

تفاوت‌های نسلی در انگیزه خدمت عمومی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۲

جلیل دلخواه،^۲ شهرزاد نیری،^۳ وحیده بابایی^۴

از صفحه ۱ تا ۳۰

چکیده

زمینه و هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی تفاوت‌های نسلی انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان‌های عمومی است. به بیان دیگر این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا در بین میزان انگیزه خدمت عمومی نسل‌های مختلف شاغل در سازمان‌های عمومی تفاوت وجود دارد؟

روش‌شناسی: در این پژوهش از روش کمی استفاده شد که بدین منظور پرسش‌نامه ۳۳ گزاره‌ای انگیزه خدمت عمومی پس از بومی‌سازی، بین ۳۵۱ نفر از کارکنان سازمان‌های عمومی در شهر تهران توزیع و گردآوری شد و از آزمون‌های آنالیز واریانس و آزمون تعقیبی بونفرونی برای بررسی تفاوت‌های بین نسلی بهره گرفته شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که از چهار بعد انگیزه خدمت عمومی، تمامی آن‌ها دارای اختلاف معنی‌داری در چهار نسل هستند. بدین صورت که اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در تمایل به ختم‌شدگی‌گذاری عمومی ($F=4/443, p>0/01$)؛ تعهد به منافع عمومی ($F=3/728, p>0/05$)؛ دلسوزی ($F=3/148, p>0/05$) و ایثار و فداکاری ($F=6/809, p>0/01$) وجود دارد و در مجموع اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در انگیزه خدمت عمومی وجود دارد ($F=6/832, p>0/01$). آزمون تعقیبی نیز نشان داد که نسل سومی‌ها (نسل Y) (میانگین=1/935)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (نسل بیبی بومر) (میانگین=1/703) از انگیزه خدمت عمومی بیش‌تری برخوردارند و در نهایت نسل چهارمی‌ها (نسل Z) (میانگین=2/051)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (نسل بیبی بومر) (میانگین=1/703) از انگیزه خدمت عمومی بیش‌تری برخوردارند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که بین نسل‌های مختلف شاغل در بخش عمومی مورد مطالعه از لحاظ میزان انگیزه خدمت عمومی تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به‌طوری‌که بر خلاف حکمت متعارف، افراد نسل‌های جدیدتر در مقایسه با نسل‌های قدیمی‌تر دارای میزان بالاتری از انگیزه خدمت عمومی و تمامی ابعاد چهار گانه آن هستند.

واژه‌های کلیدی: انگیزه خدمت عمومی، سازمان‌های عمومی، نسل، تفاوت نسلی.

۱- مقاله حاضر مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس است.
 ۲- نویسنده مسئول مقاله: استادیار، مدیریت سیاستگذاری، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. j.delkhah@modares.ac.ir
 ۳- استادیار، مدیریت رسانه، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. sh.nayyeri@modares.ac.ir
 ۴- کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. vhdabaei@modares.ac.ir

مقدمه

تنوع نیروی کار از ابعاد مختلف مانند جنسیت، قومیت، زبان، مذهب، تحصیلات، سن، نسل و ... مدیران سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی مواجه ساخته است. تنوع نیروی کار اگر به خوبی مدیریت شود فرصت‌های متعددی برای افزایش خلاقیت، نوآوری و کارایی (باست‌جونز^۱، ۲۰۰۵، ص ۱۶۹) در سازمان به‌وجود می‌آورد و اگر به‌درستی مدیریت نشود می‌توان به‌عنوان تهدید برای سازمان قلمداد کرد که مشکلات متعددی مانند کاهش بهره‌وری و افزایش تعارضات میان‌فردی و میان‌گروهی (مگوشی و چانگ^۲، ۲۰۰۹، ص ۳۲) خواهد داشت. در همین راستا مدیریت تنوع، فرایندی است که هدف آن ایجاد و حفظ محیط کار مثبتی است که در آن برای شباهت‌ها و تفاوت‌های کارکنان ارزش قائل شده، به‌طوری‌که همه می‌توانند ظرفیت‌های بالقوه خود را بالفعل ساخته و سهم خود را در تحقق اهداف سازمان به حداکثر برسانند (پاتریک و کومار^۳، ۲۰۱۲، ص ۱).

یکی از انواع تنوع در سازمان، تنوع نسلی است. نسل از نظر مفهومی به‌عنوان افرادی تعریف می‌شوند که از یک دوره مشابه در تاریخ هستند و از طریق رویدادها و تجربیات مشترک، آگاهی مشترکی درباره آن دوره زمانی در خود ایجاد کرده‌اند (سوسینا، بایل، مارتین، پی‌تون و گاست^۴، ۲۰۱۸). استراوس و هوو^۵ (۱۹۹۱) گروه نسلی یا یک نسل را اجتماعی از انسان‌ها تعریف می‌کنند که در بازه زمانی حدوداً ۲۰ ساله متولد شده‌اند. به‌زعم آن‌ها این اجتماع در دوران رشد خود از کودکی تا بزرگسالی رویدادهای تاریخی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مشترکی را تجربه کرده‌اند که در نتیجه، از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترک و مرتبطی برخوردارند. این ارزش‌ها، باورها، انتظارات و رفتارها در طول دوره زندگی یک نسل نسبتاً ثابت باقی می‌مانند (جلالی، دلخواه و افسر، ۱۳۹۸، ص ۱۳۹). به‌زعم اسچو و نوبل^۶ (۲۰۰۰) هر گروه نسلی ارزش‌ها و انگیزه‌های رفتاری نسبتاً یکسان و ثابتی دارند. اگرچه رفتارهای یک نسل به‌ندرت در تمامی اعضاء یکسان هستند، اما انتظار می‌رود که هر نسل از الگوهای رفتاری یکسانی که در میان

1- Bassett-Jones

2- Magoshi & Chang

3- Patrick & Kumar

4- Cucina, Byle, Martin, Peyton & Gast

5- Strauss & Howe

6- Schewe & Noble

خودشان مشابه است، اما با نسل‌های قبلی و نسل‌های آینده متفاوت است، برخوردار باشد (جلالی، دلخواه و افسر، ۱۳۹۸، ص ۱۳۹). از این‌رو مدیران سازمان‌ها نیاز دارند تا تفاوت‌های نسلی را در محل کار شناسایی و مدیریت کنند. به‌طوری‌که باعث افزایش انگیزه کاری کارکنان و تمایل به ماندگاری آن‌ها شود. شناسایی و مدیریت تفاوت‌های نسلی از این جهت نیز ضروری است که این گروه‌های مختلف نسلی کارمندان برای موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی، باید با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و همکاری کنند. بر این اساس، اگر کارکنان در انجام وظایف خود بی‌انگیزه باشند، این امر به‌طور قابل توجهی بر پیشرفت و موفقیت یک سازمان تأثیر می‌گذارد (محمود و ریسل^۱، ۲۰۱۴، ص ۴۸).

گورسوی، میر و چی^۲ (۲۰۰۸) ادعا می‌کنند که تعداد روزافزونی از کارفرمایان اهمیت درک ویژگی‌ها و ترجیحات متنوع هر نسل را تشخیص داده‌اند. وقتی کارفرمایان می‌توانند از دیدگاه هر نسل، نیازهای کارکنان را درک کنند و از آن‌ها مراقبت کنند، در نتیجه سازمان از طریق افزایش بهره‌وری، روحیه و ماندگاری کارکنان سود می‌برد. بنابراین، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم روی تغییر شیوه‌های سازمانی کار کنند تا با ماهیت متنوع نیروی کار چند نسلی سازگار شوند. به‌ویژه برای سازمان‌های خدمات دولتی، ایجاد محیط کاری داخلی با کیفیت به‌منظور برانگیختن کارکنان و جلب رضایت آن‌ها ضروری است (گورسوی، میر و چی، ۲۰۰۸، ص ۴۴۸).

پژوهش‌ها (بل^۳، ۲۰۱۳؛ بروئر و بروئر^۴، ۲۰۱۱) نشان می‌دهند موضوع انگیزش کارکنان بخش دولتی و عمومی می‌تواند بر عملکرد آن‌ها تأثیرگذار باشد، به‌طوری‌که ارتقاء انگیزه خدمت عمومی در کارکنان نتایج مثبتی از جمله بهبود رضایت شغلی و عملکرد سازمانی را در پی داشته و اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد (نف و کروم^۵، ۱۹۹۹، ص ۵). با مرور دانش موجود مدیریت دولتی (رینی^۶، ۱۹۸۲؛ اسنایدر و اوسلاند^۷، ۱۹۹۶) آشکار می‌شود که به عقیده صاحب‌نظران این حوزه، کارکنان بخش عمومی

1- Mahmoud & Reisel

2- Gursoy, Maier & Chi

3- Bellé

4- Brewer & Brewer

5- Naff & Crum

6- Rainey

7- Snyder, Osland & Hunter

انگیزه‌های متفاوتی در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی دارند. بنابراین شناخت این انگیزه‌ها می‌تواند به استفاده بهینه از نیروهای انسانی بخش عمومی و دولتی منجر شود. از این رو طبق نظر ویتمر^۱ (۱۹۹۱) شناخت ارزش‌ها و اولویت‌های انگیزشی کارکنان و مدیران شاغل در بخش دولتی و عمومی، ضرورتی اساسی برای ساختاردهی محیط‌های سازمانی و سیستم‌های انگیزشی و تشویقی در جهت برآورده ساختن نیازها و اولویت‌های آنان است (ویتمر، ۱۹۹۱، ص ۳۷۰).

