

## بازتاب رهبری خدمتگزار در سازمان‌های مردم‌نهاد: نقش تعدیل‌گر اخلاق کار اسلامی

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۱۲

الهام ابراهیمی\*

محرم عباسی\*\*

سید جاوید حسینی\*\*\*

محسن اسماعیلی\*\*\*\*

### چکیده

سبک رهبری در شکل‌گیری، رشد و بقای سازمان‌ها و موسسات مردم‌نهاد با توجه به اتکال آن‌ها به فعالیت‌های داوطلبانه نقش حیاتی دارد. پژوهش‌های پیشین، نشان می‌دهد که سبک رهبری اغلب این سازمانها، سبک رهبری خدمتگزار است. پژوهش حاضر به منظور مطالعه پیامدهای بهره‌گیری از این سبک رهبری با هدف بازتاب تأثیر آن در سازمانهای مردم‌نهاد انجام شده است. در این میان نقش اخلاق کار اسلامی به عنوان متغیر تعدیلگر این تأثیرگذاری نیز آزمون شده است. هدف این پژوهش توصیفی و رابطه همبستگی است. از بین جامعه آماری پژوهش که کارکنان موسسه خیره محک به تعداد ۲۲۰۰ نفر بودند، ۳۲۷ نفر نمونه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بود و داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معناداری با متغیرهای سطح فردی (تاب‌آوری و عجزین شدن با شغل)، تیمی (تبادل تیمی)، سازمانی (هویت سازمانی و افتخار سازمانی) و خانوادگی (غنی‌شدن خانواده توسط کار) دارد. اما نقش تعدیلگر اخلاق کار اسلامی در رابطه بین رهبری خدمتگزار با پیامدهای مذکور تأیید نشد. به موسسات و سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد پیشنهاد می‌شود که مدیران خود را به استفاده از سبک رهبری خدمتگزار تشویق نموده و بستر آموزش و تجربه ویژگی‌های نوع دوستی داوطلبانه، التیام احساسی، معرفت و نقش متقاعدکنندگی برای مدیران و سرپرستان خود فراهم نمایند تا از پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی آن بهره‌مند گردند.

**واژگان کلیدی:** رهبری خدمتگزار، عجزین شدن با شغل، هویت سازمانی، غنی‌شدن کار و خانواده، اخلاق کار اسلامی

\* استادیار، مدیریت منابع انسانی، پژوهشکده اقتصاد و مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهاردهم، شماره ۵۳، بهار ۱۳۹۸، صفحه ۶۵-۳۹

## مقدمه

واژه سازمان غیردولتی<sup>۱</sup> برای اولین بار در سال ۱۹۴۹ توسط سازمان ملل مورد استفاده قرار گرفت و این اصطلاح در مورد «هر گروه غیر انتفاعی داوطلبانه از شهروندان جهانی که در سطح محلی، ملی و بین‌المللی برای اهداف متنوع فرهنگی، اجتماعی، خیریه، تخصصی و صنفی تشکیل شده باشد» به کار برده شد. در ایران طبق مصوبه وزارت کشور، سازمان‌های غیر دولتی به نام سازمان‌های مردم‌نهاد یا به اختصار «سمن» نامگذاری شده‌اند (دماری و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۲۴)؛ بنابراین در این پژوهش نیز واژه‌های سازمان غیر دولتی و سازمان مردم‌نهاد مترادف و معادل هم در نظر گرفته شده است. از نظر سودان و پانندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها داشته و در واقع فلسفه وجودی چنین سازمان‌هایی ورود به عرصه‌ها و صنعت‌هایی است که دولت توان یا تمایل لازم را برای ورود به آن‌ها را ندارد. از آنجا که این سازمان‌ها به تامین نیازهای جامعه در حوزه‌های مختلف مانند فقر، سلامت و حقوق بشر می‌پردازند، مورد توجه قرار گرفته‌اند. تجربه کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته در طول بیش از نیم قرن، ضرورت وجود این نوع سازمان‌ها را بیش از پیش اثبات کرده است. توسعه اجتماعی برای تأمین نیازهای انسان و ارتقای سطح زندگی همه گروه‌ها است، این نیازها گسترده و نامحدودند و دولت‌ها به تنهایی قادر به تأمین این نیازها نیستند (Estrada & de la Garza, 2016). از آنجاکه نظام سلامت شاخص مهمی در میزان توسعه‌یافتگی کشورها محسوب می‌شود و دولت‌ها بیشتر بر پیشگیری و درمان بیماری‌های فراگیر تمرکز داشته و توان لازم در حفظ و ارتقای سلامت بیماران خاص را ندارند، لذا در بیشتر کشورها این موسسات و سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد هستند که برای رفع این گونه نیازها تشکیل و اداره می‌شوند. در کشور ما نیز طبق آخرین گزارش معاونت اجتماعی وزارت بهداشت، ۱۴۰۰ سازمان و موسسه مردم‌نهاد و خیریه در حوزه سلامت فعالیت دارند (خبرگزاری ایسنا، دی ماه ۱۳۹۶). یکی از شناخته شده‌ترین این سازمان‌ها موسسه خیریه محک است که به منظور حمایت از کودکان مبتلا به سرطان تشکیل شده و در عرصه بین‌المللی نیز شناخته شده است. محک در هشتمین دوره ارزیابی «بهینه‌کاو سازمان‌های غیردولتی»<sup>۳</sup> برای مطابقت عملکرد خود با استانداردهای جهانی و اطمینان از بهترین شیوه صرف کمک‌های مردمی به طور داوطلبانه شرکت کرد و در بین ۳۲۸ سازمان مردم‌نهاد از سراسر جهان با

اخذ امتیاز ۹۷/۵ درصد، در جایگاه نخست قرار گرفت (گزارش شرکت SGS، ۲۸ سپتامبر ۲۰۱۸). از نظر استرادا و دیلاگازا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) شکل‌گیری، رشد، پایداری و بقای سازمان‌های غیر دولتی تحت تاثیر مستقیم سبک رهبری بوده و این موضوع در سازمان‌هایی که به کار داوطلبانه متکی هستند، حیاتی است. موآی، نامادا و کاتوس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) با مطالعه ۵۵۴۷ سازمان غیر دولتی به بررسی تاثیر سبک رهبری بر میزان اثربخشی سازمان‌ها پرداختند و رابطه معنادار و مثبتی بین سبک رهبری مورد استفاده توسط مدیران این سازمان‌ها و میزان اثربخشی سسازمانی یافتند. بررسی پژوهش‌های پیشین در زمینه سبک رهبری مورد استفاده در سازمان‌ها و موسسات غیردولتی و مردم‌نهاد نشان می‌دهد که سبک رهبری اغلب این سازمان‌ها، سبک رهبری خدمتگزار<sup>۶</sup> است (Singh, 2014; Zhang et al., 2012; Mwai et al., 2018; Palumbo, 2016; Estrada & de la Garza, 2016). بنابراین سوآلی که محققان در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن هستند این است که آیا موسسه خیریه محک نیز به عنوان یک موسسه غیردولتی مردم‌نهاد با استفاده از سبک رهبری خدمتگزار توانسته از پیامدهای مثبت این نوع رهبری بهره‌مند شود؟ مطابق پژوهش‌های انجام شده، برخورداری از سبک رهبری خدمتگزار پیامدهای متنوع و متعددی دارد که در پژوهش حاضر پیامدهای فردی تاب‌آوری<sup>۷</sup> و عجین شدن با شغل<sup>۸</sup>، پیامد گروهی تبادل تیمی<sup>۹</sup>، پیامدهای سازمانی هویت<sup>۱۰</sup> و افتخار سازمانی<sup>۱۱</sup> و پیامد خانوادگی غنی‌سازی خانواده توسط کار<sup>۱۲</sup> به عنوان پیامدهای اصلی رهبری خدمتگزار در نظر گرفته شده است. به علاوه، با توجه به فرهنگ اسلامی کشور ایران، متغیر اخلاق کار اسلامی<sup>۱۳</sup> به عنوان متغیر تعدیل‌کننده بین سبک رهبری خدمتگزار و پیامدهای مذکور مورد بررسی قرار گرفته است.

