

# داده های بزرگ در یک زمینه HR: بررسی آمادگی تغییر سازمانی ، نگرشها و رفتارهای کارمندان.

## چکیده

این تحقیق یک کاربرد زمینه ای را برای داده های بزرگ درون یک محیط مطالعه موردی HR روشن کرده است. این امر از طریق ابداع یک مدل مفهومی هنجاری حاصل می آید که جویای پوشش رفتارها و نگرشهای کارمندان در زمینه آمادگی برای تغییر سازمانی می باشد. این کاربرد تجربی یک نمونه داده ها را از یک سازمان بخش دولتی بزرگ در نظر می گیرد و از طریق بکارگیری مدلسازی معادله ساختاری SEM تاثیرات دستمزد، ارتقای شغلی، وفاداری سازمانی، و هویت سازمانی روی رضایت شغلی کارمند را شناسایی می کند (که حاکی از آمادگی کارمند برای تغییر سازمانی می باشد و انرا میانجی گری می کند). ولیکن با در نظرگیری این زمینه ویژه، نویسندگان تاکید دارند که چگونه، کجا و چرا چنین روش هنجاری به عوامل کارمندان می تواند محدود باشد و باینحساب یک چارچوبی را مطرح کرده اند که اصول داده های بزرگ، شیوه های اجرا و الزامات تعهد مدیریت را کنار می آورد می تواند بکار بسته شود و به طور موثرتری برای ارزیابی نگرشها و رفتارهای کارمندان به عنوان بخشی از روش اصول تحلیلی پیشگویانه HR وسیعتر یا HRPA بهره برداری شود. محققان در بحث خود روی این عناصر تحقیقاتی و مجموعه ای از دلالت های عملی و مفهومی و مدیریتی یافته ها در کنار توصیه ها برای تحقیقات اتی در این حیطه نتیجه گیری کرده اند.

**کلیدواژه ها:** تغییر سازمانی، آمادگی کارمند، رضایت شغلی، رضایت برونزاد و درونزاد، داده های بزرگ، اصول

تحلیل پیشگویانه HR

## 1-مقدمه

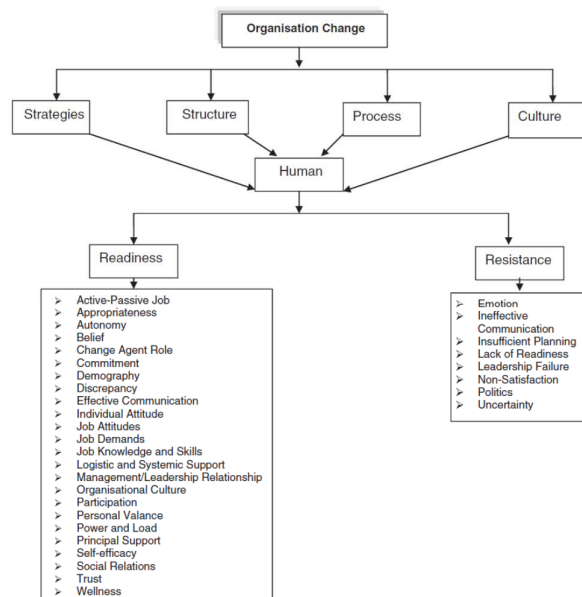
سازمانها به طور روزافزونی مجبور به مدیریت و رسیدگی به تغییرات سریع فناوری، چالشهای توانایی راهکاری و روندهای نوظهور میباشند که طی آن کارمندان و ذی نفعان و مشتریان چگونه تبادل انجام داده و می خواهند با یکدیگر فعالیت کنند. این امر همراه با افزایش تقاضای بازار و رقبا حاکی از انست که نیاز به تغییر سازمانی در واقع

یک فرایند بی پایان و اجتناب ناپذیر لازم و ضروری می باشد. در انجام چنین کاری ولیکن، همچنین درک اینکه چنین تغییری بر سازمان به طور داخلی از طریق افزایش در تردید، نگرانی، استرس و مقاومت اثر بد دارد. این عوامل مبتنی بر کارمند متعاقبا برای موفقیت و ناکامی برنامه های تغییر مبتنی بر سازمان حیاتی است.

تا این حدود تمرکز غالب تغییر و روش مدیریت آن درون سازمانها در سطح فعالیت کارمندی قرار دارد که از لحاظ اتخاذ تغییر می تواند نگرشها، عقاید و نیت منفی یا مثبتی را نسبت به سازمان اتخاذ کند حین اینکه تغییر اجرا می شود. از لحاظ جنبه های قبلی، مناظره ای در میان دست اندرکاران و محققان در زمینه ایجاد نگرشهای کارمند نسبت به رفتارهایی وجود دارد که آنها نسبت به تغییر سازمانی پذیرا می باشند. بعلاوه، تحقیق روی آمادگی کارمند برای تغییر سازمانی همچنین در جستجوی تمرکز بر شروط مقدم مرتبط با فشارهای خارجی سازمانی، زمینه داخلی و مشخصات فردی (طبق شکل 1) می باشد. موفقیت تغییر سازمانی و مبتنی بر کارمند در یک معنای خیلی محدودی شامل جنبه هایی از موردی است که به عنوان تئوری انتظار برای توجیه کامل از لحاظ آمادگی برای تغییر به طور متداول درک می شود.

متون گسترده مطرح کرده اند که کارمندان خودشان مستقیما به خودشان وابسته اند تا تغییر سازمانی موفقیت آمیزی را حفظ کرده پایدار کنند و انجام دهند. برای مثال کارمندان دارای سطوح تشخیص متفاوت می تواند وضعیتی را درون سازمان و محیط خود با مقایسه گذشته و جنبه های اتی پیش بینی شده به تصور آورد. باینحساب برای تنظیم راهکارهای تغییر برای درک نگرشها و رفتارهای کارمند مفید است که می تواند محرکهای مجزا و باینحال مرتبط از لحاظ زمینه ای را کنار هم آورد.

این امر حاکی از آنست که بینشهای کارمندان تمایل دارد که با جنبه های رفتاری و نگرشی نسبت به سازمان مفهوم سازی شود که به نوبه خود می تواند براساس تعدادی عوامل تاثیرگذار متفاوت درونی و خارجی برای شرکت پایه ریزی شود.



شکل 1- فهرست اصطلاحات تغییر سازمانی

در نتیجه، متون مشخص کرده اند که رضایت شغلی یک محرک کلیدی زیربنایی نگرشها و رفتارها در محل کار می باشد که طی آن به روش تفکر کارمندان، احساس و طرز تلقی آنها از شغلشان مرتبط می باشد. ولیکن حین اینکه یک کمبود عوامل عینی را نشان می دهد که به تغییر سازمانی مرتبط است، بیشتر تحقیقات در زمینه مدیریت تغییر به طور آشکار عوامل رضایت شغلی مربوطه را در رابطه با نگرشها و رفتار کارمندان بررسی کرده است (که خیلی کمتر بردارهای محیطی شرکت غیرمستقیم دیگر را بسط داده است).

برای پر کردن این شکاف و برای ارائه بینش های جدید برای اینکه چگونه ناهمخوانی عوامل در سطح شرکت و کارمندان می تواند باز حمایت شود این تحقیق مبین مفاهیم داده های بزرگ و اصول تحلیلی پیشگویانه HR یا HRPA مربوطه در حمایت از فراخوانی ها از متون برای حمایت انگیزه و فعالیت کارمند به عنوان بخشی از تغییرسازمانی و برنامه های آمادگی می باشد.

داده های بزرگ در بسیاری شیوه ها درون متون تا به امروز تعریف شده است ولیکن به اختصار پایگاه داده های بزرگ و غیرساختاری (و در بسیاری موارد نامرتبط) را تعیین می کند که برای تحلیل و پردازش به شکل پیچیده می باشد، ولیکن می تواند ارزشی را به بهره وری شرکت و عملیات آن اضافه کند. بااینحساب حین اینکه حجم یک خصوصیت ذاتی داده های بزرگ می باشد، چندین خصوصیت دیگر نیز برای شرکتهای مربوط به داده ها مهم می باشد که شامل موارد ذیل در میان موارد دیگر است: تنوع (نوع و ماهیت داده ها)، سرعت (سرعتی که تحت آن

داده های ساختاری و غیرساختاری از طریق منابع درونی و بیرونی ایجاد می شود، تنوع (هماهنگی داده ها)، و درستی (کیفیت داده ها). بعلاوه طبق گفته Chen و همکارانش : در عصر داده های بزرگ... تاکید در صنعت به تحلیل داده ها و تصمیم گیری سریع کسب و کار براساس حجم عظیم اطلاعات تغییر کرده است. بدین لحاظ، تحلیل چنین داده هایی همچنین اهمیت دارد، که تحت عنوان اصول تحلیلی پیشگویانه شناخته شده است که در آن استخراج اطلاعات مرتبط و مفید به پیش بینی روندها و سایر الگوها از طریق یادگیری ماشینی اماری و سایر تکنیک های محاسبه بر امکان می دهد.

پیشرفت داده های بزرگ و دسترسی به یک حجم رو به رشد داده ها به معنای این است که شرکتها اکنون دسترسی به یک مجموعه احتمالا بزرگ و گوناگون از اطلاعات دارند که می تواند از طریق ارائه بینشهای جدید برای وسایل عملی و راهکاری به هم مرتبط باشند. در این خصوص، نویسندگان براین باورند که به عنوان بخشی از فرایندهای تغییر سازمانی، با استفاده از اصول و مفاهیم داده های بزرگ می تواند یک عمق و بینش جدیدی را برای بررسی نگرشها و رفتارهای کارمندان در حمایت از تلاشهای تغییر سازمانی توسط eby و همکارانش و Elias در سال 2009 ارائه بدهد. این امر همچنین مشخص شده که ماهیت تغییر کار همچنین به تغییرات خود کارمندان مرتبط است.

نویسندگان از اینرو مطرح کرده اند که انتظارات افراد در موقعیت استخدامی شان که می تواند از انواع وسیعی داده های سازمانی درون و برون شرکت برگرفته شود و یک مقدار حجیم از داده ها را نشان بدهد (می تواند از ایجاد نگرشها و رفتارهای زیربنایی تغییر سازمانی حمایت کند). اهمیت این مطالعه این است که هرچند بیشتر تحقیقات تجربی روی آمادگی کارمند برای تغییر سازمانی اجرا شده است، بررسی تجربی نگرشها و رفتارهای کارمندان نسبت به تغییر س ازمانی از طریق رضایت شغلی محدود شده است.

در رویارویی با اهداف فوق، نویسندگان ابتدا تاثیر عوامل رفتاری (برونزاد) و نگرشی (درونزاد) را روی واکنش های کارمندان برای تغییر مقابله کرده اند و یادآور شده اند که علی رغم شیوع عوامل تغییر آمادگی محققان به لحاظ سیستماتیک تاثیر ترکیبی هم عوامل رفتاری (برونزاد) و نگرشی (درونزاد) را طی تغییر سازمانی تست نکرده اند. بعد از این امر، نویسندگان نشان داده اند که چگونه الگوهای ذهنی کارمندان بر انتخاب آنها در فعالیت در اهداف سازمان تاثیر دارد که طی آن اهمیت تئوریک زمینه آمادگی برای تغییر مورد بحث قرار می گیرد و یک منطقی

برای ایجاد یک روش تحقیقات تجربی با یافته های منتج از یک سازمان موردی بخش دولتی فراهم می شود که طی آن تغییر سازمانی موثر بوده است. این امر باز از متون و مناظره موضوعی حمایت می کند که تاکید می کند که نگرشها و رفتارها می توانند با انتخاب کارمندان به جای یک سازگاری اجباری ایجاد شود چرا که نگرشها عموماً از طریق دستمزد، ارتقای شغلی، وفاداری سازمانی و عوامل شناسایی سازمانی بازتاب می یابد.