بیان مسئله: جامعه ایران، جامعه‌ای در حال گذار به‌شمار رفته که تغییر و تحولات اقتصادی و سیاسی گسترده‌ای را به‌ویژه در چهار دهه گذشته تجربه کرده است. تحولاتی مانند انقلاب، جنگ تحمیلی، رخدادهای دوران سازندگی و تحولات سیاسی و اجتماعی پس از آن، زمینه را برای ایجاد تفاوت میان نسل‌ها در هموار کرده است. روشن است، نسل‌هایی که در دوران‌های مختلف رشد یافته‌اند، به‌طور طبیعی دارای تفاوت‌های نگرشی و ارزشی با سایر نسل‌ها هستند. در حال حاضر بر اساس مطالعات صورت گرفته چهار نسل در سازمان‌های دولتی کشور در حال فعالیت هستند، هرچند که نسل دهه ۴۰ به اواخر دوران خدمتی خود در سازمان‌های دولتی کشور رسیده و لزوم جایگزینی این نسل با نسل جوان به‌طور جدی احساس می‌شود (شهلائی، منتظری، میرزایی ازندریانی و مهجوری کارمزدی، ۱۳۹۸، ص ۶۴). به بیان دیگر، اکنون که در سازمان‌های دولتی و عمومی ایران شاهد نسل‌های متفاوتی از کارکنان با نگرش‌ها و ارزش‌های متفاوت هستیم که در کنار هم کار می‌کنند، ضروری است تا تفاوت‌های نسلی، رفتاری و انگیزشی آن‌ها شناسایی شده و طراحی برنامه‌های کاری و انگیزشی مبتنی بر آن‌ها باشد. از طرف دیگر پژوهش‌ها به‌طور مثال (حمیدی‌زاده، طهماسبی و میرزایی، ۱۳۹۵) نشان می‌دهد یکی از چالش‌های سازمان‌های دولتی در کشور سطح پایین یا روند کاهشی انگیزه خدمت عمومی کارکنان آن‌ها است. هم‌چنین در رابطه با عوامل و پیش‌آیندهای انگیزه خدمت عمومی در کشور پژوهش مستقل صورت نگرفته است. بدین منظور در پژوهش حاضر به‌دلیل اهمیت مفهوم انگیزه خدمت عمومی، به بررسی تفاوت این متغیر در میان نسل‌های مختلف کارکنان بخش عمومی پرداخته شد تا بتوان با استفاده از نتایج حاصله، عملکرد سازمان‌های دولتی را بهبود بخشید و خدمات بهتری

1- Wittmer

به مردم ارائه کرد.

در حوزه تفاوت نسلی کارکنان در داخل کشور در رابطه با متغیرهایی مانند ارزش‌های کاری (مسافری قمی، رستگار، یزدانی، آذر و دامغانیان، ۱۳۹۵)، سیستم جبران خدمات (حسنی، ۱۳۹۲)، و عوامل شادی‌ساز (عسگری، محمدی و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲) پژوهش‌هایی صورت گرفته است. در خارج از کشور نیز در خصوص تفاوت‌های نسلی در انگیزش در محل کار پژوهش‌های متعددی (یورکیویکز و براون^۱، ۱۹۹۸؛ وونگ، گاردینر، لنگ و کولون^۲، ۲۰۰۸؛ هینز و کر^۳، ۲۰۱۸) صورت گرفته است. هم‌چنین پژوهش‌هایی به‌منظور بررسی ویژگی‌های انگیزشی یک نسل خاص مانند هزاره‌ای‌ها (ارتاس^۴، ۲۰۱۵؛ ان‌جی، گوست و وینتر^۵، ۲۰۱۶؛ اینولف^۶، ۲۰۱۶) صورت گرفته است. اما تاکنون پژوهشی در خصوص مقایسه تمامی نسل‌های شاغل در بخش دولتی و عمومی کشور در رابطه با ویژگی‌های انگیزشی آن‌ها بر اساس نظریه انگیزه خدمت عمومی (پری^۷، ۱۹۹۶) صورت نگرفته است.

مبانی نظری: مروری بر مفهوم انگیزه خدمت عمومی؛ شکاف عملکردی میان بخش خصوصی و بخش دولتی موجب شد تا مفهوم انگیزه خدمت عمومی، توجه پژوهش‌گران مدیریت دولتی را به‌خود معطوف کند. انگیزه کارکنان دولتی یکی از قدیمی‌ترین و بحث برانگیزترین موضوعات در رشته مدیریت دولتی است (کورسی و پندی^۸، ۲۰۰۷، ص ۵۴۸). دانش مدیریت دولتی بر این عقیده است که کارکنان بخش عمومی در مقایسه با هم‌تایان خود در بخش خصوصی، باید تا حد زیادی از طریق تمایل به کمک به عموم مردم برانگیخته شوند و می‌شوند (منتظری و قربانی‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۶۲).

از نظر پری و وایز^۹ (۱۹۹۰)، انگیزه خدمت عمومی تمایل فردی برای پاسخ‌گویی به انگیزه‌هایی که اساساً یا منحصرأ در نهادها و سازمان‌های عمومی ریشه دارند، است. اساس مفهوم انگیزه خدمت عمومی این است که انجام شغلی که منجر به افزایش منافع

1- Jurkiewicz & Brown

2- Wong, Gardiner, Lang & Coulon

3- Heyns & Kerr

4- Ertas

5- Ng, Gossett & Winter

6- EINOLF

7- Perry

8- Coursey & Pandey

9- Perry & Wise

عمومی شده و برای دیگران مفید و سودمند است، به خودی خود برای کارکنان دولت انگیزاننده است. بسیاری از نظریه پردازان اعتقاد دارند که انگیزه خدمت عمومی تأثیر عمده‌ای بر ویژگی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بخش عمومی دارد. نظریه انگیزه خدمت عمومی ریشه در این باور دارد که به دلیل ماهیت متفاوت سازمان‌های عمومی، انگیزه‌های کارکنان بخش عمومی نیز به طور نظام‌مند با انگیزه‌های هم‌تایان بخش خصوصی آن‌ها متفاوت هستند (پری، هوندگم و وایز^۱، ۲۰۱۰، ص ۶۸۱). انگیزه خدمت عمومی زیرمجموعه‌ای از مفهوم کلی نوع‌دوستی است و می‌تواند به طور عمومی «انگیزه نوع‌دوستانه برای خدمت به منافع مردم، ایالت، ملت و یا نوع بشر» تعریف شود (رینی و استنبر^۲، ۱۹۹۹، ص ۲۳). نظریه انگیزه خدمت عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان بخش عمومی با انگیزه‌هایی به جز منافع فردی مانند دلسوزی، اجرای وظیفه شهروندی و فداکاری و ایثار به مشاغل عمومی علاقمند و از این طریق برانگیخته می‌شوند (پری، ۱۹۹۰). بروئر و سلدن^۳ انگیزش خدمات عمومی را نیرویی انگیزشی که فرد را برای ارائه خدمات عمومی پرمحتوا و بامعنا به شهروندان و ارباب‌رجوع برمی‌انگیزد، تعریف کرده‌اند. آن‌ها افراد را از نظر انگیزه خدمت عمومی به چهار تیپ شخصیتی شامل نیکوکاران، جامعه‌گرایان، میهن پرستان و نوع‌دوستان تقسیم کرده‌اند (۱۹۹۸، ص ۴۱۳).

نکته قابل توجه در تعاریف ارائه شده آن است که مفاهیم و ارزش‌هایی مثل خدمات عمومی، مسئولیت اجتماعی و مدنی، خدمت به منافع عمومی، از خودگذشتگی، نوع دوستی و ... در همه تعاریف مشترک است. فرض اصلی کلیه تعاریف مطرح شده، آن است که ارزش‌های مذکور هستند که افراد را به ارائه خدمت عمومی و عضویت در بخش دولتی و عمومی برمی‌انگیزاند.

دسته‌بندی پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه انگیزه خدمت عمومی: پژوهش‌های گسترده‌ای در حوزه انگیزه خدمت عمومی صورت گرفته است که به طور کلی می‌توان آن‌ها را در سه دسته تقسیم‌بندی کرد.