### پیشینه پژوهش

#### رهبری خدمتگزار

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان شناخته شده‌ای در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. یکی از سبک‌های رهبری که در سال‌های اخیر مورد توجه نظریه‌پردازان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است (اسمعیل‌لو و خانمحمدی، ۱۳۸۷). نظریه رهبری خدمتگزار برای اولین بار در سال ۱۹۷۰ توسط

گرینلیف<sup>۱۴</sup> ارائه شد (اکبری و همکاران، ۲۰۱۴). گرینلف (۱۹۷۷) رهبری خدمتگزار را «سبک رهبری که بر توسعه دادن حداکثر پتانسیل کارکنان در حوزه اثربخشی کار، نظارت اجتماعی، خودانگیزی و قابلیت‌های رهبری آینده تمرکز دارد» تعریف کرده است (Haar et al., 2017: 57). رهبری خدمتگزار یک رهیافت در مورد رهبری و خدمت است که در آن رهبر، در مرحله اول خادم و در مرحله دوم رهبر محسوب می‌شود (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱). این سبک رهبری، ظرفیت و ویژگی شفافبخشی احساسی، رفتار اخلاقی، توانمندسازی، انگیزش، الهام بخشی، ارتقای مهارت‌های ادراکی، ارزش‌افزایی برای جامعه و رشد و توسعه حرفه‌ای را که لازمه مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد است، داراست. رهبر خدمتگزار به خودی خود انگیزه بیشتری دارد و این انگیزه معنوی را در راستای ارتقای عملکرد در اختیار زبردستان خود قرار می‌دهد. بدین ترتیب، کارکنان متأثر از سبک رهبری خدمتگزار نیز انگیزه و کارایی بیشتری خواهند داشت. این امر انگیزه مدیران منابع انسانی و رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد برای تبدیل شدن به رهبران معنوی را بهبود می‌بخشد (Schneider & George, 2011; Otero-Neira, Varela-Neira & Bande, 2016).

### عجین شدن با شغل

مفهوم عجین شدن با شغل ابتدا توسط لودال و کچنر<sup>۱۵</sup> (۱۹۶۵) معرفی شد و از زمان ارائه آن، در حوزه رفتار سازمانی و روانشناسی شغلی مورد توجه قرار گرفته است. این نظریه‌پردازان، عجین شدن با شغل را درجه‌ای از ارزش و هویتی که فرد از شغل خود دارد، تعریف کرده‌اند (Huang et al., 2016). مادوک<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۴) در تعریفی مشابه، عجین شدن با شغل را به درجه‌ای که اشخاص به لحاظ روانشناختی با شغل فعلی‌شان هویت می‌یابند، تعریف کرده است. کارکنان با میزان بالایی از دل‌بستگی و عجین شدن با شغل، از کار خود رضایت دارند، روحیه و انگیزه بالایی در کار نشان می‌دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی ابراز می‌کنند (Singh & Gupta, 2015). چنین افرادی به ندرت به ترک شغل می‌اندیشند (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹) و در نهایت با جلب رضایت کارکنان موجب بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود (Raymond & Themba, 2013).

## تاب‌آوری

مفهوم تاب‌آوری از علوم طبیعی وارد ادبیات روانشناسی شد و به معنی سازش موفقیت-آمیز فرد به رغم وجود شرایط نامطلوب محیطی است (Lei et al., 2014). تاب‌آوری به ظرفیت تحمل چالش‌های اجتماعی، مالی یا احساسی و بازگشت به تعادل مجدد اطلاق می‌شود و بیانگر توانایی فرد برای سازگاری مجدد<sup>۱۷</sup> در شرایط غم، فشار، شرایط نامطلوب و عوامل تنش‌زای زندگی است. به عبارت دیگر، تاب‌آوری مثبت، سازگاری در واکنش به شرایط نامطلوب است. تاب‌آوری به معنای مقاومت انفعالی در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست؛ بلکه فرد تاب‌آور، یک مشارکت‌کننده فعال و سازنده محیط پیرامونی خود محسوب می‌شود (قاسم و حسین‌چاری، ۱۳۹۱). تاب‌آوری فرایندی است که افراد را قادر می‌سازد بر عوامل تنش‌زای زندگی خویش مدیریت داشته باشند. ویژگی اصلی فردی با تاب‌آوری بالا، هدفمند بودن اوست. به‌رغم وجود موانع، فرد تاب‌آور توان لازم برای رسیدن به اهدافش را داشته و برای نیل به آن‌ها تلاش می‌کند. ویژگی دیگر این افراد، کنترل و تمرکز است. فرد تاب‌آور در شرایط ناخوشایند و ناگوار بر احساسات خود کنترل لازم و کافی را داشته و بهترین تصمیم را می‌گیرد. ویژگی سوم سختکوشی و باانگیزگی هست که باعث می‌شود فرد تاب‌آور از چالش‌های زندگی استقبال کرده و از شکست‌ها مایوس نشود. در نهایت، ویژگی چهارم اعتقاد به قدرت ماوراءالطبیعه است که فرد در تمامی سختی‌ها و مشکلات از آن کمک می‌گیرد (Connor et al., 2003).

## تبادل تیمی

تبادل تیمی، درک اعضای تیم از تعامل مشترک، تسهیم ایده‌ها، نظرات و پیشنهادها با دیگر اعضا و نیز دریافت اطلاعات، کمک‌رسانی و شناخت دیگر اعضای تیم است. کیفیت تعامل تیمی، نشان‌دهنده اثربخشی ارتباط کاری پیروان در نقش مشترک بین اعضای تیم است (Seers et al., 1995). طبق تئوری تعامل اجتماعی، ارتباطات تیمی اعضا بر اساس عمل متقابل است و نشان می‌دهد چگونه افراد با دیگر اعضا تعامل دارند. مطالعات تجربی نشان می‌دهد وجود سطوح بالای تعامل تیمی منجر به اعتماد، احترام، همکاری، هماهنگی و مشارکت بیشتر اعضای تیم می‌شود (Banks et al., 2014; Aw & Ayoko, 2017). در سطوح

بالای تعامل تیمی، کارکنان برانگیخته می‌شوند تا نظرات خود را به اشتراک بگذارند؛ چرا که نظرات آنان هر چند مختلف و متفاوت باشد، مورد توجه و با ارزش تلقی خواهد شد (Morrison & Milliken, 2003). محققان معتقدند اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها وابسته به چگونگی تسهیم دانش بین افراد، تیم‌ها و واحدهاست و اطلاعات مهم و کلیدی در فرایند تعامل، شناسایی و اولویت بندی می‌شوند (Liu et al., 2011). زمانی که شواهد حاکی از وجود تعامل تیمی بالای اعضا باشد، عکس‌العمل افراد مشارکت فعال در وظایف تیم در پاسخ به این تعامل اجتماعی خواهد بود (Haynie, et al., 2012).

### هویت سازمانی

مفهوم هویت سازمانی اولین بار در سال ۱۹۸۵ توسط آلبرت و وتن<sup>۱۸</sup> معرفی شد. هویت سازمانی مفهومی است که ارتباط بین کارکنان و سازمان را مشخص می‌کند (اکبری و همکاران، ۲۰۱۴). ریلی و شاتمن<sup>۱۹</sup> (۱۹۸۶) معتقدند هویت‌یابی سازمانی فرآیندی است که از طریق آن کارمند، علائم ارسال شده توسط سازمان را درک کرده و پس از آگاهی از تشابهات میان خود و سازمان، بهتر با سازمان ارتباط برقرار می‌کند (Kumar & Jauhari, 2016: 761). در تعریفی دیگر، هویت سازمانی، نوع خاصی از هویت اجتماعی فرض می‌شود که از طریق آن فرد هم به طور شناختی و هم به صورت احساسی خود را متعلق به سازمان می‌داند و عضویت در سازمان وی را به برقراری یک ارتباط اثربخش کامل با جامعه هدایت می‌کند (Piccoli, et al., 2017). مطالعات نشان داده‌اند کارکنان برخوردار از هویت سازمانی بالا، نه تنها در اهداف سازمان سهیم می‌شوند، بلکه سطح بالایی از رضایت شغلی را تجربه کرده، رفتارهای فرانش بروز می‌دهند، همواره روابط مؤثر بین گروهی برقرار می‌کنند و احتمال ترک و جابجایی پایینی دارند (Erkutlu, & Chafra, 2018: 155).

