



**ORIGINAL RESEARCH PAPER**

**The effect of transformational leadership on work alienation**

H. Damghanian\*, M. Hajkazemi

*Department of Executive Management, Semnan University, Iran*

---

**ARTICLE INFO**

**Article History**

Received: 07 January 2013

Revised: 28 February 2013

Accepted: 02 June 2014

**Keywords**

*Transformational Leadership;*

*Work Alienation; SEM.*

---

**\*Corresponding Author:**

Email: [hdamghanian87@gmail.com](mailto:hdamghanian87@gmail.com)

DOI: [10.22056/ijir.2014.02.05](https://doi.org/10.22056/ijir.2014.02.05)

---

---

**ABSTRACT**

The present study was conducted with the aim of investigating the relationship between transformational leadership and alienation from work. The statistical sample of this research was 255 employees and managers of an insurance company in Tehran. To collect research data, a researcher-made questionnaire was used to measure alienation from work and transformational leadership. The validity and reliability of the data collection tools were examined and confirmed. Structural equation model mechanism was used in data analysis. Based on the obtained results, transformational leadership reduces work alienation.



## اثر رهبری تحول آفرین بر بیگانگی از کار

حسین دامغانیان\*، محبوبه حاج کاظمی

گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه سمنان، ایران

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی روابط بین رهبری تحول آفرین و بیگانگی از کار انجام شده است. نمونه آماری این پژوهش ۲۵۵ نفر از کارکنان و مدیران یک شرکت بیمه در شهر تهران بود. برای جمع آوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته جهت سنجش بیگانگی از کار و رهبری تحول آفرین استفاده گردید. روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از سازوکار مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده، رهبری تحول آفرین، بیگانگی از کار را تقلیل می‌دهد.

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۸ دی ۱۳۹۱

تاریخ داوری: ۱۰ اسفند ۱۳۹۱

تاریخ پذیرش: ۱۲ خرداد ۱۳۹۳

### کلمات کلیدی

رهبری تحول آفرین

بیگانگی از کار

مدل معادلات ساختاری

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [hdamghanian87@gmail.com](mailto:hdamghanian87@gmail.com)

DOI: 10.22056/ijir.2014.02.05

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند، بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که با تغییرات محیطی سازگار شوند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را پیش‌بینی کرده و این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده بهتر هدایت کنند (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷). سازمان‌ها باید قادر باشند متناسب با تغییرات به سرعت خود را تغییر دهند تا بتوانند در صحنه رقابت باقی بمانند. امروزه صاحب‌نظران و اندیشمندان علاوه بر اینکه یکی از مهم‌ترین عناصر تغییر در سازمان‌ها را منابع انسانی آن می‌دانند، نیروی انسانی را مهم‌ترین سرمایه هر سازمان نیز قلمداد می‌کنند (روحی و همکاران، ۱۳۹۰). برای اینکه بتوان سازمان‌ها را هوشمندانه و اثربخش اداره کرد، ارزشمندترین و ضروری‌ترین عاملی که سازمان‌ها دارند، منابع انسانی است. کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان، حائز اهمیت‌اند (Bushra et al., 2011). بنابراین توجه به روحیه و انگیزه انسانی کارکنان، اولویت بالایی دارد؛ زیرا اگر این منابع انسانی به صورت مؤثر و پویا در این محیط متغیر، عمل نمایند باعث رشد و حفظ موقعیت رقابتی سازمان می‌گردند.

#### بیان مسئله

تغییرات به سرعت در محیط پیرامون سازمان‌ها رخ می‌دهد. اگرچه این تغییرات سبب پیشرفت‌های فنی و صنعتی زیادی شده و نتایج مطلوبی به همراه داشته، اما نتایج مخربی نیز داشته است. تغییرات سریع، منابع انسانی سازمان را که مهم‌ترین سرمایه آن در چنین عصر رقابتی محسوب می‌شود، تحت تأثیر قرار داده است. کارکنان نمی‌توانند خود را با تغییرات فزاینده همراه ساخته و رفته رفته با محیط کاری خود احساس بیگانگی می‌کنند؛ در نتیجه احساس تعلق خود نسبت به سازمان را از دست می‌دهند.

براتون<sup>۱</sup> و همکارانش، این واقعیت را ذکر می‌کنند که بیشتر پژوهش‌های روان‌شناسی محور، نسبت به مفهوم بیگانگی از کار بی‌تفاوت و بی‌توجه‌اند؛ در حالی که بعضی از مطالعات به بررسی برخی متغیرها در رابطه با بیگانگی پرداخته‌اند، هنوز جای خالی مدلی جامع که قادر به توضیح بیگانگی از کار باشد در ادبیات موضوع، حس می‌شود (Nair and Vohra, 2010).

عوامل بسیاری روی بیگانگی از کار تأثیرگذارند. در میان این عوامل، رهبری، عنصری کلیدی به‌شمار می‌رود. این رهبران هستند که از طریق نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست می‌یابند.

سبک‌های متفاوتی از رهبری تعریف شده است. در این میان برنز<sup>۲</sup> مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش بوده و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. وی بیان می‌کند: تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند؛ زیرا آنان منشاء تغییرات بوده و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف دارند (بیک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین به‌نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرین که از ثبات لازم برخوردار بوده، با توجه به ویژگی‌های تأثیرگذارش همچون الهام‌بخشی، امیدآفرینی و معنابخشی به زندگی کاری منابع انسانی در حوزه مسئولیت خود، می‌تواند کارکنان را از آسیب‌های مخرب و جبران‌ناپذیر بیگانگی شغلی و بیگانگی از خود مصون داشته و به سمت و سوی تعالی و پیشرفت سوق دهد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰).

پژوهش‌های اندکی چه در داخل و چه در خارج از کشور به بررسی این فرضیه پرداخته‌اند و لزوم انجام این پژوهش کاملاً محسوس است. پژوهش حاضر در نظر دارد تا مشخص نماید که:

- آیا رهبری تحول‌آفرین بر بیگانگی از کار تأثیری دارد؟
- تأثیر مورد نظر - در صورت وجود - منفی است یا مثبت؟
- تأثیر احتمالی مزبور، معنادار است یا خیر؟

<sup>1</sup>. Bratton

<sup>2</sup>. Burnz

## مروری بر پیشینه پژوهش

بیگانگی از کار نشان‌دهنده میزان فاصله‌ای است که یک شخص از دنیای کارش گرفته است. بیگانگی از کار در گذشته، از لحاظ مفهومی، مرتبط با سطوح پایین فعالیت مثبت روان‌شناختی نسبت به تلاش‌ها و ساختارهای کاری محسوب می‌شد (Hirschfeld and Field, 2000).

