مقاله پژوهشی

# رهبری توزیعی، رویکردی جدید برای رفتارهای خود جوش در بیمارستان‌ها

مهرنوش جعفری [*۱]، فرشته شجاع [۲]، خلیل علی محمد زاده [۳،۴]

[۱] استادیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

[۲] دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

[۳] دانشیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

[۴] دانشیار، مرکز تحقیقات سیاستگذاری اقتصاد سلامت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی، تهران، ایران

* **نویسنده مسؤول:** مهرنوش جعفری
mehr_j134@yahoo.com

## چکیده

**زمینه و هدف:** باتوجه به شرایط بسیار متحول بیمارستان‌ها و لزوم اثربخشی آن‌ها، به کارکنانی نیاز است که رفتارهای داوطلبانه برای سازمان داشته باشند. رهبری توزیعی یکی از سبک‌های جدید رهبری است که سعی دارد چارچوب رهبری تک نفره را تغییر دهد. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیعی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران می باشد.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع همبستگی می باشد که به صورت مقطعی در تابستان ۱۳۹۴ انجام گرفت .جامعه آماری، کلیه کارکنان بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند (۱۰۰۸۹ نفر) که با استفاده از روش نمونه گیری چند مرحله ای و از طریق جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۳۷۴ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی بود. روایی پرسشنامه‌ها از طریق اخذ نظر اساتید و صاحب نظران، تایید و پایایی پرسشنامه‌ها نیز به روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۷۵ محاسبه گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS 21 و آمار توصیفی (توزیع و درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، آزمون t و ANOVA) انجام گرفت.

**یافته‌ها:** بین سبک رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ($p < ۰/۰۰۱$).

**نتیجه گیری:** با توجه به رابطه معنادار سبک رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی، بیمارستان‌ها می توانند با حمایت از افراد و تیم‌ها در بیمارستان و تفویض اختیار بیشتر، در رفتار کارکنان بهبودهایی ایجاد نمایند و تأثیر قابل توجهی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، رفتار، بیمارستان

**کاربرد مدیریتی:** ارائه راهکار برای توزیع مناسب فعالیت‌ها در بیمارستان جهت تقویت تعهد و وجدان کاری در بیمارستان

**ارجاع:** جعفری مهرنوش، شجاع فرشته، محمد زاده خلیل علی. رهبری توزیعی، رویکردی جدید برای رفتارهای خود جوش در بیمارستان‌ها. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت ۱۳۹۶؛ ۲(۲): ۱۷-۱۰۸.

**تاریخ دریافت:** ۱۳۹۶/۰۳/۳۰
**تاریخ اصلاح نهایی:** ۱۳۹۶/۰۶/۲۶
**تاریخ پذیرش:** ۱۳۹۶/۰۶/۲۹



[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

**مقدمه**

بیمارستان‌ها به عنوان سازمان‌های اصلی ارائه مراقبت‌های بهداشتی درمانی محسوب می شوند که با جان انسان‌ها سر وکار دارند. نیروی انسانی در بیمارستان در ارائه خدمات با کیفیت نقش مهمی را ایفا می کند و لازمه دستیابی به آن، بهبود سبک رهبری مدیران است. سازمان‌ها می توانند با انتخاب سبک رهبری مناسب، نیروی انسانی را در جهت دستیابی به اهداف سازمان به طور کارآمد هدایت کنند. لذا شناسایی الگوهای رفتاری مدیران (سبک‌های رهبری) از اهمیت ویژه ای برخوردار است و تأثیر مهمی در اثربخشی سازمان دارد (۱).

یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه اکثر پژوهشگران واقع شده، تئوری رهبری توزیعی است که باتوجه به شرایط کنونی سازمان‌ها می تواند به عنوان تئوری مناسب مورد استفاده قرار گیرد. در رهبری توزیعی یا به تعبیر نوین" فرا قهرمان" به روابط انسانگرایانه مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی، ریسک پذیری و کنترل اندک بر دیگران تأکید می شود (۲).

مفهوم اصلی رهبری توزیع شده تا سال ۱۹۵۰ میلادی، مجهول بود. اما در قرن ۲۱ توسط اسپیلان (۲۰۰۲) و ایلمور (۲۰۰۰) تجدید نظر شد. مدل رهبری قرن ۲۱، بر مفهوم تفویض مسئولیت در میان گروه های متعدد سازمانی در حالیکه همه گروه ها به سوی ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، نمادها و سنن مشترکی حرکت می کنند، تأکید دارد (۳). رهبری توزیع شده، فعالیت‌های گروهی را شامل می شود که در ارتباط با هم صورت می گیرند (۴). رهبری توزیعی شکلی از رهبری است که مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تأکید بر نقش اعضاء در پیشبرد اهداف می باشد (۵).