1- Perry, Hondeghem & Wise

2- Rainey & Steinbauer

3- Brewer & Selden

دسته اول، پژوهش‌هایی هستند که بر مفهوم‌پردازی انگیزه خدمت عمومی و شناسایی ابعاد آن متمرکز شده‌اند. مطالعه پری و وایز (۱۹۹۰) در رابطه با طراحی مفهوم انگیزه خدمت عمومی که منجر به معرفی سه مبنای عقلایی، هنجاری و عاطفی-احساسی شده است؛ پژوهش پری (۱۹۹۶) در زمینه ابعاد انگیزه خدمت عمومی شامل تمایل به خطمشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، و ایثار و فداکاری؛ ارائه نوعی نظریه فرآیندی در رابطه با انگیزه خدمت عمومی توسط پری (۲۰۰۰) که متمرکز بر شرایط تاریخی اجتماعی، بستر انگیزشی (سازمانی)، و ویژگی‌های فردی است؛ مطالعه بروئر، سلدن و فیسر^۱ (۲۰۰۰) در باب انواع گونه‌های انگیزه خدمت عمومی شامل نیکوکاران، جامعه‌گرایان، وطن‌پرستان و بشردوستان؛ و پژوهش زاهدی و منتظری محمودآبادی (۱۳۹۱) در خصوص توسعه نظریه‌ای داده بنیاد در رابطه با ارتقای انگیزه خدمت عمومی با استخراج مقوله‌هایی مانند توجه به منفعت عامه، رضایت ارباب رجوع، هم‌دلی درونی سازمانی، عشق به خدمت عمومی، مبانی اعتقادی و دینی، کم‌توجهی به منافع اقتصادی و مواردی نظیر این که منجر به طراحی مدل پارادایمی بومی انگیزه خدمت عمومی مدیران در کشور شد، را می‌توان در این دسته گنجانند.

دسته دوم، مطالعاتی است که بر پیامدهای انگیزه خدمت عمومی تمرکز یافته است. پژوهش‌های برایت^۲ (۲۰۰۸) در زمینه انگیزه خدمت عمومی و ترک خدمت؛ بروئر و بروئر (۲۰۱۱) و اندرسن و کلدسن^۳ (۲۰۱۳) در مورد رابطه انگیزه خدمت عمومی و عملکرد شغلی؛ و هومبرگ، مک‌کارتی و تاب‌ووما^۴ (۲۰۱۵) در زمینه تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر رضایت شغلی نمونه‌هایی از این نوع هستند.

در نهایت دسته سوم، پژوهش‌هایی هستند که در راستای شناسایی عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی صورت پذیرفته‌اند. پژوهش‌های نف و کروم (۱۹۹۹) در رابطه با ارتباط بین انگیزه خدمت عمومی و تمایل به باقی‌ماندن در سازمان؛ کامیلری^۵ (۲۰۰۶) در مورد رابطه تعهد سازمانی و انگیزه خدمت عمومی؛ اندرسن، پالسن و هولم پدرس^۶

1- Brewer, Selden, & Facer

2- Bright

3- Andersen & Kjeldsen

4- Homberg, McCarthy & Tabvuma

5- Camilleri

6- Andersen, Pallesen & Holm Pedersen

(۲۰۱۱) در رابطه با تأثیر حرفه‌ای شدن بر انگیزه خدمت عمومی؛ و منتظری و قربانی‌زاده (۱۳۹۱) که رابطه تعهد سازمانی و خشنودی را با انگیزه خدمت عمومی بررسی کرده است، نمونه‌هایی از این دسته هستند.

پژوهش حاضر با این فرضیه که تفاوت نسلی در میزان انگیزه خدمت عمومی مؤثر است، اجرا می‌شود از این‌رو آن را می‌توان در دسته سوم یعنی پژوهش‌هایی که بر شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی تأکید دارند، در نظر گرفت.

ابعاد انگیزه خدمت عمومی: پری (۱۹۹۶) در پژوهش خود ضمن طراحی ابزار (پرسش‌نامه) سنجش انگیزه خدمت عمومی، مقیاسی با ۳۵ گزاره ایجاد کرد که به ابعاد شش‌گانه خدمات عمومی مربوط می‌شدند. این ابعاد عبارت هستند از: تمایل به خطمشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، انجام وظیفه شهروندی، عدالت اجتماعی، دلسوزی و ایثار و فداکاری. وی بعد از پژوهش‌های پیش‌تر و بررسی روایی و پایایی این مقیاس، در نهایت انگیزه خدمت عمومی را در قالب ۴ بعد و ۲۴ گزاره ارائه داد. این ابعاد عبارتند از: ۱- تمایل به خطمشی‌گذاری عمومی، ۲- تعهد به منافع عمومی، ۳- دلسوزی، ۴- ایثار و فداکاری (منتظری و قربانی‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۶۴ و ۶۵). در ادامه به تشریح این چهار بعد پرداخته می‌شود.

تمایل به خطمشی‌گذاری عمومی^۱، عبارت است از میزانی که فرد به مشارکت در تدوین برنامه‌ها و خطمشی‌های کلان جامعه علاقمند است. کارکنانی که با این هدف وارد بخش دولتی می‌شوند، می‌توانند از این طریق هم نیازهای فردی خود را برآورده کنند و هم این‌که در خدمت منافع جامعه باشند (مسعودی، ۱۳۹۱). این بعد با شاخص‌هایی چون نگرش مثبت به فضا و عالم خطمشی‌گذاری، احترام به مدیران خطمشی‌گذار، قائل به رفتار اخلاقی برای خطمشی‌گذاران، قائل به عدم بده و بستان توسط خطمشی‌گذاران و توجه به خطمشی‌گذاران می‌توان تعریف کرد (منتظری و قربانی‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۶۵).

1- Attraction to policy making

تعهد به منافع عمومی^۱، دربرگیرنده ارزش‌ها و هنجارهایی نظیر ملی‌گرایی، میهن‌پرستی و وفاداری به دولت به‌عنوان یک کل است که فرد را برای ورود به بخش دولتی و خدمت کردن به‌نفع عمومی برمی‌انگیزد (مسعودی، ۱۳۹۱). این بعد با شاخص‌هایی چون عدم ترجیح منافع فردی به منافع جمعی، توجه به رویدادهای جامعه، تواضع در ارائه خدمت، ارائه بهترین خدمات برای جامعه، تعهد تقدم به خدمت عمومی نسبت به تعهد به سرپرست و انجام خدمت عمومی به عنوان یک وظیفه تعریف می‌شود (منتظری و قربانی زاده، ۱۳۹۱، ص ۶۵).

دلسوزی^۲، نوعی احساس هم‌دردی شناختی است که بر اساس آن کارکنان احساس می‌کنند هر ذره از مشکلات سایر مردم، درد و ناکامی‌های آن‌ها همانند مشکلات خودشان هستند. این احساس باعث می‌شود کارکنان بخش دولتی خود را جای شهروندان و ارباب رجوع قرار دهند و کانون توجهشان را از خود دور کنند (مسعودی، ۱۳۹۱). این بعد با شاخص‌هایی چون انجام کار بدون چشم داشت، توجه به مشکلات افراد، خوشحالی از رفاه حال هم‌وطنان، توجه به آسایش کسانی که حتی آنان را نمی‌شناسیم، توجه به وابستگی آحاد جامعه به یکدیگر، پشتیبانی از برنامه‌های عمومی تعریف می‌شود (منتظری و قربانی زاده، ۱۳۹۱، ص ۶۵).

ایثارگری و فداکاری^۳ را می‌توان چشم‌پوشی از منافع فردی و تمایل فرد برای ارائه خدمات به دیگران به‌دلیل پاداش درونی که برای وی به‌همراه دارد، تعریف کرد (مسعودی، ۱۳۹۱). این بعد با شاخص‌هایی چون اهمیت دادن به موفقیت‌های اجتماعی به جای موفقیت‌های فردی، باور به خدمت عمومی به جای خدمت فردی، تقدم اجرای ایده‌های خوب بر کسب درآمد، انجام بسیاری از کارها به‌خاطر انگیزه‌های فرافردی، تحمل رنج در ارائه خدمات اجتماعی و قبول مخاطره از دست دادن منافع فردی در کمک به دیگران تعریف می‌شود (منتظری و قربانی زاده، ۱۳۹۱، ص ۶۶).

