *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا*، ۱۳(۴۰)، ۱۹-۳۶.
- رستگار، احمد و هاشمی، سیده فاطمه (۱۳۹۴). «رابطه رهبری خدمتگزار و خلاقیت: بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی»، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۵(۲)، ۹۷-۱۱۶.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۲۱(۶)، ۷۷-۱۰۴.
- زاهد بابلان، عادل و کریمیان پور، غفار (۱۳۹۵). «نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵(۸۰)، ۸۵-۹۹.
- شاکر اردکانی، محمد؛ ابزری، مهدی؛ شائمی برزکی، علی و فتحی، سعید (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در صنعت فولاد ایران»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۱)، ۴۳-۶۸.
- عسکری، مه‌ری؛ فروغی ابری، اصغر و فیاض انوش، ابوالحسن (۱۳۹۵). «تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: سیره شهید حسین خرازی)». *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۹(۷۰)، ۷۱-۱۰۱.

- قلی پور، آریین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی»، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۰۳-۱۱۸.
- قنبری، سیروس و نویدی، پرویز (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و معنویت در محیط کاری با سرمایه اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی استان همدان)»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸(۲)، ۳۵-۴۸.
- محمدی، جیران؛ نداف، مهدی و صفریان، سارا (۱۳۹۶). «تیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اهواز)». نشریه مدیریت دولتی، ۹(۱)، ۸۵-۱۰۶.
- میرکمالی، سید محمد؛ پورکریمی، جواد و کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶). «نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۳۳(۱)، ۱-۲۵.
- نادى، محمدعلی و قهرمانی، نسرين (۱۳۹۰). «رابطه بین رهبری خدمتگزار با اعتماد به ناظر، اعتماد به سازمان و رفتار مدنی اجتماعی در بین پرستاران بیمارستان‌های آموزشی دولتی شهر شیراز»، فصلنامه بیمارستان، ۱۰(۳)، ۸-۱.
- نصر اصفهانی، علی؛ رادمهر، رضا؛ حاتم پور، فاطمه و حاتم پور، الهام (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان). تحقیقات نظام سلامت، ۱۰(۴)، ۸۲۹-۸۳۸.
- نکوئی مقدم، محمود؛ بهشتی فر، ملیکه (۱۳۹۵). «رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان»، پی‌اورد سلامت، ۱۰(۲)، ۱۹۴-۲۰۴.
- نیازی، محسن؛ بهروزیان، بهروز؛ سخایی، ایوب و حسینی زاده آرنی، سید سعید (۱۳۹۶). «فرا تحلیل مطالعات رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و فرهنگ کار»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲۵(۲)، ۴۳-۶۰.
- یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). «بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی»، مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۴)، ۶۳-۸۷.
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254-269.
- Baran, H., & Giderler, C. (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 363-380.
- Chunmei, L. C. B. (2011). The Mediating Effect of Trust: The Formatting Mechanism of Organizational Silence from a Social Exchange Perspective [J].

*Chinese Journal of Management*, 5, 1-9.

- Connelly, S., & Zaccaro, S. J. (2017). Chapter 19: Leadership and creativity in military contexts. *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, 401.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Hesam, S., & Raeesi, D. (2016). The relationship between social capital, organizational commitment and organizational silence in selected training hospitals in Shiraz city. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, 3(11), 2933-2939.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Kafcheh, P., & Lotfi, B. (2015). Survey the Relation between Social Capital and Organizational Silence (Study about: The Employees of Governmental Organizations in Marivan). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 65, 32-39.
- Khajepour, N., Baharlou, M., Yeganeh, M. M., & Hashemi, S. E. (2016). The mediating role of psychological empowerment and organizational justice in the relationship of servant leadership with job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment. *International Journal of Behavioral Sciences*, 10(3), 99-105.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rawlins, B. R. (2008). Measuring the Relationship between Organizational Transparency and Employee Trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.
- Seto, S., & Sarros, J. C. (2016). Servant Leadership Influence on Trust and Quality Relationship in Organizational Settings. *International Leadership Journal*, 8(3), 23-33.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International journal of leadership in education*, 10(4), 401-419.

- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, R., & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of social psychology*, 155(3), 204-220.
- Wirsching, G. S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.
- Yu, Y., & Liu, Q. (2016). The Effect of Psychological Capital and Organizational Support on Innovational Behavior and Silence Behavior of Technical Innovation Personnel in Strategic Emerging Industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 732-740.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 2147-4478.