ولیکن با توجه به اینکه کارمندان درون یک اکوسیستم وسیعتری فراتر از محدودیت های سازمان وجود دارند، نویسندگان در نتیجه گفته اند که یک درکی از الگوهای ذهنی کلی کارمندان می تواند بر تغییر سازمانی اثری داشته باشد. باینحساب چارچوب بندی یافته های تجربی از لحاظ یک داده های بزرگ وسیعتری و زمینه تحلیل پیشگویانه، می تواند بینش اضافی و جدیدی را به روش حمایت از آمادگی کارمند ارائه بدهد. باینحساب نقشی را در کاربرد داده های بزرگ در علوم اجتماعی و مسائل کسب و کار ارائه می دهد که طی آن فرهنگ سازمانی، رفتارهای کارمند و نیات کارمند نقشی پیشرو را ایفا می کند. نویسندگان در نتیجه بر این باورند که این دانش تحقیقاتی عملی می تواند در ایجاد سیاستگزاریهای سازمانی و روشهای اتی برای مدیریت تغییر مفید باشد که طی آن رضایت و رفتارها و نگرشهای کارمند می تواند با داده ها و عوامل غیرسازمانی ترکیب شود (یعنی از طریق عدسی داده های بزرگ حمایت شود).

### 1-1- توسعه مفهومی و فرضیه ها

تغییر به دلیل هم فشارهای پیش بینی شده و هم پیش بینی نشده اجتناب ناپذیر است که می تواند سازمانها را برای اقدام جبرانی به شکل تغییر، اصلاح یا تنوع در ساختارها، سیاستگزاریهها، راهکارها، رویکردها یا فرهنگ ترغیب سازد. این امر به طور فزاینده ای بر خصوصیت زندگی سازمانی اثر دارد که می تواند برنامه ریزی شده یا نشده باشد ولیکن با تبدیل یا حرکت از نقطه ای به نقطه دیگر همراه است. ولیکن اثر این امر می تواند روی سازمان، کارمندان یا کسب و کار باشد. در متون علمی، محققان تمایل به این بحث دارند که سازمانها صرفاً تغییرات را اعلام می کنند ولیکن از طریق کارمندان خود آنرا اجرا می کنند، و موفقیت آن به این بستگی دارد که آیا افراد شیوه کاری خود را به طرق مناسبی تغییر می دهند یا خیر. بویژه، بسیاری پروژه های تحقیق به دلیل تخمین کمتر از حد نقش مرکزی افراد در فرایند تغییر ناکام می مانند.

استخراج دانش افراد از داده های بزرگ و تحلیل آن در انواع عوامل سازمانی مرتبط می تواند به درک نگرشها و رفتار آنها کمک کند. یک انواع وسیعی از متون متمرکز بر هم سطح کلان و خرد از دیدگاه های تغییر می باشد. Armenakis و همکارش در 1999 بر محتوای تغییر، زمینه، فرایند و مسائل معیارها در رابطه با جهت گیری سازمانی در سطح کلان متمرکز شده اند. ولیکن به دلیل حساسیت نسبت به ناکامی به تغییر یا عدم توانایی برای حصول اهداف تغییر مورد نظر، تعدادی از محققان نظیر Choi و همکارش در 2011، Greenhalgh و همکارش در 2004 بر دیدگاه های در سطح خرد تغییر متمرکز شده اند. کانون توجه بارز همان درک رفتار فرد طبقه گفته Porras و همکارش در سال 1992 است که می گوید: تغییر در رفتار عضو سازمانی فردی در مرکز تغییر سازمانی قرار دارد.

در واقع، موفقیت تغییر در سازمانها بستگی به اساسا خود کارمندانشان دارد چرا که سازمانها تنها تغییر را اعلام کرده ولیکن اجرای آن توسط کارمندانشان انجام شده و همچنان طی دوره ای طولانی ادامه خواهد داشت. جدای لزوم و اجتناب ناپذیری تغییر، محققانی مانند Tetenbaum در سال 1998 و Cunningham و همکارانش در سال 2002 تاکید کرده اند که سازمانها باید عوامل آمادگی کارمندان را برای اجرای تغییر موفقیت آمیز در نظر بگیرند. مفهوم آماده سازی به شکل عقیده، نیت، و نگرش نسبت به حدودی تعریف می شود که تغییر تا آن حد مورد نیاز است. این مفهوم با کارمندان حمایتگر یا مقاوم مرتبط است که نشان دهنده جنبه های رفتاری فردی از تغییر می باشد. در متون، بسیاری محققان به طور تجربی از نقش فرد در سازمانهای مربوطه شان حمایت می کنند. برای مثال، Hanpachem و همکارانش در سال 1998 یک رابطه حمایتگری را برای گشادگی کارمند با دانش و مهارتهای شغلی و روابط اجتماعی در محل کار و فرهنگ سازمانی و روابط رهبری مدیریت و متغیرهای فردی یافته اند. Cunningham و همکارانش در سال 2002 درک ما را گسترش داده اند که کارمندی که یک روش فعالی برای حل مسائل شغلی با خودکارایی تغییر شغلی بالاتر دارند برای تغییر آماده ترند. شغلهای فعالی که تقاضاهای بالاتر داشته و دامنه تصمیم گیری بیشتری را ارائه می دهند نیز تمایل به نشان دادن آمادگی بیشتری برای تغییر سازمانی دارند. مشابها افرادی نظیر Holt و همکارانش در سال 2007 و Miller و همکارانش در سال 2006 نتیجه گیری کرده اند که مدیریت و روابط رهبری، دانش شغلی و مهارتها، تقاضاهای شغلی، عقاید کارمند از خودکارایی، تناسب، حمایت مدیریت، و ارزش فردی تاثیر معنی داری بر آمادگی کارمند برای تغییر دارد.

این محققان متون زیادی را ارائه داده و بسیاری عوامل نمایانگر نگرشهای انسانی، نیت و عقاید را در میان گذاشته اند (جدول 1) که به دلیل تجربیات زندگی فردی مختلف آنها، میزان انگیزه، مشخصات شخصی اجتماعی، دانش، نگرشها، سیستم های حمایتی، ارزشها، و الگوهای رفتاری می باشد. ولیکن، ایجاد سیستم پایگاه داده کارمندان از طریق فناوریهای اطلاعات پیشرفته می تواند به درک نگرشها و رفتارهای آنها طی تغییر سازمانی کمک کند. تحلیل داده های بزرگ می تواند اثر معنی داری طی فرایند تغییر داشته باشد. قبل از شروع فرایند تغییر، یک مقدار عظیمی از اطلاعات کارمندان می تواند از طریق استفاده از وب جمع اوری شود و از طریق انواع روشها و تکنیک ها رویت گردد.

این مطالعه متمرکز بر مجموعه انتظاراتی است که می تواند بر رضایت شغلی کارمند طی موقعیت های تغییر اثر بد بگذارد چرا که افراد جهت گیری و تجربیات قبلی را به شغل خود می آورند که می تواند بر انتظارات یا مواضع نسبت به کارشان تاثیر داشته باشد. بعلاوه رضایت شغلی یک ایفاگر کلیدی در مطالعه رفتار انسانی در کار است و به شکل چالشی حیاتی برای مدیریت به دلیل اثرش روی تغییر عقیده کارمند و غیبت وی از کار، عدالت روش و هنگام آموزش شغلی، و نیت برایم آندن، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی تلقی می شود. محققان مشخص کرده اند که رضایت شغلی کارمند به روش تفکر و احساس افراد درباره شغلشان مرتبط است چرا که می تواند بر کیفیت زندگی و خوشبختی کلی اثر بگذارد.

TarjomeFa.Com

جدول 1- طبقه بندی عوامل آمادگی کارمند

دسته بندی	عوامل	مرجع
1-عوامل محل کار	شغل فعال و منفلا نه مناسب بودن کارایی تغییر ارتباطات دامنه تصمیم پراکندگی سیاستگزاریها و روشهای قابل انعطاف تقاضاهای شغلی دانش و مهارتهای شغلی لوجستیک و حمایت سیستم مدیریت و روابط رهبری تعهد سازمانی فرهنگ سازمانی حمایت سازمانی تلقی شده	Cunningham et al. (2002), Miller et al. (2006) Armenakis and Harris (2002), Holt et al. (2007), Weber and Weber (2001) Armenakis and Harris (2002), Holt et al. (2007), Lehman et al. (2002) Armenakis and Fredenberger (1997), Holt et al. (2007), Wanberg and Banas (2000) Cunningham et al. (2002) Armenakis and Harris (2002), Armenakis et al. (1993) Eby et al. (2000), Rafferty and Simons (2006) Cunningham et al. (2002), Hanpachern et al. (1998), Miller et al. (2006) Cunningham et al. (2002), Hanpachern et al. (1998), Miller et al. (2006) Eby et al. (2000), Chung, Du, and Choi (2013), Rafferty and Simons (2006) Hanpachern et al. (1998), Miller et al. (2006)

	ارزش شخصی روابط اجتماعی در محل کار حمایت اجتماعی رفاه عدالت	Drzensky et al., (2012), Elias (2009), Fuchs and Edwards (2012), Madsen et al. (2005) Hanpachern et al. (1998), Lehman et al. (2002), McNabb and Sepic (1995) Eby et al. (2000), Holt et al. (2007), Rafferty and Simons (2006) Armenakis and Harris (2002), Holt et al. (2007) Hanpachern et al. (1998), Madsen et al. (2005) Cunningham et al. (2002), Madsen (2003), Wanberg and Banas (2000) Shah (2011), Fuchs and Edwards (2012) Fuchs and Edwards (2012) Lehman et al. (2002) Weber and Weber (2001) Peach et al. (2005) Hanpachern et al. (1998), Holt et al. (2007), Madsen et al. (2005), Wanberg and Banas (2000), Weber and Weber (2001) Cunningham et al. (2002)
2-عوامل فردی	قابلیت سازگاری خودمختاری عقاید مشخصات فردی افسردگی خستگی عاطفی نگرش عمومی نگرش مرتبط به کار نیت به رفتن خودکارایی رضایت شغلی شرکت و فعالیت اتکای شخصی تمرد تنوع مهارتها حمایت نظارتی کار گروهی اعتماد (به همکاران، مدیریت، رهبران ارشد) برگشت تحریک در محل کار تعهد عاطفی شخصیت آموزش	Holt et al. (2007) Katsaros and Tsirikas, and Bani (2014) Wanberg and Banas (2000) Armenakis and Bedeian (1999), Cunningham et al. (2002), Eby et al. (2000), Lehman et al. (2002), Rafferty and Simons (2006), Wanberg and Banas (2000) Abbas et al. (2014), Rayton and Yalabik (2014), Wanberg and Banas (2000) Armenakis and Fredenberger (1997), Cunningham et al. (2002), Eby et al. (2000), Rafferty and Simons (2006), Wanberg and Banas (2000), Weber and Weber (2001) Holt et al. (2007) Eby et al. (2000) Weber and Weber (2001) Eby et al. (2000) Eby et al. (2000), Rafferty and Simons (2006), Weber and Weber (2001)  Wanberg and Banas (2000)  Elias (2009) Caldwell and Liu (2011) Halepota and Shah (2011)

از این مفهوم، نویسندگان این مقاله فرض کرده اند که طی تغییر سازمانی، اگر کارمندان نگرشها و احساسات مثبتی درباره کار خود داشته باشند، می توانند تغییر سازمانی را بپذیرند. با اینحساب نویسندگان این بحث انجام شده توسط Oliver را در سال 1990 و Mullins در سال 1999 و Randall و همکارانش در سال 1999 دنبال کرده اند که رضایت شغلی کارمند می تواند نگرشها و رفتار مثبتی را نسبت به سازمان یا کار ایجاد کند. روش رفتاری کارمندان به معنای کارمند از وابستگی به اقدامات سازمان مرتبط است که به دستمزد و پاداش و استخدام و ارتقا و سایر مزیت های مالی اشاره دارد. ولیکن روش نگرشی جویای شناسایی ماهیت و کیفیت روابط بین یک کارمند و یک سازمان می باشد. تا حد زیادی، روشهای اولیه حمایت اساسی را برای درک وابستگی فرد از لحاظ عقاید،



اراده و میل به حفظ عضویت یک سازمان طی فرایند تغییر فراهم کرده است. با اینحساب، مهمترین چیزی که یک سازمان می تواند با داده های بزرگ انجام بدهد بکارگیری آن در ایجاد نگرشها و رفتار افراد است.

