

## شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران

مراد مسافری قمی<sup>۱</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۲\*</sup>، عادل آذر<sup>۳</sup>، حسین دامغانیان<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد مدیریت علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
  ۲. دانشیار، دانشکده اقتصاد مدیریت علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
  ۳. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
  ۴. دانشیار، اقتصاد مدیریت علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۱/۱۸)

### چکیده

یکی از عوامل مؤثر در ایجاد مراوده با افراد، علاوه بر تفاوت‌های موجود در شخصیت، ادراک و ارزش، تفاوت بین نسل‌ها در محل کار است. هدف این تحقیق، شناسایی نسل‌های موجود در محل کار است. این تحقیق به لحاظ هدف توسعه‌ای-کاربردی، به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران است که تعداد ۱۳۵۳ نفر از ۵ استان به‌منزله نمونه با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه، از آزمون تحلیل خوشه‌ای برای بررسی سؤال تحقیق استفاده شد. یافته‌های تحلیل داده‌ها نشان داد که در محل کار ایران ۴ نسل وجود دارد و بین این نسل‌ها، به جهت مختلف از جمله در نگرش نسبت به سلسله‌مراتب سازمانی، چگونگی استفاده از کامپیوتر، احترام به مقام مافوق و ... تفاوت است. این تفاوت‌ها در ایجاد هماهنگی، انسجام و برقراری ارتباط بین افراد از نسل‌های مختلف در سازمان، مشکلاتی را ایجاد می‌کند. بنابراین، ضرورت شناخت تفاوت‌های بین‌نسلی در جهت بهبود مراوده بین نیروهای انسانی چندنسلی در محل کار ضروری به نظر می‌رسد.

### کلیدواژگان

تفاوت نسلی، نسل، نسل‌ها در محل کار.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: a\_rastgar@semnan.ac.ir

## مقدمه

معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف به‌سختی ایجاد می‌شود، این مسئله، به‌خصوص در محل‌های کاری سخت‌تر است. از آنجا که هر نسل در زمان‌های مختلف و با نگرش‌های متفاوتی رشد یافته است، مدیریت این شکاف اگر شما کارکنان را از دید نسل خود نگاه کنید می‌تواند کاملاً چالش‌ناپذیر باشد (سیمون،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵). در محل کار آمریکا سه نسل وجود دارند که به‌طور مشترک کار می‌کنند. یکی از چالش‌های اصلی برای مدیران درک شباهت‌ها و تفاوت‌های بین نسل‌هاست، زیرا آن‌ها در پی ایجاد سازمان یکپارچه‌ای از افراد با نگرش‌های کاری منحصر به فردشان هستند (مرگان،<sup>۲</sup> ۲۰۱۴: ۷). بقای هر جامعه طی زمان مشروط به انتقال قاعده‌مند و بدون انقطاع نهادها و ارزش‌ها از نسلی به نسل دیگر است. در واقع تداوم هر جامعه در گروه انتقال فرهنگی است. البته تداوم به معنای تغییرناپذیری نیست (جیت‌ساز، ۱۳۸۶).

این تحقیق بر آن است، تا با توجه به تحقیقات تجربی خارجی که نشان از وجود نسل‌های مختلف در محل کار دارد و نبود تحقیق نظام‌مند در ایران، نگاهی منطقی‌تر به پیچیدگی‌ها و رویدادهای کنونی (رشد سریع تکنولوژی، شبکه‌های اجتماعی و تحولات فرهنگی اجتماعی ایران و جهان) داشته باشد و راهکارهای مناسب‌تری را، به سازمان‌های بزرگی که دارای تنوع نیروهای کار چندنسلی‌اند، ارائه دهد، تا امکان تعامل بیشتر بین نیروها در محل کار افزایش یابد. از جمله این سازمان‌ها می‌توان به وزارت‌خانه‌ها، دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها، آموزش و پرورش، شهرداری‌ها، بانک‌ها، دولت و مجلس شورای اسلامی در موقع تصویب لوایح و طرح‌ها و ... اشاره کرد. از سوی دیگر، برای هماهنگی، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی و کاهش تعارض، به شناخت بهتر تفاوت بین نسل‌ها نیاز است تا به مدیران به‌منظور ارتقای کیفی، رشد و بالندگی سازمان‌ها کمک کند.

---

1. Simon.

2. Morgan.

## بیان مسئله

با توجه به اینکه حوزه مطالعاتی این تحقیق، رفتار سازمانی است، اندیشمندان رفتار سازمان تأکید دارند که رفتار سازمانی آنچه را انسان‌ها درون سازمان‌ها انجام می‌دهند مطالعه و این موضوع را بررسی می‌کند که رفتار آن‌ها چه تأثیری در کارایی سازمان دارد. همه افراد از نظر توانایی در یک سطح قرار ندارند. از دیدگاه مدیریت، اینکه آیا افراد به لحاظ توانایی‌ها با یکدیگر تفاوت دارند یا خیر؟ مهم نیست، مهم این است که بدانیم افراد از نظر توانایی با هم چه تفاوت‌هایی دارند و با استفاده از این دانش، آن‌ها را در موقعیت‌های شغلی مناسبی قرار دهیم که برایشان مناسب‌تر است و در آن کارایی بیشتری دارند (رابینز،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹). بنابراین، تفاوت بین حالات و رفتار افراد و گروه‌های سنی متفاوت، از دیرباز مهم بوده و عده‌ای را به داوری درخصوص منشأ آن واداشته است. بحث و گفتگو در این زمینه موجب شکل‌گیری حوزه جدیدی تحت عنوان «گفتمان نسلی» به‌منزله یکی از عرصه‌های دانش بشری شده است. بحث درخصوص نسل‌ها، مربوط به رابطه، تعامل، تعارض گسست نسلی است (آزادارمکی، ۱۳۸۶). در ادبیات اجتماعی و تاریخی مربوط به ایران، جامعه ایران به‌منزله جامعه‌ای که در حال گذار تاریخی خود با مشکلات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مواجه بوده است، تعبیر و حوادثی نظیر کودتا، انقلاب، جنگ، مهاجرت، تعارض در حوزه قدرت و تحولات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی هرکدام در تاریخ تحولات ایران ثبت شده است. مطالعه نسل‌ها به دلایل زیر مهم است: جامعه ایران در حال گذار تاریخی - اجتماعی است، در جامعه گذار، استعداد و آمادگی برای تولید شکاف و تفاوت‌های اجتماعی زیاد است، جامعه گذار تفاوت‌های نسلی خود را در قامت شکاف نسلی نشان می‌دهد (آزادارمکی و همکاران، ۱۳۸۳: ۵).

فاصله نسل‌ها اصطلاح متداولی برای توصیف تفاوت‌های عمیق دربارهٔ هنجارهای فرهنگی است که میان اعضای جوان‌تر و پیرتر جامعه رخ داده است. در این حالت، افراد جوان‌تر و بزرگ‌تر

---

1. Robbins.

همدیگر را درک نمی‌کنند و دلیل آن این است که تجربه‌ها، دیدگاه‌ها، عادت‌ها و رفتارهای دو نسل متفاوت است (مدتق‌ترگانی، ۱۳۸۷: ۱۵). از طرف دیگر، سازمان به‌منزله پدیده اجتماعی، خرده‌سیستمی از سیستم اجتماعی بزرگ‌تر (جامعه) تلقی می‌شود و باید با توجه به آن بررسی شود. تمامی انواع سازمان‌ها در بطن جامعه متولدشده در آن رشد می‌کنند و مقبولیت و وجهه مثبت سازمان در جامعه، بقای آن را تضمین می‌کند (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۴۰).

بدیهی است که تغییرات و تحولات سازمانی ایران نیز، از تحولات و حوادث تاریخی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مستثنا نیست، بنابراین وجود نیروهای کار چندنسلی در محل کار (با وجود تفاوت‌ها یا شکاف‌های نسلی<sup>۱</sup> در سازمان) چالشی برای مدیران است که با شناسایی آن می‌توان در جهت انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی، که بزرگ‌ترین دارایی سازمان است حرکت کرد. این تحقیق بر آن است تا با توجه به تحقیقات خارجی که در پیشینه تحقیق آمده است و همگی از وجود تفاوت یا شکاف نسلی در محل کار حکایت دارند و با توجه به اینکه هنوز تحقیقی در این زمینه در ایران صورت نگرفته، با نگاه جامعه‌شناختی در ایران به بررسی مهم‌ترین سؤال، که دغدغه اصلی این تحقیق است، جواب دهد که در محل کار ایران چند نسل وجود دارند؟ و آیا بین این نسل‌ها تفاوتی معنی‌دار وجود دارد یا خیر؟ پژوهش حاضر، سازمان را در بطن جامعه به‌منزله پدیده اجتماعی می‌شناسد و سعی دارد افق جدیدی در توسعه دانش نظری و کشف ناشناخته‌ها در حوزه جامعه‌شناسی سازمانی با شناخت نسل‌ها و تفاوت بین آن‌ها در سازمان ایجاد کند. همچنین این تحقیق می‌تواند راهنمای مدیران سازمان‌ها باشد تا با شناخت بیشتر، راهکارهایی را برای هماهنگی و ارتباط بیشتر بین نسل‌های مختلف فراهم کند و موجب عملکرد بیشتر سازمان شود.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

دایرةالمعارف علوم اجتماعی، «نسل<sup>۲</sup>» را این‌چنین تعریف کرده است: «در جمعیت‌شناسی، به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که مرحله‌ای از حیات را با یکدیگر آغاز کرده و یا پایان داده باشند». از دیدگاه بیگر

1. Generation Gap.  
2. Generation.

نیز منظور از نسل، گروهی از افراد است که در فاصله زمانی معینی به دنیا آمده‌اند. گروه‌هایی که مقارن با یک رویداد تاریخی بوده‌اند، تحت عنوان نسل نامیده می‌شوند. برای مثال، مردان و زنان جوان جنگ جهانی اول، نسل جنگ اول خوانده می‌شوند (علویان، ۱۳۸۸: ۴۵).