مفهوم نسل و تفاوت نسلی: یک نسل را غالباً با عبارت گروه سنی تعریف می‌کنند که شامل افرادی هم‌سنی است که در مکانی مشابه زندگی می‌کنند و دارای تجربه‌های

1- Commitment to public interest

2- Compassion

3- Self-sacrifice

اجتماعی، تاریخی و زندگی مشابه هستند (مانهایم^۱، ۱۹۷۰؛ کوپرشمیت^۲، ۲۰۰۰). با بررسی دانش موجود در رابطه با نسل‌ها می‌توان ملاک‌های مختلفی مانند سن و هم‌سالان، تجارب مشترک جامعه‌پذیری، تجربه‌های نسلی و وقایع مهم تاریخی هم‌چون جنگ، انقلاب، کودتا و... را برای تفکیک و دسته‌بندی نسل‌ها انتخاب کرد (چیت‌ساز قمی، ۱۳۸۶، ص ۹۱). ملاک طبقه‌بندی نسل‌ها در پژوهش حاضر با توجه به نسل‌های موجود در محیط کاری سازمان‌های عمومی ایران به‌صورت زیر است:

- گروه اول متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰ هستند که نسل قبل از سازندگی را تشکیل می‌دهند و در انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی حضور بارز داشته‌اند. این نسل در طبقه‌بندی بین‌المللی نسل‌ها، متناظر با بیبی بومرها است.
- گروه دوم به لحاظ سنی حدوداً متولدین دهه ۵۰ هستند و نسل سازندگی را تشکیل می‌دهند و خاطرات مشخص و برجسته‌ای از جنگ تحمیلی دارند. نسل متناظر با این نسل متولدین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۵ هستند که به‌عنوان نسل ایکس از آن‌ها یاد می‌شود.
- گروه سوم به لحاظ سنی حدوداً متولدین دهه ۶۰ هستند و نسل پس از سازندگی را تشکیل می‌دهند و خاطرات برجسته‌ای از جنگ و یا انقلاب اسلامی ندارند. این نسل را می‌توان متناظر با نسل وای در نظر گرفت.
- گروه چهارم به لحاظ سنی متولدین دهه ۷۰ و بعد از آن هستند که در حال حاضر در سازمان‌های عمومی (دولتی) دارای فراوانی پایینی هستند و متناظر با نسل زد و یا نسل اینترنت هستند که به تازگی وارد صحنه اجتماع شده‌اند (معینی کرکندی، ۱۳۹۴).
- ویژگی‌های نسل بیبی بومر^۳

بومرها (نسل انفجار جمعیت) حاصل نرخ تولد مداوم سال‌های ۱۹۴۵ تا اوایل دهه ۱۹۶۰ هستند (جلالی، دلخواه و افسر، ۱۳۹۸، ص ۱۴۱). یکی از نسل‌های قدیمی که

1- Mannheim

2- Kopperschmidt

3- Baby Boomer Generation

در سازمان‌ها در حال حاضر مشغول به کار هستند و به تدریج در حال بازنشستگی هستند نسل بیبی بومر است. بررسی دانش موجود (وی اسمولا و ساتن^۱، ۲۰۰۲) نشان می‌دهد که این نسل به ارزش‌هایی مانند ثبات شغلی و محیط کاری با ثبات پایبندند. همچنین این گروه نسلی به مشخصه‌هایی مانند سخت‌کوشی در کار، وفاداری، چسبیده به سازمان و ایده‌آل‌گرایی معروف هستند (یو و میلر^۲، ۲۰۰۳، ص ۲۹).

• ویژگی‌های نسل ایکس^۳

نسل ایکس بین سال‌های ۱۹۶۵ و اواخر دهه ۱۹۷۰ متولد شدند (جلالی، دلخواه و افسر، ۱۳۹۸، ص ۱۴۱) و با ویژگی‌هایی مانند فردگرایی، بدبینی شناخته می‌شوند (کوپرشمیت، ۲۰۰۰، ص ۶۹). به احتمال زیادی شغل فعلی را به قصد شغل جدید به شرط حقوق و مزایایی بیش‌تر رها می‌کنند (لومیس^۴، ۲۰۰۰). در نتیجه می‌توان گفت منافع فردیشان بیش‌تر از وفاداری برایشان اهمیت دارد. در همین راستا برای آن‌ها پاداش‌های بیرونی مثل افزایش حقوق و دارایی‌های مادی جذاب‌تر است (تانگ، کامپیل، هافمن و لانس^۵، ۲۰۱۰، ص ۱۱۲۴).

• ویژگی‌های نسل وای^۶

این نسل میان سال‌های ۱۹۸۲ تا اواخر دهه ۱۹۹۰ متولد شده‌اند. در برخی منابع به آن‌ها هزاره‌ای‌ها نیز می‌گویند. این نسل با فناوری و به‌ویژه با فناوری ارتباطات و اطلاعات به‌عنوان قسمت بزرگی از زندگیش بزرگ شده است. (وونگ، گاردینر، لنگ و کولون، ۲۰۰۸، ص ۸۸۰). آن‌ها با تغییر راحت هستند و اهمیت چندانی برای امنیت شغلی قائل نیستند (هارت، ۲۰۰۶، ص ۲۶). همانند بیبی بومرها آن‌ها نیز خوش‌بین بوده و با ویژگی‌هایی مانند اجتماعی بودن، جمع‌گرا بودن، شناخته می‌شوند. (وی اسمولا و ساتن، ۲۰۰۲)

• ویژگی‌های نسل زد^۷

به نسل زدی‌ها که در اواخر دهه ۱۹۹۰ به دنیا آمده‌اند، اسامی دیگری مانند بچه‌های

1- Wey Smola & Sutton

2- Yu & Miller

3- Generation X

4- Loomis

5- Twenge, Campbell, Hoffman & Lance

6- Generation Y

7- Generation Z

اینترنت، نسل دیجیتال، نسل دات کام نیز اطلاق می‌شود. مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها اعتماد به نفس بالا، آزادی، فردگرایی، اعتیاد به اینترنت و سرعت است (مک کریندل، ۲۰۱۴). اعضای این نسل ارتباطات اجتماعی زیاد داشته و دارای وجدان اجتماعی و اخلاق کاری قوی هستند و در دوره‌ای بزرگ شده‌اند که برابری وسیعی برای دو جنس مرد و زن در محل کار و خانه وجود دارد (کوثری، ۱۳۸۷، ص ۷۳).

پیشینه پژوهش: وونگ، گاردینر، لنگ و کولون (۲۰۰۸) به بررسی تفاوت نسلی در شخصیت و انگیزه پرداختند. این پژوهش‌گران برای سنجش انگیزه افراد، از شش عامل قدرت، غرق شدن در کار، سهولت و امنیت، پیشرفت، رشد فردی، پیوستگی استفاده کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که عمده‌ترین تفاوت میان نسل‌ها بین دو نسل وای و بیبی بومرها بوده است. در این پژوهش مشخص شد که سه عامل پیوستگی، قدرت و پیشرفت می‌تواند به مقادیر متفاوتی هر یک از سه نسل را برانگیزد. عامل پیشرفت توانسته بود نسل‌های ایکس و وای را به میزان بیش‌تری نسبت به بیبی بومرها برانگیزد. وابستگی در محیط کار برای نسل وای نسبت به بیبی بومرها برانگیزاننده‌تر بود و از سویی دیگر، عامل قدرت در نسل وای نسبت به نسل ایکس به میزان کم‌تری انگیزاننده بود.

پژوهش اینسوگلو، سگرز و بارترام^۱ (۲۰۱۲) نشان داد که در میان عوامل انگیزاننده گروه‌های سنی تفاوت وجود دارد. نتایج نشان می‌داد افراد مسن‌تر با عوامل درونی برانگیخته می‌شدند در حالی که افراد نسل‌های جوان‌تر با عواملی مانند درآمد، ویژگی‌های شغل و پاداش بیرونی برانگیخته می‌شوند.

در همین راستا به‌منظور بررسی انگیزش در نسل‌های مختلف پژوهشی در کشور مالزی انجام شده است که نشان داد نسل ایکس و وای در میزان انگیزه‌های درونی و بیرونی باهم تفاوت‌هایی دارند. نسل ایکس به‌طور عمده با توجه به ویژگی‌های شغل برانگیخته می‌شوند و توجه کم‌تری به مسائل مالی دارند، در حالی که در افراد نسل وای میزان برانگیختگی تحت‌تأثیر شرایط کاری، خط‌مشی‌های سازمان با برانگیختگی آن‌ها به‌واسطه پرداخت تفاوتی وجود ندارد (یوسف و کیان^۲، ۲۰۱۳).

1- Inceoglu, Segers & Bartram

2- Yusoff & Kian

بارفورد و هستر^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به دنبال آن بودند که آیا اهمیت پنج عامل انگیزش (مسئولیت، جبران خدمت، محیط کار، امکان پیشرفت، زمان آزاد) برای نسل وای نسبت به نسل ایکس و بیبی بومرها متفاوت است یا خیر. نتایج نشان‌دهنده آن بود که چهار بعد از این ابعاد برای نسل وای دارای اهمیت بالاتری نسبت به دو نسل دیگر بود. کم‌ترین میزان اهمیت مربوط به بعد مسئولیت بود که خود مسئله قابل توجهی است. یکی از دلایل این امر می‌تواند این باشد که سازمان‌ها میزانی از مسئولیت را به این نسل واگذار نمی‌کنند که به اندازه کافی آن‌ها را دخیل سازد.