با حفظ مفهوم تحلیل داده های بزرگ در ذهن نویسندگان یک مدل مفهومی را براساس نیازها و انتظارات مردم برای درک رفتار و نگرش در کار (شکل 2) ایجاد کرده اند. این مدل به شیوه ای تدوین شده که جنبه های رفتاری (دستمزد و ارتقا) و جنبه های نگرشی (وفاداری سازمانی و هویت سازمانی) یک اثر مستقیمی بر رضایت شغلی اعمال کرده و با اینحساب نگرشهای کارمند، نیت و عقایدش نسبت به تغییر سازمانی اعمال می شود.

برای گرفتن پاسخ حمایتگر نسبت به تغییر سازمانی، مدیریت باید رابطه اعتماد را با کارمندان خود برقرار سازد. ولیکن این روابط می تواند با همترازی منافع متقابل سازمان ها و کارمندان براساس برخی تجربیات، نیازها و امیال بوجود آید. محققان سعی در بررسی پیشگویی کننده های احتمالی مربوط به ایجاد محیطهای حمایتگر دارند که می تواند باعث شود کارمندان از توانایی ها و تلاشها و مهارتهای خود برای پذیرش اهداف سازمانی استفاده کنند. علی رغم تعداد اساسی ایده ها در ایجاد نگرشها و رفتارهای مثبت در حوزه تغییر، ایده های اصلی پاداش اقتصادی و رضایت درونزاد کارمند در رضایت کارمند نسبت به آمادگی برای تغییر در کشورهای در حال توسعه ترکیب نشده است. به طور کلی، پاداش اقتصادی کارمند (مالی) به جنبه های رفتار و رضایت درونزاد کارمند (روانشناختی) مربوط به نگرشهای کارمند مرتبط است.



شکل 2-مدل مفهومی

در هر سازمانی کارمندان توانایی ها ، مهارتها و انرژی های خود را در مبادله برای پاداش اقتصادی ارائه می کنند. از این دیدگاه، رویکرد رفتاری کارمندان نسبت به سازمان به نظر یکی از تبادلات است. برای مدیران جایگاه داده

های بزرگ افراد برگرفته از وب و اشکار شدن مهارتها و تجربیات آنها اهمیت دارد. محققان گفته اند که رفتار کارمند بستگی به معنایی دارد که یک سازمان برای کارمندان خود فراهم می سازد و بسته به آن طرز تلقی کارمندان می تواند پذیرای تغییر در سازمان باشد. Penley و همکارش در 1988 گفته اند که یک کارمند نقش خود را برای القاهایی که سازمان فراهم کرده است مبادله می سازد. در متون علمی، دستمزد بالاتر برای انگیزه دادن به کارمندان برای اجرای وظیفه و نگهداری کارمندان استفاده شده است. در دیدگاه تبادل، یک سازمان ممکن است با کارمندان خود به طور مطلوب رفتار کرده و الزامات خود را به شیوه ای محقق سازد که به سازمان نفع برسد. ایده این است که اگر یک سازمان افزایش دستمزد کارکنان را برای اجرای تغییرات در نظر داشته باشد آنجا کارمندان به طور محتمل رفتار مثبتی را نسبت به تغییر سازمانی بوجود می آورند. فرضیه ما این است که زمینه دستمزد بر رفتار کارمند نسبت به تغییر سازمانی اثر بدی دارد.

سواى دستمزد، ارتقای شغلی نیز یک مسئله سازمانی مهم برای کارمندان می باشد چرا که آنها باید حرفه های تخصصی خود را مدیریت کنند. در متون، ارتقا به عنوان یک شکلی از انتخاب کارمند فرض شده است. بعلاوه، محققان ارتقا را به شکل نتیجه حرفه ای در نظر گرفته اند که به احساسات یک کارمند از موفقیت در حرفه اش اشاره دارد. با این حساب، تلقی می شود که فرصت ارتقا به وابستگی روانشناختی به سازمان مربوط است. تا این حد، یک کارمند ارتقا را براساس تجربه و عملکرد خود تلقی می کند. ایجاد دانش فناوری اطلاعات پیشرفته می تواند برای درک

رفتارها و نگرشهای فردی کسب گردد. تحقیق قبلی در زمینه ارتقا حاکی از آنست که این امر براساس رضایت شغلی می باشد، ولیکن تا آنجا که می دانیم، هیچ کس تا کنون اثر ارتقا را روی نگرشها و رفتار کارمند نسبت به تغییر سازمانی تست نکرده است. ما بحث کرده ایم که ارتقا می تواند توسط کارمند تخصیص حمایت سازمانی طی فرایند تغییر سازمانی تلقی بشود.

ولیکن، در موقعیت کنونی که در آن ابعاد اقتصادی، مالی و محیط زیستی سست تر شده اند، این عوامل می تواند اثر بزرگتری بر سطح شناخت فردی داشته باشد. در چنین وضعیت سستی، ایده ارزیابی یک دستمزد بالاتر یا ارتقای شغلی می تواند از حصول رفتارهای مطلوب کارمند حمایت کند. محققان و دست اندرکاران این حوزه از پاداشهای اقتصادی نظیر دستمزد و ارتقای شغلی طرفداری کرده اند و انرا برای سنجش رابطه میان کارمند و یک سازمان

ضروری دانسته اند. با حمایت از متون علمی، نویسندگان گفته اند که اگر یک کارمند رفتارهای مثبتی را نسبت به شغل خود ایجاد نمایند، وی می تواند بیشتر خواهان پذیرش تغییر سازمانی بشود. براساس این مفهوم سازی، ما فرضیه های ذیل را مطرح کرده ایم.

فرضیه اول-دستمزد به عنوان یک پیش فرض رضایت شغلی کارمند عمل خواهد کرد.

فرضیه دوم-رضایت شغلی بین دستمزد و آمادگی کارمند برای تغییر واسطه گری خواهد کرد.

فرضیه سوم-ارتقای شغلی درون یک سازمان به عنوان یک شرط مقدم رضایت شغلی کارمند عمل خواهد کرد.

فرضیه چهارم-رضایت شغلی بین ارتقای شغلی درون سازمان و آمادگی کارمند برای تغییر میانجی گری خواهد کرد.

کارمندان با یک سازمان براساس شهرت، شناسایی، توسعه اتی و پیشرفت ارتباط خود را ایجاد می کنند. ولیکن شیوه نگرشی کارمندان به دیدگاه روانشناختی مرتبط می باشد. به عبارت دیگر، این شیوه می تواند میزان بالاتر انتظار و الزام را از سازمانی که کارمند با آن رابطه ای را تحکیم کرده است، نشان بدهد. همانگونه که قبلا نشان داده شد، یک روش نگرشی کارمند مثبت می تواند براساس رضایت درونی ایجاد شود. رضایت درونزاد مربوط به انگیزه روانشناختی می شود که می تواند از ماهیت خود کار، علاقه به کار، و فرصتهای رشد شخصی ناشی بشود. در این خصوص، اگر سازمان داده هایی درباره کارمندان از کل پاداش ها، متون، و وفاداری داشته باشد می تواند از تغییرات آرام سازمانی حمایت کند. مدیران کارآمد در واقع دارای داده های بزرگی هستند که نیت کارمندان را برای گرفتن پشتیبانی برای توجیه اقدامات سازمانی در نظر می گیرد. متون علمی از این عقیده حمایت می کنند که انگیزه درونزاد یکی از عناصر حیاتی و حمایت کننده روش نگرشی یک کارمند نسبت به یک سازمان می باشد.

این امر شامل شرکت در تصمیم گیری، ارتباطات خوب، خودمختاری، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، تنوع مهارت، فیدبک نظارتی، قابلیت وابستگی سازمانی، و مدیریت شرکت کنندگی ادراکی و نیز ارزیابی عوامل راهکاری و عوامل تعهد مدیریت و کارمند می باشد. در واقع عواقب این جنبه های نگرشی، که به درستی بکار بسته شده است، حفظ کارمند، حضور وی، عملکرد شغلی، و رفتار شهروندی سازمانی خوب می باشد.

در واقع، پیشگویی های دقیق بین وابستگی هیجانی، هویت سازمانی و رضایت شغلی ارائه گردید. در مطالعه اخیر، Fuchs & Edwards در سال 2012 روابط میان رفتار قبل از تغییر و عدالت بین فردی را از طریق واسطه گری

هویت سازمانی بررسی کردند و دریافتند که تا اندازه ای میانجی گری شده است. در مطالعه دیگری، Drzensky و همکارانش در سال 2012 یک رابطه مثبتی را بین هویت سازمانی و آمادگی کارمند برای تغییر یافتند. براساس درک متقابل، یک کارمند وابستگی را به یک سازمان بوجود می آورد، و با فعالیت های سازمان شناسایی شده و در آن فعالیت می کند. کارمندانی که تشویق به تغییر را دریافت کرده اند به احتمال بیشتری به طور داوطلبانه در حمایت از اهداف تغییر سازمانی عمل می کنند که در اثربخشی کلی سازمانی نقش دارد. چنین تشویقی مستقیماً یا غیرمستقیم به وفاداری سازمانی کارمند و هویت سازمانی ربط دارد. با کمک این مفهوم، نویسندگان فرضیه های ذیل را تنظیم کرده اند:

فرضیه پنجم-وفاداری سازمانی به شکل شرط مقدم رضایت شغلی کارمند عمل خواهد کرد.

فرضیه ششم-رضایت شغلی بین وفاداری سازمانی و آمادگی کارمند برای تغییر واسطه گری می کند.

فرضیه هفتم-شناسایی سازمانی به شکل شرط مقدم رضایت شغلی کارمند عمل خواهد کرد.

فرضیه هشتم-رضایت شغلی بین هویت سازمانی و آمادگی کارمند برای تغییر واسطه گری خواهد کرد.

