



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال هشتم، شماره‌ی ۱۶، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۵

شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار

* مراد مسافری قمی

** عباسعلی رستگار

*** حمیدرضا یزدانی

**** عادل آذر

***** حسین دامغانیان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۴

چکیده:

همه ابعاد زندگی انسان تحت تاثیر ارزش‌هاست و بقای هر جامعه در طول زمان مشروط به انتقال قاعده‌مند ارزش‌ها از نسلی به نسل دیگر است. از آنجائیکه تمامی انواع سازمان‌ها در بطن جامعه متولد شده و با ارزش‌ها و باورهای آن رشد می‌یابند، بنابراین تحقیق در زمینه شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در سازمان که رفتار و عمل سازمان‌ها را در جهت بهبود فضای کسب و کار تحت تاثیر قرار می‌دهد، ضرورتی انکارناپذیر است. هدف تحقیق، شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها است. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای - کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، مجموعه شهرداری تهران می‌باشد، که ۱۲۸ نفر از ۴ نسل، به صورت هدفمند و غیراحتمالی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. بعد از جمع‌آوری داده‌ها، آزمون تحلیل عاملی کیو انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که برای هر نسل، الگوی ذهنی متفاوتی از ارزش‌های کاری وجود دارد، که نشان‌دهنده تفاوت در ادراکات و ذهنیت‌های هر نسل است، این تفاوت‌ها می‌تواند در ایجاد تعامل بین افراد، از نسل‌های مختلف در سازمان، مشکلاتی را ایجاد نماید.

کلمات کلیدی: تفاوت نسل، ارزش‌های کاری، گوناگونی ارزش‌ها در محل کار، روش کیو

* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، ایران

** نویسنده مسئول، دانشیار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، ایران (a_rastgar@semnan.ac.ir)

*** استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

**** استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

***** دانشیار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، ایران

۱- مقدمه :

اگر در سازمانی یک مرد ۶۵ ساله با ویژگی‌هایی نظیر : سخت‌کوشی، پرحوصله، بامهارت، باتجربه، سنتی و با نگاه به گذشته، همکار یک مرد جوان ۲۳ساله با خصوصیتی نظیر : رشد یافته با تکنولوژی پیشرفته، پرشور، ایده‌آل‌گرا و با آرزوهای بلند، با تفاوت سنی ۴۲ سال، که نشان‌دهنده تفاوت عمیق و ریشه‌دار بین آنهاست، باشد، چه باید کرد؟ در این وضعیت، توافق و تعامل بین آنها با داشتن ارزش‌های کاری متفاوت چگونه خواهد بود؟ معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف به سختی ایجاد می‌شود، این مساله، مخصوصاً در محیط‌های کاری سخت‌تر است. از آنجائیکه هر نسل در زمان‌های مختلف و با ارزش‌های کاری متفاوتی رشد یافته است، مدیریت آنها با وجود تفاوت در ارزش‌های کاری می‌تواند کاملاً یک چالش باشد، اگر شما کارکنان را از دید نسل خود نگاه کنید(سیمون^۱، ۲۰۰۵). طبقه‌بندی نسل‌ها می‌تواند باعث چالش‌هایی برای مدیران شود زیرا آنها به دنبال ایجاد سازمان یکپارچه‌ای از افراد با ارزش‌های کاری منحصر به فردشان هستند(فونتین^۲، ۲۰۱۴). چو^۳ (۲۰۰۷) یکی از فاکتورهایی که به طور چشمگیری بر رضایت شغلی کارمند موثر است، ارزش‌های کاری است، که چندین دهه به خاطر اهمیت‌شان در تعیین رفتار کارمندان مورد توجه است. درک ارزش‌های کاری کارمندان هر نسل از اهمیت حیاتی برخوردار است. نسل بی‌بی‌بومر، برای قدرت و سلسله مراتب احترام می‌گذارند، نسل ایکس، علاقمند به استقلال و آزادی بیشتر در کار هستند، آنها به کامپیوتر علاقه داشته و اولین نسلی هستند که اینترنت را تجربه کرده‌اند. نسل وای، به فعالیت جمعی علاقه دارد. انعطاف‌پذیر بوده و بیشتر به خانواده و دوستان اهمیت می‌دهند(دوگان و توماس^۴، ۲۰۰۸). ارزش‌های کاری را به عنوان

¹ - Simon.

