

فرمانده معظم کل قوا: «دولت و مسئولان موظفند که توجه کنند به جریان عمومی فرهنگ جامعه؛ ببینند کجا داریم میرویم، چه دارد اتفاق می افتد، چه چیزی در انتظار ما است؛ اگر چنانچه مزاحمتی وجود دارد، آنها را برطرف کنند». (۱۳۹۲/۰۹/۱۹)

## مقاله پژوهشی: بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان‌های

### نظامی (مطالعه موردی: کارکنان ستادی یکی از سازمان‌های نظامی)

ناصر شهلائی<sup>۱</sup>، عباس منتظری<sup>۲</sup>، حسین میرزایی ازندریانی<sup>۳</sup> و کمیل مهجوری کارمزدی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۰۵

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۸

### چکیده

مطالعه حاضر به بررسی تفاوت نسلی و تفاوت در فرهنگ‌ها و ارزش‌ها در یکی از سازمان‌های نظامی پرداخته است. با توجه به اینکه کشور ایران در دهه‌های اخیر، با حوادث گوناگونی از جمله انقلاب، دوران جنگ و پس از جنگ روبه‌رو بوده است، بنابراین افراد با سنین و سوابق متفاوت، با شکل‌های مختلفی از جهت‌گیری‌های ارزشی، هنجارها و به دنبال آن الگوهای رفتاری در میان چند نسل مواجه می‌باشند. به ویژه در سازمان‌های نظامی که نسل گذشته شاغل در آن با حوادث جنگ و پس از جنگ درگیر بوده و جانشین‌پروری در این سازمان‌ها ضرورت دارد. بنابراین شناخت تفاوت در نسل‌ها موجب شناخت دقیق‌تر از چگونگی برخورد، مدیریت و تعامل با نسل‌های جوان‌تر شده و این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است. هدف این مطالعه، بررسی اثر تفاوت نگرش نسلی بر تعهدهای کارکنان به‌عنوان یکی از مصداق‌های رفتاری کارکنان در نسل‌های مختلف است. در راستای این هدف، از ابزار پرسشنامه و از تعداد ۹۸ نمونه در ستاد یکی از سازمان‌های نظامی با کارکنانی در سنین و سوابق متفاوت برای گردآوری اطلاعات موردنیاز و در راستای آزمون فرضیه‌ها، از برازش معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی PLS و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شده است. نتایج نشان داده که تفاوت نسلی بر تعهدهای مداوم و هنجاری کارکنان سازمان نظامی موردبررسی اثر مثبت و بر تعهدهای مؤثر، اثر منفی و معناداری دارد. به عبارتی دیگر، نسل‌های جوان‌تر دارای تعهدهای مؤثر بالاتر و تعهدهای مداوم و هنجاری کمتری نسبت به نسل‌های باتجربه‌تر هستند.

**واژگان کلیدی:** تفاوت نسلی، تعهدهای مداوم، تعهدهای مؤثر، تعهدهای هنجاری، سازمان نظامی.

۱. استاد دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا- nasser.shahlaei@mail.com

۲. دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه تهران- montazeriabbas@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)- mirzaeiasossein@gmail.com

۴. دکترای اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد- kmahjori@yahoo.com

## مقدمه

«تفاوت نسلی» پدیده‌ای است که در هر جامعه به تناسب تغییرات اجتناب‌ناپذیر اجتماعی و فرهنگی رخ می‌دهد. برخی صاحب‌نظران تفاوت‌های بین‌نسلی را نه تنها امری بدیهی بلکه شرط لازم برای پیشرفت و توسعه جامعه می‌دانند. اما در جوامع در حال گذار وضع به گونه دیگری است. در این جوامع، با ایجاد تغییرات پیوسته در جنبه‌های گوناگون شبکه سنتی زندگی و رشد نهادهای نوین مدنی، ارزش‌هایی متفاوت باهنجارها و باورهای سنتی در میان نسل جدید ظهور کرده و چون این ارزش‌ها در ابعاد مختلف خود، سازگاری و هماهنگی چندانی با هنجارهای مورد قبول جوامع سنتی ندارد، حوزه ارزش‌ها به یکی از کانون‌های بی‌ثباتی و بحران تبدیل می‌شود؛ به این صورت که هرگونه شکاف ارزشی - هنجاری میان حال و گذشته، باید و نبایدهای متفاوتی را فراروی نسل‌های مختلف قرار داده و گسستی ژرف را میان آن‌ها موجب می‌شود. این امر زاینده اختلال در فرایند انتقال ارزش‌ها و هنجارها، نارسایی در فرایند اجتماعی شدن و کاهش مقبولیت و مشروعیت گروه‌های مرجع ارزشی است. در اثر فروپاشی اعتماد میان نخبگان و هنجارآوران و نسل جدید، وفاق نسلی متزلزل می‌گردد. (تاجیک، ۱۳۸۳: ۷۷؛ دانش و همکاران، ۱۳۹۳: ۲).

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

به‌طور معمول جوامع در حال گذار و یا جوامعی که با تحولات سریع اجتماعی و تقابل‌های سیاسی - اجتماعی مواجه می‌گردند، بیشتر مستعد پدیداری شکاف در میان نسل‌های خود بوده و این قاعده عام، در مورد ایران که مصداق بارزی از یک جامعه در حال گذار از مظاهر سنت به شکل‌های نوین (مدرن) بوده و در این گذار تاریخی با حوادث و مسائل گوناگون سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی روبه‌رو بوده و هست، آشکارتر به نظر می‌رسد. (ساروخانی و صداقتی‌فرد، ۱۳۸۸: ۸).

گفتنی است، آنچه امروزه به‌عنوان شکاف بین‌نسلی مطرح است، گسست نسلی در اصول اولیه نیست، بلکه تنها فاصله‌ای است که از جهت نگرش، شناخت و کنش میان دو

نسل گذشته و آینده دیده می‌شود. اما میان مفهوم تفاوت نسلی و گسست نسلی اختلاف اساسی وجود دارد. در تفاوت نسلی دو یا چند گروه نسلی به سبب قرارگرفتن در وضعیت زمانی و اجتماعی متفاوت ممکن است، دارای نظرها و نگرش‌های متفاوتی باشند، اما زمانی که چنین تفاوتی موجب بروز کشمکش و عدم تفاهم میان دو و یا چند نسل شود، و آن‌ها از پذیرش عقاید و نظرهای یکدیگر سرباز زنند، گفته می‌شود که گسست نسلی ایجاد شده است. (الیاسی، ۱۳۸۶: ۲۷)

بخش قابل توجهی از این فاصله و تفاوت طبیعی است که حتی در مواردی وجود چنین فاصله‌ای نه تنها یک معضل اجتماعی نبوده، بلکه به پختگی و ارتقای نسل‌های آینده نیز کمک می‌کند. معادل دانستن تفاوت‌های نسلی با شکاف نسلی، یک خطای راهبردی اجتماعی است که نه تنها به برطرف شدن آن کمکی نمی‌کند، بلکه منجر به گسترش شکاف بین نسلی نیز می‌گردد. این فاصله و تفاوت می‌تواند ناشی از عوامل گوناگونی که برخی طبیعی و برخی نیز ناشی از شرایط ویژه جامعه و جهان کنونی شامل شرایط سنی، شرایط جهانی، توقعات و انتظارات غیرمنطقی از نسل غیر خود می‌باشد. (جانعلیزاده چوب‌بستی و سلیمانی بشلی، ۱۳۹۰: ۹۳) اما از همین زاویه نیز، تفاوت‌ها می‌تواند رویکرد مدیریتی بر قشرهای جوان‌تر را با چالش مواجه سازد.

مطالعه و ارائه دیدگاه در حوزه تفاوت نسلی، کاری بسیار دشوار است؛ چرا که از یک سو دارای پیشینه‌ای به قدمت تاریخ بشر بوده و همواره دغدغه‌های بشری را تشکیل می‌داده و از سوی دیگر، این بحث دارای ابعاد گوناگونی است که مطالعه هر یک به صورت ویژه، غفلت از عوامل دیگر را در پی خواهد داشت، همچنان که مطالعه و نگاه به همه ابعاد نیز کاری بسیار دشوار است. از این رو، این موضوع دارای ابعاد و جهت‌های گوناگون بوده که با تلاش هر یک از محققان تنها بخش‌هایی از این موضوع بررسی شده است.

نیروی کار امروزه بیش از هر زمان دیگری تنوع نسل دارد. تفاوت میان نسل‌ها چالش‌های ویژه خود را دارد. برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها کارمندانی حتی از چهار نسل مختلف دارند که کنار هم کار می‌کنند. حتی ممکن است به زودی برای اولین بار در تاریخ،

نسل پنجم هم وارد این ترکیب شود. این تنوع نسلی می‌تواند یک دارایی باشد، نه الزام. البته این موضوع به رهبران کسب‌وکار بستگی دارد که بتوانند از این شرایط بهترین استفاده را ببرند. اگر این تنوع تقویت نشود، می‌تواند به بی‌نظمی منجر شود. این تحقیق درصدد است با بهره‌گیری از رویکردهای جامعه‌شناختی، موضوع گسست بین‌نسلی با تأکید بر تفاوت‌های بین‌نسلی در سازمان مورد بررسی را مورد مطالعه قرار دهد.

### ۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

جامعه ایران، جامعه‌ای در حال گذار به‌شمار رفته که تغییر و تحولات اقتصادی و سیاسی گسترده‌ای را به ویژه در سه دهه گذشته تجربه نموده است. تحولاتی مانند انقلاب، جنگ، رخداد‌های دوران بازسازی و تحولات سیاسی و اجتماعی پس از آن، زمینه را برای ایجاد تمایز میان نسل‌ها هموار کرده است. روشن است، نسل‌هایی که در دوران‌های مختلف رشد یافته‌اند، به‌طور طبیعی دارای تفاوت‌های نگرشی با سایر نسل‌ها می‌باشند. نسل انقلاب و جنگ تحمیلی، به اواخر دوران خدمتی خود رسیده و لزوم جایگزینی این نسل از سوی نسل جوان به‌طور جدی احساس می‌شود. با توجه به تغییرات در مسایل مبتلابه، رویکردهای متفاوتی نسبت به دهه‌های قبل شکل گرفته است. در واقع، منظور از شکاف نسلی در این مطالعه، تفاوت بین‌نسلی از کارکنان دارای تجربه از سال‌های جنگ و نسل بدون این تجربه می‌باشد. بنابراین شناخت مؤثر تفاوت‌های بین‌نسلی، می‌تواند گام مهمی در تداوم آرمان‌ها و حفظ ارزش‌های بنیادی سازمان باشد.

### ۳-۱. پیشینه تحقیق

(۱) «نورفرح مرالی» (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان «وضعیت همگون‌سازی فردی و تفاوت بین نسلی در خانواده‌های اسپانیایی- پرتغالی» به ارزیابی وضعیت همگون‌سازی میان والدین و نوجوانان پناهنده و تجرب‌های متصوره و واقعی<sup>۱</sup> آن‌ها درباره تفاوت

بین نسلی با توجه به رفتار قابل پذیرش و غیرقابل پذیرش نوجوانان پرداخت. برای انجام این پژوهش، پنجاه جفت والدین مصاحبه شدند. نتایج نشان داد که وضعیت همگون‌سازی فردی والدین و فرزندان نوجوان با میزان واقعی شکاف بین نسلی در خانواده‌ها مرتبط بوده، اما با شکاف‌های متصوره رابطه‌ای نداشت. (Meralli, 2006)

(۲) «جنا» (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «اثرگسست نسلی بر تعهد سازمانی: مطالعه موردی صنایع فرآورده‌های آلومینیومی در هند» با هدف بررسی اختلاف‌های احتمالی در سطوح تعهد میان کارمندان نسل X و نسل Y در محیط کار انجام شده است. این مطالعه با استفاده از تعداد ۳۸۴ شرکت‌کننده از پنج صنعت فرایند آلومینیوم در اودیسه هند صورت گرفته که نتایج نشان می‌دهد که کارکنان نسل Y دارای تعهد هنجاری بیشتری به سازمان نسبت به کارکنان نسل X هستند، در حالی که کارکنان نسل X نسبت به کارمندان نسل Y دارای تعهد مداوم بیشتری بوده و تفاوت میان تعهد مؤثر بین افراد مسن و نسل جوان معنادار نیست. (Jena, 2016)

(۳) «رزیمی و همکاران» (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان «چالش تفاوت نسلی در سازمان» آورده‌اند که سازمان‌ها با بازنشستگی بسیاری از کارگران مسن و چالش استخدام و حفظ استعداد های جوان مواجه هستند. با این حال، مطالعات چندگانه تجربی، تفاوت‌های نسبی در ارزش‌های کاری را ثابت می‌کند. هر نسل از سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی، تاریخی و معاصر شکل گرفته است. این امر موجب ایجاد تفاوت نسبی در یک سازمان می‌شود که نیاز به اقدام فوری از سوی مدیریت و خود کارکنان دارد تا ویژگی‌های هر نسل را درک کرده و از این مسیر بتوان اقدام‌های مناسب جهت مدیریت سازمان را اجرا نمود. (Razimi & et.al, 2017)

(۴) «عبدالله فاضلی» (۱۳۸۹) در رساله خود با عنوان «بررسی مسئله تفاوت نسلی، مورد تحقیق ایثارگران و فرزندان آنان در شهرستان اهواز» به این نتیجه رسیده که میان دو نسل در زمینه ارزش‌های مادی/ فرامادی، اقتصادی، سیاسی، جنسیتی، سطوح بهزیستی ذهنی و اعتماد بین فردی تفاوت معنادار وجود دارد؛ ولی در زمینه ارزش‌های دینی، خانوادگی و

اخلاقی و اجتماعی تفاوت معنادار مشاهده نشد. همچنین میان ارزش‌های فرامادی و ارزش‌های دینی رابطه‌ای معنادار وجود ندارد؛ اما میان پایگاه اجتماعی - اقتصادی و اولویت‌های ارزشی مادی/فرامادی رابطه معنادار وجود دارد. (فاضلی، ۱۳۸۹)

(۵) «مصطفی صابری» (۱۳۸۹) در رساله خود با عنوان «بررسی تفاوت نسلی دینی در بین جانبازان و فرزندان پسر آن‌ها» (مطالعه موردی: شهر قم) معتقد است که رابطه معناداری میان سبک‌های مختلف تربیتی و وجود تفاوت نسلی دینی میان جانبازان و فرزندان آن‌ها وجود دارد. افزون‌بر این، رابطه معناداری میان سبک‌های مختلف تربیتی و انتخاب خانواده به‌عنوان منبع شناخت دینی توسط پسران وجود دارد. نتایج پژوهش همچنین گویای وجود رابطه میان وجود منع شناخت دینی و تفاوت نسلی بوده و نیز نشان می‌دهد که میان سبک تربیتی والدین دیندار و وجود یا عدم وجود تفاوت نسلی با فرزندان‌شان رابطه وجود دارد. (صابری، ۱۳۸۹)

(۶) «سالار سیدمجیدی و سحر بناختی» (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «مروری بر پدیده تفاوت بین نسل‌ها» پدیده تفاوت نسلی را پدیده‌ای کهن و بخشی از زندگی انسان‌ها برشمردند. تفاوت‌های بین‌نسلی، پدیده‌ای متداول است که همواره در هر اجتماعی میان نسل‌های مختلف وجود داشته و دارد و تا اندازه‌ای دارای تعارض نیز است؛ اما در مجموع، تفاوت نسلی از تفاوت‌های شدید بین‌نسلی حکایت دارد که نمود خارجی آن، به شکل کشمکش‌های بین‌نسلی خود را نمایان می‌سازد. در این تحقیق به بررسی پدیده تفاوت نسلی و عوامل ایجادکننده آن پرداخته شد که افزون‌بر موارد گفته‌شده، بر نظریه‌های این حوزه نیز اشاره‌ای کرده است. (سیدمجیدی و بناختی، ۱۳۹۶)

(۷) «مراد مسافری قمی و همکاران» (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران» نشان دادند که در محل کار ایران چهار نسل وجود داشته و میان این نسل‌ها در ابعاد مختلف از جمله نگرش نسبت به سلسله‌مراتب سازمانی، چگونگی استفاده از رایانه، احترام به مقام بالاتر و ... تفاوت است. این تفاوت‌ها در ایجاد هماهنگی، انسجام و برقراری ارتباط میان افراد از نسل‌های مختلف در سازمان، مشکلاتی را ایجاد می‌کند.

بنابراین، ضرورت شناخت تفاوت‌های بین‌نسلی در جهت بهبود مراوده میان نیروهای انسانی چندنسلی در محل کار امری ضروری است. (مسافری‌قمی و همکاران، ۱۳۹۶)

#### ۴-۱. فرضیه‌های تحقیق

##### ۴-۱-۱. فرضیه اصلی

تفاوت نسلی بر تعهدهای سازمانی کارکنان سازمان نظامی اثر معناداری دارد.

##### ۴-۱-۲. فرضیه‌های فرعی

- (۱) تفاوت نسلی بر تعهدهای مؤثر کارکنان سازمان نظامی اثر معناداری دارد.
- (۲) تفاوت نسلی بر تعهدهای مداوم کارکنان سازمان نظامی اثر معناداری دارد.
- (۳) تفاوت نسلی بر تعهدهای هنجاری کارکنان سازمان نظامی اثر معناداری دارد.

#### ۵-۱. هدف‌های تحقیق

##### ۵-۱-۱. هدف اصلی

بررسی اثر تفاوت نسلی بر تعهدهای کارکنان در یک سازمان نظامی.

##### ۵-۱-۲. هدف‌های فرعی

- (۱) بررسی اثر تفاوت نسلی بر تعهدهای مؤثر کارکنان در یک سازمان نظامی؛
- (۲) بررسی اثر تفاوت نسلی بر تعهدهای مداوم کارکنان در یک سازمان نظامی؛
- (۳) بررسی اثر تفاوت نسلی بر تعهدهای هنجاری کارکنان در یک سازمان نظامی.

#### ۶-۱. روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، همبستگی رگرسیونی از نوع معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. در راستای گردآوری اطلاعات مورد استفاده در این تحقیق، در گام اول از

روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات موردنیاز برای متغیرهای تحقیق استفاده شد و در گام دوم از روش میدانی و ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تحقیق استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل همه کارکنان سازمان نظامی موردبررسی است. تعداد کل اعضای جامعه ۱۱۵ نفر بوده که در دو گروه افراد دارای تجربه دوران جنگ (۳۰ نفر) و افراد بدون تجربه دوران جنگ (۸۵ نفر) تقسیم شده‌اند. سپس بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در هر گروه و فرمول کوکران، تعداد نمونه گروه اول برابر با ۲۸ نفر و در گروه دوم برابر با ۷۰ نفر و در مجموع برابر با ۹۸ نفر می‌باشد. این پرسشنامه متشکل از چهار متغیر با مؤلفه‌های متعدد می‌باشد که براساس مقیاس پنج امتیازی لیکرت، درجه‌بندی شده و در دو بخش تدوین شده است. در بخش اول ویژگی‌های فردی کارکنان و در بخش دوم سؤال‌های مربوط به متغیرهای تحقیق درج شده است.