## 2-روش اجرا

### 1-2-جمع آوری داده ها و نمونه

این تحقیق متمرکز بر کارکنان دانشگاه بخش دولتی موسسات آموزش عالی در پاکستان می باشد. در زمان جمع آوری داده ها، این موسسات متحمل یک فرایند بازسازی برجسته ای گردیدند. بازسازی متضمن طراحی ساختارهای جدید برای دستمزد کارکنان، ارتقاها، تحقیقات و استخدام شغلی (صرفنظر از استخدام دائمی) بودند. این تغییرات با هدف بهبود تغییرات خاص برای کشور بوده است. چون این تغییر به طور احتمالی بر همه کارکنان دانشگاه در این سازمانها تاثیر داشته است ما کارمندان کل کشور را هدف قرار داده ایم. ما از مدیر موسسات خواستیم فهرستی از کارمندان را ارائه دهند و نیز فهرست اسامی را با ادرس پستی و ایمیل از روی وب سایتهای موسسات تایید کند. ما بر هزار شرکت کننده متمرکز شدیم که در فرایند تغییر نقش داشتند. قبل از توزیع این تحقیقات، محققان شروع به تماس تصادفی با شرکت کنندگان انتخابی برای اطمینان از میل ایشان به شرکت در تحقیق نمودند و به سوالات ایشان راجع به ابزار و محرمانگی اطلاعات رسیدگی کردند. بعد از کسب یک پاسخ کتبی تاییدی، به هر شرکت کننده یک بسته به شکل پستی یا حضوری در محل کارشان ارسال گردید که شامل یک پرسشنامه به زبان

انگلیسی، یک فرم رضایت نامه کتبی، و یک نامه توضیحی بود. به عنوان بخشی از دستورالعمل ها، به شرکت کنندگان گفته شد که شرکت در این تحقیق اختیاری است. برای تضمین محرمانگی، یک پاکت برگشت پستی با هزینه پرداخت شده به شرکت کنندگان ارسال گردید. تاییدیه اخلاقی برای این مطالعه توسط مقامات مربوطه اعطا گردید.

این پرسشنامه تحقیقی منجر به 556 برگشت گردید که نشان دهنده میزان برگشت تقریباً 56 درصدی است که یک میزان پاسخ خوب برای تحقیقات سازمانی می باشد. از میان اینها، 518 پرسشنامه داده های مفیدی را بدست دادند. جزئیات مشخصات فردی نشان داد که 61.8 درصد مرد بوده (تعداد 315) و اینکه 35.9 درصد بین 31 الی 40 سال سن داشتند. اکثریت شرکت کنندگان (60.2% با تعداد 312) ازدواج کرده و بیشتر آنها (30.1% تعداد 154) سه تا چهار فامیل وابسته دارد. حدود 42 درصد (تعداد 217) دارای فوق لیسانس به عنوان بالاترین مدرک تحصیلی بودند. اکثریت پاسخ دهندگان (36.5% تعداد 189) در شغل کنونی خود برای یک الی پنج سال باقی مانده و بیشتر آنها (26.8% تعداد 139) با کارفرمای کنونی خود برای یک دوره یکسان کار کرده اند.

## 2-2- متغیرهای مطالعه

این تحقیق به لحاظ تجربی یک مدل مفهومی را در ارتباط با پاداشهای اقتصادی کارمندان و عوامل رضایت درونزاد برای درک آمادگی کارمندان برای تغییر سازمانی تست می کند. طراحی پرسشنامه با هدف درک نگرشها و رفتارهای کارمندان نسبت به تغییر انجام شده است. فرایند تدوین ابزار پرسشنامه براساس نوع اطلاعات لازم بوده است. در این پژوهش، دستمزد شغلی کارمند، ارتقای شغلی، وفاداری سازمانی و هویت سازمانی به شکل متغیرهای مستقل استفاده شده و آمادگی برای تغییر به عنوان متغیر وابسته عمل کرده است. ولیکن عامل رضایت شغلی از یک عامل واسطه گری برای بررسی نگرشها و رفتارهای کارمندان راجع به برنامه های تغییر سازمانی استفاده کرده است. این متغیرها با بسیاری گزینه های معیارهای لیکرتی برای انواع انتخاب افراد انجام گردیده است. پرسشنامه در یک مطالعه پایلوت مجدداً تست گردیده و تحلیل عاملی برای ارزیابی تک بعدی استفاده شد. متغیرها به شرح ذیل است.

### 1-2-2- آمادگی برای تغییر سازمانی

آمدگی برای تغییر سازمانی از طریق 14 گزینه ارزیابی گردید و در اصل توسط McNabb & Sepci در سال 1995 گزارش گردیده است. از شرکت کنندگان خواسته شد که یکی از هفت شماره را در مقیاس لیکرتی (1 برابر خیلی نامحتمل تا 7 خیلی محتمل) انتخاب کنند. گزینه های نمونه از این مقیاس شامل اینهاست: اراده و خواست من برای کار بیشتر به دلیل تغییر به این دلیل است که ... و اراده و خواست من برای یافتن راههایی برای عدم ایجاد تغییر عبارت است از... الفای کرونباخ برای این مقیاس در مطالعه حاضر برابر 0.94 می باشد.

### 2-2-2- رضایت شغلی

رضایت شغلی با هفت گزینه از پرسشنامه Brayfield & Rothe در سال 1951 اندازه گیری می شود. گزینه های نمونه از این مقیاس عبارتند از «شغل من مثل سرگرمی برایم می ماند. و من لذت واقعی را در کارم می یابم. الفای کرونباخ برای این مقیاس در مطالعه حاضر برابر با 0.90 می باشد.

### 2-2-3- دستمزد

دستمزد با بکارگیری پنج گزینه از Price & Mueller در سال 1986 سنجیده شده که توسط Yoon & Thye در سال 2002 اصلاح شده است. یک گزینه مثال از این پرسشنامه این است: در مقایسه با سایر کارمندان، دستمزد من از نظر کارم مناسب است. الفای کرونباخ برای این مقیاس در مطالعه حاضر برابر با 0.89 می باشد.

### 2-2-4- ارتقای شغلی

در اینجا چهار گزینه طبق کاربرد Chang در سال 1999 بکار بسته شده که براساس رفرانس Gaertner & Nollen در سال 1989 می باشد. یک گزینه نمونه این است «این سازمان ترجیح می دهد که از درون ارتقا یابد». الفای کرونباخ برای این مقیاس در مطالعه حاضر برابر با 0.88 می باشد.

### 2-2-5- وفاداری سازمانی

وفاداری از طریق یک مقیاس سه گزینه ای طبق تدوین Cook & Wall در سال 1980 و تحلیل عاملی طبق Mathews & Shepherd در سال 2002 اجرا گردید. یک سوال نمونه این است «من گاهی اوقات احساس می کنم این شغل را در عوض شغل بهتری ترک کنم». الفای کرونباخ برای این مقیاس در مطالعه حاضر برابر با 0.86 می باشد.

### 2-2-6- هویت و شناسایی سازمانی

هویت و شناسایی با استفاده از مقیاس سه گزینه ای تدوین شده توسط Cook & Wall در سال 1980 و تحلیل عاملی اجرا شده توسط Mathews & Sheperd در سال 2002 بررسی شده است. یک گزینه نمونه از این مقیاس این است: «من کاملاً مغرورم که می توانم به مردم بگویم که برای چه کسی کار می کنم.» محققان از یک مقیاس لیکرتی پنج امتیازی (قویا مخالفم تا قویا موافقم) برای همه متغیرهای فوق استفاده کرده اند. الفای کرونباخ برای این مقیاس در مطالعه حاضر برابر با 0.86 بوده است.

### 3-2- تحلیل داده ها

اول از همه، نویسندگان داده ها را برای نقض فرضیه های نرمالیت، خطی بودن، homoscedasticity و همخطی چندگانه بررسی کردند. هیچ مسئله اصلی مشخصی بعد از حذف شرکت کنندگان منزوی و از دست رفته وجود نداشت. دوم اینکه برای فراهم سازی اطلاعات پایه درباره مقیاسها، آمار توصیفی محاسبه شده است (یعنی میانگین و انحراف معیار). سوم اینکه استقامت روابط خطی در میان متغیرها از طریق همبستگی پیرسون بررسی گردیده است. بعد یک تحلیل مولفه اصلی برای تعیین این امر استفاده شده که تحلیل عاملی برای اندازه گیری ها به لحاظ تجربی متفاوت از یکدیگر بوده و به لحاظ مفهومی روایی سازی شده است. وانگهی، پایایی و روایی پرسشنامه تحقیق با بکارگیری تحلیل عاملی توضیح دهنده ارزیابی گردیده است با تحلیل عاملی تایید کننده دنبال گردید. ما از دو مدل مختلف استفاده کردیم که بین مدل‌های مستقیم و غیرمستقیم را شناسایی می کند که در آن رابطه کل معنی داری که بین یک متغیر مستقل و وابسته وجود دارد توجیه کننده یک متغیر میانجی کننده می باشد.

سرانجام اینکه، رابطه بین سازه ها با استفاده از تحلیل ساختار لحظه ای AMOS از طریق مدلسازی معادله ساختاری SEM تست گردید. نویسندگان از روش تخمین احتمال ماکزیمم برای تحلیل نرم افزار ساختارهای لحظه ای AMOS نسخه 21.0 برای ارزیابی تناسب مدل مورد مطالعه و تست فرضیه ها استفاده کردند. ما پرسشنامه را برای هر پاسخ دهنده بکار بسته که یک نقطه مهم یادآوری است. Podsakoff و همکارش در 1986 استفاده از تست یک عاملی Harman را برای بررسی حدودی توصیه کردند که تا آن سوگیری روش متداول در پایگاه داده ها حاضر است. نتایج تست نشان دهنده پنج عامل بوده که در آن سوگیری روش متداول به شکل یک مسئله نمایان نشده است و اولین عامل 36 درصد واریانس را توضیح می دهد.

### 3-نتایج

آمار توصیفی، ضرایب همبستگی پایداری، و ضرایب همبستگی هر متغیر در جدول 1 مشاهده می شود. نتیجه همبستگی پیرسون نشان داده که همه عوامل مستقل دارای همبستگی های مثبت و معنی دار با متغیرهای وابسته می باشند و بالاترین رابطه را بین آمادگی برای تغییر سازمانی، رضایت شغلی و دستمزد پیدا کرده است. یک رابطه معنی دار و منفی بین وفاداری و شناسایی مشخص گردیده است. ولیکن هیچ رابطه ای پیدا نشد که بالاتر از 0.70 باشد. بنابراین، هیچ نیازی به تعیین هم خطی بودن چندگانه وجود ندارد که مورد نیاز باشد وقتی دو پیشگویی کننده به طور قوی تر از 0.70 همبستگی داشته باشند.

### 1-3- تحلیل عاملی توضیح دهنده EFA

EFA اجرا می شود تا ابعاد هر معیار را قبل از تخمین تحلیل عاملی تایید کننده CFA اجرا نماید. با استفاده از تحلیل مولفه اصلی با یک چرخش واریماکس، عاملها بارگیری می شوند. نتایج نشان داده است که عامل یک (آمادگی برای تغییر سازمانی)، روی هفت گزینه اصلی بارگیری می شود. عامل های دو و سه (رضایت شغلی و دستمزد) روی چهارگزینه اصلی خود بارگذاری شده اند. عاملهای چهار و پنج و شش (ارتقای شغلی، شناسایی، وفاداری) روی همه این سه گزینه اصلی بارگذاری می شوند. واریانس که با هر عامل توضیح داده می شود برابر با 32.67% برای آمادگی برای تغییر، 10.67% برای رضایت شغلی، 9.27% برای دستمزد، 8.29% برای ارتقای شغلی، 7.73% برای شناسایی و 6.59% برای وفاداری می باشد. واریانس جمعی در کل 75.24% را توضیح می دهد.