کورمان<sup>۱</sup> و همکارانش، بیگانگی را حقیقتی گسترده در زندگی کاری حتی در سطوح حرفه‌ای خدمات می‌دانند (Hirchfeil and Field, 2000). بیگانگی یا بی‌اعتنایی در محیط کاری به این اشاره دارد که کارکنان، ممکن است قادر به برآورده‌سازی نیازهای اجتماعی خود نباشند و نوعی شکاف بین ادراک از موقعیت کاری عینی‌شان و باورها و علایق مشخصی مثل ارزش‌ها، ایدئال‌ها و مطلوبیت‌هایشان به‌وجودآید (Sulu et al., 2010).

سیمن<sup>۲</sup> در مقاله‌ای کوشید تا مفهوم بیگانگی از کار را با شناسایی ابعاد آن، روشن سازد و این مفهوم را با معرفی پنج بعد توضیح داد. هر چند در سال‌های بعد تفسیرهای جدیدی از بیگانگی کاری ارائه داد. این پنج بعد عبارت‌اند از:

- بی‌قدرتی: یعنی فقدان استقلال شغلی به دلیل آنکه کارکنان، آزادی محدودی برای کنترل فعالیت‌های کاری خود دارند.  
- بی‌معنایی: یعنی عدم توانایی، حالتی است که فرد نمی‌داند باید به چه چیزی معتقد باشد. این امر زمانی رخ می‌دهد که فرد برای تصمیم‌گیری، معیارهای روشنی در اختیار نداشته باشد. در چنین حالتی، آنچه شخص باید بدان باور داشته باشد، واضح و روشن نیست (Lefkowitz and Bricando, 1980).

- بی‌هنجاری: فرد این احتمال را می‌دهد که تنها کنش‌هایی وی را به هدف نزدیک می‌سازند که مورد تأیید جامعه نیستند (کارگر مزین، ۱۳۸۵).

- انزوای اجتماعی: یعنی هنگامی که اصول، قواعد و چهارچوب عمل به‌صورت مؤثر، هدایتگر یک رفتار به اهداف مشخصی نیست.  
- از خود بیگانگی: یعنی هنگامی که کار، تبدیل به مسیری برای ارضای نیازهای صرفاً بیرونی است نه وسیله‌ای برای نشان‌دادن و بروز قابلیت بالقوه فرد.

عوامل متفاوتی بر بیگانگی از کار تأثیر گذارند. یکی از این عوامل، رهبری تحول‌آفرین است که از جدیدترین سبک‌های رهبری محسوب می‌شود. رهبری همواره از بحث برانگیزترین موضوعاتی است که محققان از تمام دنیا آن را مطالعه نموده‌اند (Bushra et al., 2011). لاک و کرافورد<sup>۳</sup> مدعی شدند که رهبری، نقش حیاتی در تعیین موفقیت و شکست یک شرکت ایفا می‌کند و گیل<sup>۴</sup> بیان داشت که رهبران به تحریک، ایجاد انگیزه، تشویق و شناخت پیروانشان به منظور نیل به نتایج عملکردی کلیدی مبادرت می‌ورزند (Bushra et al., 2011).

در میان سبک‌های رهبری، سبک رهبری تحول‌آفرین به دلیل پیامدهای مثبتی که دارد و همچنین تناسب آن با تقاضاهای جهان کسب‌وکار در حال تغییر، جدیداً توجه محققان را به خود جلب کرده است (Hautala, 2006). لودر<sup>۵</sup> بیان کرد انگیزه رهبری تحول‌آفرین است که منجر به ارتقاء بیشتر خلاقیت و نوآوری پیروانش با تأکید بر موفقیت سازمانی می‌شود. از این‌رو رهبری تحول‌آفرین در محیط پویای امروزی بیشتر مؤثر است.

رهبری تحول‌آفرین، فرایندی را تشریح می‌کند که در آن رهبران، از لحاظ درونی پیروان را به سوی اهداف بلندمدت، هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که طرز فکر پیروانشان را تغییر می‌دهند، به‌طوری‌که حس تعهد و مشارکت پیروان تقویت می‌شود (Gregory et al., 2011).

باس<sup>۶</sup> تئوری رهبری تحول‌آفرین را که مبتنی بر آثار قبلی برنز بود، بسط داد. براساس اثر رهبران بر پیروان، میزان تحول‌آفرینی رهبران ارزیابی می‌شود. پیروان رهبران تحول‌آفرین، به رهبرانشان حس اعتماد، وفاداری و احترام داشته و انگیزه این را دارند که وظایفی فراتر از نقش‌شان انجام دهند (Bass, 1985; Hautala, 2006).

1. Korman

2. Seeman, 1959

3. Lok and Crawford

4. Gill

5. Lowder, 2009

6. Bass, 1985

### اثر رهبری تحول‌آفرین بر بیگانگی از کار

می‌توان گفت محققان، رهبری تحول‌آفرین را بر حسب نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تعریف کرده‌اند. برخی محققان، نخستین جزء (نفوذ آرمانی) را تحت عنوان کاریزما تشریح و محققان اندکی، دو جزء اول، یعنی نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش را به عنوان کاریزما مطرح کرده‌اند (Birasnav et al., 2011).

در پژوهش فعلی رهبری تحول‌آفرین با این چهار بعد- به دلیل فراگیری- تعریف گردیده است:

- نفوذ آرمانی

یک رهبر، با استفاده از اثر نفوذ آرمانی، حس غرور، ایمان و احترام را تلقین می‌کند. او شخصی واقع‌بین است که رسالت سازمان را منتقل می‌کند (Hater and Bass, 1988).