بر اساس مبانی نظری، تعهدهای کارکنان در شکل‌های مختلفی قابل بررسی است. در این مطالعه به ارزیابی اثرهای تفاوت نسلی بر میزان تعهدهای کارکنان سازمان نظامی موردبررسی پرداخته شده است. «جنا» (۲۰۱۶) تعهدهای کارکنان را در سه بعد تعهد مؤثر، تعهد مداوم و تعهد هنجاری تفکیک نموده است. با ترکیب الگوی مورداستفاده در این مطالعه با الگوی مطالعه «آلن و مایر» (۱۹۹۰)، الگوی مفهومی مورداستفاده در نمودار شماره (۱) قابل ارائه است.

**تعهد:** تعهد در لغت به معنی به عهده گرفتن، خود را مدیون و موظف کردن آمده و در ابعاد مختلفی قابل ارزیابی است. در این مطالعه ابعاد تعهدهای مؤثر سازمانی، تعهدهای مداوم سازمانی و تعهدهای هنجاری سازمانی برای عملیاتی‌سازی آن استفاده شده است. تعریف‌های عملیاتی این متغیرها در ادامه آمده است.

**تعهدهای مؤثر<sup>۱</sup> سازمانی (AC):** این نوع از تعهد سازمانی به میزان حس تعلق خاطر کارکنان به سازمان، میزان احساس علاقه فردی به کار در سازمان، میزان احساس سرفرازی

---

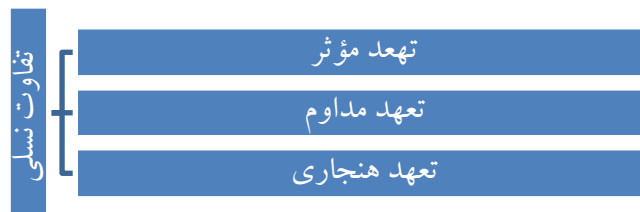
## 1. Affective Commitment



کارکنان از صحبت در مورد کارشان در سازمان با دیگران، میزان سنخیت فعالیت در سازمان با شخصیت کارکنان، میزان احساس خوشحالی از انجام فعالیت در سازمان تا زمان خستگی و میزان در نظر گرفتن مشکلات سازمان به عنوان مشکلات خود کارکنان اشاره دارد.

**تعهدهای مداوم<sup>۱</sup> سازمانی (CC):** این نوع از تعهد سازمانی به آگاهی کارکنان از هزینه‌های مرتبط با زندگی در سازمان برمی‌گردد. برای عملیاتی‌سازی این متغیر از نقطه‌نظرهای کارکنان درباره میزان ترس از ترک محل کار بدون معرفی جایگزین، میزان ایجاد خلل در زندگی در صورت تصمیم بر ترک سازمان، میزان هزینه‌بردار بودن تصمیم بر ترک سازمان، میزان احساس ضرورت بر ماندن در سازمان مطابق با میل کارکنان، احساس کم‌بودن گزینه‌های قابل بررسی مبنی بر ترک سازمان، میزان کمیابی گزینه‌های جایگزین قابل بررسی و میزان اعتقاد بر عدم قابلیت سازمان در تأمین منافع کارکنان استفاده می‌شود.

**تعهدهای هنجاری<sup>۲</sup> سازمانی (NC):** این نوع از تعهد سازمانی به میزان واکنش کارکنان به مجموعه قوانین و مقررات در سازمان برمی‌گردد. این متغیر با استفاده از مؤلفه‌هایی چون جابه‌جایی مداوم افراد از یک سازمان به سازمان دیگر، اعتقاد به غیراخلاقی بودن انتقال از یک سازمان به سازمان دیگر، اعتقاد به اهمیت و وظیفه اخلاقی وفاداری به سازمان، اعتقاد بر درست‌نبودن ترک سازمان در صورت ایجاد گزینه بهتر، قابل عملیاتی‌سازی است.



شکل شماره (۱): الگوی مفهومی تحقیق (Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)

1. Continuance Commitment
2. Normative Commitment

در این الگو، آثار تفاوت نسلی بر انواع مختلفی از تعهد سازمانی کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که برگرفته از مطالعه «جنا» (۲۰۱۶) و «آلن و مایر» (۱۹۹۰) می‌باشد. افراد از گروه‌های مختلف نسلی در سازمان نظامی مورد بررسی در حال فعالیت هستند؛ برخی افراد سابقه طولانی اشتغال در سازمان نظامی مورد بررسی را داشته و از جنبه نوع وابستگی، رسمی به‌شمار می‌روند. برخی دیگر، جوانان و افراد تازه‌وارد هستند که هنوز نوع وابستگی آن‌ها به سازمان به‌صورت قراردادی بوده و در نتیجه شرایط ویژه خود را دارند. البته برخی افراد نیز سابقه بینابین این دو گروه دارند. از جنبه سن و سال و میزان تحصیلات نیز کارکنان گفته‌شده، متفاوت بوده و در نتیجه به‌نظر می‌رسد که نوع رویکرد آن‌ها به تعهد سازمانی باهم تفاوت داشته باشد. به احتمال زیاد، گزینه‌های شغلی مناسب‌تر برای افراد با سن و سال پایین‌تر و تحصیلات بالاتر، جذاب‌تر خواهد بود. در نتیجه به‌نظر می‌رسد که برای گروه‌های مختلف نسلی، میزان تعهد سازمانی متفاوت باشد. با توجه به سابقه امر، نگهداشت نیروی انسانی متخصص در سازمان نظامی مورد بررسی از دغدغه‌های مهم مدیران این سازمان بوده و در نتیجه ارزیابی دقیق میزان تعهدهای سازمانی در گروه‌های مختلف کارکنان، می‌تواند گام مهمی در راستای به‌کارگیری برنامه‌های جذاب برای گروه‌ها در راستای ارتقای تعهد سازمانی باشد. بنابراین حقیقت این مسئله در سازمان نظامی مورد بررسی، نیاز به بررسی میدانی و عملیاتی دارد تا این فرضیه اثبات گردد. در نتیجه در مطالعه حاضر اثر تفاوت نسلی بر تعهدهای سازمانی از انواع مختلف شامل تعهد مؤثر، مداوم و هنجاری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. متغیر تفاوت نسلی در الگوی مورد استفاده در مطالعه «جنا» (۲۰۱۶) به‌صورت گسسته بوده و افراد در دو گروه نسل X و نسل Y تقسیم شده‌اند. این در حالی است که پیوسته در نظر گرفتن متغیر تفاوت نسلی می‌تواند تصویر مناسب‌تری از چگونگی تغییرات ویژگی‌ها در نسل‌ها ارائه دهد. بنابراین سعی شده که تفکیک اولیه برای گروه‌ها صورت نگرفته و روند تغییرات در نسل‌ها از طریق مولفه‌هایی مورد عملیاتی‌سازی قرار گیرد. الگوهای رگرسیونی مطالعه حاضر به‌صورت زیر است:

$$AC = \alpha_1 + \beta_1 GG + e_1$$

$$CC = \alpha_2 + \beta_2 GG + e_2$$

$$NC = \alpha_3 + \beta_3 GG + e_3$$

در این الگو، تعهدهای سازمانی از انواع مختلف مؤثر (AC)، مداوم (CC) و هنجاری (NC) تابعی از تفاوت نسلی در نظر گرفته شده است. در این الگوها، بتاها ( $\beta$ ) به عنوان ضرایب، آلفاها ( $\alpha$ ) به عنوان عرض از مبدأ و e نشان دهنده جملات اخلاقی الگو می باشد. به این صورت که تفاوت نسلی به عنوان متغیر مستقل و متغیرهای تعهدی به عنوان متغیرهای وابسته می باشند. در راستای عملیاتی سازی این متغیرها از مؤلفه های موجود در جدول شماره (۱) استفاده شده است:

جدول شماره (۱): عملیاتی سازی متغیرهای مطالعه

منبع	مؤلفه	متغیر
(Jena, 2016)	برای عملیاتی سازی این متغیر، از متغیرهای سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات استفاده می شود.	تفاوت نسلی
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان حس تعلق خاطر کارکنان به سازمان	تعهدهای مؤثر سازمانی
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان احساس علاقه فردی به کار در سازمان	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان احساس سرافرازی کارکنان از صحبت در مورد کارشان در سازمان با دیگران	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان سنخیت فعالیت در سازمان با شخصیت کارکنان	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان احساس خوشحالی از انجام فعالیت در سازمان تا زمان خستگی	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان در نظر گرفتن مشکلات سازمان به عنوان مشکلات خود کارکنان	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	ترس کارکنان از ترک کار خود بدون معرفی جایگزین	تعهدهای مداوم سازمانی
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان سخت بودن برای کارکنان در رابطه با ترک سازمان هنگام انجام کار	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان ایجاد خلل در زندگی کارکنان در صورت تصمیم بر ترک سازمان	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان هزینه بردار بودن تصمیم کارکنان بر ترک سازمان	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	میزان احساس ضرورت بر ماندن در سازمان توسط کارکنان مطابق با میل آنها	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	احساس کم بودن گزینه های قابل بررسی مبنی بر ترک سازمان	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	نادر بودن گزینه های جایگزین قابل بررسی با هدف ترک سازمان	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	اعتقاد بر اینکه سازمان دیگر نتواند همه منافع فرد را تأمین کند	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	اعتقاد بر اینکه این روزها، افراد اغلب از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل می شوند	تعهدهای هنجاری سازمانی
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	عدم اعتقاد به اینکه فرد می بایستی به سازمان خود وفادار باشد	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	اعتقاد به غیراخلاقی بودن پریدن از یک سازمان به سازمان دیگر	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	اعتقاد بر اینکه وفاداری به سازمان اهمیت داشته و یک وظیفه اخلاقی وجود دارد	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	اعتقاد بر اینکه اگر گزینه بهتری پیش آید، درست نیست که سازمان محل کار ترک شود	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	اعتقاد بر اینکه می بایستی به یک سازمان وفادار باقی ماند	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	اعتقاد بر اینکه این روزها افراد در یک سازمان می مانند	
(Jena, 2016; Allen&Meyer, 1990)	عدم اعتقاد به اینکه کارمند باقی ماندن دیگر چندان معقول نیست	