اسکابینی و مارتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به نقل از مانهایم<sup>۲</sup> نسل را این‌چنین تعریف کرده‌اند که، نسل به منزله گروهی از افراد است که رویدادهای تاریخی یا اجتماعی را به شکل مشابهی تجربه کرده‌اند. اگر این دیدگاه جهانی از نسل را بپذیریم تعارض بین نسلی وجود دارد و نسل جدیدتر می‌تواند سبب تغییرات اجتماعی شود. با توجه به ادبیات گذشته، یک مدل نظریه نسلی توسعه‌یافته نشان می‌دهد که چگونه رویدادهای تاریخی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی طی سال‌های آتی می‌توانند در عقاید، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و ایده‌آل‌ها در آن نسل اثر بگذارند (لوورا،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳).

نسل عبارت از گروهی از افراد است که در زمان واحدی متولد شده‌اند و تجارب (زمان جنگ، انقلاب و جنبش‌های ملی)، منافع و نظرگاه‌های مشترکی دارند. نسل به افرادی که در دوره تاریخی یکسان متولد شده‌اند، اشاره دارد؛ کسانی که در فضای اجتماعی و تاریخی یکسانی زندگی می‌کنند و از تجربیات جوانی مشابهی در سال‌های (جامعه‌پذیری) شکل‌گیری‌شان برخوردارند (قاضی‌نژاد، ۱۳۸۵: ۸۵).

به نظر بالس (۱۹۹۳)، ابژه نسلی بیانگر و سازنده هویت نسلی است. به عبارت دیگر، بالس نسل را مجموعه‌ای از انسان‌ها می‌داند که در ابژه‌های نسلی با یکدیگر سهیم شده‌اند. یعنی کسانی که از ابژه‌های معینی برخوردار شده و آن‌ها را به‌خوبی درک کرده و در نتیجه درباره واقعیت‌های اجتماعی برای خود بینشی به وجود آورده‌اند. به عبارت دیگر، ابژه نسلی عبارت است از شخص، مکان، شیء یا رویدادهایی که از نظر فرد مبین نسل اوست و به یاد آوردنش احساسی از نسل خود را در ذهنش زنده می‌کند (چیت‌ساز قمی، ۱۳۸۶: ۹۱).

دیوید وایت: وقایع و حوادث بسیار مهم و تکان‌دهنده در هر جامعه و در هر برهه از زمان که

1. Scabini & Marta.

2. Mannheim.

3. Laura.

سازنده و شکل‌دهنده نسل‌های تاریخی است. فرصت‌هایی طلایی که در آن جمعی تحت تأثیر مشترک یک حادثه قرار گیرند و همه تمرکزها و نگاه‌ها را متوجه خود کنند. این افراد مشترک درخصوص سرنوشت خود حافظه مشترک تاریخی درباره آن حادثه یا واقعه دارند. این مجموعه مشترک تداعی‌کننده یک نسل است. براساس نظر وایت، جامعه ایران شاهد حوادث و وقایع ماندگاری است، مانند انقلاب مشروطیت، اشغال توسط متفقان در جنگ جهانی دوم و سقوط حکومت رضا شاه، کودتای ۲۸ مرداد و تثبیت حکومت پهلوی دوم، آغاز تحولات جدید در تاریخ ایران، انقلاب اسلامی ۱۳۵۷، جنگ، دوم خرداد و ... (آزادارمکی و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۳).

### شکاف نسلی

رایج‌ترین مفهوم به‌کاررفته درباره اختلاف نسلی، مفهوم شکاف نسلی است. در فرهنگ آکسفورد، شکاف نسلی به‌منزله اختلافی در نگرش یا رفتار جوانان و افراد سالمندتر تعریف شده است که موجب عدم فهم متقابل آنان از یکدیگر می‌شود. شکاف نسلی وجود وجوه نازل‌تر اختلاف میان نسل‌هاست. در فرهنگ ویستر، شکاف نسلی به‌منزله اختلافی گسترده در خصلت‌ها و نگرش‌های میان نسل‌ها تعریف شده است که موجب عدم فهم متقابل آنان از یکدیگر می‌شود. مفهوم شکاف در جامعه‌شناسی به آن دسته از تمایزات و تفاوت‌های پایداری اشاره دارد که در جریان تقابل‌های سیاسی-اجتماعی بروز می‌کند که اصلی‌ترین صورت آن، شکاف زندگی مدرن و سنتی است (معیدفرد، ۱۳۸۳: ۵۶).

مدافعان تفاوت نسلی نه شکاف، بر این باورند که اساساً انقطاع، شکاف یا بریدگی کامل غیرممکن است، زیرا جامعه‌پذیری هر نسل جدید در فضای اجتماعی نسل گذشته‌اش رخ داده و نسل جدید همواره حامل بخش قابل توجهی از ویژگی‌های نسل پیش از خود است. تفاوت نسل‌ها مسئله‌ای است که از گذشته به‌منزله یکی از موانع مفاهمه میان جوانان و بزرگسالان در جوامع معاصر، مدنظر قرار گرفته است. این تفاوت ریشه در جهانی‌شدن، تحولات سریع فرهنگی، گسترش فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی دارد که از دهه‌های گذشته تاکنون وضعیت جوامع را در غرب و شرق دگرگون کرده است (آزادارمکی و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۶).

## دیدگاه‌های شکاف نسلی

### در سایر کشورها

به نظر بنگستون (۱۹۹۰)، سه دیدگاه عمده درباره شکاف یا گسست نسلی وجود دارد: ۱. دیدگاهی که از وجود شکاف بزرگ حمایت می‌کند؛ ۲. دیدگاهی که در نقطه مقابل، شکاف بزرگ را توهم و آن را ناشی از فریب افکار عمومی از سوی رسانه‌های عمومی می‌داند و ۳. دیدگاهی است بین دو دیدگاه پیشین و به وجود گسست و تفاوت انتخابی میان نسل‌ها اعتقاد دارد (معیدفر، ۱۳۸۳: ۵۸).

### در ایران

۱. عده‌ای از متفکران اجتماعی بر این باورند که در ایران شکاف نسلی وجود دارد و به تدریج شدیدتر نیز می‌شود؛ ۲. دیدگاه کسانی که، به تفاوت نسلی و نه شکاف یا گسست نسلی قائلند؛ ۳. دیدگاه کسانی که مسئله اصلی را گسست فرهنگی می‌دانند و نه گسست نسلی و ۴. عده‌ای از متفکران اجتماعی با بیم و امید به پدیده شکاف نسلی نظر دارند و بر این باورند که شرایط فعلی اگر درست مدیریت نشوند پتانسیل گسترش تفاوت نسلی تا سر حد شکاف نسلی را دارند (همان: ۶۴).

### عوامل مؤثر در فاصله میان نسل‌ها

گسست نسل‌ها، پدیده‌ای اجتماعی-روانی است، یعنی می‌توان این پدیده را با متغیرهای اجتماعی و روانی تبیین کرد. شناخت عوامل گسست نسل‌ها، امری ضروری است. مواردی مانند از خودبیگانگی، گسست عاطفی در زمینه گسست فکری، اشتغال روزافزون والدین، فقر فرهنگی، مدرنیزاسیون، نبود هویت اجتماعی، نفوذ فرهنگ بیگانه، عدم ارتباط دقیق و شفاف بین فضای معنایی دو نسل، دگرگونی و تغییر در آرمان‌ها و اهداف، تغییرات در مجموعه‌های به هم پیوسته مفاهیم یک جامعه، گوناگونی در ظواهر، آرایش مو و صورت، شیوه سخن گفتن و میزان انتظارات نسل‌ها از یکدیگر، ناتوانی از همدلی با نسل آینده و در نهایت نبود الزام معنوی را می‌توان به منزله عوامل فاصله میان نسل‌ها دانست (مدتق‌ترگانی، ۱۳۸۷: ۲۴).

### پیامدهای فاصله میان نسل‌ها

#### به‌خطرافتادن انسجام اجتماعی

گسست میان نسل‌ها در سطح خرد، به گسست نسل‌ها در سطح کلان می‌انجامد. درحقیقت، عواملی موجب تعارض میان والدین و فرزندان می‌شوند که این عوامل موجب کاهش تعامل میان اعضای خانواده و در نتیجه، سرد شدن روابط آن‌ها با یکدیگر و کاهش احساس تعلق به آن‌ها می‌شود یا به اختلاف در نگرش‌ها و ارزش‌های دو نسل با یکدیگر و در نتیجه، کاهش انگیزه تعامل از سوی دو طرف می‌انجامد. در هر صورت، وقتی تعامل کاهش یابد یا افراد از نظر نگرشی از یکدیگر دور شوند، شاهد تعارض میان نسل‌ها خواهیم بود.

