

## رهبری توزیعی، رویکردی جدید برای رفتارهای

### خود جوش در بیمارستان‌ها

مهرنوش جعفری<sup>۱\*</sup>، فرشته شجاع<sup>۲</sup>، خلیل علی محمد زاده<sup>۳،۴</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران  
<sup>۴</sup> دانشیار، مرکز تحقیقات سیاستگذاری اقتصاد سلامت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول: 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 می‌باشد.

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؛ ۱۳(۲): ۱۰۸-۱۷

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع همبستگی می‌باشد 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 نمونه‌گیری چند مرحله‌ای 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.

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

**یافته‌ها:** بین سبک رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0/001$ ).

**نتیجه‌گیری:** با توجه به رابطه معنادار سبک رهبری توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی، بیمارستان‌ها می‌توانند 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

## مقدمه

بیمارستان‌ها به عنوان سازمان‌های اصلی ارائه مراقبت‌های بهداشتی درمانی محسوب می‌شوند که با جان انسان‌ها سروکار دارند. نیروی انسانی در بیمارستان در ارائه خدمات با کیفیت نقش مهمی را ایفا می‌کند و لازمه دستیابی به آن، بهبود سبک رهبری مدیران است. سازمان‌ها می‌توانند 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 ویژه‌ای 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 می‌تواند 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، ریسک‌پذیری و کنترل اندک بر دیگران تأکید می‌شود (۲).

مفهوم اصلی رهبری توزیع شده تا سال ۱۹۵۰ میلادی، مجهول بود. اما در قرن ۲۱ توسط اسپیلان (۲۰۰۲) و ایلومور (۲۰۰۰) تجدید نظر شد. مدل رهبری قرن ۲۱، بر مفهوم تفویض مسئولیت در میان گروه‌های متعدد سازمانی در حالیکه همه گروه‌ها به سوی ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، نمادها و سنن مشترکی حرکت می‌کنند، تأکید دارد (۳). رهبری توزیع شده، فعالیت‌های گروهی را شامل می‌شود که در ارتباط با هم صورت می‌گیرند (۴). رهبری توزیعی شکلی از رهبری است که مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تأکید بر نقش اعضاء در پیشبرد اهداف می‌باشد (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 تصمیم‌گیری‌های 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 می‌شود که طی آن، ۲ عضو یا ۲ گروه، روابط نزدیکی

از لحاظ کاری با یکدیگر برقرار می‌کنند. این گونه رفتارها از سوی سازمان، حمایت شده و به عنوان اهرمی برای انجام بهتر وظایف در نظر گرفته می‌شود. کارکردهای نهادینه شده (institutionalized practices): تشکیل کمیته‌های ویژه سازمان دهنده و ساختار دهنده به طوری که بتوانند وظایف همه اعضای گروه‌های مختلف سازمان را جهت‌دهی نمایند. کارکردهای نهادینه شده در این سبک، برخلاف دیگر سبک‌های رهبری که توسط خود رهبر صورت می‌گیرد، 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 می‌باشد. 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 می‌شوند و معمولاً نیز داوطلبانه تلقی می‌گردند، 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 می‌باشد، انجام می‌دهند و این رفتارها روی عملکرد دیگران، وفاداری مشتریان، عملکرد و موفقیت سازمانی تأثیر می‌گذارد. 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 می‌کند که در آن کارکنان فراتر از نیازهای از پیش تعیین شده نقش خود عمل می‌کنند و این امر سبب بالا رفتن اثر بخشی سازمانی می‌شود (۷).