### 2-3- تحلیل عاملی تایید کننده CFA

عاملهای در معرض EFA با CFA با استفاده از برنامه AMOS قرار گرفتند (نسخه 21.0). هماهنگ با متون SEM، یک تناسب خوب غیرمعنی دار آمار کای اسکوئر، یک مربع میانگین ریشه تخمین RMSEA زیر 0.08 و یک تناسب مجاور نمایه های بالای 0.90 به عنوان معیارهایی برای یک مدل عمل کرده اند تا به یک تناسب دلخواهی برای داده های مشاهده شده برسیم. دو مدل سنجش بوجود آمده اند تا تناسب خوب مدل را تخمین بزنیم. اولین مدل اندازه گیری شده مدل جایگزین بود که هیچ میانجی گری نداشته و هیچ گونه مسیری و مدل فرضیه دوم با میانجی گری و بدون مسیرهای اضافی بوده است. در این مطالعه داده های تناسب مدل جایگزین نشان می دهد که این مدل یک تناسب خوبی نسبت به فرضیه سازی مدل اندازه گیری میانجی گری شده ندارد (جدول 2 و 3).



### 3-3- تست تناسب مدل مطرح شده و تست فرضیه ها

یک معادله ساختاری که به مدلسازی رهیافت میپردازد برای تست تناسب مدل‌های مطرح شده (جایگزین و به فرضیه درآمد) و فرضیه ها بکار رفته است. نتایج مدل جایگزین نشان‌دهنده هیچ تناسب داده‌هایی به خوبی نمی باشد (جدول 2). ولیکن مدل میانجی کننده‌های ساختاری به فرضیه درآمد نشان می دهد که این مدل با داده ها به خوبی متناسب است و در آن مقدار کای اسکوئر تناسب برابر با 379.405 و با درجه آزادی 241 می باشد، مقدار کای اسکوئر/درجه آزادی برابر با 1.574، RMSEA=0.033 و GFI=0.944 و AGFI=0.930 و CFI=0.982 می باشد.

نتایج تست هشت فرضیه با استفاده از مسیر، مقادیر  $t$  (نسبت حیاتی <sup>critical</sup>) را طبق شکل 3 تخمین زده است. مقادیر  $t$  برای پنج عامل دستمزد، ارتقا، وفاداری سازمانی، شناسایی سازمانی و رضایت شغلی همه بالای مقادیر حیاتی 1.96 بوده است ( $p \leq 0.01$ ). بررسی توزین های رگرسیون اشکار کرده است که سازه دستمزد بالاترین اثر را روی رضایت شغلی و امادگی کارمندان برای تغییر سازمانی دارد ( $\beta = 0.432, p < 0.01, t_{Salary} = 6.871$ ) و رضایت شغلی و امادگی کارمند کاملا با دستمزد کارمند میانجی گری می شود. باینحساب فرضیه اول و دوم پذیرفته می شود. تاثیر دومین پیشگویی کننده مستقل یعنی ارتقای شغلی همچنین مشخص گردید که با رضایت شغلی مثبت و معنی دار می باشد ( $\beta = 0.432, p < 0.01, t_{Salary} = 6.871$ ) و رضایت شغلی و امادگی کارمند کاملا با ارتقای شغلی کارمند میانجی گری می شود. باینحساب فرضیه یک و دو پذیرفته می شود. تاثیر دومین پیشگویی کننده مستقل یعنی ارتقا همچنین مشخص شد که نسبت به رضایت شغلی مثبت و معنی دار می باشد ( $\beta = 0.089, p < 0.01, t_{Promotion} = 2.204$ ) و رضایت شغلی و امادگی کارمند کاملا با ارتقای شغلی کارمند میانجی گری می شود. از اینرو فرضیه سوم و چهارم پذیرفته می شود. تاثیر سومین پیشگویی کننده یعنی وفاداری سازمانی همچنین مشخص گردید که با رضایت شغلی مثبت و معنی دار می باشد ( $\beta = 0.123, p < 0.01, t_{Loyalty} = 2.952$ ) و رضایت شغلی و امادگی کارمند کاملا با وفاداری سازمانی کارمند میانجی گری می شود. از اینرو فرضه پنجم و ششم پذیرفته است. عامل چهارم یعنی شناسایی سازمانی به عنوان اثر مثبت معنی دار روی رضایت شغلی ششم پذیرفته شده و تایید شده ( $\beta = 0.122, p < 0.01, t_{Identification} = 2.646$ ) و رضایت شغلی و امادگی کارمندان کاملا با شناسایی سازمانی میانجی گری شده است. باینحساب فرضیه هفتم و هشتم پذیرفته شده است (شکل 3).

### 4-3- تحلیل و یافته ها: مدل تجربی

تحقیقات در این مقاله شواهد تجربی را فراهم کرده است که نشان می دهد که چگونه پاداش های اقتصادی و رضایت درونی فرد می تواند نگرشهای معنی دار و مثبت کارمند و رفتارهای را نسبت به تغییر سازمانی افزایش بدهد. ما مطرح کرده ایم که حین اینکه کارمندان از حس وابستگی و کیفیت رابطه با سازمان رضایت بیشتری دارند، حمایت آنها از تغییر افزایش خواهد یافت. در این خصوص، مدیریت باید توجهی هم به عوامل نگرشی و هم رفتاری برای تاثیر بر وابستگی کارمندان به طریق مثبت از لحاظ اراده و میل به حفظ عضویت طی تغییر سازمانی بنماید.

جدول 2- آمار توصیفی، قابلیت اتکا و همبستگی پیرسون (N=518)

متغیر	M	SD	1	2	3	4	5	6	AVE	CR	$\alpha$
1-آمادگی برای تغییر سازمانی	5.77	1.24	-						0.67	0.93	0.94
2-رضایت شغلی	4.01	1.05	0.518**	-					0.65	0.88	0.90
3-دستمزد	3.85	0.95	0.418**	0.364**	-				0.63	0.87	0.89
4-ارتقای شغلی	3.85	1.45	0.232**	0.173**	0.238**	-			0.78	0.90	0.88
5-وفاداری سازمانی	3.88	1.18	0.201**	0.143**	0.136**	-0.049	-		0.76	0.88	0.86
6-شناسایی سازمانی	4.12	0.99	0.241**	0.152**	0.152**	0.068	-0.087*	-	0.76	0.90	0.86

توجه: M یعنی میانگین، SD یعنی انحراف معیار، AVE یعنی متوسط واریانس استخراجی، CR قابلیت اتکای مرکب، الفای=الفای ضریب همبستگی کرونباخ.

\*\*همبستگی در سطح 0.01 معنی دار است (دوطرفه)

\*همبستگی در سطح 0.05 معنی دار است (دو طرفه).

جدول 3-اندیس های تناسب برای مدل های فرضیه ای و جایگزین

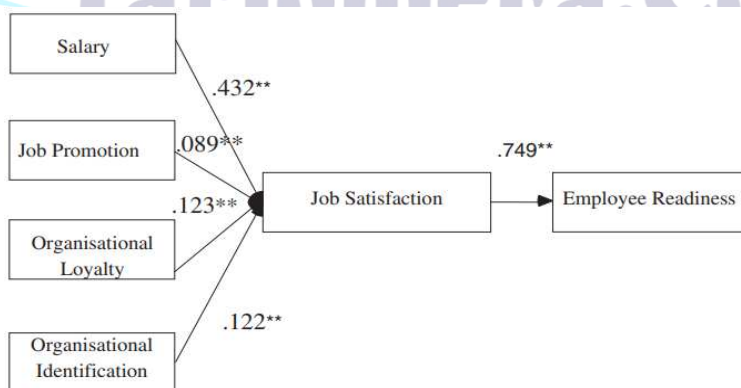
مدلها	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
مدل اندازه گیری	514.306	196	2.624	0.913	0.867	0.812	0.075
مدل جایگزین (هیچ واسطه ای با هیچ مسیر اضافی)	705.306	252	2.799	0.912	0.911	0.941	0.059
مدل فرضیه ای (واسطه کامل با هیچ مسیر اضافی)	285.315	201	1.419	0.881	0.911	0.912	0.091
مدل ساختاری	379.405	241	1.574	0.944	0.930	0.982	0.033
مدل جایگزین (هیچ واسطه ای)							
مدل فرضیه ای (واسطه کامل)							

یافته های تحقیقاتی حاکی از آنست که دستمزد شغلی کارمندان و ارتقای آنها رابطه مثبت و معنی داری با رضایت شغلی و آمادگی برای تغییر دارد. این امر تایید کافی برای متون کلی است که می گویند پاداش های مشهود (اقتصادی) عموماً باعث تسهیل و به انگیزه درآوردن کارمندان در عملکرد کاری و حفظ عضویت سازمانی دارد. وقتی نویسندگان رابطه عوامل پاداش اقتصادی را بررسی کردند، دستمزد قوی ترین همبستگی را با رضایت شغلی و آمادگی برای تغییر دارد. ولیکن دستمزد مستقیماً در رضایت شغلی کارمند نقش دارد و به طور غیرمستقیم به آمادگی کارمندان برای تغییر سازمانی مرتبط است. با این حساب، اهمیت پاداش اقتصادی حاکی از آنست که افزایش دستمزدها طی تغییر سازمانی می تواند راهکاری مناسب برای ایجاد نگرشهای مثبت کارمندان نسبت به آمادگی برای تغییر باشد. بعلاوه، کارمندانی که تشویق و پاداش را برای تغییر دریافت می دارند به احتمال بیشتری با میل بیشتری در حمایت از اهداف تغییر سازمانی عمل می کنند که در کارایی کل سازمان نقش دارد. از اینرو، پاداشهای شغلی مالی که اساساً همان دستمزد می باشد می تواند برای رضایت شغلی مهمتر بوده و دارای اثری مثبت بر آمادگی کارمندان برای تغییر باشد.

پاداش اقتصادی دوم نظیر ارتقای شغلی با رضایت شغلی کارمندان بررسی می شود. ارتقای استخدام داخلی کارمند به اساس مزیت دوجانبه مربوط می شود. در چارچوب مفهومی این امر به شکل یک متغیر مستقل نسبت به دانستن نگرشهای کارمندان نسبت به رضایت شغلی و واسطه های رضایت شغلی میان ارتقای شغلی و آمادگی برای تغییر مرتبط است. تمرکز این مفهوم این است که یک کارمندی که مایل است ارتقای شغلی داخلی داشته باشد، می تواند راضی تر شده و با شغل خود باقی مانده و اگر نه می تواند نیت به ترک سازمان را نشان بدهد. بسیاری محققان این مفهوم را برای درک رفتارهای کارمندان بکار بسته و نتایج مثبت و معنی داری را می یابند. ما رابطه مثبت و معنی داری را با رضایت شغلی و آمادگی برای تغییر یافته ایم. ولیکن، ارتقای شغلی مستقیماً در رضایت شغلی کارمند و غیرمستقیم در آمادگی کارمند برای تغییر سازمانی نقش دارد. نتایج حمایتی را برای مطالعات قبلی اضافه می کند و یافته های آماری نشان می دهد که ارتقای شغلی داخلی منبع مثبت برای توسعه رضایت شغلی کارمندان است. با این حساب، اهمیت ارتقای داخلی در وضعیت اقتصادی و مالی و محیط زیستی نابسامان کنونی می تواند حاکی از توسعه سیاستگزاریها، راهکارها یا برنامه هایی براساس عوامل پاداش اقتصادی نظیر دستمزد و ارتقا باشد.