#### انتقال نیافتن میراث فرهنگی به نسل‌های بعد

خانواده کوچک‌ترین نهاد اجتماعی است. گروه کوچکی که با پیوندهای عاطفی با یکدیگر ارتباط و کارکردهای مثبتی دارند. تعارض میان نسل‌ها موجب محرومیت آن نسل از این مزیت‌ها می‌شود. روابط منحصر به فرد درون خانواده، آن را به کانون گرمی بدل می‌کند که انتقال محتویات خاصی از فرهنگ، فقط درون این کانون امکان‌پذیر است. عناصری در فرهنگ وجود دارند که آن‌ها را به منزله میراث فرهنگی می‌شناسیم. این عناصر، شامل افسانه‌ها، ضرب‌المثل‌ها، آثار تاریخی و مانند آن است. شکاف نسل‌ها موجب می‌شود بخشی از میراث فرهنگی جامعه که در تعامل متراکم اعضای خانواده، به نسل‌های بعد منتقل می‌شود، به‌خوبی انتقال نیابد (همان: ۵۶).

#### پیشینه تحقیق نسل‌ها

قاضی‌نژاد در رساله دکتری خود تحت عنوان «نسل‌ها و ارزش‌ها، بررسی و تحلیل جامعه‌شناختی گرایش‌های ارزشی نسل جوان و بزرگسال» به بررسی شناخت و تحلیل پدیده شکاف نسلی در بعد ارزش‌ها پرداخته است. اهداف اصلی این پژوهش شناخت درجه اهمیت و اعتبار تحولات اساسی ارزشی موجود در فهرست ارزش‌های بریث ویت و لا، میان نسل جوان (۱۵-۲۹ ساله) یا نسل پس از جنگ و مقایسه آن با ارزش‌های مورد توجه نسل میانه (۳۰-۴۵ ساله) یا نسل «انقلاب و جنگ» و نسل قبل از انقلاب (۶۵-۶۶ ساله) و شناسایی تفاوت‌های معنی‌دار ارزشی در بین سه



نسل به صورت مقطعی<sup>۱</sup> و در نهایت تحلیل تفاوت‌های مشاهده‌شده برحسب رویکردهای جامعه‌شناختی موردنظر بوده است.

چیت‌ساز قمی در تحقیقی با عنوان «بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی» بیان می‌کند که معیار و ضابطه‌هایی برای تشخیص حد و مرز تفاوت نسلی از شکاف نسلی ارائه نکرده‌اند و تنها ملاک تشخیص آزمون معناداری است. به همین دلیل گاه اختلاف ۶ درصدی نمره میانگین بین نسلی به شکاف عمیق و گاه همین درصد به تفاوت تعبیر شده است. وی با توجه به مباحث مفهومی و استفاده از رهیافت مانه‌پیمایی درخصوص نسل‌ها، ملاک‌هایی نظیر سن و همسالان، تجارب مشترک جامعه‌پذیری، وقایع مهم تاریخی همچون انقلاب، جنگ و ... و تجربه‌های نسلی را برای تمایز نسل‌ها بیان و سه نسل را مطابق جدول ۱ شناسایی کرده است.

جدول ۱. تعداد نسل‌ها در تعداد ایران

نسل‌ها	مقوله‌ها	نسل قبل از انقلاب	نسل انقلاب و جنگ	نسل سومی‌ها
سن	۵۵ سال و بیشتر	۳۰-۵۴	۱۵-۲۹ سال	
فرایند جامعه‌پذیری	دهه‌های بیست و سی	دهه‌های چهل و پنجاه	دهه‌های شصت و هفتاد	
تجارب نسلی (مختص هر نسل)	دوران حاکمیت طاغوت	دوران حاکمیت طاغوت و دوران انقلاب اسلامی	دوران انقلاب اسلامی	
	- کودتای ۲۸ مرداد	- شکست دولت مصدق	- قیام ۱۵ خرداد	
			فرایند متفاوت جامعه‌پذیری بعد از انقلاب	

مستخرج از مقاله چیت‌ساز قمی

### تحقیقات انجام‌شده خارجی در زمینه نسل‌ها در محل کار

اسمولا و سوتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، در مقاله خود با عنوان «تفاوت نسل‌ها: بازبینی ارزش‌های کاری در نسل جدید» بیان می‌دارند که دوره‌های کاری با سن کارمندان همبستگی شدیدی دارند. آن‌ها بر

1. Cross – Sectional.

2. Smola & Sutton.

این باورند که ۴ نسل در محل کار امریکا وجود دارند. آن‌ها اولین نسل (نسل سنتی)<sup>۱</sup> را متأثر از دوره رکود اقتصادی، جنگ جهانی دوم، جنگ کره، عصر فضا و محاصره برلین می‌دانند که در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ وارد نیروی کار شدند و آن‌ها را سربازان کهنه‌کار یا سنت‌گرا می‌نامند. دومین نسل (نسل بی‌بی بومرها)<sup>۲</sup> گروه بزرگی از نیروی کار را تشکیل می‌دادند و تحت تأثیر جنبش حقوق شهروندی، جنبش زنان، جنگ ویتنام و بعد از جنگ جهانی دوم وارد نیروی کار شدند (اوایل ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰). نسل سوم (X<sup>۳</sup>) که تحت تأثیر جهانی‌شدن، والدین شاغل، بحران انرژی و کامپیوترند. نسل هزاره و شبکه (Y<sup>۴</sup>) که تحت تأثیر حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر، شکوفایی اقتصادی و کامیابی رشد کرده‌اند. انتظارات آن‌ها زیاد و به دنبال یافتن معنای زندگی‌اند. هدف آن‌ها، به دنبال ثروتمند و مشهور شدن است، آن‌ها با تکنولوژی و اینترنت، تلفن همراه، سروکار دارند و راحت‌اند. اکنون نسل جدید Y وارد نیروی کار شده‌اند و با توجه با انتظارات آنان، تعارض در محل کار رو به افزایش است. آن‌ها انتظارات شغلی زیاد، خصوصیات شخصیتی و انگیزه‌های متفاوتی دارند. این تعارض می‌تواند مضر و پراسترس باشد و موجب دلسردی کارمند نسبت به کار شود. این تحقیق سیاست‌ها و استراتژی‌هایی را که از سوی شرکت‌های بزرگ و کوچک برای کاهش تعارض بالقوه بین نسل‌های مختلف وجود دارد، شناسایی کرده است. این تحقیق ضمن بررسی شواهد گذشته، مصاحبه‌هایی با متخصصان منابع انسانی و مالکان کسب‌وکار برای سنجش استراتژی‌هایی برای کاهش نزاع نسلی انجام داده است. نتایج مصاحبه نشان می‌دهد که شرکت‌های بزرگ بیشتر انرژی خود را برای کاهش نزاع نسلی در محل کار هدایت کردند (روندی، ۲۰۱۲<sup>۵</sup>).

طبق نظر گلاس (۲۰۰۷) و لانگ و کولان<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، در بازار کنونی، افراد از نسل‌های مختلف با هم در حال کارند. تعدادی از نسل بومر بازنشسته شده‌اند و افرادی از نسل X و Y به نیروی کار اضافه خواهند شد و نقش‌های مهمی را کسب خواهند کرد. علاوه بر تغییرات بازار کار،

1. Traditional Generation.
2. Baby Boomers Generation.
3. Generation X.
4. Generation Y.
5. Rodney.
6. Glass 2007, Lang & Coulon 2008.

توسعه‌های دیگری در زمینه زندگی خانوادگی قابل مشاهده است که افزایش سریع خانواده‌های شاغل، فشار بیشتری روی کارمندان ایجاد می‌کند که موجب ایجاد مشکلاتی در جهت یافتن تعادل مناسب بین کار و زندگی خصوصی می‌شود و در صورت داشتن تعادل کار و زندگی، موجب افزایش سلامت، کیفیت زندگی و رضایت کارکنان می‌شود (وندی‌ون، ۲۰۱۱).

به نظر مارتین (۲۰۰۴) تفاوت در طرز فکر و طبیعت نسلی، به تعارض در محل کار بین نسلی منجر شده است. تحقیقات گذشته در زمینه پرستاری تفاوت در طرز فکر و طبیعت نسلی را تأیید کرده اند، که چهار نسل در محل کار وجود دارد. به نظر دی مگلیو و همکاران (۲۰۰۵)، درک تفاوت‌های نسلی مهم است، زیرا تحقیقات نشان می‌دهند که تفاوت‌های نسلی می‌توانند به طور منفی روی یکپارچگی گروه اثر بگذارند. تجربیات زندگی مشترک در یکپارچگی گروهی مهم است و داشتن نسل‌های متعدد که با هم کار می‌کنند می‌توانند سبب تعارض در محل کار شوند. بنابراین، بهبود یکپارچگی گروهی، فی‌نفسه موجب حفظ و نگهداری نیروی انسانی می‌شود. بنابراین، شناخت تفاوت و شباهت افراد مهم است (لوورا، ۲۰۱۳).