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

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 در نظر 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 به دست آمد. در مرحله بعدی نمره خام مربوط به هر شاخص تقسیم بر تعداد سؤالات هر کدام از شاخص‌ها شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۷۵ به دست آمد. روایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق اخذ نظر اساتید محترم و صاحب نظران 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

ناراحت کننده، بدون شکایت)، فضیلت شهروندی (به ضرورت مشارکت کارمند در زندگی سازمانی اشاره دارد تا ضمن اینکه در مقابل مشکلات شکایا 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 در میان 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

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 (۳۰/۷ درصد) 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 $\pm$ میانگین	مقدار ثابت	مقدار آماره t	درجه آزادی	مقدار * p
رهبری توزیعی	۲/۷۳ $\pm$ ۳/۱۳	۲/۵۰	۱/۴۹	۳۷۳	۰/۰۰۱
رفتار شهروندی سازمانی	۲/۸۲ $\pm$ ۲/۲۶	۲/۵۰	۲/۹۰	۳۷۳	۰/۰۰۱

\* آزمون t

\*\* سطح معناداری  $p < 0/001$

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).

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

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 معناداری  $p < 0/001$

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

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

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 (جدول ۳).

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 $\pm$ میانگین	مقدار آماره t	درجه آزادی	مقدار $p^*$
سبک رهبری توزیعی	زن	$۲/۸۶ \pm ۱/۴۹$	۰/۷۳	۳۷۳	۰/۴۷۵
	مرد	$۲/۵۴ \pm ۱/۴۹$			
رفتار شهروندی سازمانی	زن	$۲/۹۸ \pm ۲/۴۰$	۰/۹۶	۳۷۳	۰/۶۵۳
	مرد	$۲/۸۶ \pm ۲/۵۰$			

\* 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	F	مقدار $p^*$
سطح تحصیلات	بین گروهی	۰/۴۹۷	۲	۰/۱۶۵		
	درون گروهی	۱۶۶/۷۹۳	۳۷۳	۰/۵۱۵	۰/۳۱۲	۰/۸۱۶
	کل	۱۶۷/۲۹۰	۳۷۵	-		
رفتار شهروندی سازمانی	بین گروهی	۰/۵۰۱	۲	۰/۱۶۶		
	درون گروهی	۱۶۹/۵۴۶	۳۷۳	۰/۵۲۵	۰/۳۱۶	۰/۸۱۴
	کل	۱۷۰/۰۴۷	۳۷۵	-		
سبک رهبری توزیعی	بین گروهی	۰/۱۱۷	۲	۰/۰۲۳		
	درون گروهی	۴۹/۹۵۲	۳۷۳	۰/۱۵۳	۰/۱۵۲	۰/۹۷۹
	کل	۵۰/۰۶۹	۳۷۵	-		
رفتار شهروندی سازمانی	بین گروهی	۲/۶۰۵	۲	۰/۵۲۱		
	درون گروهی	۱۷۲/۳۷۹	۳۷۳	۰/۵۲۷	۰/۹۸۸	۰/۴۲۵
	کل	۱۷۴/۹۸۴	۳۷۵	-		

\* آزمون ANOVA

\*\* سطح معنا داری  $p < ۰/۰۰۱$

## 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 می‌گردد. رهبری توزیعی، بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری جمعی و گروهی، تقویت روابط بین افراد به ویژه تیم‌ها، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را موجب می‌شود و همچنین ارتباط رهبران و کارکنان را تقویت نموده و باعث تقویت درک کارکنان از اهداف سازمانی می‌شود و زمینه را برای تعیین اهداف مشترک فراهم می‌آورد، البته این اهداف مشترک می‌تواند باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گردد.

به عبارتی بهتر هرچه فرایند توزیع و تقسیم کارها در سازمان مناسب‌تر 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 می‌دهند.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های یاسینی و همکاران (۱۳۹۲) در بین معلمان مدارس متوسطه شهر تهران 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 می‌باشد (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 می‌کند. 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 می‌شود و هر چه کارکنان رضایت بیشتر و بالاتری از کار خود داشته باشند، رفتارهای خود جوش و داوطلبانه در آن‌ها بیشتر شکل می‌گیرد (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 می‌گیرد. 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 ملاحظه‌ای 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، می‌توان نتایج این پژوهش را با پژوهش مصدق راد و سخنور (۱۳۹۶) همراستا تلقی کرد. به عبارتی بهتر در کلیه رده‌های شغلی و تحصیلی، کارکنان این بیمارستان‌ها معتقدند توزیع مناسب فعالیت‌ها و البته بهره‌مندی‌ها، باعث افزایش تعهد به سازمان شده و رفتارهای فرا وظیفه‌ای را در بیمارستان تقویت می‌کند (۱۶).