به طور کلی رهبری توزیعی (distributive leadership) از ۳ مؤلفه تشکیل شده است. همکاری طبیعی (spontaneous collaboration): گروه بندی افراد بر اساس توانایی کارکنان به طوری که مهارت‌های آن‌ها، مکمل یکدیگر باشند. همچنین تفویض وظایف به طور گروهی و نه فردی و واگذاری روند تصمیم گیری‌های درون گروهی به خود گروه و فراهم کردن امکان رشد و توسعه مهارت‌ها برای اعضای گروه. روابط کاری ذاتی (intuitive working relation): این ویژگی در طول زمان حاصل می شود که طی آن، ۲ عضو یا ۲ گروه، روابط نزدیکی از لحاظ کاری با یکدیگر برقرار می کنند. این گونه رفتارها از سوی سازمان، حمایت شده و به عنوان اهرمی برای انجام بهتر وظایف در نظر گرفته می شود. کارکردهای نهادینه شده (institutionalized practices): تشکیل کمیته‌های ویژه سازمان دهنده و ساختار دهنده به طوری که بتوانند وظایف همه اعضای گروه‌های مختلف سازمان را جهت دهی نمایند. کارکردهای نهادینه شده در این سبک، برخلاف دیگر سبک‌های رهبری که توسط خود رهبر صورت می گیرد، توسط گروه‌ها و کمیته‌های تعیین شده انجام می‌شود (۵).

از سوی دیگر یکی از رفتارهایی که در سازمان‌ها از جمله بیمارستان‌ها مورد توجه قرار گرفته است، رفتار شهروندی سازمانی می باشد. از نظر ارگان رفتارهای شهروندی، رفتارهایی هستند که به طور مستقیم، در سیستم پاداش دهی رسمی سازمان ذکر نشده و اغلب نیز به فراموشی سپرده می شوند و معمولاً نیز داوطلبانه تلقی می گردند، اما با این وجود، در انجام فعالیت‌های سازمان نقش مؤثری دارند (۶).

اهمیت روز افزون منابع انسانی و نقش آن در عملکرد سازمانی اقتضا کرده است که پژوهش‌های زیادی در مورد رفتارهای کارکنان به عنوان مهمترین منبع و سرمایه سازمانی انجام گیرد. در اغلب این پژوهش‌ها این نتیجه حاصل شده است که کارکنان رفتارهایی علاوه بر شرح وظایف و آنچه که در شرح شغل‌ها می باشد، انجام می دهند و این رفتارها روی عملکرد دیگران، وفاداری مشتریان، عملکرد و موفقیت سازمانی تأثیر می گذارد. سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کار کرده و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند. رفتارهای شهروندی سازمانی، اقداماتی را تشریح می کند که در آن کارکنان فراتر از نیازهای از پیش تعیین شده نقش خود عمل می کنند و این امر سبب بالا رفتن اثر بخشی سازمانی می شود (۷).

ارگان ۵ بعد را برای رفتار شهروندی سازمانی قائل است. نوع دوستی (فعالیت‌هایی که کارمندان به طور خودجوش انجام می دهند)، وظیفه شناسی (شهروند سازمانی در انجام وظایف درون نقشی عملکرد مناسبی از خود نشان می دهد)، جوانمردی (تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر،



[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

ناراحت کننده، بدون شکایت)، فضیلت شهروندی (به ضرورت مشارکت کارمند در زندگی سازمانی اشاره دارد تا ضمن اینکه در مقابل مشکلات شکیبا بوده، برای از بین بردن آن‌ها نیز نقش داشته باشد) و احترام و تکریم (ادب و تواضع) (شهروندان سازمانی همواره در تعاملات خود، ادب و احترام را حفظ کنند) (۸).

سبک رهبری توزیعی منجر به رضایت شغلی بیشتر و تعهد حرفه ای و سازمانی می شود. به طور کلی رهبری توزیعی، تعاملات میان رهبران و کارکنان را بیشتر و کیفیت آن را بهبود می بخشد. این تعاملات، سبب می شود زمینه برای تعیین اهداف مشترک فراهم گردد. این اهداف مشترک می تواند باعث بروز رفتارهای شهروندی شود که در زمره وظایف کارکنان نیست، اما از سوی ایشان پیگیری می شود. در همین راستا، بیان شده است که رهبری توزیعی باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی درمیان کارکنان شده و تعهد سازمانی را ارتقاء می بخشد (۹).

یافته های پژوهش امجدزبردست و همکاران (۱۳۹۳) در بین معلمان مدارس متوسطه شهرستان سنندج نشان داد، سبک رهبری توزیعی مدیران به جهت ایجاد ساختار ارگانیک در مدارس و انعطاف پذیری بیشتر و افزایش ارتباطات و توانمندی افراد، نقش اساسی دارد (۱۰). نصیری و قنبری (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس در مدارس متوسطه دولتی شهر همدان نشان دادند بین سبک رهبری توزیعی مدیران با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (۱۱). نتایج پژوهش غلامی و همکاران (۱۳۹۳) در بین معلمان مدارس متوسطه شهر سنندج نشان داد، متغیر سطح تحصیلات و تجربه کاری در معلمان در نوع ارزیابی شان از رهبری توزیع شده مدیران تأثیر ندارد (۱۲).

هدف این پژوهش بررسی رابطه سبک رهبری توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران بود.