- انگیزش الهام‌بخش

انگیزش الهام‌بخش به این معنی است که رهبران کاریزماتیک به طریقی عمل می‌کنند که با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروانشان آنها را دارای انگیزه ساخته و الهام‌بخش آنها می‌شوند. رهبران به وضوح، در ارتباطات، انتظاراتی ایجاد می‌کنند که پیروان خواهان برآورده شدن آنها هستند و همچنین تعهدات به اهداف و بینش‌های مشترک را آزمایش و بررسی می‌کنند (Ali et al., 2011).

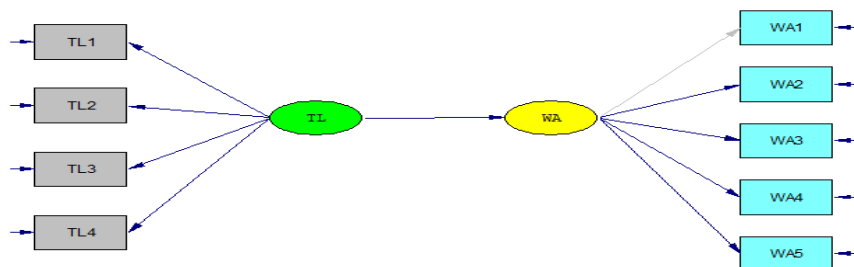
- ملاحظات فردی

رهبر تحول‌آفرین با تک‌تک پیروان رابطه مجزا برقرار نموده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آنان را درک نماید (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰). باس بیان می‌کند که مفهوم ملاحظات فردی، توصیف‌کننده رهبرانی است که راهنمای کارکنان هستند (Barbuto, 2005).

- ترغیب ذهنی

ترغیب ذهنی توضیح می‌دهد که چگونه رهبران، مهارت‌های نوآورانه و خلاقانه کارکنانشان را با حل مسئله به شیوه‌های جدید بدون انتقاد از کارکنان برای اشتباهاتشان، بهبود می‌دهند (Bass et al., 2003). در مطالعات بسیاری، رهبری تحول‌آفرین به خاطر برتر بودنش، رابطه مثبتش با رضایت زیردستان، انگیزش عملکردی، تعهد و میزان اثربخشی رهبر در رهبری تحول‌آفرین، مورد توجه بوده است (Ivey and Kline, 2010).

تسلیمی و همکاران (۱۳۹۰) تحقیقی پیرامون تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی کارکنان دانشگاه پیام نور با بهره‌گیری از متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی صورت دادند. نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که بر خلاف تئوری‌های موجود، رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه پیام نور روی بیگانگی از کار تأثیر معناداری دارد. به نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرین که از ثبات لازم برخوردار باشد، به موجب ویژگی‌هایی می‌تواند کارکنان را از آسیب‌های مخرب و جبران‌ناپذیر بیگانگی از کار مصون داشته و به سمت و سوی تعالی و پیشرفت سوق دهد. به عبارت دیگر رهبری تحول‌آفرین با داشتن ویژگی‌های مثبت می‌تواند بیگانگی از کار کارکنان را کاهش دهد و آنان را با کار خود عجین کند. در پژوهش حاضر سعی شده تا فرضیه وجود رابطه مستقیم، معنادار و منفی بین رهبری تحول‌آفرین و بیگانگی از کار بررسی شود و مشخص شود که آیا رهبری تحول‌آفرین می‌تواند بر بیگانگی از کار فایده‌آید؟



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری شامل تمامی کارمندان و مدیران یک شرکت بیمه در ساختمان مرکزی و تمام شعب شهر تهران در بهار ۱۳۹۱ است. در زمان مورد نظر، این جامعه متشکل از ۷۳۶ نفر بوده است.

روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای چند مرحله‌ای به شیوه انتساب متناسب است. به این ترتیب که ابتدا با توجه به منطقه‌بندی جغرافیایی، ساختمان مرکزی شرکت بیمه مورد نظر و تمام شعب واقع در شهر تهران (۹ شعبه) انتخاب گردید. سپس از کارمندان و مدیران هر شعبه به میزان سهمی که در جمعیت کل داشت به صورت تصادفی نمونه‌برداری شد. حجم نمونه آماری بر اساس جدول کهن، مورگان و کرجسای<sup>۱</sup> با توجه به اینکه در پژوهش حاضر تعداد اعضای جامعه ۷۳۶ نفر است، ۲۵۴ نفر تعیین گردید.

در تحقیق حاضر از دو ابزار به منظور گردآوری داده‌ها استفاده گردیده است:

- بررسی‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای؛

- تحقیقات میدانی: به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نظر، از پرسش‌نامه استفاده شده است. برای طراحی پرسش‌نامه ابتدا ادبیات موضوع به طور کامل بررسی شد و برای هر کدام از ابعاد متغیرهای تحقیق، شاخص‌های سنجش طراحی گردید.

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

پایایی

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> استفاده شده است (جدول ۱).

جدول ۱: میزان آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌ها

سازه	تعداد کل سؤالات	ابعاد	میزان آلفای کرونباخ هر بعد	میزان آلفای کرونباخ سازه
بیگانگی از کار	۲۰	بی‌قدرتی	۰/۷	۰/۸۵
		بی‌هنجاری	۰/۸۰۶	
		بی‌معنایی	۰/۶۹	
		انزوای اجتماعی	۰/۷۱۴	
		بیزاری از خویشتن	۰/۷۱۸	
رهبری تحول‌آفرین	۲۰	نفوذ آرمانی	۰/۸۷۵	۰/۹۷
		انگیزش الهام‌بخش	۰/۹۲۲	
		ملاحظات فردی	۰/۹۱۴	
		ترغیب ذهنی	۰/۹۴۲	

<sup>۱</sup>. Cohen, Morgan and Kerjcie

<sup>۲</sup>. Cronbach's Alpha

روایی

- اعتبار محتوایی

در این حالت کمیّت و کیفیت سوالات از نظر متخصصین مورد توجه قرار گرفت. به این منظور پرسش‌نامه‌ها در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه قرار گرفت و اصلاحات پیشنهادی انجام گردید.

- اعتبار سازه

در پژوهش حاضر برای اطمینان از اعتبار سازه، از سازوکار تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> استفاده شد. قبل از بررسی روابط علیّی میان متغیرها و انجام تحلیل مسیر، لازم است تا از صحت مدل اندازه‌گیری اطمینان حاصل کنیم. به این منظور باید در ابتدا روابط میان شاخص‌ها و مؤلفه‌ها (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول) و سپس روابط میان مؤلفه‌ها و متغیرها (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم) بررسی شود. بعد از انجام این دو مرحله، تحلیل مسیر صورت می‌گیرد.