### افتخار سازمانی

واژه افتخار سازمانی همانند بسیاری از مفاهیم، از علم روان‌شناسی وارد مدیریت شده است. میشکایند<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۸) از نخستین افرادی است که واژه «افتخار»<sup>۲۱</sup> را در حوزه مدیریت و سازمان به کار برد. تراپرو<sup>۲۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) افتخار سازمانی را مباحثات کارکنان به حضور در یک سازمان، خود را بخشی از سازمان دانستن و رضایت از دستاوردها و محبوبیت

سازمان در نگاه دیگران تعریف کرده‌اند. این مفهوم شامل دو گونه افتخار سازمانی احساسی<sup>۲۳</sup> و نگرشی<sup>۲۴</sup> است که در نوع اول، کارکنان می‌توانند احساسات مؤثر موقت و کوتاه مدت از افتخار را که بر درک یک رویداد موفقیت‌آمیز درباره سازمان مبتنی است، تجربه کنند. در نوع دوم، کارکنان می‌توانند یک نگرش شناختی و پایدار از افتخار داشته باشند که از درک کلی نسبت به سازمان ناشی شده است. وقتی کارکنان از دستاوردهای شرکت چه در زمان حال و چه در گذشته احساس مباهات کنند، افتخار احساسی به سازمان افزایش می‌یابد. احساس افتخار سازمانی، همانند تمامی احساسات دیگر، بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان تاثیر گذار است (Gouthier, & Rhein, 2011).

### غنی‌شدن خانواده توسط کار

تاثیر متقابل کار و خانواده بر یکدیگر طی سال‌های ۱۹۹۰ بسیار مورد توجه محققان قرار گرفت و علل اساسی آن ورود گسترده زنان به بازار کار، تغییرات جمعیت شناختی و فرهنگ حاکم بر جامعه بود (Gregory et al, 2013). براساس پیشینه و تاریخچه این موضوع و دیدگاه‌های مختلفی که در زمینه روابط بین کار و خانواده وجود دارد، سه رویکرد قابل تفکیک شامل تضاد کار و خانواده، غنی‌سازی کار و خانواده و تعادل کار و زندگی وجود دارند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷). رویکرد تضاد بر این پایه استوار است که افراد، میزان محدودی زمان و انرژی در اختیار دارند و کار و خانواده بر سر این منابع محدود با یکدیگر رقابت می‌کنند. در نتیجه، محور این دیدگاه تعارض میان کار و خانواده است. رویکرد غنی‌شدن کار و خانواده به «تأثیر تجربیات یک نقش در بهبود کیفیت زندگی در نقش دیگر» اشاره دارد که خود به دو بعد اصلی غنی‌شدن خانواده توسط کار و غنی‌شدن کار توسط خانواده تقسیم می‌شود. در نهایت، رویکرد تعادل کار و خانواده بر این مبناست که بین کار و خانواده توازن و تعادل برقرار است و تعادل کار-زندگی زمانی تجربه می‌شود که تقاضاهای حوزه کار با تقاضاهای سایر حوزه‌ها (اعم از خانواده) سازگار باشد (Grzywacz & Carlson, 2008; Kim, 2017).

در پژوهش حاضر، غنی‌شدن خانواده توسط کار به عنوان یکی از پیامدهای سبک رهبری خدمتگزار در نظر گرفته شده است. دیدگاه حاکم بر این نظریه استدلال می‌کند که نگرش و رفتار مثبت کارکنان از حوزه کاری، می‌تواند به عنوان منابع قابل انتقال به

حوزه خانواده مورد توجه قرار گیرد و این نگرش و رفتار، آثار مثبتی بر روابط خانوادگی و زندگی شخصی افراد داشته باشد (Greenhaus, & Powell, 2006). غنی شدن خانواده توسط کار از سه مولفه توسعه خانواده به وسیله کار، تاثیر کار بر خانواده و سرمایه کار برای خانواده تشکیل شده است. درک دیدگاه‌های مختلف و کسب دانش و مهارت در کار، فرد را به عضو بهتری در خانواده تبدیل کرده (توسعه خانواده) و تجربه خوش خلقی، احساس مفید بودن و شاد بودن در خانواده را به همراه دارد. در نهایت کار به عنوان سرمایه‌ای برای خانواده فرد، وجهه، اعتبار و منافع مادی به دنبال دارد (Zhang et al., 2012 ; Carlson, et al., 2006).

### توسعه فرضیه‌ها و چارچوب نظری

#### رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل

طبق نظر رینک (۱۹۹۵) و اسپیرس (۲۰۰۴)، التیام بخشیدن، گوش کردن، آگاهی دادن، تعقیب کردن و تعهد به رشد افراد جامعه از اصول اساسی و مهم رهبران خدمتگزار است. اگر این قواعد توسط پیروان درک شود، به عجین شدن با شغل کمک خواهد کرد (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱). در محیط دائماً در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها می‌بایست راه‌هایی را که موجب عجین شدن کارکنان با شغل خود می‌شود توسعه دهند. در این میان تاثیر رهبری در حالت کلی و به ویژه رهبری خدمتگزار در عجین شدن کارکنان با شغل، می‌بایست در نظر گرفته شود (Meyer, 2014). رهبر می‌تواند به عنوان یک خادم، از طریق در دسترس بودن برای رفع نیازها و منابع مورد نیاز کارکنان، موجب بهبود و ارتقای عملکرد آنان شود؛ به طوری که نیاز کارکنان برآورده شده و عجین شدن آنان با شغل خود افزایش یابد (Brien et al., 2012). زو و آنه<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۷) تاثیر سبک رهبری خدمتگزار در عجین شدن با شغل را با میانجیگری نیازهای اساسی روانشناختی بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان نشان داد رهبران خدمتگزار، خود را در موقعیتی قرار می‌دهند که ویژگی‌ها و خصایص کارکنان را درک کرده و نیازهای آن‌ها از قبیل استقلال، شایستگی و ارتقا را برآورده کنند. بر این اساس فرضیه اول پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۱: بین رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.



### رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری

در رابطه بین رهبری و تاب‌آوری، موضوع ارتباطات و تعامل با افراد و منابع ارتقای انعطاف‌پذیری اجتماعی آن‌ها اهمیت می‌یابد. به عبارت دیگر، رهبر خدمتگزار از طریق درک عمیق و صمیمانه پیروان، برقراری روابط نزدیک‌تر با آنان که زمینه فعالیت‌های هماهنگ را فراهم می‌سازد، ایجاد عدالت مروده‌ای در روابط، احترام به کارکنان، برقراری ارتباط متقابل اثربخش، اعتماد به توانایی کارکنان، ارزیابی گروهی به منظور انجام کار تیمی و کاهش فشار روانی کار و افزایش ظرفیت سازگاری افراد در رویارویی با چالش‌ها با بیان احساسات و مشارکت دادن افراد، می‌تواند میزان تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری پیروان و زیردستان خود را تقویت کند (Cacioppo, et al., 2011). از نظر بادگر<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۷) نیز رهبری خدمتگزار بر قابلیت انعطاف‌پذیری پیروان تاثیر مستقیمی دارد و با ایجاد فضای کاری مشترک، ارتقای استقلال زیردستان و تصمیم‌گیری مبتنی بر اخلاق، انعطاف‌پذیری پیروان را در برابر رخدادهای و چالش‌های جدید افزایش می‌دهد. بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۲: بین رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی

رهبر خدمتگزار با حمایت و استقبال از مراودات بین اعضای تیم، آن‌ها را به ارائه نظرات و تبادل اطلاعات با سایر اعضای تیم تشویق می‌کند (Liden, et al, 2008). زو<sup>۲۷</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار در بروز رفتار کمک‌رسانی با میانجی‌گری تبادل تیمی اعضا در یک هتل سیصد نفره پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده از سبک رهبری خدمتگزار از طریق فراهم کردن شرایط تشریک و تسهیم نظرات و پیشنهادها، تبادل تیمی و دریافت بازخور رفتارها از دیگران، احتمال بروز رفتارهای مثبت را بیشتر می‌کند. در پژوهشی مشابه مالینگوم<sup>۲۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و تبادل تیمی پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد بین رهبری خدمتگزار و تبادل اعضای تیم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این متغیر، رابطه رهبری خدمتگزار با خلاقیت و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند. بنابراین فرضیه سوم پژوهش به شکل زیر در

نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۳: بین رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی

رهبران خدمتگزار با تفویض اختیار و تمرکز بر رضایت پیروان خود، فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه فردی و تشویق به مشارکت حداکثری، به دنبال ارتقا و پیشرفت آنان هستند (Hunter et al., 2013; Van Dierendonck, 2011). بروز چنین رفتارهای مثبتی از سوی رهبر می‌تواند کارکنان را به این باور برساند که آن‌ها اعضای با ارزش سازمان هستند و این احساس ارزشمندی و تصدیق افراد توسط رهبر، موجب تقویت هویت سازمانی در آن‌ها می‌شود (Fuller et al., 2006). از سوی دیگر رهبری خدمتگزار، جذابیت درک شده سازمان را افزایش داده و در نتیجه آن، هویت سازمانی تقویت می‌شود (Barbuto & Wheeler, 2006). پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، تاثیر سبک رهبری خدمتگزار در ارتقای هویت سازمانی را تایید می‌کنند (Zhang et al., 2012; He & Brown, 2013). بر این اساس فرضیه چهارم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۴: بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی

رهبر یک سازمان نقش اساسی در شکل‌گیری و تغییر دیدگاه و نگرش کارکنان دارد و چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمان را با الهام‌بخشی و بصیرت به پیروان انتقال می‌دهد. درواقع تصویر سازمانی شکل گرفته در ذهن کارکنان، متأثر از شیوه و سبک رهبری سازمان است (CH Chan & Mak, 2014). یکی از انواع سبک‌های رهبری که به رابطه بین رهبر و پیروان توجه ویژه‌ای دارد، رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار، توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان داراست و رهبر خدمتگزار انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان داشته و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز فعالیت‌های خود قرار می‌دهد (چهارزی و همکاران، ۱۳۹۴). استفاده از این سبک رهبری در سازمان برای کارکنان تکریم، حفظ شان و مقام، اختیار لازم، امکان توانمندسازی و عدالت سازمانی را

فراهم می‌کند و در نهایت منجر به رضایت شغلی می‌شود (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۳). فراهم کردن این شرایط باعث می‌شود کارکنان بیش از پیش به عضویت در چنین مجموعه‌ای افتخار کرده و تمایلی به ترک سازمان نداشته باشند (CH Chan & Mak, 2014). بنابراین فرضیه پنجم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۵: بین رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار

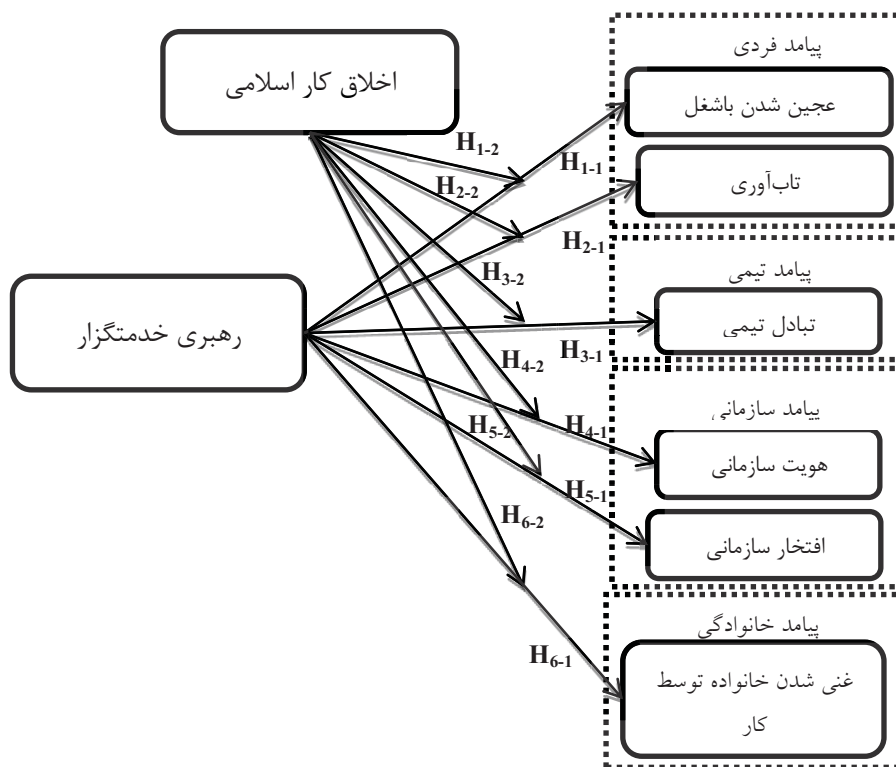
رهبر خدمتگزار به پیروان خود در خارج از محیط سازمان نیز کمک می‌کند. رهبری خدمتگزار، یک پیشاینده مهم برای شکل‌گیری رابطه کار با خانواده محسوب می‌شود. در واقع تاثیر رهبری خدمتگزار فراتر از سطح سازمانی بوده و بر مناسبات کار و خانواده نیز اثر دارد (Van Dierendonck, 2011). نتایج پژوهش ژانگ و همکاران (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار تاثیر مثبتی بر غنی‌سازی کار و خانواده<sup>۲۹</sup> دارد. برقراری ارتباط صمیمی و درک متقابل رهبر خدمتگزار و پیروان، امکان تسهیم دغدغه‌ها و ناگواری‌های خانوادگی را در محیط کار فراهم می‌کند. در مجموع این پژوهشگران معتقدند درک کارکنان توسط رهبر خدمتگزار تاثیر مستقیم و مثبتی در روابط خانوادگی کارکنان دارد. بر این اساس فرضیه ششم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۶: بین رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار رابطه معنادار وجود دارد.

### اخلاق کار اسلامی

کار در اسلام به مثابه ارزشی در سایه نیازهای انسان و لازمه ایجاد تعادل بین زندگی فردی و اجتماعی است. سرچشمه اخلاق کار اسلامی قرآن، سنت نبوی و کلام امامان معصوم (ع) است. پیام قرآن کریم، سیره حضرت محمد (ص) و امامان معصوم (ع)، بیان‌کننده این است که اخلاق کار اسلامی هرگز به انکار زندگی مادی و تلاش برای آن نمی‌پردازد؛ بلکه کار را لازمه تحقق زندگی دانسته و به تلاش اقتصادی و کاری توجه زیادی دارد. اسلام فداکاری در راه کار را ارزش دانسته و بر این عقیده است که