در راستای آزمون فرضیه‌ها، از روش برآورد معادلات ساختاری استفاده شد. در این راستا در گام اول، به بررسی آمار توصیفی متغیرهای مطالعه پرداخته شد. سپس برای پیش‌پردازش داده‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای آزمون کفایت نمونه از آزمون  $KMO^1$  و «بارتلت» استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب با استفاده از نظرهای کارشناسان و آماره آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت.

در راستای شناسایی و کشف ابعاد یا سازه‌های اصلی مربوط به مشاهده‌ها و متغیرهای مطالعه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در این روش، به شناسایی عوامل مؤثر و تبیین سهم واریانس با روش «واریماکس» پرداخته شده است. (دواس، ۲۵۹:۱۳۷۶) در تحلیل‌های عاملی با حجم حداقل ۱۰۰ نفر، بار عاملی ۳۰ درصد ملاک معقول و مناسبی است. بارهای ۰/۳ و بیشتر از آن معنادار تلقی می‌شوند.

در تحلیل عاملی تأییدی، شاخص‌های مختلفی برای تأیید الگو مورد بررسی قرار می‌گیرد که از جمله آن‌ها، معیار  $SRMSR^2$ ،  $CR^2$ ،  $AVE^3$ ،  $R2^4$ ،  $NFI^1$  است. مقدار آماره  $SRMSR$  کمتر از ۰/۱،  $CR$  و  $AVE$  حداقل ۰/۵،  $R2$  و  $NFI$  حداقل ۰/۳ مناسب می‌باشند.

در صورتی که توزیع مشاهده‌ها نرمال باشد، می‌توان از روش «پارامتریک» و در صورت نرمال نبودن، از روش‌های «ناپارامتریک» برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود. یکی از بهترین روش‌های ناپارامتریک شامل روش تحلیل مسیر است که با استفاده از نرم‌افزار PLS قابل برآزش است.

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling =KMO
2. Standardized Root Mean Square Residuals
3. Composite Reliability
4. Average Variance Extracted
5. The Item Reliability
6. Normed Fit Index

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

صاحب‌نظران معتقداند که موضوع شکاف نسلی تا دوره ایجاد جامعه صنعتی مسئله چندان قابل طرحی نبوده و حتی قبل از قرن بیستم به‌عنوان یک مسئله اجتماعی حاد تلقی نمی‌شد. در گذشته عواملی مانند اختلاف اندک در شرایط، مراتب اجتماعی گروه‌های سنی متفاوت، رعایت اصل احترام به نسل قبلی، انتقال طبیعی فرهنگ و رسوم به نسل‌های بعدی بدون ایجاد تغییرات شدید، وجود الگوهای مشابه تفکر و رفتار در نسل‌ها، موجب شد که تغییرات بسیار ناچیز بوده و منجر به شکاف میان نسل‌ها نشود. (شفرز، ۱۳۸۳: ۴۰)؛ (جانعلیزاده چوب‌بستی و سلیمانی بشلی، ۱۳۹۰: ۶۶) در ادامه تعریف‌های مرتبط با حوزه تفاوت نسلی ارائه شده است.

### ۲-۱. نسل

واژه «نسل» در مفهوم کلی «به یک رسته هم‌دوره که در یک زمان از یک دنیای مشترک بهره می‌گیرند» اطلاق می‌شود. (جاجرمی، ۱۳۷۷: ۱۸۸) این واژه در جمعیت‌شناسی، به گروهی از افراد گفته می‌شود که مرحله‌ای از حیات را با یکدیگر آغاز کرده یا پایان داده باشند. گروهی که در یک زمان فارغ‌التحصیل شده و یا در یک زمان نزدیک به هم به دنیا آمده یا ازدواج کرده‌اند. (دانش و همکاران، ۱۳۹۳: ۸)

### ۲-۲. فرهنگ و ارزش

تغییرات اجتماعی و فرهنگی در مقیاس و حوزه‌های مختلف موضوعی است که همواره مورد توجه جامعه‌شناسان بوده است. جامعه‌شناسان سنتی در چارچوبی کل‌گرایانه موضوع را مورد بررسی خود قرار داده و با بهره‌گیری از تبیین‌های درون‌گرایانه به واکاوی چگونگی تحول و گذار تاریخی جوامع پرداختند. در دوره جدید جامعه‌شناسان با توجه به گسترش حوزه‌های نظری و تجربی جامعه‌شناسی و نیز تغییرات صوری و نوعی ایجادشده در جوامع انسانی، موضوع را به صورت مشخص‌تر مورد توجه قرار داده‌اند. (آزاد ارمکی، ۱۳۸۳: ۶)

چارچوب نظری یادشده گویای آن است که آنچه بیش از هرچیز شکاف نسلی در جوامع مختلف به‌ویژه جهان سوم را تبیین می‌کند، تغییرات فرهنگی و ارزشی حاصل از فرایند صنعتی‌شدن و نوگرایی می‌باشد. براین اساس در جامعه ایران نیز که تحولات ساختاری عمیقی را در قرن اخیر تجربه نموده، محققان و صاحب‌نظران مختلف در پیمایش‌های ملی و با تأکید بر مجموعه‌ای ویژه از ارزش‌های نو، تحولات ارزشی میان نسل‌های مختلف را موردتحلیل قرار داده‌اند. (دانش و همکاران، ۱۳۹۳: ۴)

## ۲-۳. تفاوت نسلی<sup>۱</sup>

به تمایز میان دو نسل از کارکنان با گروه‌های سنی مختلف که دارای ویژگی‌های سازمانی و فرهنگی متفاوتی هستند، تفاوت نسلی گویند. تفاوت نسلی، در پی فاصله نسلی ایجادشده در دوره بحران تحقق‌یافته و به‌طورعمده پیامد ظهور نظام ارزشی و هنجارهای نوین با شکل‌گیری گروه‌های سنی جوان جامعه با مظاهر جدید فرهنگی اعم از مادی و غیرمادی است. (آزاد ارمکی و غفاری، ۱۳۸۶: ۲۲) «مارگارت مید» از سه نوع جامعه در این زمینه بحث می‌کند:

(۱) جامعه‌ای که در آن فرهنگ قبلی تعیین‌کننده ماهیت فرهنگ بعدی است و نسل قبل‌الگوی تمام‌نمای زندگی و فرهنگ نسل بعدی است. وی این نوع جامعه را «فرهنگ پسین‌گرا»<sup>۲</sup> می‌نامد. در این جوامع دگرگونی آنقدر کند است که هر فرزندی که متولد می‌شود، آینده خود را در وضعیت حال والدین بزرگ خود دیده و می‌داند که زندگی و وضعی مشابه آن‌ها در انتظار اوست. سه نسلی که با هم زندگی می‌کنند بدون پرسش، وضع موجود را پذیرفته و خلاف آن را نمی‌توانند به ذهن خود راه دهند. در این حالت، فرهنگ نسل‌های قبل بدون تغییر و به‌صورت کامل به نسل بعد منتقل می‌شود. (Mead, 1978, 111-132)

1. Generation Gap

2. Postfigurative Culture

(۲) در جوامعی که دچار تحول می‌شوند، شرایط اجتماعی به‌گونه‌ای دگرگون شده که دیگر نسل گذشته الگوی مناسب برای زندگی نسل بعدی نمی‌تواند باشد و هر دو نسل می‌پذیرند که وضع زندگی آنان نمی‌تواند مشابه هم باشد. به عبارت دیگر، هریک از دو نسل والدین و فرزندان به‌ناچار در دو دنیای متفاوت زندگی می‌کنند. در چنین وضعی انتقال فرهنگی از نسل قبل به نسل بعد بسیار ناقص صورت گرفته و فرهنگ قبل نمی‌تواند به‌طور کامل ادامه یافته و پاسخگوی نیازهای نسل بعد باشد. در این حالت نسل جدید برای یادگیری سبک زندگی و وضع مناسب حال و آینده خود به اعضای دیگر هم‌نسل خود رو کرده و آن را الگوی زندگی خود قرار می‌دهد. به‌نظر «مید» چنین وضعی تنها با صنعتی‌شدن جامعه اتفاق نمی‌افتد، بلکه در شرایطی، مانند مهاجرت روستاییان به شهرها نیز قابل تصور است. زیرا پس از مهاجرت، جوانان به ناچار برای تعیین سبک زندگی خود رو به شهروندان می‌آورند، نه به والدین خود. یا کسانی که به دین جدیدی در می‌آیند باید از هم‌دینان خود، دین و فرهنگ جدید را بیاموزند. چنین وضعیتی در انقلاب‌های اجتماعی نیز به‌وجود می‌آید. (Mead, 1978, 111-132)