تولبیز در مقاله خود با عنوان «تفاوت نسل‌ها در محل کار»، در سال ۲۰۰۸ در دانشگاه مینه‌سوتا، ضمن تعریفی از نسل، «نسل به دوره‌ای گفته می‌شود که افراد در سال تولد، سن، محل، تجربیات و رویدادهای مهم زندگی با هم شریک‌اند (تجربیات مشترکی از زندگی یا وقایع مهمی که تأثیرگذار است)»، ۴ نسل در محل کار امریکا شناسایی کرد. نسل سنتی، قدیمی‌ترین نسلی است که دارای عناوینی نظیر نسل خاموش، بالغ و والتر<sup>۳</sup> است. این نسل تحت تأثیر رویدادهایی نظیر رکود شدید و جنگ جهانی دوم بوده و از ویژگی‌های آن محافظه‌کاری، قانون‌مندی، تعهد و محدودیت مالی است. نسل انفجاری با عنوان بی‌بی بومرها<sup>۴</sup> شناخته می‌شوند. آن‌ها شاهد آشفته‌گی سیاسی و اجتماعی از جمله جنگ ویتنام، آشوب‌های حقوق مدنی، ترور کندی، واترگیت و

- 
1. Anique, van de Van.
  2. Loura.
  3. Veterans, Silent, Matures.
  4. Baby Boomers.

انقلاب جنسیتی بوده‌اند. آن‌ها به قدرت احترام می‌گذاشتند و در دوره موفقیت و مثبت‌گرایی رشد کردند و در حال بازنشسته‌شدن هستند. اعضای نسل x در ناعتمادی مالی، خانوادگی و اجتماعی رشد کرده‌اند. آن‌ها شاهد بیکاری والدینشان و سقوط قدرت امریکا، بازارهای شغلی راکد، کاهش مشارکت و تغییر در محدودیت دستمزد و دریافت درآمد کمتر از والدینشان بوده‌اند. آن‌ها در خانه‌ای رشد کردند که هر دو والد کار می‌کردند، طلاق بالا بود و کودکان مجبور به امرار معاش برای خود بودند. نسل y با عناوینی نظیر دیجیتال، نسل ای، میلینیال<sup>۱</sup> شناخته می‌شوند و خود را نسل خانواده می‌دانند. این نسل از طریق کامپیوتر و پیشرفت شدید تکنولوژی رشد یافته‌اند.

جان ون روی در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «استراتژی پاداش کلی برای نیروی کار چندنسلی» که در دانشگاه پورتوریا (آفریقا) در سال ۲۰۱۰ با هدف تعیین استراتژی‌هایی برای تعیین پاداش نیروی انسانی در نسل‌ها انجام داد، می‌گوید که از سال ۱۹۹۰ مدیران، مسئولیت انگیزش ۴ نسل را بر عهده دارند و اخلاقیات و انتظارات کاری هر نسل نیز متفاوت است. روش تحقیق آن به صورت پیمایشی و با استفاده از پرسش‌نامه در شرکت‌های آفریقای جنوبی بوده است که نمونه آن نیز ۶۳۱۶ نفر بودند. سیستم پاداش بخشی از فرایند عملکرد مدیریت است که می‌تواند به کارمند کمک کند تا اهداف کاری خود را به درستی انجام دهد. انعام‌ها و مأموریت‌ها که دو بخش مهم از سیستم پاداش پولی را شکل می‌دهند اثر انگیزشی مرتبطی دارند، اما کوتاه‌مدت‌اند. طبق تحقیق ایسنبرگ (۲۰۰۱)، قانون نشان داده است که در ایجاد افزایش پاداش عملکرد و انگیزش شخص نقایصی وجود دارد.

اچ دیو در مقاله خود با عنوان «شناسایی استراتژی‌هایی برای کاهش تعارض محل کار براساس تفاوت‌های نسلی» که در دانشگاه ماری هاردین بایلو در سال ۲۰۱۲ با هدف شناسایی عوامل مؤثر در کاهش تعارض در بین نسل‌های مختلف در محل کار انجام داد، می‌گوید اکنون نسل y وارد نیروی کار شده و تعارض در محل کار رو به افزایش است. این تعارض می‌تواند مضر و پراسترس باشد و موجب دلسردی کارمند نسبت به کار شود. هدف این تحقیق شناسایی سیاست‌ها، استراتژی‌ها و روش‌های آموزشی و تغییرات فرهنگی است که از سوی شرکت‌های بزرگ و کوچک برای کاهش تعارض بالقوه

1. Digital, Generation e, Millennial.

بین نسل‌های مختلف به وجود آمده است. داده‌های تجزیه و تحلیل شده با شواهد گذشته مقایسه شدند و نتایج شواهد اندکی از استراتژی‌ها را برای کاهش تعارض نسلی در محل کار نشان می‌دهند.

جدول ۲. مربوط به نسل‌ها در محل کار سایر کشورها

متولدین (سن)	نسل اول	نسل دوم	نسل سوم	نسل چهارم
متولدین قبل از ۱۹۴۵	۱۹۴۵ تا ۱۹۶۴	۱۹۶۴ تا ۱۹۷۹	۱۹۷۹ تا ۱۹۸۰	بعد از آن
نام‌گذاری	نسل سنتی	نسل بچه	نسل ایکس	نسل وای
جامعه‌پذیری و تأثیرگذاری	دوره رکود اقتصادی، جنگ جهانی دوم	جنش حقوق، شهروند، جنش زنان، جنگ ویتنام	دوگانه خانواده، جهانی شدن، افزایش اقتصادی، انتظارات	حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر، شکوفایی
(نسل‌ها متأثر از حوادث ...)	و محاصره برلین، سربازان کهنه کار یا سنت‌گرا.	اصول اخلاقی، هیپی‌ها، بعد از جنگ جهانی دوم.	طلاق، والدین شاغل، بحران انرژی و کامپیوتر.	زیاد، ثروتمند زیاد، تکنولوژی پیشرفته و اینترنت، تلفن همراه.

### خلاصه تحقیقات خارجی

در بسیاری از کشورها از جمله آمریکا، آفریقا، ژاپن، هند، استرالیا، هلند، مالزی و امریکای شمالی و ... تحقیقاتی در زمینه نسل‌ها در محل کار انجام شده است که از شناسایی تفاوت در محل کار حکایت و بر شناخت تفاوت نسل‌های مختلف در محل کار تأکید دارند. نتایج تحقیقات نشان داد که وجود نسل‌های مختلف، تعارض، دلسردی، ناامیدی، ناهماهنگی و در نهایت کاهش عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

### رهیافت‌های نسلی

#### رهیافت نسل تاریخی (مانهایم)

بی‌تردید، نافذترین فرد مطرح در نحله فکری نسل تاریخی و مدل الگوهای نسلی، مانهایم جامعه‌شناس آلمانی (۱۸۹۳-۱۹۴۷) است. وی در شفاف‌سازی ایده نسل تاریخی، بسط نظری آن و

تمایز آن از مفهوم نسل بیولوژیک، نقشی اساسی داشته است و عنصر برجسته تفکر جامعه‌شناختی پیرامون مسئله نسل‌ها به شمار می‌رود. به‌زعم محققان متأخر نیز مانهایم سهم مهمی در برجسته‌کردن و نظام‌یافته‌کردن این ایده داشت که هر نسل، مهر خاص حوادث اجتماعی-سیاسی دوره اصلی شکل‌گیری (جوانی) خود را بر پیشانی دارد. حوادثی که طی این دوره تجربه می‌شوند نفوذی قاطع و تعیین‌کننده در تمایز ایدئولوژیک در تعیین ساختار ذهنی، فرهنگ و رفتار بعدی اعضای یک نسل خواهند داشت. مفروضات نظری، اساس نظریات مانهایم، مبنی بر این است که تجارب دوره زندگی به‌ویژه دوره اصلی جامعه‌پذیری (نوجوانی و اوایل جوانی) آن نسل بر گرایش‌های ذهنی یک نسل طی حیات آن‌ها تأثیر قاطع دارد (قاضی‌نژاد، ۱۳۸۵: ۹۹).

درواقع، این مانهایم است که برای نخستین بار، تأکید می‌کند که «نسل» موجودیت اجتماعی است نه ضرورت بیولوژیک. از این رو، وی در مقاله معروف «مسئله جامعه‌شناختی نسل‌ها» پیدایش نسل اجتماعی را با تغییر اجتماعی و سرعت آن مرتبط می‌داند و بر این باور است جایی که حوادث تازه کمیاب و تغییرات اجتماعی کند است، اساساً نسل مجزا ظاهر نمی‌شود (مانهایم، ۱۹۵۲). مفروضات اساسی نظریه نسلی مانهایم: ۱. تاریخ مشترک نسل (تولد)؛ ۲. تجارب اجتماعی مشترک نسل (رویدادها و حوادث تاریخی)؛ ۳. دیدگاه و ایدئولوژی متمایز نسل (ذهنیت مشترک، نوعی معرفت، آگاهی و ادراک یا دیدگاه مشترک)، رهیافتی تحلیلی-تاریخی و ذهنی با تأکید روی تجارب ویژه، آگاهی و ذهنیت نسلی است (توکل و قاضی‌نژاد، ۱۳۸۵: ۱۰۲).