میزان بار عاملی در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم هر دو متغیر پژوهش بعد از اصلاح مدل در جداول ۲ و ۳ آورده شده است.

جدول ۲: میزان بار عاملی در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم رهبری تحول‌آفرین

سازه	مؤلفه	شماره شاخص‌ها	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول		تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم	
			بار عاملی	عدد معناداری	بار عاملی	عدد معناداری
نفوذ آرمانی		۱	۰/۶۴	۹/۳۱	۹/۰۸	۰/۹۵
		۲	۰/۶۰	۸/۶۹		
		۳	۰/۸۶	۱۴/۱۹		
		۴	۰/۷۹	۱۲/۵۵		
		۵	۰/۸۴	۱۳/۸۱		
انگیزش الهام‌بخش		۶	۰/۷۴	۱۱/۴۶	۱۰/۸۶	۰/۹۴
		۷	۰/۹۲	۱۵/۹۸		
		۸	۰/۸۹	۱۵/۴۴		
		۹	۰/۸۸	۱۴/۸۶		
		۱۰	۰/۸۰	۱۲/۹۰		
رهبری تحول‌آفرین		۱۱	۰/۸۸	۱۴/۹۴	۱۴/۰۵	۰/۹۶
		۱۲	۰/۶۸	۱۰/۲۴		
		۱۳	۰/۸۷	۱۴/۵۸		
		۱۴	۰/۸۷	۱۴/۶۹		
		۱۵	۰/۸۳	۱۳/۷۱		
ملاحظات فردی		۱۶	۰/۸۳	۱۳/۵۶	۱۲/۷۴	۰/۹۶
		۱۷	۰/۸۶	۱۴/۴۵		
		۱۸	۰/۸۷	۱۴/۷۳		
		۱۹	۰/۹۱	۱۵/۸۹		
		۲۰	۰/۹۱	۱۵/۸۱		

<sup>1</sup>. Confirmatory Factor Analysis

اثر رهبری تحول آفرین بر بیگانگی از کار

جدول ۳: میزان بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم بیگانگی از کار

سازه	مؤلفه	شماره شاخص‌ها	(تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول)		(تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم)	
			بار عاملی	عدد معناداری	بار عاملی	عدد معناداری
بی‌قدرتی		۱	۰/۸۸	۹/۷۹	۴/۳۰	۰/۴۱
		۲	۰/۹۱	۱۱/۲۷		
		۳	حذف سؤال	حذف سؤال		
		۴	۰/۵۹	۷/۲۷		
بی‌هنجاری		۵	۰/۶۲	۷/۶۵	۵/۵۵	۰/۶۷
		۶	۱/۰۶	۱۲/۲۱		
		۷	۰/۴۱	۴/۷۲		
		۸	۰/۶۸	۷/۲۴		
بی‌معنایی	بیگانگی از کار	۹	۰/۶۵	۷/۷۴	۷/۲۳	۰/۹۴
		۱۰	۰/۷۶	۸/۵۳		
		۱۱	۰/۷۶	۷/۹۳		
		۱۲	۰/۴۴	۴/۶۲		
انزوای اجتماعی		۱۳	۰/۸۷	۸/۴۷	۶/۸۶	۰/۷۹
		۱۴	۰/۶۴	۷/۹۳		
		۱۵	۱/۰۳	۱۰/۸۲		
		۱۶	۰/۶۵	۷/۲۱		
بیگانگی از خود		۱۷	۰/۲۴	۲/۹۸	۳/۰۴	۰/۹۶
		۱۸	۰/۷۵	۸/۲۵		
		۱۹	۰/۷۱	۸/۳۶		
		۲۰	۰/۹۵	۱۱/۷۰		

میزان شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش را در جدول ۴ مشاهده می‌کنید.

جدول ۴: میزان شاخص‌های برازش در تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم

متغیر اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	کای دو <sup>۱</sup>	درجه آزادی	نسبت کای دو بر درجه آزادی	RMSEA
رهبری تحول آفرین	مرتبه اول	۴۲۵/۳۲	۱۶۴	۲/۵۹	۰/۰۹۰۴
	مرتبه دوم	۳۳۹/۴۳	۱۶۱	۲/۱	۰/۰۷۸
رهبری تحول آفرین (بعد از اصلاح)	مرتبه اول	۳۳۶/۲۲	۱۵۹	۲/۱۱	۰/۰۷۸
	مرتبه دوم	-	-	-	-
بیگانگی از کار	مرتبه اول	۳۳۹/۴۳	۱۶۱	۱/۶۲	۰/۰۶۷
	مرتبه دوم	۲۸۴/۰۹	۱۴۷	۱/۹۳	۰/۰۷۲

در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول رهبری تحول آفرین، کلیه اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل، مطلوب است. زیرا عدد معناداری آنها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. اما شاخص‌های تناسب مدل، حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری نیست. با اینکه نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از مقدار مجاز ۳ است اما مقدار RMSEA زیر ۰/۰۸ نمی‌باشد و مطلوب نیست. در نتیجه مدل با اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار اصلاح می‌گردد و چند مسیر بین خطای واریانس‌ها در تحلیل عاملی مرتبه اول رهبری تحول آفرین اضافه می‌گردد.

<sup>۱</sup>. Chi-Square



در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم بیگانگی از کار و تحلیل عاملی مرتبه دوم رهبری تحول آفرین، نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از مقدار مجاز ۳ است. مقدار RMSEA نیز زیر ۰/۰۸ است پس شاخص‌های تناسب مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیر مربوطه است. اما حالت معناداری مدل نشان می‌دهد که کلیه اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل معنادار شده است؛ به جز رابطه بین یکی از شاخص‌ها (سؤال سوم پرسش‌نامه) و مؤلفه بی‌قدرتی در بیگانگی از کار. به همین علت این رابطه حذف می‌گردد و سؤال مربوط در تجزیه و تحلیل داده‌ها لحاظ نمی‌گردد.