## روش پژوهش

این پژوهش کاربردی، مطالعه ای از نوع همبستگی است که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۴ انجام شد. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران (۱۰۰۸۹ نفر) بود. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه گیری چند مرحله ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۷۴ نفر به دست آمد. ابتدا از هر منطقه جغرافیایی شهر تهران، ۱ بیمارستان به روش تصادفی ساده انتخاب شد، سپس در مرحله بعد با روش نمونه گیری تصادفی- طبقه ای، نمونه ها انتخاب گردید.

معیار ورود افراد به مطالعه، شامل تمام کارکنانی بود که در بخش‌های مختلف بیمارستان شاغل بودند و نیز مدرک کاردانی و یا بالاتر داشتند. معیار خروج، عدم تمایل کارکنان به شرکت در پژوهش و یا پایین بودن سطح مدرک آن‌ها بود.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی بود. برای سنجش رهبری توزیعی از پرسشنامه گوردون (۲۰۰۵) که توسط پژوهشگر بومی شد، استفاده گردید (۱۳). این پرسشنامه از ۳۵ سؤال شامل بعد مأموریت و چشم انداز (۷ سؤال)، فرهنگ بیمارستان (۹ سؤال)، مسئولیت پذیری مشترک (۱۱ سؤال)، تجربه رهبری (۸ سؤال) تشکیل شده بود. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ارگان (۱۹۹۸) استفاده گردید که دارای ۵ بعد وظیفه شناسی (۴ سؤال)، نوع دوستی (۴ سؤال)، فضیلت شهروندی (۴ سؤال)، جوانمردی (۴ سؤال) و احترام و تکریم (۴ سؤال) می باشد (۱۴).

پاسخ سؤالات پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت از "خیلی زیاد" تا "خیلی کم" تنظیم و به ترتیب نمره ۰ تا ۵ برای مقیاس‌ها درنظر گرفته شد. برای محاسبه نمره این ۲ شاخص، ابتدا سؤالات منفی را کدگذاری مجدد نموده و سپس نمره مربوط به همه سؤالات با هم جمع شدند. بدین ترتیب نمره خام مربوط به هر شاخص به‌دست آمد. در مرحله بعدی نمره خام مربوط به هر شاخص تقسیم بر تعداد سؤالات هر کدام از شاخص ها شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۷۵ به دست آمد. روایی پرسشنامه ها نیز از طریق اخذ نظر اساتید محترم و صاحبنظران مورد تایید قرار گرفت.

توصیف و تحلیل داده‌های پژوهش با کمک نرم افزار SPSS $_{21}$ و در ۲ بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. آمار توصیفی شامل (توزیع و درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی شامل (آزمون ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، آزمون t و ANOVA) بودند.

جهت رعایت اخلاق پژوهش، قبل از توزیع پرسشنامه‌ها به واحد حراست بیمارستان‌های مربوطه مراجعه و با هماهنگی واحدهای مزبور و ارائه تعهد نامه مبنی بر



[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

محرمانگی اطلاعات و کسب اجازه از مدیریت و رئیس بیمارستان، مبادرت به جمع آوری اطلاعات گردید و حق کناره گیری از شرکت در پژوهش و شرکت اختیاری و داوطلبانه برای پاسخ دهندگان از دیگر ملاحظات اخلاقی پژوهش بود. ضمناً این مطالعه در شورای پژوهش دانشکده مدیریت و علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال با شماره ۱۵۷۲۱۲۱۳۹۳۲۰۱۴ تصویب شده و از نظر اخلاقی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته‌ها**

یافته‌ها نشان داد از ۳۷۴ نفری که در این پژوهش مشارکت نمودند، ۲۵۹ نفر (۶۹/۳ درصد) زن و ۱۱۵ نفر (۳۰/۷درصد) مرد بودند. ۱۰۵ نفر (۲۸/۱ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۲۳۲ نفر (۶۲ درصد) کارشناسی و ۳۷ نفر (۹/۹ درصد) کارشناسی ارشد بودند. از نظر گروه‌های شغلی، ۲۲۹ نفر (۶۱/۲ درصد) در گروه درمانی، ۸۷ نفر (۲۳/۳ درصد) در گروه اداری - مالی و ۵۸ نفر (۱۵/۵ درصد) در گروه پشتیبانی مشغول به فعالیت بودند.

برای بررسی وضعیت متغیرهای اصلی پژوهش (رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی) از ۲ آزمون t به منظور مقایسه میانگین ۲ متغیر با مقدار ۲/۵۰ استفاده شد. با توجه به سطح معناداری و رد آزمون و مقدار مشاهده شده برای میانگین ۲ متغیر، می توان نتیجه گرفت که میانگین‌ها بزرگتر از سطح متوسط می باشند. نتایج آمار توصیفی و آزمون‌های t در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: وضعیت رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان‌های منتخب

| متغیر | انحراف معیار ± میانگین | مقدار ثابت | مقدار آماره t | درجه آزادی | مقدار p * |
|---|---|---|---|---|---|
| رهبری توزیعی | ۳/۱۳ ± ۲/۷۳ | ۲/۵۰ | ۱/۴۹ | ۳۷۳ | ۰/۰۰۱ |
| رفتار شهروندی سازمانی | ۲/۲۶ ± ۲/۸۲ | ۲/۵۰ | ۲/۹۰ | ۳۷۳ | ۰/۰۰۱ |

* آزمون t
** سطح معنا داری ۰/۰۰۱ > p

برای بررسی ارتباط بین ۲ متغیر رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی از آزمون‌های همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد بین رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین کلیه ابعاد رهبری توزیعی با رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد بررسی، ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد. یعنی با افزایش رهبری توزیعی، رفتار شهروندی سازمانی تقویت می گردد. همچنین بیشترین همبستگی بین مسئولیت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی مشاهده گردید (جدول ۲).