(۳) سومین حالت وضعیتی است که در جامعه دگرگونی‌های بسیار شدیدی روی می‌دهد، به‌گونه‌ای که نسل گذشته در وضع جدید نه‌تنها نمی‌تواند الگوی نسل جدید باشد، بلکه باید برای تداوم حیات خود ارزش‌ها و هنجارهای قدیمی خود را بر مبنای فرهنگ نسل بعد اصلاح کرده و دست به اجتماعی‌شدن مجدد زده و بسیاری چیزها را از فرزندان خود بیاموزد. نسل جدید نیز وضع آینده خود را نمی‌تواند در جایی و کسی بیابد و آن را الگوی خود قرار دهد. این نسل خود باید وارد دنیای مبهمی شود که وضع آینده آن روشن نیست. نهادهای موجود نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای وضعیت متغیر جدید باشند. بنابراین نسل جدید هم حال و هم گذشته را محکوم و رها کرده و به‌دنبال ساختن دنیای جدید خویش است. «مارگارت مید» این وضعیت را به عنوان فرهنگ «پیش‌فرضی»<sup>۱</sup> می‌نامد و ادعا می‌کند که فاصله نسلی که در بین دو نسل قبل و بعد جنگ جهانی دوم واقع شده از

## 1. Prefigurative Culture

این نوع است، چرا که در میان نسل‌های گذشته هیچ نسلی این همه تغییر را تجربه نکرده بود. (Mead, 1978, 111-132).

## ۲-۴. مطالعات مرتبط با تفاوت نسلی در ایران

درباره تفاوت یا عدم تفاوت نسلی در ایران و عوامل مؤثر بر آن دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. این دیدگاه‌ها را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

- (۱) دیدگاهی که از وجود تفاوت نسلی در ایران دفاع می‌کند.
- (۲) دیدگاهی که به تمایز نسلی قائل است و نه تفاوت نسلی.
- (۳) دیدگاهی که مسئله اصلی را تفاوت فرهنگی می‌داند و نه تفاوت نسلی.
- (۴) دیدگاهی که با بیم‌و امید به این پدیده نظر داشته و معتقد است شرایط فعلی اگر درست مدیریت نشود ظرفیت گسترش تفاوت نسلی به شکاف نسلی را دارد.

- **دیدگاه اول:** عده‌ای از متفکران اجتماعی معتقدند در ایران شکاف نسلی وجود دارد و به تدریج شدیدتر هم می‌شود. معتقدان به شکاف نسلی، نوگرایی (مدرنیته) و تحولات سریع اقتصادی، اجتماعی، فرایند جهانی شدن، تغییرات جمعیتی، تأثیر نخبگان و انقلاب اسلامی را از یک سو و عدم پاسخ‌گویی مناسب نظام سیاسی و اجتماعی کشور به این تحولات را از سوی دیگر، از جمله عوامل به وجود آورنده این مسئله در ایران دانسته‌اند. (آقاجری، ۱۳۸۲: ۱۵۵) معتقدان به وجود شکاف نسلی به دو دسته تقسیم می‌شوند: بدبین به شکاف نسلی و خوشبین به آن. دسته اول، متأثر از ارزش‌های انقلاب بوده و این تفاوت را موجب بحران هویت، گسست جوانان از تاریخ و فرهنگ دینی و ملی خودی ارزیابی می‌کنند و دسته دوم، این تفاوت را تحول اساسی و لازم برای رشد جامعه می‌دانند. (آقاجری، ۱۳۸۲: ۱۶۲)؛ (سریع‌القلم، ۱۳۸۲: ۱۶۹)

- **دیدگاه دوم:** دیدگاه کسانی که به تفاوت نسلی قائل بوده و نه شکاف نسلی. در این زمره می‌توان برخی از نظریه‌پردازان روان‌شناس و نیز برخی از متفکران اجتماعی و محققان را قرار داد. دسته اول، معتقدند تفاوت نسل‌ها، پدیده‌ای بیولوژیک و روان‌شناختی است و دسته دوم، معتقدند اگر چه میان نسل جوان با سایر نسل‌ها تفاوت‌هایی وجود دارد اما از آن



نمی‌توان استفاده شکاف نسلی کرد (توکلی، ۱۳۸۲:۲۷۶). اما به هر حال هر دو دسته، اصطلاح تفاوت نسلی را به کار می‌برند و نه شکاف نسلی را. در این باره، روان‌شناسان اگرچه به‌طور مستقیم درباره وجود این مسئله در ایران سخن نگفته‌اند، اما به مشکل تفاوت میان نسل‌ها در دوره‌های کودکی، نوجوانی، جوانی، میانسالی و بزرگسالی توجه کرده و آن را به اقتضائات سنی تأویل کرده‌اند. (آزاد ارمکی، ۱۳۸۹:۱۳۲)

**- دیدگاه سوم:** دیدگاه کسانی که مسئله اصلی را تفاوت فرهنگی می‌دانند و نه تفاوت نسلی. در این باره گفته شده که، تفاوت نسلی نه یک مسئله اجتماعی، بلکه مسئله بیولوژیک و ناشی از اقتضای سنی است. اما در عوض، تفاوت فرهنگی وجود دارد که براساس آن اختلاف میان نسل‌ها نیز توضیح داده می‌شود. از این زاویه، در شرایط تفاوت فرهنگی، جامعه نه براساس سن، بلکه بر اساس دو نوع رویکرد سنتی و جدید به دو گروه تقسیم شده و در هر گروه پیر و جوان در کنار هم قرار دارند. اما شاید دلیل فراوانی بیشتر جوانان در یکی از این گروه‌ها، ناشی از همراه شدن تفاوت فرهنگی و تفاوت نسلی باشد. (مددپور، ۱۳۸۲:۲۳-۲۲)

**- دیدگاه چهارم:** عده‌ای از متفکران اجتماعی با بیم‌و امید به پدیده تفاوت نسلی نظر داشته و معتقدند شرایط فعلی اگر درست مدیریت نشود، پتانسیل گسترش تفاوت نسلی به شکاف نسلی را دارد. (دانش و همکاران، ۱۳۹۳:۱۸، به نقل از افلاکی فرد و همکاران، ۱۳۹۲) براساس مطالعات، تفاوت نسلی می‌تواند موجب تغییراتی در تعهدهای سازمانی کارکنان شود. این تعهدها به سه شکل تعهدهای مؤثر، تعهدهای مداوم و تعهدهای هنجاری تقسیم شده است. (Jena, 2016)

### ۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

در بخش اول به بررسی آمار توصیفی مربوط به متغیرهای مطالعه پرداخته شده است. مشخصات فردی پاسخگویان شامل سن، تأهل، تعداد فرزند، وضعیت مسکن، تحصیلات، درآمد و سابقه کار می‌باشد. این قسمت از اطلاعات یک دیدگاه کلی را نسبت به افرادی که در پرکردن پرسشنامه همکاری داشتند، به دست می‌دهد. جدول شماره (۲) یافته‌های مربوط به مشخصات فردی پاسخگویان را نشان می‌دهد. تعداد کل پرسشنامه تکمیل شده و گردآوری شده برابر با ۹۸ پرسشنامه می‌باشد.

براین اساس، پاسخگویان بر مبنای سن، در دو گروه طبقه‌بندی شده‌اند. ۵۰ درصد از آن‌ها «کمتر از ۳۸ سال» و ۵۰ درصد نیز «۳۸ سال و بالاتر» سن دارند. پاسخگویان بر مبنای تحصیلات در چهار گروه قرار گرفته‌اند. ۱۶ درصد دیپلم، ۵۴ درصد کارشناسی، ۲۵ درصد کارشناسی ارشد و ۵ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند. پاسخگویان بر مبنای سابقه کاری، در دو گروه طبقه‌بندی شده‌اند که ۵۰ درصد (۴۹ نفر) از آن‌ها «کمتر از ۱۵ سال» و ۵۰ درصد «۱۵ سال و بالاتر» سابقه خدمت دارند. بررسی‌ها نشان داده که ۹۰ درصد از کارکنان متأهل و ۱۰ درصد مجردند. ۲۹ درصد از افراد، تجربه دوران جنگ را داشته و ۷۱ درصد تجربه‌ای در این حوزه ندارند.

جدول شماره (۲): ویژگی‌های توصیفی اعضای نمونه

تجربه دوران جنگ		سابقه کاری		تحصیلات		تأهل		سن	
در	سطح	درصد	سطح	درصد	سطح	درصد	نوع	درصد	سطح
٪۲۹	دارد	٪۵۰	کمتر از ۱۵ سال	٪۱۶	دیپلم	٪۹۰	متأهل	٪۵۰	کمتر از ۳۸ سال
٪۷۱	ندارد	٪۵۰	۱۵ سال و بالاتر	٪۵۴	کارشناسی	٪۱۰	مجرد	٪۵۰	۳۸ سال و بالاتر
				٪۲۴	کارشناسی ارشد				
				٪۵	دکتری				
		۱۰۰		۱۰۰		۱۰۰		۱۰۰	جمع

### ۳-۱. آمار استنباطی

در جدول زیر، متغیرها و سؤال‌های پرسشنامه به همراه آمار توصیفی آن‌ها گزارش شده است. با توجه به اینکه مقادیر احتمال مربوط به آماره «کلموگراف و اسمیرنوف» مؤلفه‌ها، کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه هیچ کدام از مؤلفه‌ها دارای توزیع نرمال در مشاهده‌های خود نیستند. در نتیجه از روش ناپارامتریک حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> برای برآزش معادلات ساختاری استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار آلفای محاسباتی برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ می‌باشد، در نتیجه پایایی سؤال‌های پرسشنامه تأیید می‌گردد. نتایج در جدول شماره (۳) آمده است.