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. این تحقیق برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، جزو دسته توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، از ۵ استان منتخب (مازندران، هرمزگان، کرمانشاه، خراسان شمالی و کرمان) و از افرادی که در جامعه

1. Mannheim.

موردنظر دارای صفات مشابه بودند، استفاده شد. از این رو، ۱۳۵۳ نفر به منزله نمونه آماری انتخاب شدند. بیش از ۲۵۰۰ پرسش‌نامه به صورت حضوری، وب‌سایت، ایمیل و فاکس توزیع شد که همراه با مشخصات و تلفن همراه محقق بوده و سعی شده است تا به سؤالات افراد پاسخ داده شود. درنهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ۱۳۵۳ پرسش‌نامه استفاده شد.

### روش و ابزار گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها به‌منظور انجام تحقیق حاضر، به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد. در روش کتابخانه‌ای، بعد از جستجوی گسترده درخصوص موضوع نسل‌ها و مطالعه دقیق منابع شامل کتاب‌ها، سخنرانی‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های خارجی و داخلی، مجلات، روزنامه‌ها، مشاهده پایگاه‌های مختلف اینترنتی نظیر Science direct و Proquest و مراجعه به کتابخانه‌های دانشگاه‌های مختلف، ادبیات نظری تحقیق (با استفاده از رهیافت مانه‌یابی) تدوین شد. در روش میدانی برای تدوین پرسش‌نامه که شامل ۲ بخش کلی است، ابتدا سؤالات جمعیت‌شناختی و مهم‌ترین مؤلفه (شاخص) آن که سن است، سپس سؤالات اصلی درخصوص موضوع طراحی شد. سؤالات به ۵ دوره (حادثه یا واقعه تاریخ‌ساز) تقسیم می‌شوند که هر دوره تاریخی شامل دو بخش است. بخش اول هر دوره شامل ۵ سؤال است که مربوط به تجربه نسلی (افراد) که آن دوره را لمس یا زندگی کرده‌اند، شامل فعالیت، پیگیری و آسیب‌دیدگی در آن دوره) و بخش دوم نیز شامل ۵ سؤال است که مربوط به ایدئولوژی نسلی (شامل باورها، اعتقادات و نگرش افراد نسبت به آن واقعه یا دوره تاریخی است) است. همچنین، ۱۰ سؤال درخصوص ویژگی‌های افراد در محل کار طراحی شده است (مسافری‌قمی، ۱۳۹۶). برای اندازه‌گیری روایی پرسش‌نامه روش‌های مختلفی وجود دارد. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه‌گیری نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناروا کند (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴: ۹۵). به‌منظور بومی‌سازی پرسش‌نامه دارای اعتبار و استاندارد سنجش متغیرهای مشهود، از رویه بهره‌گیری از نظرهای متخصصان (استادان جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و مدیریت دانشگاه مازندران، تهران و الزهرا) و نمونه استفاده‌شده در تحقیقات گذشته استفاده و پس از تأیید استادان راهنما و مشاور، پرسش‌نامه نهایی

تدوین شد. به منظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که از متداول‌ترین آن‌ها محاسبه آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی تحقیق است که جدول زیر مقدار آن را به تفکیک دوره‌ها نشان می‌دهد.

مؤلفه (شاخص‌ها)	آلفای کرونباخ	مؤلفه (شاخص‌ها)	آلفای کرونباخ
دوره قبل انقلاب	۰/۷۱	مهرورزی	۰/۷۵
انقلاب و جنگ	۰/۷۶	نگرش کاری	۰/۸۱
اصلاحات	۰/۸۲	آلفای کل	۰/۷۸

### علت انتخاب رویکرد نسل تاریخی مانهایم

- برخورداری رویکرد مذکور از مؤلفه‌های اصلی (شاخص سنجشی چون تجربه و ایدئولوژی نسلی) درخصوص مفهوم و متغیر مستقل محوری این بررسی، یعنی مفهوم نسل به معنای جامعه‌شناختی آن که با یک حادثه تاریخی-اجتماعی تعریف می‌شود و با جامعه‌پذیری در شرایط دوره شکل‌گیری شخصیت ظهور می‌یابد.

- موجودیت یک نسل، نتیجه تجربه مشترک حوادث تاریخی مهم از سوی افراد در ۱۷-۲۵ سالگی است که در حوزه جغرافیایی معین قرار دارند. از این رو، مؤلفه سن افرادی که در یک دوره با یکدیگر حضور دارند و هر کدام تجربیات خاص خود را دارند نیز در این تئوری لحاظ شده است.

- مفروضات نظری اساسی مانهایم مبنی بر اینکه تجارب دوره زندگی به‌ویژه دوره اصلی جامعه‌پذیری آن نسل در گرایش‌های ذهنی یک نسل طی حیات آن‌ها تأثیر قاطع دارد، چارچوب مفهومی قدرت‌مندی برای پیش‌بینی گرایش‌های فرهنگی نسل‌ها فراهم می‌کند. بر این اساس، تجارب منحصر به فرد نسلی و هویت برآمده از آن در هر جامعه گرایش‌های فرهنگی هر نسل را شکل می‌دهند (قاضی‌نژاد، ۱۳۸۳: ۱۴۰).



## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

### تحلیل خوشه‌ای

افراد یا اشیا را در خوشه‌ها به گونه‌ای گروه‌بندی می‌کند که اشیا یا یک خوشه حداکثر شباهت را با هم و حداکثر تفاوت را با اشیا یا سایر خوشه‌ها داشته باشند. هدف، حداکثر کردن همگنی در خوشه و حداکثر کردن ناهمگنی بین خوشه‌هاست. به عبارت دیگر، با بهره‌گیری از تکنیک‌های چندمتغیره اشیا را براساس معیارهای از پیش تعیین شده گروه‌بندی می‌کند. از طریق تجزیه و تحلیل خوشه‌ای داده‌ها یا مشاهدات به دسته‌های همگن و متمایز از هم تقسیم می‌شوند. از این روش برای بخش‌بندی کردن مشتریان بر مبنای شباهت‌هایشان استفاده می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، از آزمون تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی استفاده شد.

### تحلیل واریانس یک‌طرفه

این آزمون، واریانس کل نسل‌ها را به واریانس بین نسل‌ها و درون نسل‌ها تجزیه و اختلاف بین نسل‌ها را بررسی می‌کند که آیا تفاوتی میان نسل‌ها (در متغیرهای ۱۰ گانه) وجود دارد یا خیر؟. از طریق این آزمون تعیین شد که نسل‌ها در چه ویژگی‌هایی با یکدیگر تفاوت یا شباهت دارند. همچنین، از جدول توافقی برای تعیین فراوانی مربوط به هر نسل استفاده شده است.

## یافته‌های تحقیق - تجزیه و تحلیل

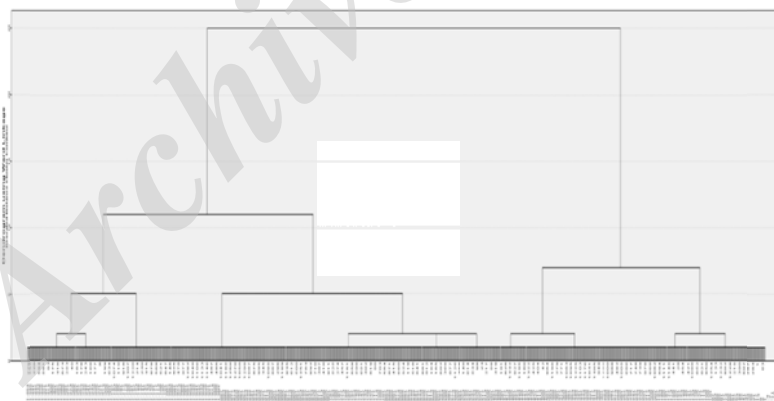
### تحلیل جمعیت‌شناختی

نتایج جمع‌آوری داده‌ها در بخش جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط به متولدین سال‌های دهه‌های ۴۰ تا ۷۰ است که در این بین دو نسل، دوم و سوم بیشترین افراد را در سازمان‌های ایران نشان می‌دهند. این موضوع با سرشماری آماری سال ۹۱ که از آمارهای مرکز آمار ایران استخراج شد مطابقت دارد. همچنین، باید به این موضوع اشاره کرد که پاسخ‌دهندگان شامل طیف وسیعی از افراد با سنین مختلف‌اند. جوان‌ترین فرد متولد ۱۳۷۳ و مسن‌ترین فرد متولد ۱۳۲۶ است. علاوه بر این، حدود ۷۱/۵ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۲۸/۵ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. به لحاظ مدرک

تحصیلی نیز حدود ۱۷/۵ درصد افراد پاسخ‌دهنده دارای مدرک کمتر از لیسانس، حدود ۵۰/۵ درصد دارای مدرک لیسانس، حدود ۲۵ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و حدود ۷ درصد دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، ۸۸/۵ درصد کارمند و ۱۱/۵ درصد مدیر بودند.