جدول ۲: همبستگی رهبری توزیعی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن

| متغیر | رهبری توزیعی | | مأموریت و چشم انداز | | مسئولیت پذیری مشترک | | فرهنگ بیمارستان | | تجربه رهبری | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ضریب همبستگی | مقدار p * | ضریب همبستگی | مقدار p * | ضریب همبستگی | مقدار p * | ضریب همبستگی | مقدار p * | ضریب همبستگی | مقدار p * |
| رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۲۹۲ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۱۸ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۲۹ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۲۳ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۴۷ | ۰/۰۰۰ ** |
| وظیفه شناسی | ۰/۳۱۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۷۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۵۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۵۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۱۰ | ۰/۰۰۰ ** |
| نوع دوستی | ۰/۳۱۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۹۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۰۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۹۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۲۵۰ | ۰/۰۰۰ ** |
| فضیلت شهروندی | ۰/۲۸۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۰۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۱۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۲۹۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۲۴۰ | ۰/۰۰۰ ** |
| جوانمردی | ۰/۲۸۱ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۵۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۷۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۵۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۳۲۰ | ۰/۰۰۰ ** |
| احترام و تکریم | ۰/۴۱۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۱۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۷۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۵۰ | ۰/۰۰۰ ** | ۰/۴۰۰ | ۰/۰۰۰ ** |

* آزمون ضریب همبستگی پیرسون
** معنا دار در سطح معنا داری ۰/۰۰۱ > p

به منظور بررسی تأثیر مؤلفه‌های سبک رهبری توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی از رگرسیون چند متغیره گام به گام استفاده شد. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و مؤلفه‌های رهبری توزیعی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. نتایج آزمون رگرسیون گام به گام نشان داد که در گام اول، تجربه رهبری بیشترین



[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

تأثیر را در رگرسیون چند متغیره داشته و وارد مدل گردیده است. سپس به ترتیب مؤلفه‌های مأموریت و چشم انداز، فرهنگ بیمارستان و مسئولیت پذیری مشترک وارد مدل شده اند (جدول۳).

جدول ۳: نتایج رگرسیون گام به گام تأثیر مؤلفه های رهبری توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی

| متغیر | ضریب همبستگی | ضریب تعیین ($R^2$) | ضریب تعیین اصلاح شده ($R^2$) | F | مقدار p * |
|---|---|---|---|---|---|
| تجربه رهبری | ۰/۳۴۷ | ۰/۱۲۰ | ۰/۱۲۰ | ۳۳/۹۰ | ۰/۰۰۱ |
| مأموریت و چشم انداز | ۰/۴۱۸ | ۰/۱۷۴ | ۰/۱۷۴ | ۳۸/۶۰ | ۰/۰۰۱ |
| فرهنگ بیمارستان | ۰/۴۲۳ | ۰/۱۷۸ | ۰/۱۷۸ | ۳۸/۶۸ | ۰/۰۰۱ |
| مسئولیت پذیری مشترک | ۰/۴۲۹ | ۰/۱۸۴ | ۰/۱۸۴ | ۳۸/۶۰ | ۰/۰۰۱ |

* سطح معنا داری $p < ۰/۰۰۱$

در ادامه پژوهش وجود اختلاف بین سبک رهبری در ۲ گروه زنان و مردان (با استفاده از آزمون t گروه‌های مستقل)، گروه‌های تحصیلی متفاوت و گروه‌های شغلی (با استفاده از آزمون ANOVA) مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل مشابه برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز صورت گرفت (جدول‌های ۴ و ۵).

جدول ۴: مقایسه میانگین سبک رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه کارکنان زن و مرد

| شاخص / متغیر | جنسیت | تعداد | انحراف معیار ± میانگین | مقدار آماره t | درجه آزادی | مقدار p * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **سبک رهبری توزیعی** | زن | ۲۵۹ | ۲/۸۶ ± ۱/۴۹ | ۰/۷۳ | ۳۷۳ | ۰/۴۷۵ |
| | مرد | ۱۱۵ | ۲/۵۴ ± ۱/۴۹ | | | |
| **رفتار شهروندی سازمانی** | زن | ۲۵۹ | ۲/۹۸ ± ۲/۴۰ | ۰/۹۶ | ۳۷۳ | ۰/۶۵۳ |
| | مرد | ۱۱۵ | ۲/۸۶ ± ۲/۵۰ | | | |