تفاوت نسلی در انگیزه و تشریح فرضیه‌ها: مطالعات اخیر در حوزه گروه‌های نسلی خاطر نشان می‌کند که شیوه‌های مدیریتی و سازوکارهای مدیریت منابع انسانی باید متناسب با نسل طراحی شوند (یورکیویکز و براون، ۱۹۹۸؛ کوپراشمیت، ۲۰۰۰؛ اگری و رالستون^۲، ۲۰۰۴). بنابراین پژوهش‌گران به دنبال شناسایی تفاوت‌های بالقوه میان گروه‌های نسلی در زمینه‌های عملکرد، ترجیحات سبک کار، رفاه و فرصت‌های رشد و توسعه در شغل هستند (وی اسمولا و ساتن، ۲۰۰۲). شواهد متنوعی مبنی بر وجود تفاوت نسلی در انگیزه‌های آن‌ها وجود دارد.

پژوهش‌ها (لنکستر و استیلمن^۳، ۲۰۰۲؛ وی اسمولا و ساتن، ۲۰۰۲؛ مییر و هیکلین^۴، ۲۰۰۸) اذغان می‌کنند که مدیریت کارکنان هزاره‌ای در محیط کار باید مبتنی بر این فرض باشد که آن‌ها نسبت به نسل‌های قبلی در زمینه ارزش‌ها و انگیزه‌های کاری متفاوت هستند و ناتوانی در فهم این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به آشفتگی محیط کار، رضایت شغلی پایین، و حتی بهره‌وری کمتر شود.

تحولات نسلی یکی از مهم‌ترین تغییراتی هستند که به خدمات عمومی در آینده شکل خواهند داد (پری و بک والتر^۵، ۲۰۱۰، ص ۲۴۳). به‌طور مثال تمایل به خدمات اجتماعی یکی از ویژگی‌های مورد بحث افراد نسل هزاره‌ای است. برخی از پژوهش‌گران آن‌ها را با عباراتی مانند مشارکت در امور مدنی، آگاه اجتماعی، و علاقمند به کمک به

1- Barford & Hester

2- Egri & Ralston

3- Lancaster & Stillman

4- Meier & Hicklin

5- Buckwalter

دیگران و حل مشکلات جهان توصیف کرده‌اند (استراوس و هوو، ۲۰۰۰).

باتوجه به ورود نسل جدید (نسل وای) به سازمان‌های دولتی و حضور هم‌زمان نسل‌های قدیم و جدید در محیط کار، ضرورت پژوهش در رابطه با تفاوت‌های انگیزه‌ای آن‌ها احساس می‌شود. در این پژوهش به دنبال بررسی وجود تفاوت‌های نسلی انگیزه خدمت عمومی در میان کارکنان بخش عمومی بودیم. بر اساس مرور دانش موجود در حوزه انگیزه خدمت عمومی و ابعاد آن یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی به منظور بررسی وجود یا عدم وجود تفاوت نسلی در متغیر انگیزه خدمت عمومی کارکنان بخش عمومی و ابعاد آن به شرح زیر مطرح شد:

فرضیه اصلی: میزان انگیزه خدمت عمومی در نسل‌های مختلف کارکنان سازمان‌های عمومی باهم متفاوت است.

- **فرضیه فرعی اول:** میزان تمایل به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری عمومی نسل‌های مختلف متفاوت است.
- **فرضیه فرعی دوم:** میزان تعهد به منافع عمومی نسل‌های مختلف متفاوت است.
- **فرضیه فرعی سوم:** میزان دلسوزی نسل‌های مختلف متفاوت است.
- **فرضیه فرعی چهارم:** میزان ایثار و فداکاری نسل‌های مختلف متفاوت است.

روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش حاضر کاربردی، رویکرد آن استقرایی، هدف پژوهش توصیفی، افق آن مقطعی، روش گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه و نوع آن کمی است. به بیان دیگر با توجه به این‌که پژوهش حاضر به دنبال تبیین و توصیف متغیر انگیزه خدمت عمومی در نسل‌های مختلف است، از این‌رو آن را از لحاظ ماهیت و هدف، می‌توان در زمره پژوهش‌های توصیفی در نظر گرفت.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان بخش عمومی واقع در شهر تهران بودند که از میان آن‌ها نمونه‌ای به تعداد ۳۵۱ نفر به صورت نمونه‌گیری در دسترس از میان کارکنان

دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه تهران، سازمان آب و فاضلاب استان تهران، سازمان بازنشستگی کشوری و مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی انتخاب شدند.

در این پژوهش از پرسش‌نامه ۳۳ گزاره‌ای انگیزه خدمت عمومی کیم و وندینابیل^۱ (۲۰۱۰)، استفاده شد. پرسش‌نامه مذکور پس از ترجمه، به‌منظور بومی‌سازی ابتدا در اختیار تعدادی از خبرگان علمی (اساتید رشته مدیریت دولتی دانشگاه‌های واقع در شهر تهران) قرار گرفت. در ادامه به‌صورت پایلوت در بین تعدادی از اعضای جامعه آماری پژوهش توزیع و گردآوری شد. بعد از رفع ایرادات و ابهامات پرسش‌نامه پژوهش‌نهایی شد. پرسش‌نامه مذکور چهار بعد انگیزه خدمت عمومی شامل؛ تمایل به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری عمومی را با ۷ سؤال، تعهد به منافع عمومی را با ۱۳ سؤال، دلسوزی را با ۶ سؤال و فداکاری را با ۷ سؤال اندازه‌گیری می‌کند. پاسخ‌ها بر روی یک طیف لیکرت پنج درجه‌ای از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» درجه‌بندی شد. هم‌چنین سؤالاتی در رابطه با اطلاعات جمعیت‌شناختی از جمله سال تولد، وضعیت تأهل، سمت سازمانی و ... نیز در پرسش‌نامه گنجانده شد.

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه (سازگاری درونی) در این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار محاسبه شده در مورد هر چهار بعد متغیر انگیزه خدمت عمومی بالاتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی قابل قبول این پرسش‌نامه دارد. با این وجود دلیل بالا بودن این ضریب در رابطه با متغیرهای تعهد به منافع عمومی و فداکاری را می‌توان در هم‌بستگی و هم‌گونی بالای سؤال‌های این دو متغیر دانست.

جدول شماره ۱: ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

آلفای کرونباخ	نام متغیر
۰/۸۶۹	تمایل به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری عمومی
۰/۹۱۰	تعهد به منافع عمومی
۰/۷۵۸	دلسوزی
۰/۹۳۳	فداکاری

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

دسته‌بندی نسل‌ها در این پژوهش براساس سن (سال تولد) گزارش شده افراد تعیین شد. بدین ترتیب متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰ هجری شمسی به‌عنوان نسل اول (فراوانی ۸۳ نفر)، متولدین دهه ۵۰ به‌عنوان نسل دوم (فراوانی ۱۲۵ نفر)، متولدین دهه ۶۰ به‌عنوان نسل سوم (فراوانی ۱۲۶ نفر) و متولدین دهه ۷۰ به‌عنوان نسل چهارم (فراوانی ۱۷ نفر) یاد می‌شود که در دانش موجود بین‌المللی به ترتیب معادل با نسل بیبی بومر، نسل ایکس، نسل وای و نسل زد هستند. تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که بیش‌ترین فراوانی در پاسخ‌دهندگان مربوط به متولدین دهه‌های ۵۰ و ۶۰ بوده است که عمده کارکنان حال حاضر سازمان‌های عمومی را تشکیل می‌دهند. همان‌طور که در جدول شماره دو نمایش داده شده است، افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد دارای بالاترین فراوانی بودند و پس از آن بیش‌ترین فراوانی به ترتیب مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی، دکتری، دیپلم و کاردانی بوده است. از نظر درآمدی نیز ۳۳/۳ درصد افراد درآمد زیر ۲ میلیون تومان و مابقی افراد بیش از این مقدار درآمد دارند.

جدول شماره ۲: داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

سن و گروه نسلی				
متولد دهه ۳۰ و ۴۰	متولد دهه ۵۰	متولد دهه ۶۰	متولد دهه ۷۰	
۲۳/۶٪	۳۵/۶٪	۳۵/۹٪	۴/۸٪	
جنسیت		وضعیت تأهل		
زن	مرد	متأهل	مجرد	متأهل
۴۶/۹٪	۵۳/۱٪	۷۱/۸٪	۲۷/۶٪	۷۱/۸٪
تحصیلات				
دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۵/۲٪	۴/۶٪	۳۶/۳٪	۴۳/۵٪	۱۰/۴٪
نوع استخدام				
پیمانی	قراردادی	رسمی آزمایشی	رسمی قطعی	
۴۳/۴٪	۱۱/۵٪	۶/۸٪	۳۸/۳٪	
درآمد				
کم‌تر از ۱/۵	بین ۱/۵ تا ۲	بین ۲ تا ۲/۵	بین ۲/۵ تا ۳	بالاتر از ۳/۵
میلیون تومان	میلیون تومان	میلیون تومان	میلیون تومان	میلیون تومان
۱۰/۲٪	۲۳/۱٪	۲۱/۱٪	۱۶/۷٪	۱۷/۸٪