### تحلیل خوشه‌ای و آنوا

در دهه‌های اخیر، کاربرد روش‌های کمی برای برنامه‌ریزی، متمایزکردن و شناخت گروه‌های مختلف در محل کار افزایش چشمگیری داشته است. یکی از این روش‌ها، تحلیل خوشه‌ای است. این روش کاربرد زیادی در گروه‌بندی (سطح‌بندی) افراد در سازمان‌ها دارد. با شناخت بیشتر و بهتر تفاوت‌ها و شباهت‌های گروه‌های مختلف در سازمان می‌توان از قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه آنان استفاده کرد. به‌منظور مشخص کردن گروه‌های مختلف از روش تحلیل خوشه‌ای استفاده شده است، تا با داشتن تفاوت‌ها و شباهت‌های افراد بتوان برنامه‌ریزی دقیق‌تری در جهت مدیریت مؤثر و افزایش کارایی سازمان‌ها انجام داد. بر این اساس با استفاده از نرم‌افزار SPSS 20، تحلیل خوشه‌ای با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه‌ها صورت گرفت که شکل ۱ نمودار دندروگرام<sup>۱</sup> حاصل از آن است.



شکل ۱. نمودار دندروگرام مربوط به تعداد خوشه‌های تحقیق

1. Dendrogram.

نتایج خروجی تحلیل خوشه‌ای به صورت نمودار دندروگرام، نشان می‌دهد که ۴ خوشه در بین کارکنان سازمان‌های ایران وجود دارد. در این نمودار برای تعیین تعداد خوشه‌ها، از اعدادی که روی محور عمودی قرار دارد استفاده می‌شود. این اعداد در فاصله‌های ۵، ۱۰ و ۱۵ است که معمولاً عدد ۵ به منزله مبنایی برای تعیین تعداد خوشه‌ها در نظر گرفته می‌شود. یعنی هر خطی که عدد ۵ را قطع کند نشان‌دهنده تعداد خوشه (که در این تحقیق نسل می‌نامیم) است (هومن، ۱۳۸۱: ۷۵).

جدول ۳. مربوط به تفکیک نسل‌ها و فراوانی متولدین هر نسل

	Ward method				Total
	(۱)	۲(۳)	۳(۴)	۴(۲)	
۱۳۲۶	۰	۰	۰	۰	۱
۱۳۲۸	۰	۰	۰	۰	۲
۱۳۳۰	۲	۰	۰	۰	۲
۱۳۳۱	۱	۰	۰	۰	۱
۱۳۳۲	۵	۰	۰	۰	۵
۱۳۳۳	۷	۰	۰	۰	۷
۱۳۳۵	۹	۰	۰	۰	۹
۱۳۳۶	۸	۰	۰	۰	۸
۱۳۳۸	۱۸	۰	۰	۰	۱۸
۱۳۳۹	۲۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۳۴۰	۲۶	۰	۰	۰	۲۶
۱۳۴۱	۲۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۳۴۲	۱۷	۰	۰	۲	۱۹
۱۳۴۳	۲۲	۰	۰	۳	۲۵
۱۳۴۴	۸	۰	۱	۱۱	۲۰
۱۳۴۵	۴	۱	۳	۳۶	۴۴
۱۳۴۶	۰	۴	۲	۴۴	۵۰
۱۳۴۷	۲	۶	۵	۴۰	۵۳
۱۳۴۸	۰	۷	۵	۳۶	۴۸

	Ward method				Total
	(۱)	۲(۳)	۳(۴)	۴(۲)	
۱۳۴۹	.	۱۰	۸	۲۶	۴۴
۱۳۵۰	.	۲۳	۱۲	۳۹	۷۴
۱۳۵۱	.	۱۵	۹	۲۷	۵۱
۱۳۵۲	.	۱۳	۷	۱۹	۳۹
۱۳۵۳	.	۱۰	۱۴	۱۷	۴۱
۱۳۵۴	.	۲۸	۸	۸	۴۴
۱۳۵۵	.	۲۸	۱۳	۴	۴۵
۱۳۵۶	.	۲۶	۸	۱	۳۵
۱۳۵۷	.	۴۶	۶	۱	۵۳
۱۳۵۸	.	۵۵	۵	۲	۶۲
۱۳۵۹	.	۴۰	۹	۱	۵۰
۱۳۶۰	.	۶۶	۷	.	۷۳
۱۳۶۱	.	۴۷	۷	.	۵۴
۱۳۶۲	.	۴۲	۱۰	.	۵۲
۱۳۶۳	.	۳۸	۸	.	۴۶
۱۳۶۴	.	۴۲	۳	.	۴۵
۱۳۶۵	.	۲۷	۱۲	.	۳۹
۱۳۶۶	.	۱۸	۱۱	.	۲۹
۱۳۶۷	.	۳	۱۸	.	۲۱
۱۳۶۸	.	.	۳۵	.	۳۵
۱۳۶۹	.	.	۲۳	.	۲۳
۱۳۷۰	.	.	۹	.	۹
۱۳۷۱	.	.	۳	.	۳
۱۳۷۲	.	.	۱	.	۱
۱۳۷۳	.	.	۲	.	۲

جدول ۳ فراوانی هر نسل را به تفکیک سال تولد نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار spss

به دست آمده است (جدول توافقی).<sup>۱</sup> در جدول بالا خوشه ۱ مربوط به افراد نسل اول (متولدین قبل از سال ۱۳۴۳)، خوشه ۲ مربوط به افراد نسل سوم (متولدین ۱۳۵۴ تا ۱۳۶۶)، خوشه ۳ مربوط به افراد نسل چهارم (متولدین ۱۳۶۷ و بعد) و خوشه ۴ مربوط به افراد نسل دوم (متولدین ۱۳۴۴ تا ۱۳۵۳) است. از آنجا که تغییر و تحولات اجتماعی، سیاسی و ... در ایران سریع است، فاصله بین نسل‌ها کمتر شده است که این موضوع با ادبیات نظری تحقیق و اندیشمندی چون مانهایم (اگر تغییرات زیاد باشد فاصله سنی نسل‌ها کمتر است) مطابقت دارد.

جدول ۴. تحلیل واریانس (آنوا) مربوط به بین نسل‌ها

نگرش‌های کاری	نسل‌ها	F	Sig
سلسله‌مراتب	بین نسل‌ها	۳۳/۹۱	۰/۰۰۰
احساس مسئولیت	بین نسل‌ها	۲۸/۶۹	۰/۰۰۰
بدون کامپیوتر در کارها	بین نسل‌ها	۳۴/۵۹	۰/۰۰۰
گزارش حضوری و کتبی	بین نسل‌ها	۲۴/۰۷	۰/۰۰۰
علاقه به سازمان	بین نسل‌ها	۲۶/۳۶	۰/۰۰۰
علاقه به دوستان	بین نسل‌ها	۳۶/۲۸	۰/۰۰۰
جذابیت کار با کامپیوتر	بین نسل‌ها	۴۰/۶۷	۰/۰۰۰
تنوع و استقلال‌طلبی	بین نسل‌ها	۳۸/۹۵	۰/۰۰۰
راحتی کار با اینترنت	بین نسل‌ها	۳۲/۴۶	۰/۰۰۰
علاقه به ترک شغل	بین نسل‌ها	۴۳/۴۱	۰/۰۰۰

پس از انجام تحلیل خوشه‌ای و شناسایی نسل‌های مختلف کارکنان در محل کار، به‌منظور تبیین تفاوت معنی‌داری بین ۴ نسل، تحلیل واریانس (آنوا) با ۱۰ نگرش کاری (متغیر) انجام شد. این متغیرها عبارت‌اند از: اعتقاد به سلسله‌مراتب سازمانی، احساس مسئولیت‌پذیری در سازمان، میزان اعتقاد به کارایی کامپیوتر، علاقه به انجام کارها به صورت سنتی، علاقه بیشتر به سازمان، علاقه بیشتر به خانواده و دوستان، جذابیت کار با کامپیوتر، اعتقاد به تنوع‌طلبی، استقلال فردی در

1. Crosstabs.

سازمان، آزادی اینترنت و دسترسی به شبکه‌های مجازی و میزان علاقه به ترک سازمان. با توجه به مقدار معنی‌داری (P-Value) sig که بسیار کوچک و نزدیک به صفر است، فرضیه تفاوت بین نسل‌ها پذیرفته می‌شود. یعنی نسل‌ها در اعتقاد به نگرش‌های کاری با یکدیگر متفاوت‌اند. به عبارت دیگر، نسل‌ها نظرهای متفاوتی درخصوص نگرش‌های کاری دارند.

همچنین براساس نتایج، در نگرش مربوط به سلسله‌مراتب بین تمامی نسل‌ها تفاوت معنی‌دار وجود دارد، اما در نگرش نسبت به میزان احساس مسئولیت‌پذیری، همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود بین نسل ۱ و ۳، ۱ و ۴ و بین ۲ و ۴ مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ است، یعنی این بین نسل‌ها در نگرش به میزان احساس مسئولیت‌پذیری تفاوتی نشان داده نمی‌شود. در نگرش نسبت به ارائه گزارش کتبی (حضور) بین نسل‌های ۳ و ۴، در نگرش نسبت به تنوع و استقلال‌طلبی بین نسل‌های ۳ و ۴، در نگرش نسبت به استفاده بیشتر از اینترنت (جذابیت) بین نسل‌های ۱ و ۴ و در نگرش نسبت به علاقه به ترک سازمان بین نسل‌های ۲ و ۴ با توجه به مقدار sig تفاوت معنی‌دار مشاهده نشده است. یعنی بین آن‌ها نگرش یکسانی وجود دارد.