باز، حمایت معنی دار از رابطه بین عوامل رضایت درونزاد و آمادگی برای تغییر سازمانی از طریق رضایت شغلی بواسطه در این مطالعه یافت شده است. نتایج از مطالعات قبلی حمایت کرده است در این خصوص که کارمندان نیت ماندن یا دست کم نشان دادن اندکی وفاداری سازمانی (وابستگی عاطفی) و شناسایی سازمانی (احساس غرور) را نسبت به موسسات خود دارند. نتایج این مطالعه از فرضیه هایی حمایت می کند مبنی بر اینکه سطح ادراکی وفاداری سازمانی و شناسایی سازمانی بر آمادگی مثبت کارمندان برای تغییر با واسطه رضایت شغلی تاثیر دارد. بعلاوه، این یافته از دانش کنونی در زمینه سازمانها حمایت کرده و آنرا گسترش می دهد. با این حساب شواهد حاصل از این مطالعه تحقیقاتی حاکی از آنست که درک کامل وفاداری کارمندان و شناسایی آنها مستلزم توجه برای توسعه نگرشهای مثبت در میان کارمندان نسبت به آمادگی برای تغییر سازمانی می باشد.

در این تحقیق تعدادی دلالت ها از مدل ما برای مثال عواطف افراد طی تغییر ناشی می شود. متون آشکار کرده است که واکنشهای عاطفی کارمندان به تغییر می تواند باعث تقویت مسئولیت مدیریت شود. محققانی مانند Hu در سال 2002 گفته اند که توجه به احساس که می تواند در تغییر موفقیت آمیز نقش داشته باشد چون اعتماد خوش بینانه و انرژی زای افراد را به توانایی هایشان و ابعاد برنامه های خوب سازماندهی شده را توصیف می کند. یافته های تحقیقات ما دلالت هایی را با رابطه میان پاداش اقتصادی و عوامل رضایت درون زاد فردی برای آمادگی به تغییر از طریق رضایت شغلی متضمن است.



شکل 3- پارامترهای استانداردسازی شده بدست آمده تخمینی از مدل ما

دلالت ما از این تحقیق همان بررسی مدل با مشخصات شخصی فرد می باشد. اطلاعات راجع به مشخصات فرد می تواند از طریق وب، دیدن متون و تکنیک های وب کاوی جمع اوری شود. داده ها و استعداد اصول تحلیلی به معنی درک نگرشها و رفتارهای کارمندان است. با تحلیل داده های افراد، مدیران می توانند نگرشها و رفتارها را درک

نمایند. ولیکن، ابعاد صفات شخصیت به تغییر سازمانی مرتبط است. با اینحساب، با تمرکز بر صفات طبع و خوی از طریق تکنیک های تحلیل داده های بزرگ نظیر فعالیت های رسانه اجتماعی، مدیران یا نمایندگان تغییر می توانند تا حد معنی داری در آمادگی برای تغییر نقش داشته باشند.

این تحقیق از درک بیشتر تغییر سازمانی از طریق نگرش فردی و تغییر رفتاری با تمرکز بر موارد قبلی پاداش های اقتصادی و عوامل رضایت خارجی حمایت می کند. داده ها تا حد زیادی در وب سایت ها از طریق فعالیت های آنلاین مالی انتقال داده شده و ذخیره سازی شده است. بخاطر داده های بزرگ و پایه های آن مدیران به شدت می خواهند که این مورد را برای درک رفتارها و نگرشهای کارمندان بکار گیرند. با اینحساب، آمادگی برای تغییر نیاز به داده های بزرگ برای ارزیابی افراد دارد. این شیوه جامع به آمادگی فردی به تغییر و موارد مقدم بر آن رابطه بین سطح خرد و کلان تغییر را مورد بررسی قرار می دهد.

### 5-3- تحلیل و یافته ها: داده های بزرگ و اصول تحلیل پیشگویی HR

همانگونه که در بخش مقدمه این مقاله گفته شد، نویسندگان استدلال کردند که اتخاذ راهکارهای داده های بزرگ توسط سازمانها می تواند برای ایجاد بینش های راهکاری مفید واقع شود که تصمیم گیری را به اطلاع می رساند. وانگهی، همچنین حاکی از آنست که داده های بزرگ می تواند قادر بر اثرگذاری بر راهکار یک سازمان، افراد و ساختار در یک معنای وسیعتری بشود. به طور طبیعی بادر نظرگیری تعریف داده های بزرگ، حجم و اندازه پایگاه های داده بزرگ و توانایی به مذاکره و تحلیل آنها از طریق وسایل پیچیده می تواند منجر به یک افزایش مرتبط در توانایی بسیاری سازمانها در مدیریت و ارائه اهداف سازمانی به نحو موثرتری بشود.

از اینرو نویسندگان اکنون در جستجوی ترکیب، حمایت و توسعه یافته های مدل تجربی با داده های بزرگ و عناصر اصول تحلیل پیشگویانه (و با اینحساب اصول تحلیل پیشگویانه HR یا HRPA می باشند) که آنگاه ممکن است برای درک یک مجموعه وسیعتری از فاکتورهای اثرگذار بر نگرشها و رفتار کارمندان مفید به اثبات برسد. این امر از طریق در نظرگیری پایه های داده های بزرگ اصلی، مراحل اجرای داده های بزرگ و چالشهای رهبری داده های بزرگ برای مطرح شدن از طریق داده های بزرگ از لحاظ اقدامات تغییر سازمانی به نحو ذیل حاصل می شود.

### 6-3- پایه های داده های بزرگ (5 تا 7)

همانگونه که قبلاً گفته شد، بکارگیری تکنیک های داده های بزرگ و اصول آن به پنج مولفه یا پایه کلیدی (یا با تعداد بیشتری) مربوط می شود: درک مقدار و فراوانی داده های موجود، سرعتی که با آن ایجاد می شود، سطح گرانولیتة و غنای داده ها، کیفیت و صحت داده ها، و سرانجام، شناسایی اینکه کجا و چگونه ممکن است برای سازمان مفید باشد. از لحاظ تمرکز این تحقیق این ها می تواند به 5 به اصطلاح V به ترتیب ذیل برگردان شود:

**حجم**- داده های کارمند مبتنی بر داده های زیستی (سن، جنسیت)، طول خدمات، درآمد به ازای کارمندان، هزینه به ازای کارمندان، هزینه استخدامی، هزینه های توسعه کارمندان، میزان ارتقا، میزان غیبت، هزینه پاداش به ازای هر کارمند، میزان اضافه کاری و موارد دیگر، بهداشت، رفاه و میزان بیماری،

**سرعت**- این امر می تواند براساس خط زمانی و تناسب نقاط فعالیت کارمند باشد که هر کارمند با سازمان دارد. این امر می تواند شامل داده هایی به اساسی بودن موجودیت و میزان حضور از طریق فراوانی تعاملات با توسعه کارکنان و فرصتهای آموزش و نیز مدیریت عملکرد فردی و فرصتهای مربیگری باشد ولیکن محدود به اینها نمی باشد.

**تنوع**- غنای داده های کارمندان که در دسترس است می تواند به خوبی محدود باشد ولیکن انحصاراً درون مرزهای سازمانی نگه داشته می شود (بنا به مثال جدول 1). ولیکن، ممکن است فرصتی برای مدیران جهت استفاده از تکنیک های تحلیل داده های بزرگ برای درک جنبه های تعاملات و علایق فردی کارمندان خارج از محل کار وجود داشته باشد. این کار می تواند از طریق تحلیل احساسات ارتباطات سازمانی (ای میل ها، گزارشات، اسناد) در همه راه از طریق فعالیت مبتنی بر وب/رسانه های اجتماعی و آنلاین باشد. ولیکن این امر مسائل محرمانگی اطلاعات را پیش می آورد.

**درستی**- با توجه به نکات فوق در رابطه با درستی و تنوع داده ها، کیفیت و صحت کلی اهمیت زیادی دارد. با اینحساب درستی می تواند همچنین از لحاظ نمایندگی، هماهنگی داده ها، ناقص بودن، ابهام و تخمین ها توضیح داده شود. در زمینه این تحقیق، این امر می تواند به رفتارها و نگرشهای زیربنایی کارمندان مرتبط باشد که می تواند به درستی و صحت گزارش داده شود و یا خیر. درون این مورد، نیت های کارمند طبق تاثیرات انگیزه های برونزاد و درونزاد چالش برانگیزترین مورد برای کسب می باشد.

-ارزش-سرانجام اینکه، مفید بودن داده ها در سطح کارمندان (با منبع درونی یا برونی) لازم است شناسایی گردد و از آن استفاده بشود. این امر نهایتاً کاربرد اصول تحلیلی پیشگویانه HR یا HRPا را روی داده های جمع اوری شده از عناصر مقدم فوق شناسایی می کند. این امر می تواند شامل آندسته اصول سنجش حجم سنجی طبق شناسایی قبلی بشود و با این حساب برای شناسایی میزان برگشتف استخدام/راهکارهای پاسخ کاندید، مدلسازی نگهداری پیشگویانه، عملکرد کارمند/مدلسازی ریسک و پیش بینی استعداد بنا به شناسایی Mishra و همکارانش در 2016 تحلیل بشود.

### 7-3- مراحل اجرای داده های بزرگ (روش اجرای SMART)

Marr در سال 2015 یک شیوه اجرای پنج مرحله ای را برای پروژه های داده بزرگ به ترتیب ذیل تعریف کرده است:

-راهکار-Marr به شناسایی هفت مولفه راهکار داده های بزرگ پرداخته که برای تغییر سازمانی و اهداف فعالیت کارمند کمتر حول مشتری و رقابت/ریسک حول زده و بیشتر حول هدف (زمینه تغییری که لازم است)، امور مالی (هزینه های مرتبط تغییر، استخدام، توسعه و نگهداری)، عملیات ها (تخصیص منابع، نقشها، مسئولیت ها و کفایت های هسته ای برای ارائه طبق ظرفیت اجرا) ، منابع (سیستم های لازم ، فراساختار، فرایندها و داده ها برای اجرای عملیات تجاری، مدیریت افراد، عملکرد، نگهداری و فرهنگ سازمانی، ارزشها، رسالت راهکاری، بینش و کفایت های رهبری) دور می زند.

-اندازه گیری اصول سنجش و داده ها-طبق بحث در بخشهای قبلی اندازه گیری و کسب داده های کارمندان و سازمان برای توسعه و فراهم کردن یک تفسیر جامع نگر وسیعتر دلایل برای فعالیت کارمندان ضروری می باشد. برای مثال در این زمینه تحقیقاتی، داده های ساختارمند می تواند گنجانده شود که درون HR هسته ای و سیستم های مالی ذخیره سازی شده است. داده های غیرساختارمند می تواند در رابطه با اسناد، تصاویر، ویدئوها، نمایشات و نظایر ان باشد که توسط کارمندان و درون گروه ها ایجاد شده است، داده های درونی علاوه بر این می تواند از مشتریان، تهیه کنندگان، معاملات و منابع داده های عملیاتی سرچشمه بگیرد. داده های خارجی می تواند براساس احساس مشتری/شرکت/کارمندان، محاورات و فعالیت رسانه اجتماعی، روندها یا داده های شخصی، فعالیت و داده های محاوره ای باشد که براساس ارتباطات داخلی کارمندان و ارتباطات خارجی سازمان باشد. و سرانجام اینکه

داده های سنسور می تواند به نحوی باشد که در رابطه با سنسورهای متضمن در کارتهای اهرم، در و سنسورهای مجاورت برای کنترل دسترسی، درجه حرارت محیط و وسایل حسگری مبتنی بر محل باشد.