افراد باید برای انجام کاری که در توان آنهاست، حداکثر تلاش خود را انجام دهند (یوسف، ۲۰۰۱ به نقل از ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). مفهوم اخلاق کار اسلامی برای ادغام ارزش‌های اخلاقی مذهبی با حرفه و تخصص کاری افراد توسعه داده شد. اسلام، همواره تخصص‌گرایی و حضور در فعالیت‌های تجاری را تشویق کرده و پایبندی به اصول اخلاقی در کار را موجب بهبود اوضاع جامعه می‌داند (Haider & Nadeem, 2015). دیدگاه اخلاق کار اسلامی به کار فضیلت و شرافت بخشیده و کار را مانند عبادت در نظر گرفته است و در آن بر همکاری، تعاون و مشورت برای رفع موانع و دوری از خطاها تأکید شده است. همچنین، در اخلاق کار اسلامی تأکید شده که عدالت و انصاف در محیط کار از شرایط لازم رفاه اجتماعی است و هیچکس نباید از حقوق کامل خود محروم شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). بافت سازمان‌ها همواره متأثر از فرهنگ جامعه بوده و این امر باعث شده سازمان‌ها در کشورهای اسلامی بافتی متناسب با فرهنگ اسلامی غالب داشته باشند. پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه نیز این موضوع را تایید کرده و اخلاق کار اسلامی همواره پیامدهای مثبت زیادی از جمله رضایت شغلی (Ajmal, & Irfan, 2014)، تعهد سازمانی (Athar et al, 2016; Pardiman, 2018)، بروز رفتار شهروندی سازمانی (Haider & Nadeem, 2015) و نتایج شغلی مطلوب (Rokhman, 2010; Durkhanai, & Khan, 2016) در بر داشته است. در پژوهش حاضر نیز با توجه به تابعیت سازمان‌های ایرانی از دین مبین اسلام، اخلاق کار اسلامی به عنوان متغیر تعدیل‌گر بین رهبری خدمتگزار و پساایندهای آن در نظر گرفته شده است (فرضیات ۱-۲ تا ۶-۲). مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت شکل ۱ ترسیم می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال شناخت از طریق توصیف و تبیین (رابطه علی) است و از بُعد استفاده کنندگان از نتایج و مخاطبان، کاربردی می‌باشد. تدوین ادبیات پژوهش به روش کتابخانه‌ای بوده و جمع‌آوری داده با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان رسمی، قراردادی و داوطلب موسسه خیریه محک در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۲۲۰۰ نفر هستند. ۳۲۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند و برای اطمینان از گردآوری این تعداد پرسشنامه، تعداد بیشتری پرسشنامه میان آن‌ها توزیع و در نهایت ۳۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. رهبری خدمتگزار با پرسشنامه مک‌کان و گراوس<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۴)، عجین شدن با شغل با پرسشنامه کانگو<sup>۳۱</sup> (۱۹۸۲)، تاب‌آوری با پرسشنامه کونار و همکاران (۲۰۰۳) تبادل تیمی با

پرسشنامه سیرز و همکاران (۱۹۹۵)، هویت سازمانی با پرسشنامه پرسشنامه ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)، افتخار سازمانی با پرسشنامه گوتیر و رین (۲۰۱۱)، غنی شدن خانواده توسط کار با پرسشنامه کارلسون و همکاران (۲۰۰۶) و اخلاق کار اسلامی با پرسشنامه کومار و چه‌رز<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۰) که برای بافت سازمان اسلامی طراحی شده، سنجیده شد. برای توصیف داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی

اطلاعات نمونه مورد مطالعه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	دامنه	تعداد	درصد	متغیر	دامنه	تعداد	درصد
وضعیت تأهل	متأهل	۲۶۵	۸۰/۳٪	جنسیت	مرد	۱۸۴	۵۴/۷٪
	مجرد	۶۵	۱۹/۷٪		زن	۱۴۶	۴۵/۳٪
سطح تحصیلات	فوق دیپلم و پایین‌تر	۷۲	۲۲٪	نوع استخدام	رسمی	۱۲۶	۳۸/۱٪
	لیسانس	۱۱۷	۳۵/۱٪		پیمانی	۱۸	۵/۵٪
	فوق لیسانس	۱۱۵	۳۴/۹٪		قراردادی	۱۰۰	۳۰/۲٪
	دکتری (پزشکی و غیرپزشکی)	۲۶	۸٪		داوطلب	۸۶	۲۶/۲٪
سابقه کار	کمتر از ۵	۵۹	۱۸٪	گروه کاری	اداری و خدمات	۱۵۶	۴۷/۴٪
	۶-۱۰	۱۰۰	۳۰٪		روانشناسی و مددکار	۳۵	۱۰/۷٪
	۱۱-۱۵	۱۰۹	۳۳٪		پزشکی	۲۰	۵/۹٪
	۱۶-۲۰	۳۶	۱۱٪		پرستاری	۱۱۹	۳۶٪
	۲۱-۲۵	۲۶	۸٪				

### تحلیل استنباطی

به منظور آزمون مدل و بررسی فرضیات پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نرم افزار مورد استفاده در این پژوهش Smart PLS 2.0 بود. برای بررسی مدل پژوهش و آزمون فرضیات از رویکرد سه مرحله‌ای (بررسی مدل اندازه‌گیری، برازش مدل کلی و بررسی مدل ساختاری) استفاده شد (ریگدان، رینگل و سارستد<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۰).

### بررسی مدل اندازه‌گیری

در بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری استفاده می‌شود. در بررسی پایایی سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. از سوی دیگر در بررسی روایی از معیار روایی همگرا استفاده شد. ملاک برای مناسب بودن بارهای عاملی، حداقل ۰/۴ است (Hulland, 1999). همان‌طور که در شکل ۳ مشخص است، تمامی ضرایب بارهای عاملی از ملاک تعیین شده بالاتر هستند که حاکی از تناسب مدل اندازه‌گیری است. ملاک برای مناسب بودن مقدار آلفای کرونباخ، حداقل ۰/۷ است (Nunally, 1978). داده‌های جدول ۲ نشان دهنده مناسب بودن این معیار است. معیار پایایی ترکیبی توسط ورتس، لین و جورسکوگ<sup>۳۴</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد و در صورتی که بالاتر از ۰/۷ باشد، حکایت از پایایی ترکیب سازه دارد. جدول ۲ نتایج بررسی این معیار را نشان می‌دهد. فورنل و لارکر<sup>۳۵</sup> (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای سنجش روایی همگرا معرفی کردند و اظهار داشتند مقدار بحرانی آن عدد بالای ۰/۵ است. جدول ۲ مقادیر پذیرفته شده این معیار را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونیباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده، ضریب تعیین، مقادیر اشتراکی و افزونگی

متغیر	ابعاد	آلفای کرونیباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	ضریب تعیین ( $R^2$ )	مقادیر اشتراکی	افزونگی
رهبری خدمتگزار	نوع دوستی داوطلبانه	۰/۸۵۴	۰/۹۱۰	۰/۷۷۲	۰/۲۴۸	۰/۷۷۲	۰/۱۸۸
	التیام احساسی	۰/۷۲۵	۰/۸۴۵	۰/۶۴۷	۰/۵۳۷	۰/۶۴۷	۰/۳۴۶
	معرفت	۰/۷۴۱	۰/۸۵۲	۰/۶۵۹	۰/۲۹۰	۰/۶۵۹	۰/۱۹۱
	نقش متقاعد کننده	۰/۷۱۲	۰/۸۴۵	۰/۵۹۰	۰/۵۳۸	۰/۵۹۰	۰/۳۰۸
	نظارت بر سازمان	۰/۷۰۱	۰/۹۱۹	۰/۵۱۱	۰/۳۲۰	۰/۳۸۴	۰/۰۸۶
عجین شدن با شغل	-	۰/۷۱۰	۰/۸۹۲	۰/۶۸۴	۰/۲۲۳	۰/۳۶۶	۰/۰۷۶
تاب آوری	هدمندی	۰/۸۳۶	۰/۹۰۱	۰/۷۵۴	۰/۵۰۱	۰/۷۵۴	۰/۳۷۷
	کنترل	۰/۷۲۶	۰/۷۸۱	۰/۵۶۹	۰/۵۷۸	۰/۵۶۹	۰/۳۱۷
	سرسختی (چالش پذیری)	۰/۶۸۷	۰/۸۲۶	۰/۶۱۴	۰/۴۷۴	۰/۶۱۴	۰/۲۸۶
	معنویت	۰/۶۹۰	۰/۸۳۵	۰/۶۳۵	۰/۶۱۸	۰/۶۳۵	۰/۳۷۳
تبادل تیمی	-	۰/۷۴۵	۰/۷۸۷	۰/۶۰۲	۰/۳۴۳	۰/۳۶۵	۰/۱۰۶
هویت سازمانی	-	۰/۷۶۲	۰/۸۲۷	۰/۵۲۳	۰/۱۶۰	۰/۴۹۱	۰/۰۶۸
اقتدار سازمانی	-	۰/۸۰۵	۰/۸۶۲	۰/۵۵۶	۰/۱۳۰	۰/۵۵۶	۰/۰۶۷
غنی شدن خانواده توسط کار	توسعه خانواده توسط کار	۰/۷۴۳	۰/۸۵۳	۰/۶۶۱	۰/۲۸۳	۰/۶۶۱	۰/۱۸۵
	تاثیر کار بر خانواده	۰/۷۰۱	۰/۸۳۴	۰/۶۲۹	۰/۸۰۹	۰/۶۲۹	۰/۵۰۹
	سرمایه کار برای خانواده	۰/۸۵۲	۰/۹۱۰	۰/۷۷۲	۰/۷۸۳	۰/۷۷۲	۰/۶۰۳
اخلاق کار اسلامی	-	۰/۸۰۲	۰/۸۴۹	۰/۵۷۳	-	۰/۳۹۲	-