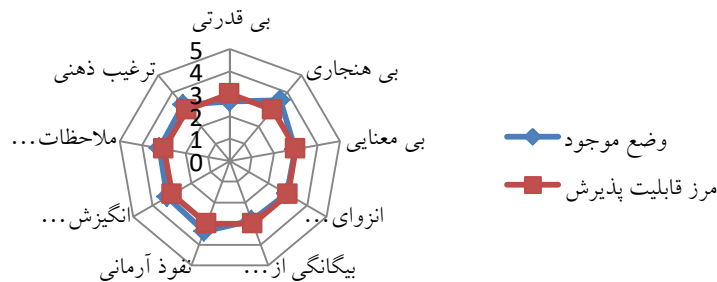
آزمون میانگین یک جامعه<sup>۱</sup>

وضعیت مؤلفه‌های هر یک از متغیرهای پژوهش، با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج آزمون میانگین یک جامعه

وضعیت	درجه اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	عدد معناداری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	ابعاد
	حد پایین	حد بالا							
بی‌قدرتی	-۰/۲۲۲۴	-۰/۴۸۸۲	-۰/۳۵۵۳۱	۰/۰۰۰	۱۸۱	-۵/۲۷۵	۰/۹۰۸۷۳	۲/۶۴۴۷	بی‌قدرتی
بی‌هنجاری	۰/۶۴۶۹	۰/۴۰۲۵	۰/۵۲۴۷۳	۰/۰۰۰	۱۸۱	۸/۴۷۱	۰/۸۳۵۶۳	۳/۵۲۴۷	بی‌هنجاری
بی‌معنایی	۰/۰۹۲۲	-۰/۱۴۷۲	-۰/۰۲۷۴۷	۰/۶۵۱	۱۸۱	-۰/۴۵۳	۰/۸۱۸۴۳	۲/۹۷۲۵	بی‌معنایی
انزوای اجتماعی	۰/۰۹۲۶	-۰/۱۷۷۸	-۰/۰۴۲۵۸	۰/۵۳۵	۱۸۱	-۰/۶۲۱	۰/۹۲۴۵۹	۲/۹۵۷۴	انزوای اجتماعی
بیگانگی از خود	-۰/۰۲۴۶	-۰/۲۵۸۳	-۰/۱۴۱۴۸	۰/۰۱۸	۱۸۱	-۲/۳۸۹	۰/۷۹۸۹۸	۲/۸۵۸۵	بیگانگی از خود
نفوذ آرمانی	۰/۴۹۲۷	۰/۲۵۴۶	۰/۳۷۳۶۳	۰/۰۰۰	۱۸۱	۶/۱۹۴	۰/۸۱۳۸۱	۳/۳۷۳۶	نفوذ آرمانی
انگیزش الهام‌بخش	۰/۳۷۸۳	۰/۱۲۵۰	۰/۲۵۱۶۵	۰/۰۰۰	۱۸۱	۳/۹۲۱	۰/۸۶۵۹۱	۳/۲۵۱۶	انگیزش الهام‌بخش
ملاحظات فردی	۰/۳۵۶۶	۰/۰۷۴۱	۰/۲۱۵۳۸	۰/۰۰۳	۱۸۱	۳/۰۰۹	۰/۹۶۵۸۲	۳/۲۱۵۴	ملاحظات فردی
ترغیب ذهنی	۰/۴۰۶۲	۰/۱۲۵۷	۰/۲۶۵۹۳	۰/۰۰۰	۱۸۱	۳/۷۴۲	۰/۹۵۸۸۵	۳/۲۶۵۹	ترغیب ذهنی

در خصوص سازه بیگانگی از کار، مؤلفه‌های بی‌قدرتی و از خود بیگانگی در وضعیت مطلوب، بی‌معنایی و انزوای اجتماعی در وضعیت متوسط و بی‌هنجاری در وضعیت نامطلوب قرار دارد. اما در مورد سازه رهبری تحول آفرین، تمامی مؤلفه‌ها در وضعیتی مطلوب قرار دارند. وضعیت ابعاد متغیرهای اصلی پژوهش در نمودار ۱ نشان داده شده است.