تحلیل آماری فرضیه‌های پژوهش

تحلیل واریانس یک‌طرفه^۱، برای بررسی اختلاف بین میانگین یک متغیر در بیش از دو جامعه کاربرد دارد. از این‌رو در پژوهش حاضر از این آزمون برای بررسی وجود اختلاف بین میانگین انگیزه خدمت عمومی در بین چهار نسل استفاده شد. هم‌چنین با توجه به این‌که آزمون تحلیل واریانس تعیین نمی‌کند که مشخصاً بین میانگین کدام دو جامعه اختلاف وجود دارد، از این‌رو در ادامه از آزمون تعقیبی بونفرونی^۲ برای تعیین وجود تفاوت بین میانگین انگیزه خدمت عمومی در بین دو نسل اجرا شد. نتایج مشخص ساخت که بیش‌ترین تفاوت در بین نسل‌های اول و چهارم و در ادامه بین نسل‌های اول و سوم وجود دارد و به‌نظر می‌رسد نسل دوم در بین این سه نسل از لحاظ میزان انگیزه خدمت عمومی (PSM) قرار گرفته است. خلاصه‌ای از نتایج در جدول شماره سه نشان داده شده است هم‌چنین در جدول شماره چهار خلاصه‌ای از نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی شامل میانگین تفاوت‌ها و اندازه‌های اثر عواملی که نتایج آن‌ها نشان‌دهنده وجود اختلاف یا تفاوت معنی‌دار بود، را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: نتایج تفاوت‌های نسلی در انگیزه خدمت عمومی

متغیر مورد بررسی	آماره F	نسل ۱		نسل ۲		نسل ۳		نسل ۴	
		انحراف میانگین معیار (SD)	انحراف میانگین معیار (SD)	انحراف میانگین معیار (SD)	انحراف میانگین معیار (SD)	انحراف میانگین معیار (SD)	انحراف میانگین معیار (SD)	انحراف میانگین معیار (SD)	انحراف میانگین معیار (SD)
تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی	۴/۴۴۳**	۱/۵۲۵	۰/۴۲۸۶	۱/۵۱۶	۰/۴۷۸۹	۱/۶۹۶	۰/۵۴۶۹	۱/۸۱۵	۰/۵۳۱۶
تعهد به منافع عمومی	۳/۷۲۸*	۱/۴۸۴	۰/۳۷۵۷	۱/۵۹۲	۰/۴۵۷۴	۱/۶۷۸	۰/۴۵۳۸	۱/۷۲۴	۰/۴۳۹۴
دلسوزی	۳/۱۴۸*	۱/۷۸۷	۰/۴۳۷۳	۱/۹۱۲	۰/۵۰۰۱	۱/۹۸۷	۰/۴۶۵۷	۱/۹۷۱	۰/۳۷۸۴
ایثار و فداکاری	۶/۸۰۹**	۲/۰۱۷	۰/۶۶۲۳	۲/۱۵۲	۰/۷۶۳۶	۲/۳۹۴	۰/۶۹۵۱	۲/۶۹۶	۱/۳۰۶۴
انگیزه خدمت عمومی (PSM)	۶/۸۳۲**	۱/۷۰۳	۰/۳۶۶۸	۱/۷۹۳	۰/۴۴۹۰	۱/۹۳۵	۰/۴۴۳۷	۲/۰۵۱	۰/۴۲۷۴

نکته‌ها: ** سطح معنی‌داری > ۰/۰۱؛ * سطح معنی‌داری > ۰/۰۵؛ درجه آزادی (df) بین‌گروهی = ۳؛ درجه آزادی (df) درون‌گروهی = ۳۴۷

1- One-way ANOVA

2- Post hoc Bonferroni tests

جدول شماره ۴: نتایج آزمون بونفرونی

متغیر مورد بررسی	نسل‌ها	میانگین تفاوت	اندازه اثر (d)
تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی	نسل ۲ > نسل ۳	-۰/۱۸۰*	۰/۰۹۱
تعهد به منافع عمومی	نسل ۱ > نسل ۳	-۰/۱۹۳*	۰/۰۳۰
دلسوزی	نسل ۱ > نسل ۳	-۰/۲۰۰*	۰/۰۱۶
ایثار و فداکاری	نسل ۱ > نسل ۳	-۰/۳۷۷**	۰/۱۱۴
ایثار و فداکاری	نسل ۱ > نسل ۴	-۰/۶۷۹**	۰/۸۰۹
ایثار و فداکاری	نسل ۲ > نسل ۴	-۰/۵۴۴*	۰/۷۰۲
انگیزه خدمت عمومی (PSM)	نسل ۱ > نسل ۳	-۰/۲۳۱۷**	۰/۰۰۳
انگیزه خدمت عمومی (PSM)	نسل ۱ > نسل ۴	-۰/۳۴۸۲*	۰/۰۲۴

نکته‌ها: ** سطح معنی‌داری > ۰/۰۱؛ * سطح معنی‌داری > ۰/۰۵

همان‌طور که در جدول شماره سه مشهود است، از چهار بعد انگیزه خدمت عمومی، تمامی آن‌ها دارای اختلاف معنی‌داری در چهار نسل هستند.

بدین صورت که اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی وجود دارد ($F=۴/۴۴۳$ ، سطح معنی‌داری $> ۰/۰۱$). آزمون تعقیبی بونفرونی^۱ نیز نشان داد که نسل سومی‌ها (میانگین=۱/۶۹۶)، به‌طور معنی‌داری از نسل دومی‌ها (میانگین=۱/۵۱۶) تمایل بیشتری به خط‌مشی‌گذاری عمومی دارند. همچنین اندازه اثر ($d=۰/۰۹۱$) نیز نشان‌دهنده اثر کوچک است (بدین صورت که $d=۰/۲$ کوچک؛ $d=۰/۵$ متوسط و $d=۰/۸$ بزرگ در نظر گرفته می‌شود).

هم‌چنین اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در تعهد به منافع عمومی وجود دارد ($F=۳/۷۲۸$ ، سطح معنی‌داری $> ۰/۰۵$). آزمون تعقیبی نیز نشان داد که نسل سومی‌ها (میانگین=۱/۶۷۸)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (میانگین=۱/۴۸۴) تعهد بیشتری به منافع عمومی دارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=۰/۰۳۰$) نیز نشان‌دهنده اثر ضعیف یا کوچک است.

از طرف دیگر اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در تعهد به منافع عمومی وجود دارد ($F=۳/۷۲۸$ ، سطح معنی‌داری $> ۰/۰۵$). آزمون تعقیبی نیز نشان داد که نسل سومی‌ها (میانگین=۱/۶۷۸)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (میانگین=۱/۴۸۴) تعهد بیشتری

1- Post hoc Bonferroni tests

به منافع عمومی دارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=0/030$) نیز نشان‌دهنده اثر ضعیف یا کوچک است.

در ادامه اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در دلسوزی وجود دارد ($F=3/148$ ، سطح معنی‌داری $> 0/05$). آزمون تعقیبی نیز نشان داد که نسل سومی‌ها (میانگین= $1/987$)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (میانگین= $1/787$) دلسوزی بیشتری با مردم و شهروندان دارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=0/016$) نیز نشان‌دهنده اثر ضعیف یا کوچک است.

در نهایت اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در ایثار و فداکاری وجود دارد ($F=6/809$ ، سطح معنی‌داری $> 0/01$). آزمون تعقیبی نیز نشان داد که در ابتدا نسل سومی‌ها (میانگین= $1/935$)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (میانگین= $2/017$) ایثار و فداکاری بیشتری در راستای منافع عمومی و چشم‌پوشی از منافع فردی دارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=0/114$) نیز نشان‌دهنده اثر ضعیف یا کوچک است. در ادامه نسل چهارمی‌ها (میانگین= $2/696$)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (میانگین= $2/017$) از ایثار و فداکاری بیشتری برخوردارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=0/809$) نیز نشان‌دهنده اثر بزرگ است و در پایان نسل چهارمی‌ها (میانگین= $2/696$)، به‌طور معنی‌داری از نسل دومی‌ها (میانگین= $2/152$) ایثار و فداکاری بیشتری دارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=0/702$) نیز نشان‌دهنده اثر نسبتاً بزرگ است.

و در مجموع اختلاف معنی‌داری بین نسل‌ها در انگیزه خدمت عمومی وجود دارد ($F=6/832$ ، سطح معنی‌داری $> 0/01$). آزمون تعقیبی نیز نشان داد که نسل سومی‌ها (میانگین= $1/935$)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (میانگین= $1/703$) از انگیزه خدمت عمومی بیشتری برخوردارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=0/003$) نیز نشان‌دهنده اثر ضعیف است و در نهایت نسل چهارمی‌ها (میانگین= $2/051$)، به‌طور معنی‌داری از نسل اولی‌ها (میانگین= $1/703$) از انگیزه خدمت عمومی بیشتری برخوردارند. هم‌چنین اندازه اثر ($d=0/024$) نیز نشان‌دهنده اثر کوچک است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر این بود که مشخص کند آیا تفاوت‌های نسلی کارکنان سازمان‌های عمومی با توجه به رویدادهای فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی عمده‌ای که در طول دوران

شکل‌گیری شخصیتشان اتفاق افتاده بود و خط فکری آن‌ها را تعیین می‌کرد، می‌تواند در میزان انگیزه خدمت عمومی آن‌ها مؤثر بوده و تفاوت معنی‌داری ایجاد کند یا خیر.

تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان‌دهنده تأیید فرضیه اصلی پژوهش است. بدین صورت که میان انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان‌های دولتی مطالعه‌شده، در نسل‌های مختلف تفاوت وجود دارد؛ به طوری که نسل‌های جوان‌تر (نسل سومی‌ها و چهارمی‌ها، به ترتیب نسل وای و نسل زد) از انگیزه خدمت عمومی بالاتری نسبت به نسل‌های مسن‌تر برخوردارند. نتایج تحلیل‌های آماری حاکی از آن است که نسل سومی‌ها و نسل چهارمی‌ها دارای میانگین بالاتری نسبت به نسل اولی‌ها و دومی‌ها در همه ابعاد انگیزه خدمت عمومی، شامل تمایل به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی و ایثار و فداکاری هستند.

پژوهش‌های موجود در رابطه با انگیزش و تفاوت نسلی یافته‌های متناقضی دارند که آن‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم‌بندی کرد. دسته اول پژوهش‌هایی هستند که یافته‌های آن‌ها نشان داد که تفاوتی بین نسل‌های مختلف در انگیزش وجود ندارد و در سمت مقابل، پژوهش‌هایی که تفاوت بین نسل‌های مختلف در مباحث مرتبط با انگیزش را تأیید کردند. یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان همراستا با پژوهش دسته دوم دانست. به بیان دیگر همان‌طور که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، تفاوت نسلی توانسته است در میزان انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان‌های عمومی مورد مطالعه که هدف آن‌ها خدمت به مردم و جامعه است، تفاوت معناداری ایجاد کند. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌هایی که وجود تفاوت نسلی در انگیزه را تأیید کرده بودند، مانند پژوهش وونگ، گاردینر، لنگ و کولون (۲۰۰۸)، صرفاً بابت وجود تفاوت همراستا است.

پژوهش‌های دسته دوم را می‌توان از نظر (نوع تفاوت) یافته‌های آن‌ها در رابطه با میزان انگیزش نسل‌های جدید در مقایسه با نسل‌های قدیمی‌تر به دو گروه تقسیم‌بندی کرد. گروه اول پژوهش‌هایی هستند که نتیجه‌گیری کردند که نسل‌های جدیدتر انگیزه بیشتری در مقایسه با نسل‌های قدیمی‌تر دارند. در این راستا یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش اینولف (۲۰۱۶) که در آن انگیزه خدمت عمومی نسل وای بیش‌تر از انگیزه خدمت عمومی نسل قبل‌تر از خود یعنی نسل ایکس بود (نسل جوان انگیزه خدمت عمومی بیش‌تری داشتند) همراستا است. هرچند در پژوهش وی این اختلاف از لحاظ

آماري معنی‌دار نبود. اگرچه احتمالاً این نتیجه را می‌توان به دلیل حجم کم نمونه این پژوهش (۱۹۴ نفر) و عدم تحلیل اندازه اثر دانست. بالتبع گروه دوم، پژوهش‌هایی هستند که برعکس گروه اول، انگیزه نسل‌های قدیمی‌تر نسبت به نسل‌های جوان‌تر بیشتر است. مانند پژوهش ان‌جی، گوست و وینتر (۲۰۱۶) که در آن انگیزه خدمت عمومی هزاره‌ای‌ها یا نسل وای کم‌تر از نسل‌های قبل‌تر از آن بود و نسلی بودند که بیشتر بر اساس پاداش‌های بیرونی (از قبیل، پول و امنیت شغلی) برانگیخته می‌شوند، در نتیجه می‌توان گفته یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش آن‌ها همراستا نیست.

هرچند که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، اندازه انگیزه خدمت عمومی در تمامی نسل‌های مورد مطالعه پایین‌تر از حد متوسط است، اما پیش از آغاز پژوهش و در گفت‌وگوهای غیررسمی با خبرگان علمی و هم‌چنین کارکنان سازمان‌ها، انتظار می‌رفت نسل قدیم که ارزش‌ها و عقاید ریشه‌دارتر و عمیق‌تری داشتند و در مراحل مختلفی از دوران پر فراز و نشیب این کشور از جمله انقلاب اسلامی، جنگ تحمیلی، فشارهای اقتصادی ناشی از تحریم‌ها و ... نقش پررنگ‌تری داشتند و احساس تعلق بیشتر به کشور داشتند، انگیزه خدمت عمومی بالاتری به نسبت نسل‌های جوان‌تر داشته باشند که خلاف این امر به تأیید رسید. به نظر ما، این افراد (نسل‌های قدیمی‌تر) نیز مانند نسل جوان امروز در ابتدای کار و استخدام‌شان، دارای انگیزه خدمت بالایی بودند، اما در ساختار سلسله‌مراتبی دولتی کشور بنابه دلایل مختلفی از جمله ضعف شایسته‌سالاری، پایین بودن میزان عدالت ادراک شده، مشکلات اقتصادی و ... به تدریج انگیزه خود را از دست داده‌اند.

هم‌چنین انگیزه بیشتر نسل‌های جوان را می‌توان به جایگاه آن‌ها در کارراهه شغلی نیز نسبت داد که برای پیشرفت در کارراهه به شدت نیازمند انگیزه‌مند بودن هستند در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر نیازمند این حد از تلاش و انگیزه نیستند.

از طرف دیگر به نظر می‌توان این نتیجه را با مقوله‌های توزیع قدرت و قدرت تصمیم‌گیری در سازمان ارتباط داد. دولت و سازمان‌های عمومی در ایران دارای ساختار سازمانی بلند هستند و تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح عالی سازمان است، از آنجایی که درصد بالایی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را افراد سطح عملیاتی و کارشناسی تشکیل می‌دهند، می‌توان انتظار داشت به دلیل عدم امکان افراد نسل قدیم

به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری، با وجود سابقه کاری بالای ۲۰ سال، انگیزه و تمایل آن‌ها به این امر به تدریج کاهش یافته است.

پیشنهادهای

پیشنهادهای زیر به مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی و عمومی ارائه می‌شود:

- با توجه به این‌که انگیزه خدمت عمومی نسل‌های مختلف باهم تفاوت دارند، مدیران سازمان‌ها باید خود را آماده رویارویی با چالش‌های تقابل این نسل‌ها در محیط کار کنند و با اتخاذ سازوکارهای انگیزشی، پاداش‌دهی و رفاهی انعطاف‌پذیر و ویژه هر نسل، بتوانند به بهترین شکل این تنوع‌ها و تفاوت‌ها را مدیریت کرده و بالاترین میزان بهره‌وری را محقق کنند. و برنامه‌های انگیزشی یکسانی برای همه نسل‌های کارکنان اجرا نشود.
- با وجود آن‌که به دلیل کم شدن میزان استخدام دولت و بخش عمومی و حضور بازنشستگان در محیط کار و افزایش حداقل تحصیلات برای بسیاری از ردیف‌های شغلی به کارشناسی ارشد، سهم افراد متولد دهه ۷۰ (نسل زد) و پس از آن در محیط کاری نسبتاً پایین است، اما این نسل در مقایسه با نسل‌های قدیمی‌تر از انگیزه خدمت عمومی بالاتری برخوردارند، از این‌رو کارگزاران استخدامی دولت، می‌بایست سازوکارهایی به منظور تسهیل بازنشستگی و عدم به‌کارگیری مجدد بازنشستگان و جایگزینی آن‌ها با نسل زد را طراحی و پیاده‌سازی کنند.
- با توجه به انگیزه و تمایل بالای نسل‌های جدید (نسل وای و زد) به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری عمومی در مقایسه با سایر نسل‌های قدیمی‌تر، پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی در سازمان‌های دولتی و سایر سازمان‌های عمومی به کار گرفته شود که مشارکت این دو نسل را در فرایندهای مرتبط با خط‌مشی‌گذاری عمومی افزایش دهد.