* آزمون t
** سطح معنا داری $p < ۰/۰۰۱$

جدول ۵: مقایسه میزان سبک رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی

| شاخص‌های آماری | | منابع تغییرات | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | مقدار آماره F | مقدار p * |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **سطح تحصیلات** | سبک رهبری توزیعی | بین گروهی | ۰/۴۹۷ | ۲ | ۰/۱۶۵ | ۰/۳۱۲ | ۰/۸۱۶ |
| | | درون گروهی | ۱۶۶/۷۹۳ | ۳۷۳ | ۰/۵۱۵ | | |
| | | کل | ۱۶۷/۲۹۰ | ۳۷۵ | - | | |
| | رفتار شهروندی سازمانی | بین گروهی | ۰/۵۰۱ | ۲ | ۰/۱۶۶ | ۰/۳۱۶ | ۰/۸۱۴ |
| | | درون گروهی | ۱۶۹/۵۴۶ | ۳۷۳ | ۰/۵۲۵ | | |
| | | کل | ۱۷۰/۰۴۷ | ۳۷۵ | - | | |
| **گروه‌های شغلی** | سبک رهبری توزیعی | بین گروهی | ۰/۱۱۷ | ۲ | ۰/۰۲۳ | ۰/۱۵۲ | ۰/۹۷۹ |
| | | درون گروهی | ۴۹/۹۵۲ | ۳۷۳ | ۰/۱۵۳ | | |
| | | کل | ۵۰/۰۶۹ | ۳۷۵ | - | | |
| | رفتار شهروندی سازمانی | بین گروهی | ۲/۶۰۵ | ۲ | ۰/۵۲۱ | ۰/۹۸۸ | ۰/۴۲۵ |
| | | درون گروهی | ۱۷۲/۳۷۹ | ۳۷۳ | ۰/۵۲۷ | | |
| | | کل | ۱۷۴/۹۸۴ | ۳۷۵ | - | | |

* آزمون ANOVA
** سطح معنا داری $p < ۰/۰۰۱$



[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

## بحث

با توجه به یافته‌های پژوهش، بین رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنا دار وجود دارد. یعنی با تقویت رویکردهای رهبری توزیعی در سازمان‌ها به ویژه بیمارستان‌ها رفتار شهروندی سازمانی تقویت می گردد. رهبری توزیعی، بهبود فرایندهای تصمیم گیری جمعی و گروهی، تقویت روابط بین افراد به ویژه تیم‌ها، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را موجب می شود و همچنین ارتباط رهبران و کارکنان را تقویت نموده و باعث تقویت درک کارکنان از اهداف سازمانی می شود و زمینه را برای تعیین اهداف مشترک فراهم می آورد، البته این اهداف مشترک می تواند باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گردد.

به عبارتی بهتر هرچه فرایند توزیع و تقسیم کارها در سازمان مناسب تر باشد و مدیران در سازمان نقش رهبران را ایفا کرده و ارتباط مناسبی را با کارکنان داشته باشند و به اشتراک اهداف و منافع برسند، رفتارهای خود جوش در سازمان تقویت شده و کارکنان به سازمانشان عشق و تعهد ورزیده و علاوه بر انجام وظایف خود به خوبی کارهای فراتر از وظایف اصلی خود را نیز انجام می دهند.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های یاسینی و همکاران (۱۳۹۲) در بین معلمان مدارس متوسطه شهر مهران استان ایلام، آریان فر و همکاران (۱۳۹۲) در بین معلمان دبستان‌های پسرانه شهر تهران، کیلینک (۲۰۱۴) در بین معلمان ۱۴ مدرسه ابتدایی ترکیه، مصدق راد و سخنور (۱۳۹۶) در بین کارکنان منتخب بیمارستان‌های شهر تهران، جمال و دان (۲۰۱۶) در بین معلمان مدارس راهنمایی مالزی، انجام گرفته است، همراستا می باشد (۳،۵،۱۵-۱۷).

همچنین نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۶) که در بین کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند انجام شد، نتایج این پژوهش را تایید می کند. همانگونه که در پژوهش محمدی نشان داده شده است، ادراک افراد از منصفانه بودن توزیع نتایج مانند سطوح پرداخت یا فرصت‌های ارتقاء موجب بهبود سطح رضایت شغلی آن‌ها می شود و هر چه کارکنان رضایت بیشتر و بالاتری از کار خود داشته باشند، رفتارهای خود جوش و داوطلبانه در آن‌ها بیشتر شکل می گیرد (۱۸).

رویکرد رهبری توزیعی بر توزیع کار به صورت مناسب و تلفیق و همراهی مهارت‌های مکمل در شکلی داوطلبانه و بر اساس دلخواه کارکنان صورت می گیرد. مصدق راد و سخنور (۱۳۹۶) در پژوهشی در کارکنان اداری، پشتیبانی، تشخیصی و درمانی بیمارستان‌های منتخب شهر تهران درباره فرهنگ سازمانی نشان دادند، انجام کار گروهی و تیمی به خاطر ماهیت خدمات بیمارستانی و نیاز بیماران به خدمات متنوع تخصصی یک ضرورت است. ارائه خدمات به بیماران نیازمند هماهنگی و همکاری بین واحدهای مختلف است. عدم همکاری بین کارکنان واحدها، آسیب جدی به بیماران وارد خواهد ساخت (۱۶).