### برازش مدل کلی

پس از تعیین مناسب بودن برازش مدل ساختاری، از معیار نیکویی برازش در بررسی برازش مدل کلی استفاده می‌شود. این معیار با سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  که توسط وتزلز<sup>۳۶</sup> و همکاران (۲۰۰۹) به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده، بررسی می‌شود. با توجه به مقدار محاسبه شده  $0/498$  برای این معیار که با استفاده از

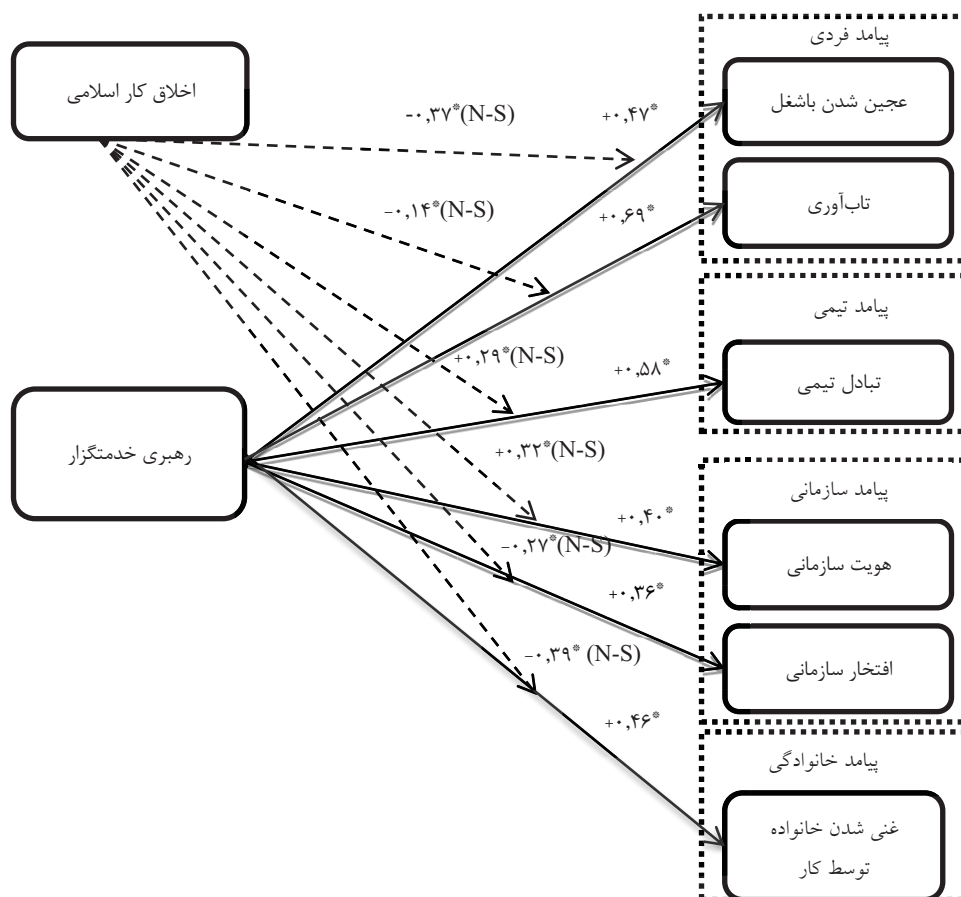


فرمول زیر به دست آمده است، می‌توان برازش مدل کلی را مناسب دانست.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} * R^2} = 0.498$$

### بررسی مدل ساختاری

در بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای معناداری مقادیر  $t$ ، معیار  $R^2$  و معیار افزونگی<sup>۳۷</sup> استفاده می‌شود. اگر مقادیر  $t$  از عدد  $1/96$  بیش‌تر باشد، حاکی از صحت روابط بین سازه‌های مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد و نیز تأیید فرضیه‌های مرتبط با آن‌هاست. همان‌طور که در شکل ۲ و جدول شماره ۳ قابل مشاهده است، روابط معنادار بین رهبری خدمتگزار و پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی وجود دارد و شش فرضیه اصلی پژوهش تأیید شده است. برای بررسی شدت روابط بین سازه‌ها از معیار  $R^2$  استفاده می‌شود. چین<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۰)، سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی می‌نماید. مقدار  $R^2$  برای روابط بین متغیرها بین  $0/4$  تا  $0/9$  و حاکی از مقدار متوسط به بالای شدت روابط بود. معیار افزونگی که برای تمامی سازه‌های وابسته محاسبه می‌شود، بیانگر حاصل ضرب مقادیر اشتراکی در مقادیر  $R^2$ ، مربوط به آن‌هاست و هرچه بیش‌تر باشد، حاکی از تناسب بهتر مدل ساختاری است. مقدار این معیار برابر  $0/3$  است که نشان از برازش متوسط مدل ساختاری است. برای تحلیل تأثیر متغیر تعدیلگر از روش ساخت متغیر تعاملی<sup>۳۹</sup> که توسط چین، مارکولین و نیوستد<sup>۴۰</sup> (۲۰۰۳) ارائه شده است، استفاده شده است. در جدول شماره ۴، آماره  $T$  با بررسی نقش تعدیلگری اخلاق کار اسلامی ارائه شده است. مقادیر ضرایب معناداری در فرضیه‌های فرعی پژوهش که به بررسی نقش تعدیلگری اخلاق کار اسلامی در روابط رهبری خدمتگزار با پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی می‌پردازد، کمتر از مقدار  $1/96$  بوده و به معنای رد این فرضیه‌ها است.



\* = ضریب مسیر؛ (N-S) = رابطه غیرمعنادار

شکل ۲. مقادیر ضرایب مسیر در فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش

### آزمون فرضیه‌ها

مطابق آنچه پیشتر در شکل ۲ نشان داده شد، جدول ۴ نتایج آزمون فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. آزمون فرضیات پژوهش

شماره فرضیه	فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه فرضیه
۱-۱	رهبری خدمتگزار ← عجین شدن با شغل	۰/۴۷۳	۷/۵۳۸	تأیید
۱-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل را تعدیل می‌کند.	-۰/۳۷۳	۰/۸۶۶	رد
۲-۱	رهبری خدمتگزار ← تاب‌آوری	۰/۶۹۹	۱۱/۶۹۹	تأیید
۲-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری را تعدیل می‌کند.	-۰/۱۴۹	۰/۶۸۱	رد
۳-۱	رهبری خدمتگزار ← تبادل تیمی	۰/۵۸۶	۱۰/۵۰۲	تأیید
۳-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی را تعدیل می‌کند.	۰/۲۹۵	۰/۸۵۸	رد
۴-۱	رهبری خدمتگزار ← هویت سازمانی	۰/۴۰۰	۶/۱۳۲	تأیید
۴-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی را تعدیل می‌کند.	۰/۳۲۸	۰/۸۸۷	رد
۵-۱	رهبری خدمتگزار ← افتخار سازمانی	۰/۳۶۰	۴/۸۳۸	تأیید
۵-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی را تعدیل می‌کند.	-۰/۲۷۹	۰/۸۷۰	رد
۶-۱	رهبری خدمتگزار ← غنی شدن خانواده توسط کار	۰/۴۶۴	۶/۶۹۵	تأیید
۶-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار را تعدیل می‌کند.	-۰/۳۹۲	۰/۸۹۶	رد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی بازتاب رهبری خدمتگزار در موسسه خیریه محک با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر اخلاق کار اسلامی است. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل، تأیید شد. رهبری که خود را خادم پیروان می‌داند و به دنبال رشد فردی، تامین منافع و جلب رضایت پیروان خود است که این امر موجب افزایش دل‌بستگی کارکنان به مشاغل خود می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های برین و همکاران (۲۰۱۲)، زو و آنه (۲۰۱۷) و مایر (۲۰۱۴) هم‌راستا است.