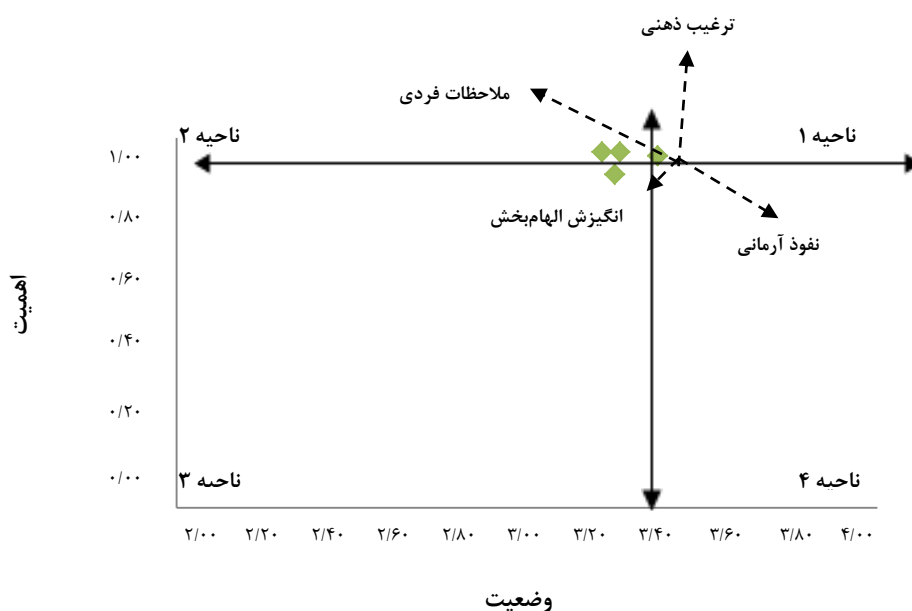


نمودار ۱: نمودار راداری متغیرهای اصلی

<sup>1</sup>. One-sample t test

همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های سازه رهبری تحول‌آفرین در وضعیت مطلوب قرار دارند، اما هنوز زمینه بهبود آنها وجود دارد. ابعاد متغیر بیگانگی از کار که شامل بی‌قدرتی، بی‌هنجاری، بی‌معنایی، انزوای اجتماعی و بیگانگی از خود است دارای ماهیت منفی است. به‌طوری‌که در پیشینه بیان گردید با افزایش رهبری تحول‌آفرین (که ماهیتی مثبت دارد) انتظار می‌رود بیگانگی از کار کاهش یابد. پس مرز قابل پذیرش برای ابعاد بیگانگی از کار، حداکثر قابل قبول و برای ابعاد رهبری تحول‌آفرین حداقل قابلیت پذیرش را نشان می‌دهد. در نتیجه مؤلفه بی‌هنجاری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و صرف منابع بیشتر برای کاهش این بعد در منابع انسانی توصیه می‌شود. در انتها می‌توان بیان نمود که فاصله میانگین به‌دست‌آمده با مرز قابلیت پذیرش برای سایر ابعاد کم است و احتمال می‌رود در صورت افزایش یا کاهش منابع لازم برای بهبود آنها، این ابعاد در وضعیت نامساعد قرار گیرند.

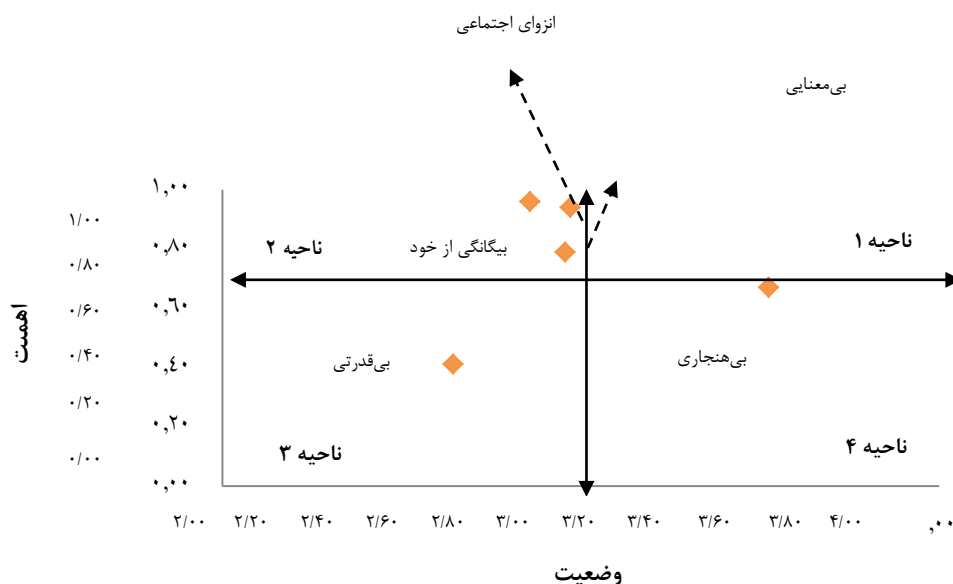
ماتریس اهمیت- وضعیت ابعاد متغیرهای اصلی پژوهش



نمودار ۲: ماتریس اهمیت- وضعیت رهبری تحول‌آفرین

ابعاد ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی با اینکه از اهمیت بالایی برخوردارند اما در وضعیت مطلوب قرار نگرفته‌اند. لذا توصیه می‌شود سازمان، منابع بیشتری را برای بهبود این شاخص‌ها صرف نماید. بعد انگیزش الهام‌بخش از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده، از سویی اهمیت بالایی نیز ندارد؛ لذا تمرکز بر آن و صرف منابع در این خصوص ضرورتی ندارد. در نهایت نفوذ آرمانی، بعدی است که در روی خط قرار گرفته است و اهمیت آن کم و نه زیاد است. اما وضعیت مطلوبی دارد و توصیه می‌شود وضع موجود حفظ شود.

### اثر رهبری تحول آفرین بر بیگانگی از کار



نمودار ۳: ماتریس اهمیت-وضعیت بیگانگی از کار

با توجه به ماهیت منفی سازه بیگانگی از کار، ابعاد بیگانگی از خود، انزوای اجتماعی و بی‌معنایی از متغیر بیگانگی از کار از اهمیت بالایی برخوردارند و نیز وضعیت مطلوبی دارند. بعد بی‌قدرتی از اهمیت پایین ولی وضعیت مطلوبی برخوردار است و در نهایت بعد بی‌هنجاری از اهمیت پایین و وضعیت نامطلوبی برخوردار است. سازمان می‌تواند در صورت داشتن منابع کافی برای بهبود سه بعد بیگانگی از کار، انزوای اجتماعی و نیز بی‌معنایی در منابع انسانی خود و نیز تغییر بعد بی‌هنجاری منابع انسانی و قرار دادن آن در وضعیت مطلوب تلاش نماید، اما این امر ضروری نیست.

### تحلیل مسیر

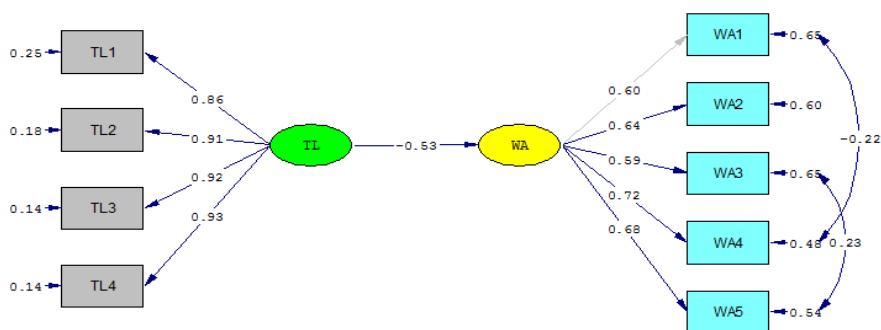
به منظور آزمون فرضیه تحقیق، از روش تحلیل مسیر استفاده شد. نمودار مسیر را می‌توان به عنوان وسیله‌ای برای نمایش این مطلب در نظر گرفت که کدام متغیرها موجب تغییراتی در متغیرهای دیگر می‌شوند (کلانتری، ۱۳۸۸).

خروجی مدل به‌دست‌آمده در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری، ضریب برازش RMSEA مناسبی در برنداشت (جدول ۶)؛ لذا اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار اعمال شد تا نتایج مطلوب‌تری به‌دست‌آید. مدل اصلاح‌شده در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است.