#### 1. Partial least Square

جدول شماره (۳): خلاصه نتایج پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ

تفاوت نسلی	تعهدهای مؤثر سازمانی	تعهدهای مداوم سازمانی	تعهدهای هنجاری سازمانی
۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۸۱	۰/۸۶

ضریب آلفای کرونباخ مربوط به متغیرها در صورت حذف هر گویه در جدول شماره (۴) آورده شده است. همان گونه که در جدول شماره (۴) مشاهده می شود، از آنجا که در صورت حذف هر کدام از گویه ها در متغیرهای تفاوت نسلی، تعهدهای مداوم سازمانی و تعهدهای مؤثر سازمانی، میزان آلفای کرونباخ افزایش نمی یابد، در نتیجه بهتر است که هیچ مؤلفه ای حذف نگردد. اما با حذف مؤلفه اول مربوط به متغیر تعهدهای هنجاری سازمانی، میزان آلفای کرونباخ افزایش می یابد. در نتیجه این گویه از تحلیل حذف می گردد.

جدول شماره (۴): ضریب آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه های مربوط به متغیرها

تفاوت نسلی		تعهدهای مؤثر سازمانی		تعهدهای مداوم سازمانی		تعهدهای هنجاری سازمانی	
مؤلفه -	آماره	مؤلفه ها	آماره	مؤلفه ها	آماره	مؤلفه ها	آماره
بدون حذف	۰/۷۳	بدون حذف	۰/۸۲	بدون حذف	۰/۸۱	بدون حذف	۰/۸۶
سن	۰/۷۷	میزان حس تعلق خاطر کارکنان به سازمان	۰/۸۱	ترس کارکنان از ترک کار خود بدون معرفی جایگزین	۰/۸۰	اعتقاد بر اینکه این روزها، افراد اغلب از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل می شوند.	۰/۸۷
سابقه کار	۰/۵۲	میزان احساس علاقه فردی به کار در سازمان	۰/۷۹	میزان سخت بودن برای کارکنان در رابطه با ترک سازمان هنگام انجام کار	۰/۷۸	عدم اعتقاد به اینکه فرد می بایستی به سازمان خود وفادار باشد.	۰/۸۴
تحصیلات	۰/۷۸	میزان احساس سرافرازی کارکنان از صحبت در مورد کارشان در سازمان با دیگران	۰/۷۹	میزان ایجاد خلل در زندگی کارکنان در صورت تصمیم بر ترک سازمان	۰/۷۹	اعتقاد به غیراخلاقی بودن پریدن از یک سازمان به سازمان دیگر	۰/۸۴
		میزان سخت فعالیت در سازمان با شخصیت کارکنان	۰/۷۸	میزان هزینه بردار بودن تصمیم کارکنان بر ترک سازمان	۰/۸۰	اعتقاد بر اینکه وفاداری به سازمان اهمیت داشته و یک وظیفه اخلاقی وجود دارد	۰/۸۵
		میزان احساس خودشنجالی از انجام فعالیت در سازمان تا	۰/۸۰	میزان احساس ضرورت بر ماندن در سازمان توسط کارکنان مطابق با میل آنها	۰/۷۹	اعتقاد بر اینکه اگر گزینه بهتری پیش آید، درست نیست که سازمان محل ترک کار شود	۰/۸۴
		میزان در نظر گرفتن مشکلات سازمان به عنوان مشکلات خود کارکنان	۰/۸۰	احساس کم بودن گزینه های قابل بررسی مبنی بر ترک سازمان	۰/۷۹	اعتقاد بر اینکه می بایستی به یک سازمان وفادار باقی ماند	۰/۸۴
				نادر بودن گزینه های جایگزین قابل بررسی با هدف ترک سازمان	۰/۷۹	اعتقاد بر اینکه این روزها افراد در یک سازمان می مانند	۰/۸۴
				اعتقاد بر اینکه سازمان دیگر نتواند همه منافع فرد را تأمین کند	۰/۷۸	عدم اعتقاد به اینکه کارمند باقی ماندن دیگر چندان معقول نیست	۰/۸۴

نتایج نشان داده که برای همه متغیرهای مطالعه، هم مقدار KMO بالاتر از ۷۰ درصد بوده و در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم کفایت نمونه رد می‌گردد. و همچنین مقدار احتمال آماره «بارتلت» نیز حاکی از رد فرض صفر مبنی بر عدم کفایت نمونه است. چرا که مقدار احتمال کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است.

جدول شماره (۵): ضریب آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه‌های مربوط به متغیرها

گویه‌ها		تفاوت	تعهدهای مؤثر	تعهدهای مداوم	تعهدهای هنجاری
Kaiser-Meyer-Olkin		۰/۷۷۸	۰/۸۴۱	۰/۷۸۴	۰/۸۵۸
آزمون	کای دو	۱۵۴/۶۵۴	۱۸۳/۳۷۵	۲۲۵/۱۱۶	۳۱۴/۴۰۴
بارتلت	احتمال	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

در جدول شماره (۶)، هر ستون بار هر گویه روی آن عامل را نشان می‌دهد. به عبارتی، بار، همان همبستگی میان عامل و گویه است. هرچه این عدد بزرگ‌تر باشد، بار هر گویه روی آن عامل بیشتر است. نتایج نشان داده که همه مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای تفاوت نسلی، تعهدهای مؤثر سازمانی و تعهدهای هنجاری سازمانی، در یک گروه قرار گرفته و بار عاملی مناسبی دارند. اما برای متغیر تعهدهای مداوم سازمانی، مؤلفه‌های اول تا پنجم در یک گروه قرار گرفته و بار عاملی مناسبی دارند.

جدول شماره (۶): تحلیل عاملی اکتشافی

متغیر	مؤلفه (گویه)	بار عاملی	متغیر	مؤلفه (گویه)	بار عاملی	متغیر	مؤلفه	بار عاملی	متغیر	مؤلفه (گویه)	بار عاملی
تفاوت نسلی	۱	۰/۸	تعهدهای سازمانی	۱	۰/۵	تعهدهای مداوم سازمانی	۱	۰/۶۷	تعهدهای مؤثر سازمانی	۱	۰/۵۳
	۲	۰/۸		۲	۰/۶		۲	۰/۷۴		۲	۰/۷۳۷
	۳	۰/۹		۳	۰/۷		۳	۰/۷۳		۳	۰/۸
	۴			۴	۰/۶۹۴		۴	۰/۷۹۶		۴	۰/۶۶۴
	۵			۵	۰/۷۲۱		۵	۰/۷۳۱		۵	۰/۷۳۸
	۶			۶	۰/۱۳۴		۶	۰/۷۱۱		۶	۰/۷۴۸
	۷			۷	۰/۳۳۷		۷			۷	۰/۷۴۲
	۸			۸	۰/۲۱۱		۸			۸	۰/۷۸۷

در ادامه می‌بایستی برای متغیرهای یادشده، تحلیل عاملی تأییدی صورت گیرد. باتوجه به نرمال نبودن توزیع مشاهدات موردبررسی از نرم‌افزار Smart PLS که به نرمال بودن توزیع مشاهدات حساس نیست، برای بررسی تحلیل عاملی تأییدی و برازش الگو استفاده شد.