جدول ۵. تفاوت میانگین و فراوانی هر یک از نگرش‌ها به تفکیک نسل‌ها

میزان اعتقاد به نگرش‌ها یا ویژگی‌های کاری در نسل‌های مختلف	نسل			
	نسل اول	نسل دوم	نسل سوم	نسل چهارم
سلسله‌مراتب سازمانی	۴/۵۱	۴/۲۷	۳/۷۷	۴/۰۰
احساس مسئولیت‌پذیری	۴/۴۲	۴/۲۹	۳/۷۹	۴/۲۲
کارایی کامپیوتر	۳/۴۱	۲/۹۴	۲/۶۴	۲/۱۷
انجام کارها به صورت سنتی یا حضوری	۳/۵۴	۳/۲۲	۲/۸۹	۲/۶۷
علاقه بیشتر به سازمان	۴/۰۹	۳/۶۹	۳/۳۸	۳/۴۱
علاقه بیشتر به خانواده و دوستان	۳/۰۸	۳/۳۵	۳/۸۳	۳/۸۰
جذابیت کار با کامپیوتر	۳/۳۰	۳/۶۴	۴/۰۲	۴/۲۲
تنوع‌طلبی، ریسک‌پذیری و استقلال	۳/۰۹	۳/۶۲	۴/۰۱	۴/۲۱
آزادی اینترنت و شبکه‌های مجازی	۳/۰۲	۳/۱۹	۳/۶۷	۳/۴۹
علاقه به ترک سازمان	۲/۱۰	۲/۶۳	۳/۳۲	۲/۹۲

براساس جدول ۵، برای مشخص شدن این تفاوت‌ها، میانگین امتیاز هرکدام از این متغیرها در نسل‌های مختلف محاسبه شده است. نسل اول با میانگین ۴/۵۱ بیشتر از همه نسل‌ها به سلسله‌مراتب سازمانی اعتقاد دارد. نسل دوم با میانگین ۴/۲۷ در مرتبه دوم و نسل سوم با میانگین ۳/۷۷ کمترین میزان احترام به سلسله‌مراتب سازمانی را نشان می‌دهد. درخصوص میزان احساس مسئولیت‌پذیری، نسل اول با میانگین ۴/۴۲، نسل دوم با میانگین ۴/۲۹، نسل چهارم با میانگین ۴/۲۲ و نسل سوم با میانگین ۳/۷۹ صدم به ترتیب بیشترین و کمترین میزان علاقه‌مندی را نشان می‌دهند.

جدول ۶. نسل‌ها در محل کار ایران

نسل اول	نسل دوم	نسل سوم	نسل چهارم
متولدین ۱۳۴۳ و ما قبل	۱۳۴۴ تا ۱۳۵۳	۱۳۵۴ تا ۱۳۶۶	۱۳۶۷ و بعد از آن
تجارب نسلی، حکمیت طاغوت، کودتای	انقلاب، قیام مردم	پس از جنگ، دوران مهریزی،	جامعه‌پذیری، ۲۸ مرداد، ملی‌شدن،
یا حوادث	شاهنشاهی، رهایی از	دوران اصلاحات،	عداالت‌خواهی،
تأثیرگذار در	وابستگی، ترور	روشنفکری،	اصول‌گرایی، انرژی
زندگی افراد)	شخصیت‌ها، دفاع	آزاداندیشی، توسعه	تکنولوژی‌های
کاپیتولاسیون، اصلاحات	مقدس، استقامت و	سیاسی، جامعه	پیشرفته، تلفن همراه،
ارضی، جشن‌های	پایداری علیه ظلم،	مدنی، رشد	شبکه‌های اجتماعی،
شاهنشاهی.	بمب‌های شیمیایی.	کامپیوتر، اینترنت.	تحریم‌ها و ...

مستخرج از رساله دکتری مسافری قمی

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهند که ۴ نسل در محل کار ایران وجود دارد که (ویژگی‌های کاری ۱۰گانه) بین آن‌ها تفاوت معنی‌داری موجود است.

### نتیجه‌گیری

در جمع‌بندی کلی می‌توان اذعان کرد که امروزه با توجه به عوامل تأثیرگذار (وقایع مهم تاریخ‌ساز نظیر: انقلاب اسلامی، جنگ، اصلاحات، رشد تکنولوژی و ... که این حوادث سبب ایجاد

نگرش‌ها، باورهای مختلف و تفکیک نسل‌ها بوده است)، همچنین با توجه به چارچوب نظری مانهایم، تفاوت در نسل‌ها در جامعه، به نظر همه محققان جامعه‌شناسی واقعیتی انکارناپذیر است. بدیهی است با توجه به اینکه سازمان‌ها در بطن جامعه‌اند و مشروعیت، مقبولیت و ماهیت وجودی خود را از جامعه می‌گیرند، بنابراین وجود نسل‌ها و تفاوت بین آن‌ها نیز در سازمان انکارناپذیر است. تحقیق حاضر این مسئله را با توجه به تحقیقات تجربی انجام‌شده خارجی (پیشینه تحقیق) که بر وجود تفاوت نسلی در محل کار تأکید دارند، در محل کار ایران با نمونه ۱۳۵۳ تایی از ۵ استان منتخب بررسی کرده است. با توجه به تحقیقات جامعه‌شناسان که جامعه ایران را به منزله جامعه گذار (با تغییرات و تحولات زیاد اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و رشد سریع تکنولوژی و شبکه‌های اجتماعی) معرفی می‌کنند و نتایج این تحقیق می‌توان گفت که سازمان‌ها نیز تابع جامعه‌اند و نسل‌های متفاوتی دارند.

جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه با استفاده از وب‌سایت، ایمیل، فاکس و توزیع حضوری انجام شد. نتایج تحلیل خوشه‌ای حاصل از جمع‌آوری داده‌ها، چهار نسل (خوشه) در محل کار ایران را به صورت نمودار دندروگرام شکل ۱ نشان داد. نتایج این تحقیق با تحقیقات مشابه خارجی که از سوی اسمولا و سوتون (۲۰۰۲)، لوورا (۲۰۱۳)، جان‌ون‌روی (۲۰۱۰)، سیمون از دانشگاه وارتن استرالیا (۲۰۰۵) و تولبیز (۲۰۰۸)، توینگ (۲۰۱۰) و ... انجام شد، مطابقت دارد. آن‌ها نیز در بعضی از تحقیقات خود به سه نسل و در بعضی دیگر بر وجود چهار نسل در سازمان اشاره کرده‌اند که همگی بر نقش رویدادهای مهم و تاریخ‌ساز - که در جدول ۲ نشان داده شده است - تأکید دارند. برای سنجش متغیرها براساس چارچوب نظری تحقیق (سن، تجربه نسلی و ایدئولوژی) سؤالاتی در ۳ بخش (سؤالات جمعیت‌شناسی، تجربه و ایدئولوژی نسلی) طراحی شد، همچنین جامعه‌شناسان ایرانی نظیر قاضی‌نژاد (۱۳۸۳) و چیت‌ساز قمی (۱۳۸۶) نیز سه نسل را در جامعه ایران شناسایی کردند که در جدول ۱ به حوادث تاریخ‌ساز آن اشاره شده است. تحقیقات جامعه‌شناختی داخلی و خارجی بر وجود تفاوت معنی‌داری بین نسل‌ها اشاره دارند که این تفاوت‌ها به فاصله‌گرفتن نسل‌ها و کاهش تعاملات بین آن‌ها منجر خواهد شد. این موضوع نیز در تحقیقات حاضر به اثبات رسیده است و پژوهشگر با طرح سؤالاتی در بیان چگونگی نگرش



کارکنان به ویژگی‌های کاری (نظیر: اعتقاد به سلسله‌مراتب سازمان، علاقه به سازمان و چگونگی کار با کامپیوتر و ...) به این نتیجه رسیده است که بین نسل‌های مختلف در نگرش‌های کاری تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

همچنین، برای بررسی و تبیین تفاوت در نوع نگرش کارکنان با توجه به تحقیقات تجربی گذشته، ۱۰ ویژگی کاری پرسیده شد که با استفاده از تحلیل واریانس (آنوا) فرضیه تحقیق، که عبارت‌اند از: بین نسل‌ها در نوع نگرش‌های کاری کارکنان تفاوت معنی‌دار وجود دارد، بررسی شد. از آنجا که مقدار sig حاصل از تحلیل واریانس (آنوا) خیلی کوچک و نزدیک به صفر است، مبین آن است که بین نسل‌ها در نوع نگرش‌های کاری تفاوت معنی‌دار وجود دارد. بنابراین، فرضیه تحقیق تأیید شد. برای مثال، با توجه به میانگین محاسبه‌شده در نوع نگرش به سلسله‌مراتب سازمانی، نسل اول دارای میانگین ۴/۵۱ بیشترین و نسل سوم با میانگین ۳/۷۷ کمترین امتیاز را کسب کردند؛ یعنی ضمن داشتن تفاوت بین نسل‌ها، نسل اول اعتقاد و احترام بیشتری به سلسله‌مراتب سازمانی قائل است. در نگرش به ترک سازمان، نسل اول با میانگین ۲/۱۰ کمترین و نسل سوم با میانگین ۳/۳۲ بیشترین علاقه به ترک سازمان نشان را می‌دهد که این نشان از وجود تفاوت بین نسل‌هاست.