همانگونه که نتایج این پژوهش هم نشان داد برای متغیرهای رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی از نظر میزان تحصیلات، جنسیت، رده شغلی تفاوت قابل ملاحظه ای وجود نداشت. با توجه به اینکه یکی از ارکان فرهنگ سازمانی اشتراک مناسب و متوازن دیدگاه‌ها و نقطه نظرات در سطوح مختلف سازمانی است، از طرفی در رهبری توزیعی هم بر این توزیع و اشتراک متوازن تأکید فراوان شده است، می توان نتایج این پژوهش را با پژوهش مصدق راد و سخنور (۱۳۹۶) همراستا تلقی کرد. به عبارتی بهتر در کلیه رده های شغلی و تحصیلی، کارکنان این بیمارستان‌ها معتقدند توزیع مناسب فعالیت‌ها و البته بهره مندی‌ها، باعث افزایش تعهد به سازمان شده و رفتارهای فرا وظیفه ای را در بیمارستان تقویت می کند (۱۶).

از آنجا که نسل سوم سنجه‌های اعتباربخشی بیمارستان‌ها مستلزم انجام هر شاخص و سنجه با کار گروهی و تیمی کلیه واحدها و بخش‌ها می باشد، نیاز به تغییر و تحول اساسی در نحوه رهبری و مدیریت بیمارستان‌ها وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه یکی از اصول مهم و اساسی رهبری توزیعی، توزیع مناسب کار و فضای همکاری بین اعضای سازمان می باشد، این رویکرد بستر مناسب را برای دستیابی به استانداردهای اعتباربخشی نسل سوم، فراهم می سازد.

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد بین مؤلفه مأموریت، چشم انداز و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. داشتن یک دیدگاه



[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

مشترک از وضعیت آینده بسیار مهم است. بدون داشتن این دیدگاه مشترک، سازمان جهت حرکت خود را تشخیص نداده و برایند تلاش افراد، همدیگر را خنثی می کنند.

نتایج پژوهش نشان می دهد که بیمارستان می بایست این دیدگاه را در سراسر سازمان تسری بخشد تا همه کارکنان درک واحدی از آن یافته و بدان پایبند شده و جهت حرکت خود را با اهداف سازمان همسو سازند. زمانیکه در بیمارستان مأموریت و چشم اندازها به صراحت بیان شود، بر بروز رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان تأثیر دارد و در نتیجه آن، رفتار شهروندی سازمانی بین کارکنان افزایش پیدا می کند. نتایج پژوهش احمدی (۱۳۹۲) در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران با نتایج این پژوهش همراستاست و موجب تقویت هر چه بیشتر نتیجه پژوهش می گردد (۱۹).

با توجه به یافته‌های پژوهش، بین مؤلفه مسئولیت مشترک و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود داشت. در پژوهش حاضر بالاترین نمره متعلق به مسئولیت مشترک می باشد. بروز رفتارهای شهروندی بر پایه وجود چشم اندازهای مشترک میان کارکنان و سازمان و مسئولیت شناسی سازمان در قبال افراد شکل می گیرد. رهبری توزیعی رویکردی در راستای افزایش مشارکت و مسئولیت پذیری کارکنان می باشد که این خود منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی می گردد. اشتراک وظایف، مسئولیت‌ها، پاسخگویی مشترک، کار تیمی، ایجاد اهداف مشترک باعث تقویت حس وظیفه شناسی، جوانمردی و گذشت و نوع دوستی کارکنان نسبت به همدیگر شده و رفتارهای فرانقشی را در سازمان‌ها تقویت می نمایند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، بین مؤلفه فرهنگ بیمارستان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود داشت. ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است. رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش پیدا می کند که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان در خصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی به عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود. هرچه سطح فرهنگ سازمان بیشتر باشد، سطح بروز رفتار شهروندی در آن بالاتر خواهد رفت. در نتیجه می توان امیدوار بود فرهنگ سازمانی بهینه، می تواند موجب بروز رفتار شهروندی سازمانی گردد. نتایج پژوهش یاسینی و همکاران (۱۳۹۲) در بین معلمان مدارس متوسطه شهر مهران استان ایلام، نتایج این مطالعه را تایید می کند (۳).

با توجه به یافته‌های پژوهش، بین تجربه رهبری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود داشت. همچنین در بین مؤلفه‌های رهبری توزیعی، تجربه رهبری بیشترین تأثیر را در پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی داشت. تجربه رهبری از سوی پرستاران و سایر کارکنان بیمارستان، به منزله ی تفویض اختیار وظایف رهبری از سوی مدیر به کارکنان و در کانون توجه قرار دادن کارکنان به منزله رهبر سازمان، تسهیم روشن و آشکار وظایف و نقش‌های رهبری که رابطه قوی با تعهد سازمانی دارد تعریف می شود. این یافته اشاره به این امر دارد که کارکنان، باور دارند که رهبری سازمان تنها از طریق تجربه رهبری به طور اثر بخش هدایت می شود و این امر به نوبه خود منجر به تعهد کارکنان نسبت به بیمارستان و رضایت بیشتر آن‌ها نسبت به شغلشان می شود.