### ۲-۳. تحلیل عاملی تأییدی

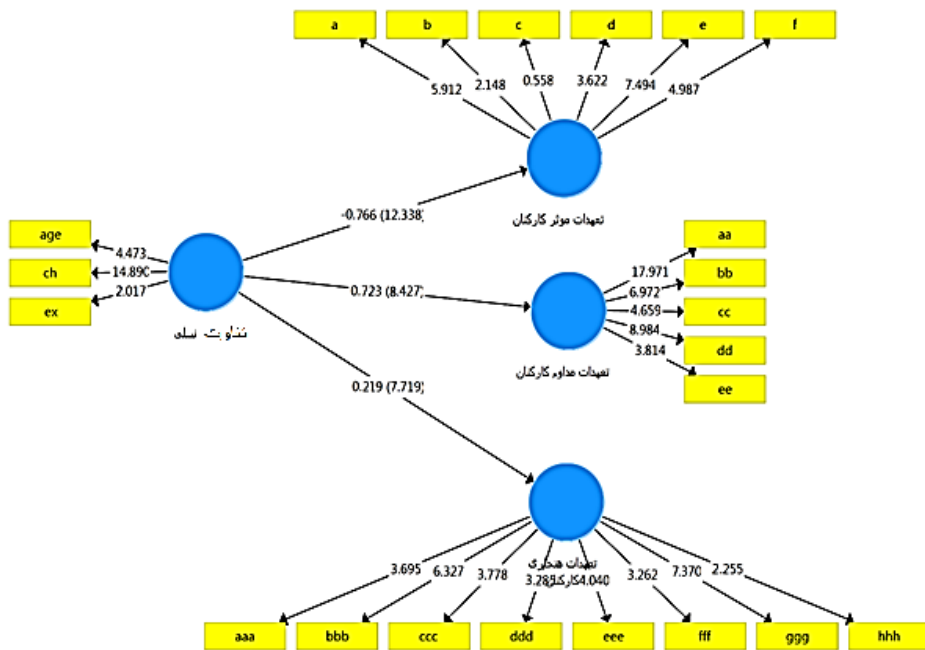
شکل شماره (۲)، بار عاملی در الگوی اولیه برآوردی الگوهای مربوط به متغیرهای مطالعه را نشان می‌دهد. براساس نتایج، همه سؤال‌های مربوط به متغیرها دارای بار عاملی درونی بالایی هستند و در نتیجه می‌توان از همه آن‌ها در برآورد معادل ساختاری استفاده کرد. مقدار آماره SRMSR برابر با  $0/06$  و NFI برابر با  $0/7$  به دست آمد. در نتیجه با توجه به اینکه مقدار احتمال آن از  $0/1$  کمتر است، در نتیجه میزان خطای برآوردی مورد قبول است. همچنین شاخص AVE نشان می‌دهد که مقدار این آماره برای همه متغیرهای الگو بالاتر از  $0/7$  به دست آمد. برای این شاخص حداقل مقدار  $0/5$  در نظر گرفته شده است. به این معنا که متغیر پنهان مورد نظر حدود ۵۰ درصد واریانس مشاهده‌پذیرهای خود را تبیین می‌کند (مقادیر بار عاملی روی پیکان‌ها و مقادیر AVE در دایره‌ها نشان داده شده است). مقدار آماره CR یا روایی ترکیبی برای همه متغیرها، بالاتر از  $0/8$  محاسبه شده و در نتیجه نشان از قابل قبول بودن روایی ترکیبی دارد. در نتیجه می‌توان گفت که تحلیل عاملی تأییدی، رأی به تأیید الگو و عوامل مربوط به متغیرها داده و در نتیجه می‌توان به برآورد الگوی نهایی در راستای آزمون فرضیه‌ها پرداخت.

### ۳-۳. روش تحلیل مسیر (برآورد با روش حداقل مربعات جزئی)

در ادامه مطالعه با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی به برآورد معادلات ساختاری پرداخته شده است. باتوجه به اینکه میان مؤلفه‌ها در متغیرها، هم‌خطی وجود ندارد، در نتیجه از همه آن‌ها برای برازش استفاده شد. در این برآورد، نتایج مربوطه به

برآورد ضرایب متغیرها، مقدار آماره  $t$  و آزمون‌های نیکویی برازش بیان شده است. این نتایج نشان می‌دهد که روابط میان بیشتر متغیرهای الگو معنادار بوده و در نتیجه می‌توان رابطه موثری میان این متغیرها در نظر گرفت. در شکل شماره (۲)، نمودار کلی برآورد معادلات ساختاری مطالعه نشان داده شده است. در این شکل متغیرهای پنهان مطالعه شامل تفاوت نسلی، تعهدهای مؤثر سازمانی، تعهدهای مداوم سازمانی، تعهدهای هنجاری سازمانی، به همراه متغیرهای آشکار که همان مؤلفه‌های معرفی شده در بالا برای هرمتغیر پنهان است، نشان داده شده است. بر روی جهت‌های رسم شده از هر متغیر پنهان به متغیرهای آشکار، مقدار آماره  $t$  نشان داده شده است. رابطه میان دو متغیر تفاوت نسلی و متغیر تعهدهای مؤثر سازمانی، با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده برای آماره  $t$ ، که برابر با  $۱۲/۳۸$  و بالاتر از مقدار  $۱/۹۶$  است، بنابراین می‌توان گفت که حداقل در ۹۵ درصد معناداری رابطه میان دو متغیر تأیید می‌گردد. مقدار ضریب برآوردی برابر با  $۰/۷-$  می‌باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که اثر تفاوت نسلی بر تعهدهای مؤثر سازمانی منفی و معنادار است.

نتایج نشان داده که رابطه میان دو متغیر تعهدهای مداوم سازمانی و تفاوت نسلی نیز در سطح ۹۵ درصد معنادار است. ضریب برآوردی برای متغیر تفاوت نسلی برابر با  $۰/۷۲$  و آماره  $t$  برابر با  $۸/۴۲$  به دست آمده که نشان از رابطه مثبت میان دو متغیر دارد. همچنین نتایج نشان داده که اثر متغیر تفاوت نسلی بر تعهدهای هنجاری سازمانی نیز در سطح ۹۵ درصد معنادار است. چراکه مقدار آماره  $t$  مربوط به ضریب برآوردی برابر با  $۷/۷$  و بیشتر از  $۱/۹۶$  به دست آمده است. ضریب برآوردی برای متغیر تفاوت نسلی برابر با  $۰/۲۱$  به دست آمده که نشان از اثر مثبت و معنادار متغیر تفاوت نسلی بر تعهدهای هنجاری سازمانی دارد.



شکل شماره (۲): نتایج برآورد نهایی ضرایب استاندارد و آماره  $t$  الگوی معادلات ساختاری

معیار اصلی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا در الگوی مسیر تأییدی مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای متغیرهای مکنون درون‌زا به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف شده است. براساس نتایج، مقدار این آماره در الگو، بالاتر از ۰/۸ می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت الگو از برازش مناسبی برخوردار است.

حال که به نتایج برآورد الگو می‌توان اعتماد نمود، در ادامه می‌توان به آزمون فرضیه‌ها پرداخت. تعداد ۳ فرضیه در مطالعه حاضر مطرح شده که در ادامه به بررسی و آزمون آن‌ها پرداخته می‌شود. معیار آزمون فرضیه‌ها، آماره  $t$  محاسباتی از برآورد الگوی معادلات ساختاری می‌باشد. مقدار بالاتر از ۱/۹۶ آماره  $t$  نشانگر معنادار بودن روابط میان متغیرها می‌باشد.

### ۳-۴. تجزیه و تحلیل فرضیه‌های الگو

فرضیه‌های مطالعه در جدول شماره (۷) آورده شده است. نتایج نشان داده که هر سه فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارتی دیگر، تفاوت نسلی بر تعهدهای مؤثر، مداوم و هنجاری کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر معناداری دارد. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  محاسبه شده از برازش معادلات ساختاری، بالاتر از  $1/96$  به دست آمد، در نتیجه فروض صفر در این فرضیه‌ها مبنی بر عدم معناداری اثرات، رد می‌گردد.

جدول شماره (۷): نتایج فرضیه‌های مطالعه

نتیجه	فرضیه‌ها	ردیف
رد فرض صفر	H0: تفاوت نسلی بر تعهدهای مؤثر کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر معناداری ندارد. H1: تفاوت نسلی بر تعهدهای مؤثر کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر معناداری دارد.	۱
رد فرض صفر	H0: تفاوت نسلی بر تعهدهای مداوم کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر معناداری ندارد. H1: تفاوت نسلی بر تعهدهای مداوم کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر معناداری دارد.	۲
رد فرض صفر	H0: تفاوت نسلی بر تعهدهای هنجاری کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر معناداری ندارد. H1: تفاوت نسلی بر تعهدهای هنجاری کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر معناداری دارد.	۳

### ۴. نتیجه‌گیری

#### ۴-۱. جمع‌بندی

در این مطالعه به بررسی آثار تغییرات نسلی بر فرهنگ کارکنان از جنبه تعهدهای مؤثر، تعهدهای مداوم و تعهدهای هنجاری پرداخته شده است. نتایج نشان داده که تغییر نسل میان کارکنان سازمان مورد بررسی اثر معناداری بر فرهنگ کارکنان دارد. به عبارتی دیگر، میان نسل‌های متفاوت از کارکنان سازمان مورد بررسی، تفاوت‌های فرهنگی معناداری وجود دارد. به این صورت که کارکنان با سابقه بیشتر و از نسل‌های باتجربه‌تر تعهدهای مداوم و هنجاری قوی‌تری دارند. اما کارکنان جوان‌تر دارای تعهد مؤثر بالاتری هستند.

نتایج نشان داده که میزان حس تعلق خاطر، میزان احساس علاقه فردی به کار، میزان احساس سرافرازی کارکنان از صحبت در مورد کارشان در سازمان با دیگران، میزان



سنخیت فعالیت در سازمان با شخصیت کارکنان، میزان در نظر گرفتن مشکلات سازمان به عنوان مشکلات خود، در کارکنان جوان تر نسبت به کارکنان باتجربه تر بیشتر است. در نتیجه، جوانانی که سابقه کاری کمتری دارند، از تعهدهای مؤثر سازمانی بیشتری برخوردارند. هرچه سابقه کارکنان در سازمان نظامی مورد بررسی بیشتر می گردد، به علت انجام فعالیت های تکراری، از رغبت و انگیزه آنها برای انجام فعالیت های نوآورانه کاسته شده و در نتیجه از میزان احساس علاقه فردی به کار در آنها کاهش می یابد. بنابراین، به نظر می رسد که به کارگیری تدابیری در راستای مقابله با کاهش انگیزه های کارکنان در سنوات بالای خدمتی و حفظ روحیه تعهدهای مؤثر سازمانی در کارکنان جوان و کم تجربه در سازمان مورد بررسی از ضرورت بالایی برخوردار است.