² - Fountain, J. Morgan.

³ - Chu.

⁴ - Dogan G, Thomas A. Maier

درجه‌ای از اهمیت و شرایط مطلوب، از آنچه که در کار اتفاق می‌افتد تعریف کرده است. ارزش‌های کاری مهمترین عامل در تعیین انتخاب‌ها و رفتار فرد در سازمان هستند. ارزش‌های کاری مبنایی برای قضاوت در مورد وضعیت‌های کاری است که ممکن است به رضایت شغلی و عملکرد منجر شود (توینگ^۱، ۲۰۱۲).

با این وجود، مشکلات جوامع انسانی، بالاخص سازمان‌ها روز به روز پیچیده‌تر و حل آنها نیازمند تعقل جامع‌تری است. با توجه به اینکه موضوع گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در ایران مورد مطالعه قرار نگرفته، این تحقیق سعی دارد با شناسایی ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف، به سازمان‌های بزرگی که، دارای تنوع نیروهای کار چند نسلی هستند، نظیر: دانشگاه‌ها، آموزش و پرورش، بیمارستان‌ها، شهرداری‌ها، وزارت‌خانه‌ها، بانک‌ها، دولت و مجلس شورای اسلامی در موقع تصویب لوایح و طرح‌ها و... کمک نماید، تا با درک بیشتر ارزش‌های کاری هر نسل، امکان تعامل بین نیروها در محل کار افزایش یابد. از سوی دیگر، جهت هماهنگی، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی و همچنین کاهش تعارض، نیاز به شناخت بیشتر ارزش‌های کاری نسل‌ها وجود دارد تا به مدیران در راستای ارتقای کیفی، رشد و بالندگی سازمان‌ها کمک نماید. همچنین این تحقق برآن است تا با نگاه جامعه‌شناختی به بررسی مهمترین سؤال این تحقیق، که دغدغه اصلی محقق است، جواب دهد. چه الگوهای ذهنی از ارزش‌های کاری بین نسل‌های مختلف در محل کار وجود دارد؟ پژوهش حاضر، سازمان را، در بطن جامعه به عنوان خرده سیستمی از جامعه شناخته و سعی دارد افق جدیدی در توسعه دانش نظری، شناخت و کشف ناشناخته‌ها در حوزه جامعه‌شناسی سازمانی را، با عنوان ارزش‌های کاری هر نسل و تفاوت بین آنها در سازمان را بررسی نماید.

^۱ - Twenge, Jean, M.

۲- ادبیات تحقیق

نسل : نسل عبارت است از گروهی از افراد که در زمان واحدی متولد شده و تجارب(زمان جنگ، انقلاب، جنبش‌های ملی)، منافع و نظرگاه‌های مشترکی دارند. یک نسل به افرادی که در یک دوره تاریخی یکسان متولد شده‌اند، اشاره دارد : کسانی که در یک فضای اجتماعی - تاریخی یکسان زندگی می‌کنند و از وقایع و تجربیات جوانی مشابهی برخوردارند(قاضی‌نژاد، ۱۳۸۵). بالس^۱، (۱۹۹۳)، ابژه نسلی، بیانگر و سازنده هویت نسلی هستند، نسل را مجموعه‌ای از انسان‌ها که در ابژه‌های نسلی با یکدیگر سهیم شده‌اند، معرفی می‌کند. به عبارت دیگر، ابژه نسلی عبارت است از شخص، مکان، شیء یا رویدادهایی(مانند جنگ، انقلاب اسلامی و ...) که از نظر فرد مبین نسل اوست و به یاد آوردنش احساسی از نسل خود او را در ذهنش زنده می‌کند(پاینده، ۱۳۸۴).

بنابراین نسل‌ها با یکدیگر متفاوت‌اند و این تفاوت به برداشتی که هر نسل از دوره خود دارد، بستگی دارد. تفاوت نسل‌ها را می‌توان از طریق نوع و نحوه رفتار آنها تشخیص داد. برای مثال، رفتار نسلی که در شرایط جنگ و محرومیت رشد یافته، با نسلی که جز صلح و رفاه به خود ندیده است، متفاوت است(معیدفر، ۱۳۸۳). در دوره کنونی که با رشد تکنولوژی همراه است افرادی که از امکانات فضای مجازی برخوردار بوده و شبکه‌های اینترنتی را تجربه کرده و جامعه‌پذیری آن‌ها در این دوره شکل گرفته با افرادی که آشنایی چندانی با آن ندارند بسیار متفاوت است.