ضریب  $0/53-$  برای تأثیر رهبری تحول آفرین بر بیگانگی از کار در شکل ۲ نشان از تأثیر منفی رهبری تحول آفرین در بیگانگی از کار دارد. این ضریب با توجه به عدد معناداری  $5/27-$  که در شکل ۳ آمده، معنادار است و معنای آن این است که حضور سبک تحول آفرین در رهبری سازمانی باعث تقلیل بیگانگی از کار کارکنان می‌شود.

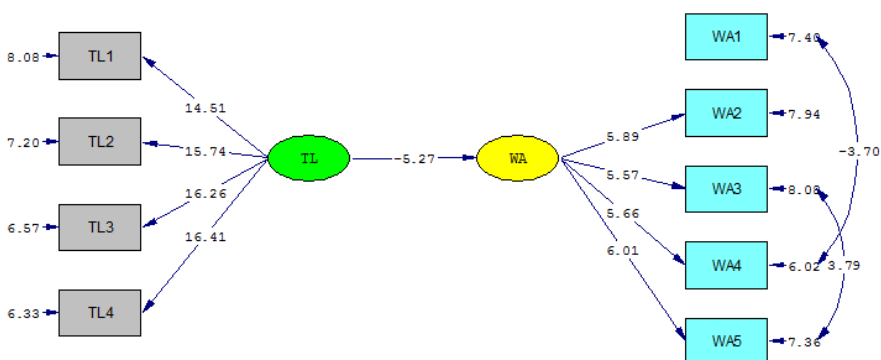
جدول ۶: میزان برازش مدل اولیه

نام شاخص	مقدار به دست آمده	حد مجاز
(کای دو بر درجه آزادی)	۲/۷۷	کمتر از ۳
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹
(ریشه میانگین مربعات خطای برآورد) RMSEA	۰/۰۹۹	کمتر از ۰/۰۸
برازش تعدیل یافته (CFI)	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۶	بالاتر از ۰/۸
برازش نرم شده (NFI)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
برازش نرم شده (NNFI)	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹



Chi-Square=48.58, df=24, P-value=0.00214, RMSEA=0.075

شکل ۲: مدل اصلاحی پژوهش در حالت استاندارد



Chi-Square=48.58, df=24, P-value=0.00214, RMSEA=0.075

شکل ۳: مدل اصلاحی پژوهش در حالت معناداری

در مدل اصلاحی پژوهش میزان به دست آمده برای شاخص‌های تناسب، مقدار مناسب‌تری نسبت به قبل از اصلاح مدل است.

جدول ۷: میزان برازش مدل اصلاحی

نام شاخص	مقدار به دست آمده	حد مجاز
(کای دو بر درجه آزادی)	۲/۰۲۴	کمتر از ۳
(نیکویی برازش) GFI	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
(ریشه میانگین مربعات خطای برآورد) RMSEA	۰/۰۷۵	کمتر از ۰/۰۸
(برازش تعدیل یافته) CFI	۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹
(نیکویی برازش تعدیل شده) AGFI	۰/۸۹	بالاتر از ۰/۸
(برازش نرم شده) NFI	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
(برازش نرم نرم شده) NNFI	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹

در نتیجه، مدل از برازش مناسبی برخوردار می‌گردد. نتایج حاصل از تحلیل مسیر در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸: نتیجه فرضیه تحقیق

فرضیه تحقیق	ضریب مسیر	t آماره	نتیجه فرضیه محقق
رهبری تحول آفرین تأثیری مستقیم، منفی و معنادار بر بیگانگی از کار دارد.	-۰/۵۳	-۵/۲۷*	تأیید می‌شود

\* معناداری در سطح اطمینان ۰/۹۹

طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t، متغیر رهبری تحول آفرین در سطح اطمینان ۰/۹۹ بر متغیر بیگانگی از کار تأثیر معناداری دارد (آماره t خارج بازه ۲/۵۸- تا ۲/۵۸+ فرار گرفته است). با توجه به ضریب منفی این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه معکوس است. بنابراین با نزدیک تر شدن رهبری به کرانه تحول آفرینی، بیگانگی از کار کاهش می‌یابد و با دور تر شدن رهبری از کرانه تحول آفرینی، بیگانگی از کار افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد.

تحلیل ضریب تعیین ( $R^2$ ): این ضریب، توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند. این ضریب بررسی می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شوند. بر این اساس سازه رهبری تحول آفرین توانسته است ۲۸٪ از تغییرات بیگانگی از کار را توضیح دهد. ۷۲٪ باقی مانده مربوط به خطای پیش‌بینی است و می‌تواند شامل بقیه متغیرهای تأثیرگذار بر بیگانگی از کار باشد.

## نتایج و بحث

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم از میان ابعاد رهبری تحول آفرین، بعد ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در ایجاد رهبری تحول آفرین دارد. بعد از آن ابعاد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی و در نهایت انگیزش الهام بخش به ترتیب دارای بیشترین اثر هستند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بیگانگی از کار نشان داد که بعد بیزاری از خویشتن (از خود بیگانگی)، بیشترین سهم را در شکل گیری بیگانگی از کار دارد. پس از آن ابعاد بی‌معنایی، انزوای اجتماعی، بی‌هنجاری و بی‌قدرتی به ترتیب دارای بیشترین اثر بر بیگانگی از کار بوده‌اند.

## جمع بندی و پیشنهادها

بر اساس نتایج تحلیل مسیر، رهبری تحول آفرین تأثیری مستقیم، معنادار و منفی بر بیگانگی از کار دارد و فرضیه تحقیق به تأیید می‌رسد. این فرضیه با نتایج تحقیقات قبلی (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰) تطابق دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان سعی در اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین داشته باشند و اگر سبکی متفاوت از این سبک را در شیوه رهبری خود دارند، این سبک را فرا بگیرند، زیرا سبک رهبری تحول آفرین قابل آموزش است (Ivey and Kline, 2010). مدیران می‌توانند با انجام این اقدامات ابعاد چهارگانه سبک رهبری تحول آفرین را در وجود خود تقویت کنند:

- نفوذ آرمانی: یک رهبر باید با احترام با کارمندان برخورد کند و حس سرفرازی، فرهنگ‌مندی، احترام و وفاداری را انتقال دهد. با چنین رفتارهایی او به یک الگو برای پیروان خود تبدیل می‌شود. رهبر باید سعی در ایجاد اعتماد کند، در این حالت رفتارهای اخلاقی رهبر، تحسین پیروان را در پی دارد.