قابل ذکر است که از محدودیت‌های این پژوهش خودگزارشی بودن آن بود که امکان سنجش وضعیت ۲ متغیر را از دید دیگران فراهم ننمود. همچنین متغیرهای مداخله گر که در پژوهش دخالت داشتند، کنترل نشده بودند.

## نتیجه گیری

به‌کارگیری شیوه توزیعی در رهبری، نگرانی مدیران بیمارستان‌ها در ارتباط با نحوه انجام امور را کاهش خواهد داد و اعتماد مدیران به کارکنان در رابطه با نحوه انجام وظایفشان را بیشتر خواهد نمود. همچنین تعامل سازنده میان مدیران و کارکنان را شکل خواهد داد. این امر سبب می شود تا کارکنان احساس مسئولیت بیشتری در قبال وظایف خود داشته باشند و تمایل کارکنان نیز به ارائه ی خدمات با کیفیت تر افزایش یافته و با افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به بیماران، رضایت مندی از خدمات بالا رفته و سطح سلامت جامعه ارتقاء خواهد یافت.

مسئولان و دست اندرکاران بهسازی منابع انسانی در بیمارستان‌ها بایستی بتوانند مدیران و کارکنان را برای به



[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

کارگیری شیوه رهبری توزیع شده در بیمارستان‌ها تشویق کنند. برگزاری جلسات متعدد بین مدیران و کارکنان، دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری‌ها در کلیه سطوح به صورت متناسب، استفاده از خرد جمعی در امورات سازمانی، تشویق فرهنگ کار تیمی، شناسایی و کشف استعدادهای مکنون کارکنان با روش‌های گردش شغلی، آزمون‌های استعداد یابی و استفاده مناسب از آن‌ها از پیشنهادات پژوهشگر در این راستا می باشد.

**سپاسگزاری**

نویسندگان بر خود لازم می دانند بدینوسیله از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران و کلیه کسانی که در انجام این پژوهش، ایشان را یاری نموده اند، تشکر نمایند.

**مشارکت نویسندگان**

طراحی پژوهش: م. ج

جمع آوری داده‌ها: ف. ش

تحلیل داده‌ها: خ ع. م

نگارش و اصلاح مقاله: م. ج، ف. ش

**سازمان حمایت کننده**

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال می باشد که توسط این دانشگاه مورد حمایت قرار گرفته است.

**تعارض منافع**

هیچگونه تعارض منافعی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

## References

1) Shabaninejad H, Alyari A, Abolghasem Gorji H. Relationship between transformational leadership and job performance in Farabi Hospital, IRAN. jha 2016; 19(65): 22-30. [Persian]
2) MacBeath J, Oduro GKT. , Waterhouse J. Distributed leadership in action: A study of current practice in schools, An Unpublished Research Report Submitted to the National College for School Leadership. 2004. Available from URL: http://dera.ioe.ac.uk/2052/ 1/download %3Fid%3D17152%26 filename %3 Ddistributed-leadership- in-action-full-report.pdf. Last Access: mar 25, 2017.
3) Yasini A, Abbasian A, Yasini T. The role of Distributive Leadership Style on job performance of secondary school teachers in Mehran City: Offering a new Model. New Approach in Educational Management 2012; 4(13): 33-50. [Persian]
4) Farzaneh M, Abdollahi B, Azizi M. Investigation the mediatory role of psychotic contract in relationship of Distributed leadership and sharing knowledge. Organizational behavior quarterly 2016; 5(4): 47-73. [Persian]
5) Aryanfar Kh, Navidi Nekoo R, Farahinejad M. Distributed leadership and its impacts on organizational citizenship behaviors (OCB) and teachers 'sense of efficacy (Case Study: Boys' schools in Tehran). Journal of management Futurology 2012; 23(94 and 95): 67-77. [Persian]
6) Jafari H, Sadeghi A, Khodayari Zarnagh R .The relationship between organizational citizenship behavior and organizational Commitment in Hasheminezhad Hospital. Journal of Health Sciences 2011; 3 and 4: 47-54. [Persian]
7) Abaszadeh H, Mahmoudi A, Nouri A. Positive organizational behavior and organizational citizenship behavior and work life quality. Management studies in development & Evolution 2014; 23(74): 137-59. [Persian]
8) Alinejad A, Kazemi A, Pishahang Bonab M. Relationship between organization citizenship behavior and staff performance. Management studies in development & Evolution 2014; 23(74): 74-98. [Persian]
9) Bennet N, Wise Ch, Woods Ph, A. Harvey J. Distributed Leadership, A review of literature carried out for the National College for School Leadership. NCSL. 2003. Available from URL: oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf. Last Access: mar 25, 2017.
10) Amjadzebardast M, Gholami Kh, Neamati S. The role of Distributed Leadership on School Effectiveness Due to the motivation of teachers and their academic optimism at secondary schools in Sanandaj: the presentation of a model. Psychology and Education Sciences 2015; 2(7): 7-26. [Persian]
11) Nasiri Valik Bani F, Ghanbari E. Analaysis of the relationship between Distributed Leadership style and organizational effectiveness of high schools in Hamadan. erj 2016; 2(31): 110-32. doi: 10.18869/acadpub.erj.2.31.110. [Persian]
12) Gholami Kh, Sahranavard Nashtifani Y, Azizi N. Investigating the Status of Distributed Leadership in Senior High Schools in the City of Sanandaj. Leadership Research and Educational Management journal 2014; 1(1): 23-48. [Persian]
13) Gordon ZV. The effect of distributed leadership on student achievement [Doctoral Dissertation].