رایج‌ترین مفهوم بکار رفته درباره اختلاف نسلی، مفهوم شکاف نسلی است. در فرهنگ آکسفورد، شکاف نسلی به‌عنوان اختلافی در نگرش یا رفتار جوانان و سالمندان می‌باشد 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(آزادارمکی، ۱۳۸۳). در جوامع در حال پیشرفت و تکامل، همیشه میان

^۱ - Bollas, K.

نسل‌های جدید و قدیم فاصله می‌افتد. نسل جدید در کنار برخورداری از تجربه‌ها و اندوخته‌های نسل‌های پیشین، آموخته‌ها و تجربه‌های تازه‌ای (مانند فضای مجازی و موبایل و ...) دارد که او را از پیشینیان خود متمایز می‌سازد. میزانی از تمایز میان نسل‌ها امری مطلوب و نشان‌دهنده رشد و تکامل یک جامعه است، ولی اگر نسل‌های جدید به اندازه‌ای تحول خواه شوند که بخواهند در هنگام حرکت رو به جلو، به همه میراث فرهنگی جامعه و یافته‌های گذشتگان خود، پشت پا بزنند و ارتباطشان را با ذخایز معنوی و مادی گذشته جامعه خویش قطع کنند، شکاف میان نسل‌ها رخ می‌دهد و آسیب‌های جبران‌ناپذیر فرهنگی به بار خواهد آورد (مدتق‌ترگانی، ۱۳۸۷). جامعه ایران به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان جامعه‌شناسی، جامعه در حال گذر است که تحولات و وقایع مهم تاریخی و تکنولوژی بسیاری را تجربه کرده که با نسل‌های گذشته متفاوت بوده و تاثیر زیادی بر نگرش‌ها و رفتار افراد دارد، به طور طبیعی این موضوع می‌تواند منجر به چالش جدی در جامعه و به خصوص سازمان گردد، که بالقوه امکان تبدیل شدن به تفاوت یا شکاف میان نسل‌ها را دارد. بنابراین شناخت بیشتر باورها و ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف بیش از پیش لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

ارزش^۱ - ارزش‌ها به طور کلی نگرش‌ها و رفتار را تحت تاثیر قرار می‌دهند. هر چه ارزش‌های کارمندان با سازمان تناسب بیشتری داشته باشد، احتمال اینکه عملکرد و رضایت بالاتری داشته باشد، افزایش می‌یابد. به عنوان مثال فردی که رویاپردازی، استقلال و آزادی عمل برایش اهمیت دارد، احتمالاً نمی‌تواند با سازمانی که به دنبال انطباق دادن کامل کارمندان با ارزش‌های خود است، سازگاری پیدا کند. برای اینکه فرد در سازمان، کارآمد و موثر باشد ارزش‌های او باید با ارزش‌ها و معیارهای سازمان، سازگاری داشته باشد (رابینز، ۲۰۰۹). بانگاهی گذرا به مفهوم ارزش از دیدگاه فلاسفه و

¹ - Value.

صاحب نظران، همچنین طبقه بندی های موجود از ارزش ها و ارزش های کاری، اهمیت آن بیشتر آشکار می گردد.

ارزش های کاری - ارزش های کاری مبنایی برای قضاوت در مورد وضعیت های کاری است که ممکن است به رضایت شغلی و عملکرد منجر شود. ارزش های کاری به طور مستقیم بر رفتار تاثیرگذار هستند و افراد را تشویق می کنند تا مطابق با ارزش های شان رفتار کنند؛ چون رفتارهای ناسازگار با ارزش، احساسات منفی ایجاد می کند. افرادی که مطابق با ارزش های کاری خود عمل نمی کنند؛ دارای سطح پایینی از رضایت شغلی هستند. مارتین و فیلیپس^۱ (۱۹۹۱) خاطرنشان می کنند که تحقیقات گذشته نشان می دهد که رضایت شغلی کارکنان تابعی از پاداش های بیرونی و درونی درک شده به وسیله شغل است که بازتاب ارزش های کاری می باشد. ارزش های کاری، ادراکات و ترجیحات کارمندان در محل کار را شکل می دهد و تاثیر مستقیم بر رفتار و نگرش کارمندان، در اجرای تصمیمات و درک حل مسئله دارد (لیزا و همکاران، ۲۰۰۱).