فرضیه دوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری

کارکنان تایید شد. رهبر خدمتگزار با داشتن ویژگی التیامبخشی احساسی، کارکنان را هنگام بروز مسائل عاطفی و آسیب روحی راهنمایی و همیاری می‌کند و میزان مقاومت و انعطاف‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش کاکوپو و همکاران (۲۰۱۱) و بادگر (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

فرضیه سوم مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی کارکنان مورد تایید قرار گرفت. رهبر خدمتگزار به عنوان عضوی از تیم با ایجاد فضایی صمیمی و اعتماد به پیروان و فراهم کردن فرصت انتقال اطلاعات و دریافت بازخور، بستر مناسبی برای تبادل تیمی بین اعضا فراهم می‌کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های مالینگوم و همکاران (۲۰۱۶) و زو و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستا است.

فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی تایید شد. رهبران خدمتگزار سازمان را به عنوان مجموعه‌ای که نقش اخلاقی در جامعه داشته و هدف آن کمک به اجتماع و ایجاد تفاوت مثبت در آینده است، معرفی می‌کنند و ایجاد و تقویت چنین بصیرتی در کارکنان منجر به ایجاد حس هویت‌یابی سازمانی آنان می‌شود. نتیجه این فرضیه با پژوهش ژانگ و همکاران (۲۰۱۲) و هی و براون (۲۰۱۳) هم‌راستا است.

فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار میان رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی مورد تایید قرار گرفت. رهبر خدمتگزار پیروان خود را تشویق می‌کند به رویاهای بزرگ درباره سازمان بپندیشند و با ارائه چشم انداز و تصویر سازمانی مطلوب همواره حس مباحث آن‌ها به عضویت در سازمان را تقویت می‌کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش چچان و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

فرضیه ششم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار میان رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار تایید شد. مدیری که از سبک رهبری خدمتگزار استفاده می‌کند فرصتی برای بیان مشکلات و تخلیه فشار روانی کارکنان خود فراهم کرده و با عضویت دادن آن‌ها در مجموعه‌ای متفاوت، امکان تمرین نقش، تقویت اعتماد به نفس، درک تنوع دیدگاه‌ها و رعایت اصول اخلاقی را فراهم کرده و فرد را به عضوی بهتری برای خانواده خود تبدیل می‌کند. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج پژوهش‌های ون-دیورندونک (۲۰۱۱) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۲) هم‌راستا است.

فرضیه‌های فرعی پژوهش که نقش تعدیلگری اخلاق کار اسلامی در رابطه بین رهبری خدمتگزار با پیامدهای سطح فردی، خانوادگی و سازمانی را آزمون می‌کردند. تأیید نشد. پابندی و تعهد کارکنان به اصول اخلاق کار اسلامی به معنای از خود گذشتگی و ایثار در کار، برقراری عدالت و سخاوت، نگرستن به کار به عنوان ابزاری برای توسعه و بهبود روابط اجتماعی و روابط انسانی مطلوب است. با توجه به اشتراک این اصول با ویژگی‌های رهبر خدمتگزار می‌توان اینگونه استنباط کرد که اصول اخلاق کار اسلامی تا حد زیادی توسط ویژگی‌های رهبری خدمتگزار پوشش داده می‌شوند. به علاوه، بافت موسسه محک که سازمانی مردم‌نهاد و مبتنی بر ارائه خدمات بشردوستانه و داوطلبانه است، همپوشی زیادی با اصول اخلاق کار اسلامی دارد. از اینرو شاید بتوان استدلال کرد که در این تحقیق برخلاف تحقیقات دیگری که نقش اخلاق کار اسلامی را در بافت‌های تجاری و کسب و کارها آزمون کرده‌اند (نظیر پژوهش ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶)، نتایج متفاوتی حاصل شده است. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که از طریق روش‌های تحقیق کیفی به تحلیل و تدقیق علل آن بپردازند. طبق نتایج این پژوهش به موسسات و سازمان‌های غیردولتی و مردم نهاد پیشنهاد می‌شود که مدیران خود را به استفاده از سبک رهبری خدمتگزار تشویق نموده و بستر آموزش و تجربه ویژگی‌های نوع دوستی داوطلبانه، التیام احساسی، معرفت و نقش متقاعدکنندگی برای مدیران و سرپرستان خود فراهم نمایند تا از پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی آن بهره‌مند گردند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Nongovernmental Organization(NGO)
2. Soodan & Pandey
3. NGO Benchmarking
4. Estrada & de la Garza
5. Mwai, Namada & Katuse
6. Servant leadership
7. Resilience
8. Involvement
9. Team-member exchange
10. Identification
11. Organizational pride
12. work-family enrichment
13. Islamic work ethics
14. Greenleaf
15. Lodahl, & Kejner
16. Mudrack
17. readjustment
18. Albert, & Whetten
19. Reilly and Chatman
20. Mischkind

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| 21. pride                      | 22. Trapero                  |
| 23. emotional                  | 24. attitudinal              |
| 25. Thu, & Anh                 | 26. Badger                   |
| 27. Zou                        | 28. Malingumu                |
| 29. Work family enrichment     | 30. McCann, & Graves         |
| 31. Kanungo                    | 32. Kumar, & Che Rose        |
| 33. Rigdon, Ringle & Sarstedt  | 34. Werts, Linn & Joreskog   |
| 35. Fornell & Larcker          | 36. Wetzels                  |
| 37. Redundancy                 | 38. Chin                     |
| 39. Product Indicator Approach | 40. Chin, Marcolin & Newsted |

### منابع

- ابراهیمی، الهام؛ شجاع، علی؛ پیرانی احمدآباد، ندا، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری در صنعت هتلداری: نقش تعدیلگر اخلاق کار اسلامی، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، دوره ۹، شماره ۳: ۴۶۲-۴۳۹.
- قاسم، مرضیه؛ حسین چاری، مسعود، (۱۳۹۱)، تاب‌آوری روانشناختی و انگیزش درونی بیرونی: نقش واسطه‌ای خودکارآمدی، *فصلنامه روانشناسی تحولی*، سال ۹، شماره ۹۳: ۷۱-۶۱.
- اسمعیل‌لو، سجاد؛ خانمحمدی، هادی، (۱۳۸۷)، سبک رهبری خدمتگزار، *فصلنامه تدبیر*، شماره ۱۹۳: ۱۹-۱۶.
- چهرازی، سامان؛ قلی‌پور، آریین؛ پیران‌نژاد، علی، (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۲): ۱۱۸-۹۹.
- حسنی، محمد؛ رحیمی، مرضیه؛ سامری، مریم؛ (۱۳۹۳)، تأثیر اخلاق کار اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و غیبت از کار کارکنان اداره برق شهرستان ارومیه، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲ (۴): ۶۳۳-۶۱۳.
- خالصی، نادر؛ صالحی، مسعود؛ مرادی، فردین؛ احدی نژاد، بهمن؛ محمدی، رامین و روحانی، بهزاد (۱۳۹۱) رابطه‌ی رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان. *فصلنامه مدیریت سلامت*، دوره ۱۵، شماره ۴۷: ۳۳-۲۳.
- دماری، بهزاد؛ حیدرنیا، محمدعلی؛ رهبری، مریم، (۱۳۹۳)، نقش و عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در حفظ و ارتقای سلامت، *فصلنامه پایش*، سال ۱۳، شماره ۵، ۵۴۱-۵۵۰.
- عباسی، محرم؛ ابراهیمی، الهام؛ ایرانی، حمیدرضا، (۱۳۹۷)، تبیین مدل پیشایندها و پسایندهای تعادل کار و زندگی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹ (۳۷): ۱۰۳-۱۳۶.
- منتخب‌یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث؛ بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۳)، بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار

شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳ (۴): ۸۷-۶۳.  
خبرگزاری ایسنا، <https://www.isna.ir> (دیماه ۱۳۹۶)، فعالیت ۶۰۰ سازمان مردم‌نهاد و ۷۰ هزار نیکوکار در حوزه سلامت.