منابع

- جلالی، احمد؛ دلخواه، جلیل و افسر، امیر (۱۳۹۸). شناسایی تفاوت‌های نسلی در کارکنان سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۳)، ۱۳۷-۱۵۴. قابل‌بازیابی از: http://journals.pnu.ac.ir/article_6117.html
- حسنی، رحمان (۱۳۹۲). طراحی سیستم جبران خدمات برای نسل‌های متنوع کاری بانک‌ها (مطالعه موردی: بانک رفاه). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- حمیدی‌زاده، علی؛ طهماسبی، رضا؛ میرزایی، اشرف (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۲)، ۵۱-۶۶. قابل‌بازیابی از: http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_2745.html
- چیت‌ساز قمی، محمدجواد (۱۳۸۶). بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی. پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه، ۱، ۸۵-۱۱۲. قابل‌بازیابی از: <http://ensani.ir/file/download/article/20120325122737-1024-5.pdf>
- زاهدی، شمس‌السادات؛ منتظری محمودآبادی، محمد (۱۳۹۱). ارائه الگوی ارتقای انگیزش خدمت عمومی مدیران بر مبنای راهبرد مفهوم سازی داده بنیاد. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱ (۱)، ۱۰-۲۲. قابل‌بازیابی از: <http://obs.sinaweb.net>
- شهلائی، ناصر؛ منتظری، عباس؛ میرزایی ازندریانی، حسین؛ مهجوری کارمزدی، کامیل (۱۳۹۸). بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی: کارکنان ستادی یکی از سازمان‌های نظامی). فصلنامه علمی راهبرد دفاعی، ۱۷(۳)، ۶۱-۸۸. قابل‌بازیابی از: https://ds.sndu.ac.ir/article_818.html
- عسگری، غلامرضا؛ محمدی، محمود؛ اسماعیل‌زاده، مهدی (۱۳۹۲). شناخت عوامل شادی‌ساز در میان نسل‌های شاغل در سازمان‌های امروزی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۵ (۱۳)، ۱۴۹-۱۶۶. قابل‌بازیابی از: https://jjpa.ut.ac.ir/article_35554.html
- کوثری، مسعود (۱۳۸۷). نسل‌های ایکس، وی و زد و سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران. راهبرد فرهنگ، ۱ (۳)، ۶۵-۸۴. قابل‌بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/download/232441>
- مسافری قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ یزدانی، حمیدرضا؛ عادل آذر؛ دامغانیان، حسین (۱۳۹۵). شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۸ (۱۶)، ۱۸۸-۱۶۳. قابل‌بازیابی از: http://jem.journals.umz.ac.ir/article_1472.html

- مسعودی، صابر (۱۳۹۱). بررسی ارتباط میان انگیزش خدمات عمومی (PSM) و رفتار شهروندی سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. قابل بازیابی از:
<http://thesis2.ut.ac.ir/thesisinfo/ThesisPdf15PagesFiles/2014-6/265249-15Page-.pdf>
- معینی کربکندی، محمدرضا (۱۳۹۴). بررسی اثرات تفاوت‌های نسلی روی ارزش‌ها و نگرش‌های کاری، مورد مطالعه: شرکت نصب نیرو مینا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- منتظری، محمد و قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۱). رابطه تعاملی انگیزه خدمت عمومی، خشنودی و تعهد سازمانی مدیران دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت سرمایه انسانی، (۲)، ۷۹-۶۱. قابل بازیابی از:
https://www.smtc.ac.ir/faslnameh_02
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public Service Motivation, User Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *International Public Management Journal*, 16(2), 252-274. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817253>
- Andersen, L. B., Pallesen, T., & Holm Pedersen, L. (2011). Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 10-27. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0734371x10394402>
- Asgari, Gh., Mohammadi, M. & Ismaeilzadeh, M. (2013). Examining the Fun Factors and Age Differences in Attitudes toward Workplace Fun in Modern Companies. *Journal of Public Administration*, 5(13), 149-166. (in Persian) Retrieved from:
https://jipa.ut.ac.ir/article_35554.html
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of generation y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense AR Journal*, 18(1), 63-81. Retrieved from:
https://www.dau.edu/library/arj/ARJ/arj57/Barford_ARJ57.pdf
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>
- Brewer, G. A., & Brewer Jr, G. A. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 347-362. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1093/jopart/mur030>

- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085>
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0275074008317248>
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public policy and administration*, 21(1), 63-83. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/095207670602100105>
- Chitsaz Qomi, M. J. (2007). Recognizing the concepts of generation and generation gap. *Youth, Culture and Society Research*, 1, 112-85. (in Persian) Retrieved from:
<http://ensani.ir/file/download/article/20120325122737-1024-5.pdf>
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0095399707303634>
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T. & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246- 264. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1108/jmp-03-2017-0115>
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization science*, 15(2), 210-220. Retrieved from:
<http://www.jstor.org/stable/30034725>
- Einolf, C. (2016). Millennials and public service motivation: Findings from a survey of master's degree students. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 429-457. Retrieved from:
<https://www.jstor.org/stable/24772878>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0091026015588193>

- Gursoy D., Maier T.A. & Chi C.G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hamidizadeh, A., Tahmasbi, R., Mirzaei, A. (2016). Investigation of Factors Impacting Public Service Motivation. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(2), 51-66. (in Persian) Retrieved from:
http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_2745.html
- Hart, K.A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26-27. Retrieved from: www.mlo-online.com
- Hasani, R. (2013). Designing a compensation system for diverse generations of banks (Case study: Refah Bank). Master Thesis, Faculty of management, University of Tehran. (in Persian)
- Heyns, M.M. & Kerr, M.D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1-10. Retrieved from:
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
- Heyns, M.M., & Kerr, M.D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a967.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0734371X9801800403>
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kosari, M. (2008). Generations of X, Y and Z and cultural policy making in Iran. *Culture Strategy*, 1 (3), 65-84. (in Persian) Retrieved from:

<http://ensani.ir/fa/article/download/232441>

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76. Retrieved from: <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Collins Business.
- Loomis, J. E. (2000). *Gen X*. Indianapolis, IN: Rough Notes Co.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31 – 40. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>
- Mahmoud A.B. & Reisel W.D. (2014). Relating patient satisfaction to nurses' job satisfaction, job security, and obedience OCBs. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 8(1), 47–61. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/IJPHM-01-2013-0001>
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378-404. Retrieved from: <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
- Masoudi, S. (1395). Investigating the relationship between public service motivation (PSM) and organizational citizenship behavior. Master Thesis, Faculty of management, University of Tehran. (in Persian) Retrieved from: <http://thesis2.ut.ac.ir/thesisinfo/ThesisPdf15PagesFiles/2014-6/265249-15Page-.pdf>
- McCrindle, M. (2011). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations (2nd ed.)*. Bella Vista, Australia: McCrindle Publication.
- Meier, K. J., & Hicklin, A. (2007). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590. Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum028>
- Moeini Karbakandi, M. R. (2015). Investigating the Effects of Generational Differences on Work Values and Attitudes, Case Study: Mapna Power Installation Company. Master Thesis, Faculty of management, University of Tehran. (in Persian)
- Montazeri, M. & Ghorbani zadeh, V. A. (2012), The Interactive Relationship between Public Service Motivation, Satisfaction and Organizational Commitment of public Managers. *Journal of Human Capital Management Research*, 1 (2), 61-79. (in Persian) Retrieved from: https://www.smtc.ac.ir/faslnameh_02
- Mosaferi Qomi, M., Rastgar, A., Yazdani, H., Azar, A. & Damghanian, H. (2017). Identify the variety of Work Values Based on Generational Differences

- in Workplace. *Journal of Executive Management*, 8(16), 163-188. (in Persian)
Retrieved from:
http://jem.journals.umz.ac.ir/article_1472.html
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0734371X9901900402>
 - Ng, E. S. W., Gossett, C. W., & Winter, R. (2016). Millennials and Public Service Renewal: Introduction on Millennials and Public Service Motivation (PSM). *Public Administration Quarterly*, 40 (3), 412-428 Retrieved from:
<https://www.jstor.org/stable/24772877>
 - Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity*. SAGE Open, 2(2), 1-15. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
 - Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
 - Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471-488. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
 - Perry, J. L., & Buckwalter, N. D. (2010). The public service of the future. *Public Administration Review*, 70, 238-245. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02283.x>
 - Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1080/23276665.2014.892272>
 - Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
 - Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
 - Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32. Retrieved from:
<https://www.jstor.org/stable/1181850>

- Schewe, C. D. & Noble, S. M. (2000). Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad, *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 129-142. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1362/026725700785100479>
- Shahlayi, N., Montazeri, A., Mirzaei Azandaryani, H., Mahjouri Karmazdi, K. (2020). Investigating the Generational Difference in Experienced and Young Personnel in Military Organizations (Case Study: Staff of one of the Military organizations). *Defence Studies*, 17(3), 61-88. (in Persian) Retrieved from:
https://ds.sndu.ac.ir/article_818.html
- Snyder, M. M., & Osland, J. (1996). Public and private organizations in Latin America: a comparison of reward preferences. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 15-27. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1108/09513559610119528>
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1002/job.147>
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369-383. Retrieved from:
<https://www.jstor.org/stable/3380953>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Yu, H. & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence—a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(3), 23-41. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1108/13527600310797621>

- Yusoff, W. F. W., & Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Shen_Kian_Tan/publication/262640321_Generation_Differences_in_Work_Motivation_From_Developing_Country_Perspective/links/004635385625fa8b8d000000/Generation-Differences-in-Work-Motivation-From-Developing-Country-Perspective.pdf
- Zahedi, Sh., Montazeri Mahmoudabadi, M. (2012). Provide a model for promoting public service motivation of managers based on the Grounded theory strategy. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 1 (1), 10-22. (in Persian) Retrieved from: <http://obs.sinaweb.net/>