از آنجا که نسل سوم سنج‌های اعتباربخشی بیمارستان‌ها مستلزم انجام هر شاخص و سنج با کار گروهی و تیمی کلیه واحدها و بخش‌ها می‌باشد، 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 می‌باشد، این رویکرد بستر مناسب را برای دستیابی به استانداردهای اعتباربخشی نسل سوم، فراهم می‌سازد.

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



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

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بیمارستان می‌بایست 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 می‌کند. نتایج پژوهش احمدی (۱۳۹۲) در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران با نتایج این پژوهش همراستاست و موجب تقویت هر چه بیشتر نتیجه پژوهش می‌گردد (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 می‌باشد. بروز رفتارهای شهروندی بر پایه وجود چشم اندازهای مشترک میان کارکنان و سازمان و مسئولیت شناسی سازمان در قبال افراد شکل می‌گیرد. رهبری توزیعی رویکردی در راستای افزایش مشارکت و مسئولیت پذیری کارکنان می‌باشد که این خود منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد. 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 فرانشی را در سازمان‌ها تقویت می‌نمایند.

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 می‌کند 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 می‌توان امیدوار بود فرهنگ سازمانی بهینه، می‌تواند 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 می‌کند (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 می‌شود. این یافته اشاره به این امر دارد که کارکنان، باور دارند که رهبری سازمان تنها از طریق تجربه رهبری به طور اثر بخش هدایت می‌شود و این امر به نوبه خود منجر به تعهد کارکنان نسبت به بیمارستان و رضایت بیشتر آن‌ها نسبت به شغلشان می‌شود.

قابل ذکر است که از محدودیت‌های این پژوهش خودگزارشی بودن آن بود که امکان سنجش وضعیت ۲ متغیر را از دید دیگران فراهم نمود. 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 می‌شود تا کارکنان احساس مسئولیت بیشتری در قبال وظایف خود داشته باشند و تمایل کارکنان نیز به ارائه 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



### 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 منافی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

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 استعدادها، مکتون 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.

## References

- 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]
- 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%26filename%3Ddistributed-leadership-in-action-full-report.pdf>. Last Access: mar 25, 2017.
- 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]
- 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]
- 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]
- 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]
- 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]
- 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]
- 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](http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf). Last Access: mar 25, 2017.
- Amjadzabardast 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]
- Nasiri Valik Bani F, Ghanbari E. Analysis 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]
- 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]
- Gordon ZV. The effect of distributed leadership on student achievement [Doctoral Dissertation].





- Connecticut: Central Connecticut State University, Department of Educational Leadership; 1947. Available from URL: [content.library.ccsu.edu/cdm/ref/collection/ccsutheses/id/1106](http://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/capeu2016/wp-content/uploads/2017/02/016.pdf](http://www.iium.edu.my/capeu2016/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]

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

Mehrnoosh Jafari <sup>1\*</sup>, Fereshteh shoja <sup>2</sup>, Khalil Ali mohammadzadeh <sup>3,4</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Healthcare Management, School of Management and Human Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> MSc Student in Healthcare Management, School of Management and Human Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Healthcare Management, School of Management and Human Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Associate Professor, Health Economics Policy Research Center, Tehran Medical Science Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\* **Corresponding Author:** Mehrnoosh Jafari  
[mehr\\_j134@yahoo.com](mailto:mehr_j134@yahoo.com)

### ABSTRACT

**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.

**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 <sup>21</sup>.

**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