بر این اساس این موضوع با تحقیقات گذشته که در پیشینه تحقیق اشاره شد، مطابقت دارد، زیرا چه در تحقیقات جامعه‌شناختی که در جامعه ایران و بین مردم انجام شد و چه در محل کار سایر کشورها (امریکا، آفریقا، امریکای شمالی، مالزی، هلند، ژاپن و ...) تفاوت بین نسل‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به پیشینه تحقیق، تفاوت بین نسل‌ها در محل کار برای افراد مضر، پراسترس، دلسردکننده، موجب ناامیدی، سبب فاصله بین نسل‌ها، سردشدن روابط بین افراد، کاهش احساس تعلق، کاهش پیوند عاطفی بین افراد، نبود انسجام و یکپارچگی بین افراد و نزاع بین آن‌ها را ایجاد می‌کند، بنابراین شناخت تفاوت‌ها و شباهت‌های بین افراد از نسل‌های مختلف ضرورتی انکارناپذیر است. کارکنان برای ارائه خدمات بیشتر و مدیران برای بهبود عملکرد سازمان به شناخت بهتر تفاوت‌ها و شباهت‌های بین نسل‌ها نیاز دارند. همچنین، مدیران برای ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در سازمان به بهبود مهارت‌های ارتباطی در برخورد با نیروهای چند نسلی در محل

کار نیاز دارند که این امر می‌تواند در حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی و ارتقای کیفی و کمی عملکرد به سازمان کمک کند.

### پیشنهادها

در حوزه رفتار سازمانی مهم‌ترین موضوع درخور توجه که در میزان عملکرد و بهره‌وری سازمان و حفظ روحیه و رفاه کارکنان مؤثر است، تفاوت‌های فردی، گروهی، فرهنگی و تفاوت در توانایی افراد و ... است. این تحقیق نشان داد که نسل‌ها در اعتقادات، نگرش‌ها و ویژگی‌های مختلف محل کار نیز با یکدیگر تفاوت دارند. پیشنهاد می‌شود با وجود تفاوت بین نسل‌های مختلف در سازمان، موضوعاتی نظیر علل و دلایل افزایش ارتباط بین نسل‌ها و راهکارها یا استراتژی‌هایی برای کاهش تعارض بین نسل‌ها در سازمان بررسی شوند. همچنین، تفاوت بین زنان و مردان در ویژگی‌های کاری بین نسل‌های مختلف بررسی شود. پیشنهاد می‌شود برای افزایش رضایت شغلی در نسل‌های مختلف راهکارها بررسی شوند. موضوع تفاوت نسل‌ها می‌تواند در حوزه‌های دیگر مدیریت نظیر بازاریابی، صنعتی، منابع انسانی و ... نیز بررسی شود.

## منابع و مأخذ

۱. آزادارمکی، تقی و غفاری، غلامرضا (۱۳۸۳). *جامعه‌شناسی نسلی در ایران*، مرکز مطالعات جوانان و مناسبات نسلی، جلد ۱، تهران: پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی.
۲. آزادارمکی، تقی (۱۳۸۶). «فرایند تغییر نسلی بررسی فراتحلیل در ایران»، *جوانان و مناسبات نسلی*، ۱(۱)، ۶۸-۴۱.
۳. ----- (۱۳۸۹). *جامعه‌شناسی ایران: جامعه‌شناسی مناسبات بین‌نسلی*، ایران: نشر علم.
۴. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۵). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، جلد ۲، تهران: انتشارات سمت.
۵. بالس، کریستوفر (۱۳۸۵). *ذهنیت نسلی: دیدگاهی روان‌کاوی درباره اختلاف نسل‌ها*، ترجمه حسین پاینده، شماره ۱۹، تهران: ارغنون.
۶. توکل، محمد و قاضی‌نژاد، مریم (۱۳۸۵). «شکاف نسلی در رویکردهای کلان جامعه‌شناختی: بررسی و نقد رهیافت‌های نسلی»، *پژوهش‌نامه علوم اجتماعی*، شماره ۲۷، ۹۷-۱۲۴.
۷. جانعلی‌زاده، حیدر (۱۳۹۱). «شکاف نسلی: توهم یا واقعیت»، *مجله تخصصی جامعه‌شناسی*، ۱(۱)، ایران.
۸. چیت‌سازقمی، محمدجواد (۱۳۸۶). «بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی»، *جوانان و مناسبات نسلی*، ۸۵-۱۱۲.
۹. داریاپور، زهرا (۱۳۸۶). «ساختار ارزشی و مناسبات نسلی»، *جوانان و مناسبات نسلی*، ۱(۱)، ۲۳-۱.
۱۰. رایبیز، استیفن و تیموتی، جاج (۲۰۰۹). *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی زارع، تهران: نشر نص.
۱۱. زارعی‌متین، حسن (۱۳۸۸). *رفتار سازمانی پیشرفته*، تهران: انتشارات آگاه.
۱۲. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۷). *روش تحقیق در علوم رفتاری*، چاپ سوم، تهران: انتشارات آگاه.
۱۳. ساروخانی، باقر (۱۳۷۵). *درآمدی بر دائرةالمعارف علوم اجتماعی*، تهران: انتشارات کیهان.
۱۴. علویان، مرتضی (۱۳۸۸). «مروری بر فاصله میان نسل‌ها، علل و راهکارهای مقابله با آن»، *فرهنگ پژوهش*، شماره ۴، تهران، ایران.

۱۵. قلی‌پور، آرین (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی سازمان‌ها (رویکرد جامعه‌شناسی به سازمان و مدیریت)، تهران: انتشارات سمت.
۱۶. معیدفر، سعید (۱۳۸۳). «شکاف نسلی یا گسست فرهنگی (بررسی شکاف نسلی در ایران)»، پژوهش‌نامه علوم اجتماعی، شماره ۲۴، ۵۵-۸۰.
۱۷. مدتی‌ترگانی، عبدالظاهر (۱۳۸۷). پیامدهای گسست میان نسل‌ها، تهران: مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما.
۱۸. مسافری‌قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ یزدانی، حمیدرضا؛ آذر، عادل و دامغانیان، حسین (۱۳۹۶). ارائه و تبیین مدل گوناگونی نسل‌ها مبتنی بر ارزش‌های کاری و تأثیر آن بر تعلق‌خاطر کاری، رساله دکتری، دانشگاه سمنان، ایران.
۱۹. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۱). تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری، تهران: انتشارات پارسا.
20. Dirk, J, Rooy (2010). *Total Rewards Strategy for a Multi-Generation Workforce*, (Master's Thesis) University of Pretoria.
21. Dogan, G; Thomas, A & Christina, S. (2008). "Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the hospitality workforce", *International Journal of Hospitality management*, 448-458.
22. Edna, C. (2005). *The Relationbetween Generation Differences and Conflict Management Stylesina Telemarketing Call Center*, (DoctoralDissertation), University of Phoenix.
23. Kaern G, Seipert (2013). *A Correlation Analysis the Values of Baby Boomer and Generation X Rural Public School Principals*, (Doctoral Dissertation), UniversityofPhoenix, Available from ProQuest Dissertation and Theses database, AA 3571485.
24. Laura, L, Jobe (2013). *Generational Differences in Work Ethic between Baby Boomers, Generation X, and Millennial Registered Nurses*, (Doctoral Dissertation), Universityof Louisiana at Monroe, Available from ProQuest Dissertation and Theses database.
25. Mannhiem, Karl (1952). "The Problem of Generation in Essays on the Sociology of Knowledge", edited by D.Keckskemeti. London.
26. Meriac, J. P.; Woehr, D. J. & Banister, C. (2010). "Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement

- Equivalence Across three Cohorts", *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 324.
27. Morgan F. J (2014). Differences in Generational Work Values in America and Their Implications for Educational Leadership: A Longitudinal Test of Twenge's Model, (Doctoral Dissertation), University of Louisiana at Lafayette, Available from ProQuest Dissertation and Theses database, AA 3622936.
  28. Robbins, S & Judge, T. (2009). *Organization Behavior*, 13th ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
  29. Rodney, H & Deyoe (2011). "Identifying Strategies to Minimize Workplace Conflict due to Generational Differences", *Journal of Behavioral Studies in Business*.
  30. Scott, B & Swiggard (2011). Generations and Employee Commitment: an Exploration of the Impact of Changes in Technology, Home and Family Structure, and Employer-Employee Relationship, (Doctoral Dissertation), University of Capella, AA 3439654.
  31. Smola, K. & Sutton, D. (2002). "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
  32. Twenge, J. M.; Campbell, S. M.; Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). "A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes", *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 201-210.
  33. Twenge, J. M. & Campbell, S.M. (2008). "Generational Differences in Psychological Traits and their Impact on the Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
  34. Twenge, J. M.; Campbell, S. M.; Hoffman, B. J. & Lance, E. C. (2010). "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
  35. Van de Van, A.A.G. (2011). *How Generations Balance Work and Private Life*, (Master's Thesis), University Van Tilburg.
  36. Knowledge @ Wharton (Wharton University of Pennsylvania (Cristina Simon, 2005)).