- انگیزش الهام‌بخش: یک رهبر برای ایجاد چنین حسی در خود باید با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان، به آنها انگیزه دهد. در این حالت رهبر باید سعی کند آینده مطلوبی از سازمان برای خود و پیروان به تصویر بکشد. او باید به پیروان انگیزه و الهام ببخشد.

- ملاحظات فردی: رهبر باید با تک‌تک پیروان رابطه مجزا برقرار نموده تا نیازهای متفاوت آنها را درک کند. برای پیروان، فرصت یادگیری فراهم کند و روی پیشرفت و رشد آنها تمرکز کند.

- ترغیب ذهنی: رهبر باید سعی کند پیروان را تشویق به بررسی مجدد شیوه‌های انجام کار نماید. چنین رهبرانی باید فرضیه‌ها را بازبینی کنند و به دنبال دیدگاه‌های مختلف باشند و سعی کنند، در شیوه حل مسائل نوآوری داشته باشند، مسائل را به شیوه‌های جدید حل کنند و پیروان را به این امر تشویق کنند.

مسئلاً ایجاد چنین رفتارهایی در هر رهبری که فاقد آنها باشد، شکستن قالب‌های ذهنی را به دنبال خواهد داشت. به‌وجود آوردن چنین رفتارهایی در هر فرد، کاری زمان‌بر است. رهبران و مدیران سازمان باید سعی در ایجاد و سپس تثبیت چنین رفتارهایی در خود داشته باشند تا بتوانند با اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین از نتایج مثبت آن در سازمان بهره‌مند گردند.

بزرگ‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، عدم وجود تحقیقات داخلی و خارجی کافی در رابطه با فرضیه پژوهش بود. مشکل دیگر پژوهش، عدم همکاری برخی از کارمندان در پاسخ‌دادن به پرسش‌نامه‌ها بود که یکی از دلایل این امر می‌تواند این باشد که به‌طور کلی کارمندان معتقدند که نتایج پژوهش تنها به صورت تئوری باقی می‌ماند و به مرحله اجرا نمی‌رسد.

فقدان پژوهش کافی در رابطه با فرضیه این پژوهش بسیار بارز است. پیشنهاد می‌گردد همین فرضیه در سازمان‌های خصوصی نیز بررسی گردد. عوامل دیگری به جز رهبری تحول‌آفرین مانند سبک رهبری سنتی، جو سازمانی، عدالت سازمانی و ... ممکن است باعث بروز بیگانگی از کار شوند که با توجه به پژوهش‌های اندک صورت‌گرفته در جامعه سازمانی ما، نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه کاملاً ملموس است.

## منابع و ماخذ

- آقایی فیشانی، ت.، (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران: نشر ترمه، چ ۱، ص ۳۵۰.
- بیک‌زاده، ج.، حسین‌پور سنبلی، ع.ر.، فلسفی، ع. و نبی، ن.، (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت بیمه، سال چهارم، ش ۱۰، صص ۹۱-۱۱۸.
- تسلیمی، م.س.، بازرگان، ع.، موسی‌خانی، م. الواداری، ح.، (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). نشریه مدیریت دانشگاه تهران. ش ۸، صص ۳۸-۱۹.
- روحی، ق.، آسایش، ح.، رحمانی، ح.، عباسی، ع.، (۱۳۹۰). ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گلستان. فصلنامه پایش، سال دهم، ش ۱، صص ۹۲-۳۸۵.
- سنجقی، م.الف.، فرهی بوزنجانی، ب.، سرخوش، س.م.، (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی. فصلنامه راهبرد دفاعی، (۳۲) ۹، صص ۱۱۱-۳۶.
- کارگر مزین، آ.، (۱۳۸۵). بیگانگی از کار و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی کار. ماهنامه علمی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه و کار، ش ۷۰ و ۶۹، صص ۹۳-۸۸.
- کلانتری، خ.، (۱۳۸۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی با برنامه LISREL و SIMPLIS. تهران: نشر فرهنگ صبا، چ ۱، ص ۲۴۳.
- مؤمنی، م. فعال قیومی، ع.، (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: انتشارات مؤلف، چ ۱، ص ۳۵۶.

Ali, N.; Ali Babar, M.A.; Bangash, S.A., (2011). Relationship between leadership styles and organizational commitment amongst medical representatives of national and multinational pharmaceuticals companies, Pakistan (An Empirical Study). Interdisciplinary Interdisciplinary Journal Contemporary Research In Business, 2(10), pp. 524-9.

- Barbuto Jr, J.E., (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), pp. 26-40.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B.M.; Avolio, B.J.; Jung, D.I.; Berson, Y., (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-18.
- Birasnav, M.; Rangnekar, S.; Dalpati, A., (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), pp. 106-26.
- Bushra, F.; Usman, A.; Naveed, A., (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)., *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp. 261-7.
- Gregory, B.T.; Moates, K.N.; Gregory, S.T., (2011). An exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (8), pp. 807-16.
- Hater, J.J.; Bass, B.M., (1988). Superior's evaluations and subordinate's perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
- Hautala, T.M., (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8), pp. 777-94.
- Hirschfeld, R.R.; Field, H.S., (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 789-800.
- Ivey, G.W.; Kline, T.J.B., (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), pp. 246-62.
- Lefkowitz, J.; Bricando, L., (1980). The redundancy of work alienation and job satisfaction: Some evidence of convergent and discriminant validity. *Journal of Vocational Behavior*, 16.
- Lowder, T.M., (2009). The best leadership model for organizational change management: Transformational verses servant leadership, [On line] Available at: <<http://ssrn.com/abstract=1418796>> [Accessed 5 April 2012].
- Nair, N.; Vohra, N., (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), pp. 600-15.
- Seeman, M., (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), pp. 783-91.
- Sulu, S.; Ceylan, A.; Kaynak, R., (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare. *Professionals International Journal of Business and Management*, 5(8), pp. 27-38.