باتوجه به نتایج مطالعه، تعهدهای مداوم و تعهدهای هنجاری در کارکنان باتجربه بیشتر است. در نتیجه میزان احساس ضرورت بر ماندن در سازمان نظامی مورد بررسی، در کارکنان، با بالا رفتن سنوات خدمتی، افزایش می یابد. از طرفی با افزایش سن، میزان هزینه بردار بودن تصمیم بر ترک سازمان برای کارکنان با سابقه تر، بیشتر است. «بوند و همکاران» (۲۰۰۳) نیز به این نتیجه رسیدند که کارکنان با سابقه تر، تمایل کمتری بر ایجاد تغییر در شرایط زندگی خود دارند. (Bond, et.al, 2003) به عبارت دیگر، می توان گفت که کارکنان در طول سنوات خدمتی خود سعی دارند که در سطوح سازمانی ارتقا یابند و هرچه سنوات خدمتی بالاتر رود، فرد برای رسیدن به شرایط فعلی خود تلاش بیشتری نموده و دستیابی به شرایط مشابه را در سازمان دیگر، برای خود سخت تر می شمارد. در نتیجه اعتقاد بر اهمیت وفاداری به سازمان در کارکنان باتجربه تر بیشتر است.

در جمع بندی کلی نتایج به دست آمده می توان گفت که کارکنان با سابقه بیشتر، دارای تعهدهای مداوم و تعهدهای هنجاری سازمانی قوی تری نسبت به کارکنان جوان تر هستند. نتایج این مطالعه هم راستا با نتایج مطالعه «جنا» (۲۰۱۶) و «آپادیا» (۲۰۱۳) می باشد. از این نتیجه می توان فهمید که نسل جوان تر، چندان به تعهدهای مداوم سازمانی پایبند نبوده و اشتغال در یک سازمان برای یک مدت طولانی برای نسل جوان تر سخت تر است. بنابراین

به‌کارگیری تدابیری مناسب در راستای بهبود تمایل ماندگاری در سازمان برای کارکنان جوان‌تر اهمیت دارد. از جمله این اقدام‌ها می‌توان به ایجاد تنوع فعالیت برای کارکنان جوان، ایجاد فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی در راستای استفاده از نظرها و ایجاد زمینه برای بروز ایده‌های نوآورانه آن‌ها اشاره نمود.

از محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به این مورد اشاره کرد که فرضیه‌های موردبررسی تنها در یک سازمان موردآزمون قرار گرفته و قابلیت تعمیم به همه سازمان‌های نظامی را ندارد. در راستای تعمیم این نتایج، می‌بایستی مطالعات مشابهی در سازمان‌های دیگر انجام پذیرد. براساس نتایج این مطالعه می‌توان مواردی را در راستای بهبود شرایط در سازمان موردبررسی پیشنهاد داد.

#### ۴-۲. پیشنهادها

(۱) باتوجه به ویژگی‌های خاص در نسل‌های مختلف کارکنان، بهتر است که به هر گروه سنی، فعالیت‌های مطابق با خصوصیات سنی ارایه شود. به‌عبارتی دیگر، شغل‌ها می‌بایست دارای انعطاف لازم باشند.

(۲) یکی از تفاوت‌های میان نسل جوان و نسل باتجربه، ترجیحات مربوط به زمان کار است که می‌بایستی توسط نسل باتجربه‌تر در نظر گرفته شود.

(۳) ایجاد فرصت‌های گسترده برای نسل باتجربه در راستای هدایت نسل جوان و درگیر کردن آن‌ها در فعالیت‌ها، ایجاد روابط و ایجاد محیطی برای ارایه چند مسئولیت<sup>۱</sup> به کارکنان جوان‌تر نیز می‌تواند در راستای بهبود شرایط شغلی نسل‌های مختلف کارکنان در سازمان نظامی موردبررسی عمل نماید.

\*\*\*\*\*

## فهرست منابع

## الف. منابع فارسی

۱. آزاد ارمکی، تقی، (۱۳۸۳)، *رابطه بین نسلی در خانواده ایرانی*، تهران: انجمن جامعه‌شناسی ایران.
۲. آزاد ارمکی، تقی و غلامرضا غفاری، (۱۳۸۶)، *جامعه‌شناسی نسلی در ایران*، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ دوم.
۳. آزاد ارمکی، تقی، (۱۳۸۹)، *جامعه‌شناسی ایران: جامعه‌شناسی مناسبات بین‌نسلی*، تهران: نشر علم.
۴. آقاجری، هاشم، (۱۳۸۲)، *مجموعه مقالات گسست نسل‌ها*، مقاله در کتاب، تهران: انتشارات پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
۵. الیاسی، محمدحسین، (۱۳۸۶)، *سنجش رابطه گسست نسلی با سبک فرزندپروری پدران*، جوانان و مناسبات نسلی، *پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه (جوان و مناسبات نسلی)*، شماره ۱.
۶. افلاکی فرد، حسین، سیدابراهیم میرشاجعفری، زهره سعادت‌مند و نرگس کشتی‌آرای، (۱۳۹۲)، *شکاف نسلی و انتزاع ابعاد تربیت بین نسلی در قلمرو برنامه درسی: یک مطالعه کیفی*، *فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره ۱۵، شماره ۴.
۷. تاجیک، محمدرضا، (۱۳۸۳)، *گسست نسلی در ایران امروز: تحلیل‌ها، تخمین‌ها و تدبیرها*، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات استراتژیک.
۸. توکلی، مهناز، (۱۳۸۲)، *بررسی ویژگی‌های دونسل در چارچوب نظام ارزشی (مجموعه مقالات نگاهی به پدیده گسست نسل‌ها)*، به اهتمام علی‌اکبر علیخانی، تهران: انتشارات پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
۹. جاجرمی، کاظم، (۱۳۷۷)، *نسل جوان؛ ویژگی‌های ساختاری نسل نو*، تهران: بنیاد مطالعات آسیایی.
۱۰. جان‌علیزاده چوب‌بستی، حیدر و محمدرضا سلیمانی بشلی، (۱۳۹۰)، *تفاوت نسلی: توهم یا واقعیت؟*، *جامعه‌شناسی مطالعات جوانان*، سال اول، شماره ۱.
۱۱. دانش، پروانه، زهرا ذاکری نصرآبادی و عظیمه سادات عبداللهی، (۱۳۹۳)، *تحلیل جامعه‌شناختی شکاف نسلی در ایران، جامعه‌پژوهی فرهنگی*، سال پنجم، شماره سوم.
۱۲. دواس، دی. ای، (۱۳۷۶)، *پیمایش در تحقیقات اجتماعی*، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر نی.
۱۳. ساروخانی، باقر و مجتبی صدیقی فرد، (۱۳۸۸)، *شکاف نسلی در خانواده ایرانی؛ دیدگاه‌ها و بینش‌ها*، *پژوهش‌نامه علوم اجتماعی*، دوره ۳، شماره ۴.
۱۴. سریع‌القلم، محمود، (۱۳۸۲)، *مجموعه مقالات گسست نسل‌ها*، مقاله در کتاب، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

۱۵. سیدمجیدی، سالار و سحر بناخطیبی، (۱۳۹۶)، مروری بر پدیده شکاف بین نسل‌ها، *اولین همایش ملی آسیب‌شناسی و آسیب‌زدایی پدیده شکاف بین‌نسلی (زمینه‌ها، چالش‌ها و راهکارها)*، بوشهر، مؤسسه فرهنگی هنری بام پژوهش پرواز جنوب.
۱۶. شفرز، برنارد، (۱۳۸۳)، *جامعه‌شناسی جوانان*، ترجمه کرامت‌الله راسخ، تهران: نشر نی.
۱۷. صابری، مصطفی، (۱۳۸۹)، *بررسی تفاوت نسلی دینی در بین جانبازان و فرزندان پسر آنها (مطالعه موردی: شهر قم)*، دانشگاه علامه طباطبایی: دانشکده علوم اجتماعی.
۱۸. فاضلی، عبدالله، (۱۳۸۹)، *بررسی مسئله تفاوت نسلی، مورد تحقیق ایثارگران و فرزندان آنان در شهرستان اهواز*، دانشگاه شهیدچمران اهواز: دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی.
۱۹. مددپور، محمد، (۱۳۸۲)، *مجموعه مقالات گسست نسل‌ها*، مقاله در کتاب، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۲۰. مسافری قمی، مراد، عباسعلی رستگار، عادل آذر و حسین دامغانیان، (۱۳۹۶)، شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۵، شماره ۴.

#### ب. منابع انگلیسی

- Allen, N. and Meyer, J. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *The Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Bond, J.T., Thompson, C., Galinsky, E., & Prottas, D. (2003), *Highlights of the national study of the changing workforce* (reports and public-use data files). New York, NY: Families and Work Institute. Retrieved 10 January 2013, from www.familiesandwork.org.
- Jena, R.K. (2016), Effect of Generation Gap on Organizational Commitment: A Case Study of Ferro-alloy Industries in India, *Global Business Review*, 17 (3S).
- Mead, Margaret. (1978), *Culture and Commitment*, Anchor Books, New York.
- Merali, Noorfarah. (2006), Individual Assimilation Status and Intergenerational Gaps in Hispanic Refugee Families, *International Journal for Advancement for Counseling*, Vol. 26, No. 1.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974), Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12.
- Razimi, M. Sh. A, A.R. Romle and Z. Ramli. (2017), The Challenge of Generation Gap Within Organization, *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 5 (1).
- Upadhyaya, Makarand. (2013), An exploratory study on Indian software professionals towards their work commitment and interplay between generation X and Y associates, *Web Journal of Chinese Management Review*, 16(4).