**تحلیل داده های تان-همانگونه که Rai و همکارانش نیز در 2015 اشاره کرده اند، مزیت های حقیقی استفاده از داده های بزرگ مبتنی بر HR قابلیت و ظرفیت برای عملکرد HR برای بهره برداری و استفاده از داده های کسب شده از انواع منبع ها حین بکارگیری تکنیک های تحلیل مناسب برای شناسایی الگوها، یا تعاملات دینامیک درون داده ها می باشد. در حالیکه امکانپذیر است یک مجموعه یادگیری ماشینی آماری و تکنیک های مربوطه به مجموعه ای از داده های ساختاری و غیرساختاری بکار بسته شود که جمع آوری شده است (برای مثال از طریق روشهای متنی، احساسی، بصری و حتی تحلیلی رفتاری) مسائل روایی درباره حدود بکارگیری تحلیل به چنین داده های انسانی وجود دارد. Angrave و همکارانش در 2016 و نیز Marr در 2015 مسائل اخلاقی و حرفه ای مربوط به دسترسی، رضایت، محرمانگی داده ها، و مناسب بودن تحلیل پیشگویی HR یا HRPا اشاره کرده اند و گفته اند که نتایج تحلیل می تواند محدود به نیازهای کارکرد HR بشود.**

**-گزارش دهی نتایج-** در بسط بحث حول مسائل تحلیلی داده بزرگ که قبلا اشاره شد، فراهم سازی زمینه برای یافته های HRPا به این امر بستگی خواهد داشت که چگونه نتایج به سازمان وسیعتر (و به مدیریت و در واقع کارمندان) گزارش داده شود. بصری سازی داده ها در رابطه با تغییر سازمانی از اینرو می تواند مربوط به شیوه های مربوطه باشد و نه تنها داده های ساختاری بلکه داده های غیرساختاری را از طریق استفاده از نقشه های ذی نفعان، درخت تصمیم و نقشه نگاری شناختی/سببی در این خصوص که افراد و گروه ها در سازمان چگونه رفتار کرده و عمل می کنند، نشان بدهد. بنابراین تضمین اینکه همه کارمندان می توانند درک کنند و مهارتهای لازم را برای فهمیدن نتایج داده های بزرگ گزارش شده دارند یک تقاضا و یک درخواست برای کارکرد HR می باشد.

**-دگرگونی و تغییر شکل کسب و کار-** این امر احتمالا مهمترین عنصر بکارگیری داده های بزرگ در زمینه سازمانی می باشد. باز طبق اشارات Angrave و همکارانش در 2016، فایده استفاده از تحلیل داده های بزرگ درون سازمانها ناشی از توانایی متخصصان HR و نیز مدیریت ارشد در مرتبط سازی و ارتباطات جامع بین انواع مجزای داده ها می باشد. در نتیجه قلت داده های بزرگ HR گزارش شده و مطالعات موردی تحلیلی که توضیح بدهد چگونه انواع وسیعی از داده ها را می توان ترکیب کرد و برای مزیت کسب و کار واقعی تغییرشکل داد (خارج



از بهینه سازی ساده گرایانه و روزمره فرایندهای کسب و کار، وجود دارد. سازمانها ممکن است نیاز به در نظر گیری تحولات به جای تغییر و جستجوی بردارهای داده ها داشته باشند که به بررسی عوامل درون زاد امکان می دهد که منجر به بهبودهایی نظیر سلامت و رفاه کارکنان، امنیت، انعطاف پذیری و قابلیت اتکا درون سازمان و شناسایی فرصتهای کسب و کار جدید که مبتنی بر سرمایه انسانی باشد، می شوند.

### 8-3- چالشهای رهبری داده های بزرگ

سرانجام اینکه با در نظر گیری اینکه چگونه شیوه های داده های بزرگ می تواند برای پشتیبانی از تلاشهای تغییرات سازمانی استفاده بشوند، نویسندگان چالشهای رهبری و مدیریت کلیدی مرتبط را بنا به گفته McAfee & Bynjolfosn در سال 2012 یادآور شده اند و شناسایی کرده اند، که به ترتیب ذیل به چارچوب بندی مجدد درآمده است:

-تعهد مدیریت (رهبری)-یک بینش و حکم به اضافه توانایی شناسایی پرسشها، موضوعات، الگوها و اقدامات برای وضع تغییر راهکاری مبتنی بر داده های بزرگ یک موضوع هسته ای و متحد در میان متون علمی تا به امروز بنا به شناسایی نویسندگان ذیل بوده است:

Chen, Chiang and Storey (2012), Galbraith (2014), Manyika, Chui, Brown, Bughin, Dobbs, Roxburgh and Byers (2011), Marr (2015)

الهام و هدایت سازمان برای پذیرش فلسفه مبتنی بر HRP محض خاطر منافع افراد، گروه ها و شرکت بزرگتر به پایه ریزی چنین روشهایی کمک خواهد کرد.

-**توانایی تحلیل (مدیریت با استعداد)**- سازمانهایی که می خواهند راهکارهای تغییر را بر پایه داده های بزرگ و تحلیلهای پیشگویانه HR مرتبط گسترش داده و ارائه دهند باید همچنین توسعه منابع منفرد (دانشمندان داده ها، تحلیلگران، تعمیر دهندگان HR، متخصصان فعال در زمینه کارمندان و متخصصان تصویرسازی داده ها) را به عنوان یک جنبش جمعی برای دگرگونی و به فعل درآوردن تغییر مداوم در نظر بگیرند. این امر مستلزم توسعه مهارتها و نیز ایجاد آگاهی در حمایت از سازمانی است که به منابع داده های جداگانه ای دسترسی داشته و از آن به چندین راه (گاهی اوقات نامتداول) استفاده می کنند.

-طراحی فراساختار (تکنولوژی)-بعلاوه، سازمانها باید به سرمایه دسترسی داشته و آنرا برای فناوری فراهم سازند که به گردآوری مجموعه ای از داده ها از طریق V 5 ی داده های بزرگ (فراتر از عناصری مدل تجربی طبق گفته این مقاله برای مثال) امکان بدهد. هرچند بسیاری از این الزامات فنی برای داده های بزرگ و اصول تحلیل اکنون منبع آزاد و به رایگان و همه جا در دسترس می باشد، نباید یک اتکای بیش از حد بر فراساختار تحلیلی وجود داشته باشد به نحوی که فناوری مهم بشود و بر نیت راهکاری بنیانی سازمان بخاطر خودش مستولی شود. در عوض هدف عنصر فراساختاری در اینجا تضمین این امر است که یک روش سازگارمند و طراحی شده برای استفاده از فناوریهای مناسب وجود داشته باشد به نحوی که سازمان بتواند بیشتر فرصتها را برای گردآوری انواع وسیعی از داده ها کنار یکدیگر و تحلیل آنها به نحو مناسبی فراهم آورد.

-هوش شبکه (تصمیم گیری)-با درنظرگیری ماهیت داده های موجود درون و بیرون شرکت بنا به بحث تا کنون، مزیت حقیقی استفاده از داده های بزرگ به این شکل است که تا آنجایی که بشود، کارمندان بسیاری قادر به رمزگشایی و ایجاد تصمیماتی درباره منظور و نیت خودشان و نیز مال سازمان در نزدیکترین نقطه ای هستند که تا آنجا داده ها ایجاد می شوند. این کار مستلزم یک درجه اتکای بیشتر به ماتریس یا همکاری بین کارکردی است (بنابراین عناصری نظیر رضایت شغلی می تواند به نحو مناسبی درک شده و در نقطه ای مطرح شود که در ان کارمندان آنرا گزارش می دهند).

-عملکرد از طریق دانش (فرهنگ شرکت)-سرانجام اینکه و طبق تشخیص وسیع عصر پسااطلاعات، انتقال دانش، فرهنگ سازمانی و شیوه های کارآمد باید زیربنای استفاده و کاربرد داده ها به سمت یک شرکت مبتنی بر داده ها شدن، بشود. بدین لحاظ، این عنصر مستقیماً به تعهد مدیریت و الزامات رهبری از این لحاظ مرتبط می باشد که افراد مسئول سازمان یا گروههای سازمانی (نظیر HR) باید از این امر آگاه باشند که چگونه داده های بزرگ و HRPA می توانند اشتباه تفسیر بشوند (یعنی اجتناب از همبستگی برای دام سبب در خواندن الگوهای داده ها طبق گفته McAfee و Brynjolfsson).

#### 4-نتیجه گیری ها

تغییر سازمانی در زمینه یک زمینه فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم اجتناب ناپذیر و محتمل است. شیوه ای که تحت آن سازمانها با کارمندان و ذی نفعانشان فعالیت می کنند بنابراین نهایتاً حدود و نتایج موفقیت آمیز تغییر

لازم را تعیین خواهد کرد. سطح فعالیت نگرشی و رفتاری کارمندان در حمایت از برنامه های تغییر سازمانی برای تغییر موفقیت آمیز حیاتی می باشد. نویسندگان مطرح کرده اند که حمایت از پیشرفتهای فناوری در مقابل داده های بزرگ و اصول تحلیل پیشگویانه HR یا HRP، فرصتی برای افزایش سطح اطلاعات، بینش و ارزش برای کمک به درک نگرشها و رفتارهای کارمندان نسبت به سازمان وجود دارد. بنابراین تحقیقات ارائه شده فراخوانی اخیر را برای مسیرهای تحقیقاتی اتی از لحاظ آمادگی کارمندان برای تغییر فراهم کرده است که از طریق ترکیب هم یک مدل تجربی برای تحقیق در زمینه نگرش کارمندان و عوامل رفتاری و هم چارچوبی برای توسعه و گذاشتن این یافته ها در یک زمینه وسیعتری با استفاده از اصول و راهکارهای داده های بزرگ می باشد.

ابتدا، یافته های تجربی حاکی از آنست که کارمندان با نقشهای خود از طریق معنای عوامل وابستگی نظیر دستمزد، و ارتقای شغلی راضی هستند. بعلاوه، کیفیت رابطه کارمندان با عوامل سازمانی نظیر وفاداری سازمانی و شناسایی سازمانی، همچنین از تلاشهای تغییر حمایت می کنند. ولیکن، این نتایج تجربی نشان می دهد که مزیت های دستمزد و ارتقا (یعنی انگیزه های برونزاد) می تواند منجر به وابستگی اولیه با فرایند تغییر سازمان گردد (ولیکن فعالیت درازمدت تر در اقدامات تغییر همچنان براساس رفتارهای نگرشی از لحاظ رضایت شغلی (یعنی انگیزه های درونزاد) خواهد بود). شناسایی این شاخص ها که زیربنای عوامل درونزاد و برونزاد می باشد می تواند به نمایندگان، مدیران و محققان دانشگاهی کمک نماید تا یک درک بزرگتری از فرایند آمادگی تغییر هنگام سروکارهایی با تغییر سازمانی و آمادگی کارمندان بوجود آورند. چنین ارزیابی های کارمندان یک سازمان باید به مدیران کمک کند تا انتخابهای هدفمندی را درباره برنامه ریزی، راهکارها و تاکتیک هایی صورت دهند که برای کمک به شکوفایی اشتیاق کارمند به تغییر لازم است.