- Ajmal, M.U. & Irfan, S. (2014). Understanding the moderating role of Islamic work ethics between job satisfaction and work outcomes. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 62-67.
- Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International journal of organizational leadership*, 3(2), 41-55.
- Athar, M. R., Shahzad, K., Ahmad, J., & Ijaz, M. S. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational commitment: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Islamic Business and Management*, 6(1), 397-416.
- Aw, V. K. J., & Ayoko, O. B. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 509-532.
- Badger, J. K. (2017). The Influence of Servant Leadership on subordinate resilience in law enforcement. Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Education in Interdisciplinary Leadership. Faculty of the Graduate School of Creighton University.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31, 300-326.
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187.
- Cacioppo, J. T., Reis, H. T., & Zautra, A. J. (2011). Social resilience. The value of social fitness with an application to the military. *American Psychologist*, 66(1), 43-51.
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). *Reflections and future directions on measurement in work-family research*. In Handbook of work-family integration (pp. 57-73).
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a

- work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- CH Chan, S., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Connor, K. M; Davidson, J. R. T. & Lee, L-C. (2003). Spirituality, resilience, and anger in survivors of violent trauma: A community survey. *Journal of Traumatic Stress*, 16, 487-494.
- Durkhanai, A. S. & Khan, S. (2016). Organizational justice effect on job outcomes: moderating effect of Islamic work ethics. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 4(2), 48-62.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotism leadership and organizational deviance. *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 150-165.
- Estrada, C. R., & de la Garza Carranza, M. T. (2016), Leadership Style in Nonprofit Organizations, the Mexican Case. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 6(4), 25-34.
- Fuller, B. J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 3(59), 815-846.
- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Gregory, A., Milner, S., & Windebank, J. (2013). Work-life balance in times of economic crisis and austerity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 528-541.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M., & Barney, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(2), 56-72.
- Haider, A., & Nadeem, S. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence (EI) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB): The Moderating Role of Islamic Work Ethics (IWE). *ASEAN Journal of Psychiatry*, 16(1), 95-105.
- Haynie, J. J. (2012). Core-self evaluations and team performance: The role of team-member exchange. *Small Group Research*, 43(3), 315-329.
- He, H. and Brown, A. (2013). Organizational identity and organizational



- identification: a review of the literature and suggestions for future research, *Group & Organization Management*, 38 (1), 3-35.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2017). Work-life conflict of married and childless single female workers. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1157-1170.
- Kumar, M., & Jauhari, H. (2016). Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees' organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 760-772.
- Lei, Y., Yue, Y., Zhou, H., & Yin, W. (2014). Rethinking the relationships of vulnerability, resilience, and adaptation from a disaster risk perspective. *Natural hazards*, 70(1), 609-627.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D., 2008. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*. 19 (2), 161-177.
- Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287.
- Malingumu, W. Stouten, J. Euwema, M. Babyegeya E. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), pp. 342-356.
- Meyer, J.P. (2014). *Employee Commitment, Motivation and Engagement: Exploring the Links* in Gagné, M (ed.), *The Oxford handbook of work engagement, Motivation, and Self Determination Theory*, Oxford University Press.
- Mischkind, L. (1998). *Pride the Hidden Corporate Asset*, [www.sirota.com/pdfs/Pride\\_The\\_Hidden\\_Corporate\\_Asset.pdf](http://www.sirota.com/pdfs/Pride_The_Hidden_Corporate_Asset.pdf), February 13th, 2015.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silent in organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.

- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.
- Mwai, G., Namada, J., Katuse, P. (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*, 13(8), 52-64.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric theory*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Otero-Neira, C., Varela-Neira, C., & Bande, B. (2016). Supervisory servant leadership and employee's work role performance: A multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 860-881.
- Palumbo, R. (2016). Challenging servant leadership in the nonprofit sector: The side effects of servant leadership. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2), 81-98.
- Pardiman, P. (2018). The Effect of Social Capital and Organizational Commitment toward Lecturer Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Role. *Jema*, 15(01), 12-26.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508-1522.
- Raymond, T., Themba Q. M. (2013). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa. *Journal of Business and Economic Management*, 1(2), 25-35.
- Rigdon, E.E., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2010). Structural modeling of heterogeneous data with partial least squares. In: N. K. Malhotra (Ed.), *Review of marketing research*, 7, 255-296.
- Rokhman, W. (2010). The effect of Islamic work ethics on work outcomes. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(1), 21-27.
- Schneider, S.K. and George, W.N. (2011), Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Seers, A., Petty, M.M. and Cashman, J.F. (1995), Team-member exchange under team and traditional management: a naturally occurring quasi-experiment, *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- SGS NGO Benchmarking Audit, September 28, 2018, in access <https://www.sgs.com/en/news/2018/09/mahak-scores-97-percent-in-sgs-ngo-benchmarking-audit> .
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment, *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.

- Singh, K. (2014). Servant Leadership in Non-Governmental Organizations (NGOs), *Journal of Administrative Science*, 11(1), 20-31.
- Soodan, V., Pandey, A. C. (2017). Impact Assessment of Leadership Style on Job Satisfaction of NGO Employees in Uttarakhand-India. *International Journal of Management & Social Sciences*, 6(1), 6-12.
- Thu, N., & Anh, D. H. (2017). Impacts of Servant Leadership Style on Organizational Engagement of Employees. Implications for Research on Leadership and Employee Engagement. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*. 33(3); 58-71.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Werts, C.E., Linn, R.L. & Joreskog, K.G. (1974). Intra class reliability estimates: testing structural assumptions, *Educational & Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Wetzels, M., Odekeken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using path modeling for accessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustrations, *MIS Quarterly*, 33(1), 177.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51, 747-767.
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.

## **Reflection of servant leadership in NGOs: Moderating role of Islamic work ethics**

**Elham Ebrahimi**

**Moharam abbasi**

**Javid Hosseini**

**Mohsen Hosseini**

### **Abstract**

Given the nature of non-governmental organizations and their reliance on volunteering, the leadership style plays a vital role in the formation, growth and survival of this type of organizations. The previous researches on this subject, reveal that the dominant leadership style of these types of organizations is servant leadership. This study is aimed at investigating what are reflections of using this type of leadership style in NGOs. In this study we also test the moderating role of Islamic work ethics. This study was conducted in Mahak institution which is a known Iranian NGO with 2200 employees. We selected 327 employees by stratified random sampling and distributed a standard questionnaire to collect data. For analysis of collected data, we used structural equation modeling, SPSS and smart PLS software. The results indicate that servant leadership has a significant positive relationship with four levels variables; individual (resilience and job involvement), team (team member interaction), organization (organizational identification and pride) and family (work family enrichment). Furthermore, we didn't find a positive relationship between Islamic work ethics (as a moderating variable) and servant leadership. Based on the research findings, the authors may suggest that NGOs board of trustees develop managers who tend practicing servant leadership style and provide them a platform for learning the characteristics of voluntary altruism, emotional healing, knowledge and a convincing role to take advantage of its individual, team, organizational, and family implications.

**Keywords:** Servant leadership, Job involvement, Organizational identification, work to family enrichment