[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]

[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

Connecticut: Central Connecticut State University, Department of Educational Leadership; 1947. Available from URL: content.library.ccsu. edu/ cdm/ ref/ collection/ ccsutheses/ id/ 1106. Last Access: mar 25, 2017.
14) Ghafourian Shagerdi A, Aibaghi Esfahani S, Behboodi O. Studying the influence of citizen Behavior Influence from Internal Brand Management and Marketing. Journal of New Marketing Research 2017; 7(1): 41-58. [Persian]
15) Kilinc Cagatay A. A Quantitative Study of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Perceptions of Turkish Primary School Teachers. Journal of Curriculum and Teaching 2014; 3(2): 69-78. doi: https:// doi. org/ 10.5430/ jct. v3n2p69.
16) Mosadeghrad AM, Sokhanvar M. organizational culture of selected hospitals of Tehran city. jhosp 2017; 16(2): 46-57. [Persian]
17) Jamail M, Don Y. Distributed leadership and commitment of teachers based on cohort of generation. Proceeding of the international conference on education towards global peace; 2016 Nov 30-Sep 01; Malaysia. 2016. Available from URL: www.iium.edu.my/ capeu 2016/ wp-content/ uploads/2017/02/016.pdf. Last Access: mar 25, 2017.
18) Mohammadi Y, Kazemi S, Raeisoon MR, Ramezani F. The relationship between perceived organizational justice and job satisfaction among the staff of Birjand University of Medical Sciences. Manage Strat Health Syst 2017; 1(2): 145-52. [Persian]
19) Ahmadi H. The relationship between leadership and organizational performance distributed elementary school teachers in Tehran [Master Dissertation]. Tehran: Tehran University, Department of Educational Management; 2013. [Persian]

[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]
[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]

Research Article

# Distributive Leadership Style: A New Approach for Spontaneous Behaviors in Hospitals

Mehrnoosh Jafari [1*], Fereshteh shoja [2], Khalil Ali mohammadzadeh [3,4]

[1] Assistant Professor, Department of Healthcare Management, School of Management and Human Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
[2] MSc Student in Healthcare Management, School of Management and Human Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
[3] Associate Professor, Department of Healthcare Management, School of Management and Human Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
[4] Associate Professor, Health Economics Policy Research Center, Tehran Medical Science Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*** Corresponding Author:** Mehrnoosh Jafari
mehr_j134@yahoo.com

**Citation:** Jafari M, Shojaa F, mohammadzadeh KhA. Distributive Leadership Style: A New Approach for Spontaneous Behaviors in Hospitals. Manage Strat Health Syst 2017; 2(2): 108-17.

**Received:** June 20, 2017
**Revised:** September 17, 2017
**Accepted:** September 20, 2017

**Funding:** This study has been supported by North Tehran branch Islamic Azad University.

**Competing Interests:** The authors have declared that no competing interest exist.

## A B S T R A C T

**Background**: Considering the fast changing conditions of hospitals and their necessity of effectiveness, employees with voluntary behavior towards the organization and customers are required. Distributive leadership as one of the modern styles in leadership tries to change the single-leadership framework and replace it with a teamwork approach. The aim of the study was to investigate the relationship between distributive leadership style and organizational citizenship behavior among the employees of Tehran medical science hospitals.

**Methods**: This correlational and cross-sectional study was conducted in the summer of 2015. The target population (n = 10089) included all employees of hospitals affiliated to Tehran University of medical sciences. Later, the sample population was reduced to 374 through the Morgan and Krejcie table. The Gordon (2005) distributive leadership standard questionnaire and Organ organizational citizenship behavior questionnaire were applied for data collection. The questionnaires' reliability was supported based on the Cornbrash's Alpha and their validity was confirmed by specialists' point of view. For data analysis, both descriptive statistics and inferential statistics (Pearson correlation and Regression) were applied. The data were then analyzed using SPSS $_{21}$.

**Results**: The correlation between distributive leadership and organizational citizenship behavior was significant ($p < 0.001$).

**Conclusion**: Considering the significant correlation between distributive leadership style and organizational citizenship behavior, hospitals can improve their employees' behavior significantly. This can be achieved by supporting individual- and team- works and giving employees more power.

**Key words**: Leadership, Behavior, Hospital

[ Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-09 ]

[ DOR: 20.1001.1.24766879.1396.2.2.5.7 ]