ولیکن، همانگونه که نویسندگان اشاره کرده اند با توجه به قابلیت دسترسی و موجودیت یک مجموعه داده ها و اطلاعات راجع به کارمندان از لحاظ داده های بزرگ، بینش های بیشتری که می تواند فعالیت کارمند را در تغییر سازمانی توضیح دهد و از آن حمایت نماید می تواند باعث تقویت تصمیم گیری و ارزش چنین جنبشهایی در درازمدت بشود. نویسندگان متعاقبا یک چارچوبی را تکرار و شناسایی می کنند که سه شیوه گسترده را ترکیب می سازد تا داده های بزرگ را درون سازمانها بکار گرفته، اجرا کند و نهادینه سازد. عبارت دیگر، با تمرکز بر اصول داده های بزرگ (یعنی V5 یعنی حجم، سرعت، تنوع، درستی و ارزش داده ها) ، مراحل اجرا (یعنی یک شیوه

هوشمندانه برای اجرای یک شیوه مبتنی بر اصول تحلیلی) و با چالشهای رهبری (یعنی درنظرگیری فلسفه ها و تعهدات سازمانی پیش نیاز لازم برای توانمندسازی تغییر دگرگون سازی مبتنی بر اصول داده های بزرگ). بدین لحاظ نویسندگان مطرح کرده اند که برای درک موثر ایده های آمادگی، رفتارها، نگرشها و انگیزه های کارمندان، فرصتی برای گنجاندن دقیق و ماهرانه یک مجموعه وسیعتر از نقاط داده ها فراتر از مولفه های تحقیقات کسب و کار و مدیریت قدیمی و هنجاری که در متون علمی شناسایی شده اند، وجود دارد. باینحساب جایگزینی و ترکیب داده های تجربی با داده های غیرساختاری اضافی، فعالیت، محاوره، سمعی-بصری، رسانه های اجتماعی، احساسی و حتی داده های مشتق از سنسور برای بررسی معنای عمیق تر عناصر مدل که آمادگی تغییر را تحت پوشش درآورده، رضایت شغلی، دستمزد و پاداش، نگهداری کارمندان، عملکرد، پاداش، ارتقا، وفاداری، و شناسایی برند سازمانی.

در نتیجه، نویسندگان گفته اند که تحقیق اتی باید نه تنها بدنبال درک مشخصات کارمند در رابطه با تلاشهای تغییر سازمانی به تفصیل باشد (یعنی انگیزه های برونزاد و درونزاد) بلکه باید اینها را از لحاظ زمینه های فرهنگی سازمانی و جغرافیایی جویا باشد. همچنین در عین حال به بررسی و ارزیابی ریسک ها، مزیت ها و هزینه های یک بینش گسترده به اطلاعات کارمندان از طریق تحلیل داده های بزرگ/HRPA (برای مثال ترکیب داده ها از فعالیت های غیرسازمانی نظیر حضور رسانه های اجتماعی با داده های سازمانی موجود) بپردازد. بعلاوه، نویسندگان همچنین یک ارزیابی مداومی را از روشهای تحقیق مناسب همراه با کاربرد داده های بزرگ در زمینه HRM پیشنهاد داده اند و اینکه چگونه چنین مداخلاتی می تواند به کسب و کارها در کل کمک نماید، حین اینکه همچنین نیازی را برای تغییر کانون توجه از یک تحلیل کاملا کمی به یک تحقیق کیفی الگوها درون پایگاه داده های بزرگ و غیرساختاری و گوناگون (طبق رفرانس Lycett در سال 2013) یادآور شده اند.

#### References

- Ahbas, M., Raja, U., Darr, W., & Boudienoghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40, 1813-1830.
- Ahidi, S., & Joshi, M. (2015). *The VUCA company*. Mumbai, India: Jaico Publishing House. (ISBN 978-81-3095-662-7).
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Serbecgal-Mirabest, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69, 1390-1395.
- Angrave, D., Charwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143-152.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Bail, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History*, 53(1), 87-106.
- Barnett, W. P., & Carroll, C. R. (1995). Modelling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Baruch, Y., & Holtm, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61, 1139-1160.
- Bemert, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52.
- Blaug, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.

- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brynjolfsson, E., & Saunders, A. (2009). *Wired for innovation: How information technology is reshaping the economy*. MA: MIT Press, Cambridge.
- Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2011). Further investigating the influence of personality in employee response to organizational change: The moderating role of change-related factors. *Human Resource Management Journal*, 21, 74-89.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52, 1257-1278.
- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centres in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15, 265-274.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resources and organization development. *Human Resource Development Review*, 10, 46-73.
- Chun, J. U., Litzky, B. E., Souik, J. J., Bechtold, D. C., & Godthalk, V. M. (2010). Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs. *Group and Organization Management*, 35, 421-455.
- Chung, G. H., Du, J., & Choi, J. N. (2013). How do employees adapt to organizational change driven by cross-border MandAs? A case in China. *Journal of World Business* (online published).
- Cinitt, L., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20, 265-277.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18, 72-89.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: The role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21, 190-203.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., & MacIntosh, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Kaczi, A. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557.
- de Sousa, G. (2002). A study of the influence of promotions on promotion satisfaction and expectations of future promotions among managers. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 325-340.
- De Souza, R. (2002). Walking upright here: Countering prevailing discourses through reflexivity and methodological pluralism. (unpublished MA (Nursing) thesis), Massey University, Albany, NZ.
- Desplaces, D. (2005). A multilevel approach to individual readiness to change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7, 25-33.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publication.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Dzresny, F., Egold, N., & Van Dick, R. (2012). Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*, 12, 95-111.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Edwards, M. R., & Peccet, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 17-26.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35, 37-55.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69, 897-904.
- Finlay, S. (2014). *Predictive analytics, data mining and big data: Myths, misconceptions and methods* (1st ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Fox, S., & Amichai-Hamburger, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *Academy of Management Executive*, 15, 84-94.
- Frey, B., & Stutzer, A. (2010). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behavior: The role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resources Management Journal*, 22, 39-59.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Galbraith, J. R. (2014). Organizational design challenges resulting from big data. *Journal of Organization Design*, 3(1), 2-13. <http://dx.doi.org/10.7146/jod.8896>.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- García-Inguerdó, A. L., Moscoso, S., & Ramos-Villgrasa, P. J. (2012). Reactions to the fairness of promotion methods: Procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 394-403.



- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82, 581-629.
- Hair, J. F., Black, W. C., Jr., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. USA: PEARSON Prentice Hall.
- Halepota, J. A., & Shah, N. (2011). An empirical investigation of organizational antecedents of employee job satisfaction in a developing country. *Transforming Government: People Process and Policy*, 5, 280-294.
- Hampachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 339-350.
- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Feinberg, R., & Anderson, J. G. (2014). Antecedents of mentoring: Do multi-faceted job satisfaction and affective organizational commitment matter? *Journal of Business Research*, 67, 2039-2044.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2015). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69, 777-784.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Felit, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 212-255.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Igees, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In D. R. & E. D. (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Irani, Z., Sharif, A. M., Kamal, M. M., & Love, P. E. D. (2014). Visualising a knowledge mapping of information systems evaluation. *Expert Systems with Applications*, 41(1), 105-125.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career successes. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Bani, N. S. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1), 36-50.
- Khawaja, K., Marchant, R. J., & Hirani, D. (2005). Registered nurses perception of work satisfaction at a tertiary care university hospital. *Journal of Nursing Management*, 13, 32-42.
- Kim, W. C., & Mazurkay, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Cimpanano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 688-707.
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations*, 50, 174-194.
- Laney, D., LeHong, H., & Lapkin, A. (2013). What big data means for business. *Financial Times*. (Accessed November 15, 2013) <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b1dec2f4-b686-11e2-93ba-00144feabdc0.html#axzz2gBZK1v4m>
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197-209.
- Lycett, M. (2013). 'Datafication': Making sense of (big) data in a complex world. *European Journal of Information Systems*, 22(4), 381-386.
- Madsen, S. R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. *Organization Development Journal*, 21, 46-55.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16, 213-233.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, H. A. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. San Francisco, CA: McKinsey Global Institute.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1031-1056. <http://dx.doi.org/10.1002/job.406>
- Marr, B. (2015). Big data. UK: John Wiley and Sons.
- Mathews, B. P., & Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369-375.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369-385.
- Merle, M. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 311-332.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Miller, D., Madsen, S. R., & John, C. R. (2006). Readiness for change: Implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills, and job Demands'. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11, 3-16.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.
- Top, M., Aldere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 1259-1282.
- Topolovsky, P. A. (2000). *Linking employee satisfaction to business results*. New York: Gerland.
- VanVeen, N. W., & van den Berg, A. E. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- Mishra, S. J., Lama, D. R., & Pal, Y. (2016). Human Resource Predictive Analytics (HRPA) for HR management in organisations. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 5(5), 33-35 (ISSN 2277-8616).
- Mohamed, A. F., Singh, S., Irani, Z., & Darwish, T. K. (2013). An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2004-2081.
- Morgan, D. E., & Zellfase, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resources Management*, 14, 55-75.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and organizational behavior*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9, 215-231.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Poon, J. M. L. (2004). Career commitment and career success: Moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9, 374-390.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D., & L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed. Vol. 3)* (pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT: JAI.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20, 325-350.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39, 110-135.
- Rai, S. N., Shaikh, Z., & Naik, S. (2015). Big data and HR analytics: Facilitating hard answers to hard questions. *ASM's International E-Journal on Ongoing Research in Management and IT*, 337-345 (ISSN-2320-0065).
- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64, 266-272.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Burmann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-179.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International Journal of Human Resources Management*, 25, 2382-2400.
- Schreurs, B., Guenter, H., van Emmerik, I. J. H., Notelaers, G., & Schumacher, D. (2015). Pay level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of autonomy and support climates. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 1523-1546.
- Schroedl, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D., & Tufano, P. (2012). Analytics: The realworld use of big data. Accessed November 15, 2013 <http://www935.ibm.com/services/us/gb/thoughtleadership/tlv-big-data-at-work.html>
- Shah, N. (2011). A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24, 224-236.
- Shah, N., & Irani, Z. (2012). Investigating employee attitudes and beliefs using commitment and situational factors. *International Journal of Logistics System and Management*, 11, 198-212.
- Shah, N., & Shah, S. G. S. (2010). Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 3, 640-652.
- Sharif, A. M., & Irani, Z. (2006). Exploring fuzzy cognitive mapping for IS evaluation. *European Journal of Operational Research*, 173(3), 1175-1187.
- Sheldes, M. A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics*, 20, 677-701.
- Smith, L. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 26, 408-412.
- Sourdif, J. (2004). Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health centre. *Nursing and Health Sciences*, 6, 59-68.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, INC.
- Sturdy, A., & Grey, C. (2003). Beneath and beyond organizational change management: Exploring alternatives. *Organization*, 10, 651-662.
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2, 50-61.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26, 21-32.
- Vogt, W. P. (2007). *Quantitative research methods for professionals*. Boston: Pearson.
- Vokala, M., Tsoukas, I., & Nikolau, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 291-300.
- Williams, S. W. (2001). The effectiveness of subject matter experts as technical trainers. *Human Resources Development Quarterly*, 12, 91-97.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29, 97-124.