سوپر^۲ (۱۹۷۰) ارزش های کاری را به عنوان هدفی می داند که یک فرد جستجو می کند تا نیازهای مطلوب خود را در آن جستجو کند. براون^۳ (۲۰۰۲) ارزش های کاری را به عنوان پیامدهای رضایت بخش می داند که افراد انتظار دارند از طریق درگیر شدن در کارشان به آن دست پیدا کنند. نکته بسیار مهم این است که ارزش ها در فرهنگ های مختلف، متفاوت است. ارزش ها از باورهای اساسی نشأت می گیرند و بر نگرش و رفتار فردی و عملکرد سازمانی تاثیرگذار هستند. طبق نظریه الیزوز^۴ (۱۹۸۴) ارزش های کاری، به عنوان ارزش هایی هستند که برای افراد مهم هستند و منجر به نتایج و پیامد مفیدی در محیط کاری می شوند. سوپر (۱۹۷۰)، ارزش های کاری را به عنوان انعکاس درونی از

^۱ - Martin & Philipce

^۲ - Super, D, E.

^۳ - Brown.

^۴ - Elisoz.

اهدافی مطلوب و دلخواه با ابزاری برای رسیدن به هدف تعریف کرده است که این اهداف یا ابزار، باعث ایجاد انگیزه برای کارکردن در افراد می‌شود (توینگ، ۲۰۱۲).
چو (۲۰۰۸) ارزش‌های کاری بر نگرش‌های کاری کارکنان مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وفاداری تاثیرگذار است، درک شفاف ارزش‌های کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا سیاست‌های اثربخش منابع انسانی را برای، برآوردن نیازهای کارکنان و دستیابی به پیامدهای کاری رضایت بخش متناسب با ارزش‌های آنان تدوین کنند. داس^۱ (۱۹۹۷) ارزش‌های کاری طیفی از ارزش‌های کاری، توافق جمعی (صداقت، انصاف) تا ارزش‌های کاری شخصی (امنیت شغلی) می‌باشد. ارزش‌های کاری می‌تواند بر رفتار فرد در کار و عملکرد وی تاثیرگذار باشد. تحقیقات نشان داد که بین ارزش‌های کاری موفقیت‌گرایی و قدرت، با ساعات کاری طولانی مدت ارتباط مثبت وجود دارد (حسن‌زاده، ۱۳۹۰).

فهرست ارزش‌های کاری توینگ: ارزش‌های کاری دسته‌ای از انگیزه‌ها هستند که به عنوان استانداردهای عملکرد بوده و برای برانگیختن ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به ارتقاء مسیر شغلی کارکنان بکار می‌رود، جرج و جونز (۱۹۹۷) ارزش‌های کاری، تمایلات فردی هستند که با نوع کار در محیط کار، عقاید فرد پیرامون اهمیت بیشتر نیازها را در یک وضعیت کاری، قوانین و تصمیمات مربوط به کار و فعالیت‌های کاری را شکل می‌دهند. توینگ ارزش‌های کاری را به پنج دسته تقسیم می‌کند. اخلاقیات شغلی، تمرکز شغلی و تفریح^۲، ارزش‌های نوع دوستانه^۳، ارزش‌های کاری درونی و

^۱ - Does, J. J.

^۲ - Work Ethic, Work Centrality, and Leisure.

^۳ - Altruistic Values.

بیرونی^۱، ارزش‌های اجتماعی و خویشاوندی^۲، رضایت شغلی و ترک کردن شغل^۳.

فهرست ارزش‌های کاری سوپر (۱۹۷۰): ارزش‌های کاری، میزان اهمیت یک فعالیت کاری خاصی است که، نسبت به کار یا فعالیت مخالف ارجحیت دارد. به اعتقاد وی، ارزش‌ها از نیاز نشات می‌گیرند و اهدافی هستند که فرد جستجو می‌کند تا نیازهای زندگی کاری خود را برآورده کند. سوپر ۱۵ فعالیت را برای ارزش‌های کاری بیان می‌کند. فهرست ارزش‌های کاری سوپر، عبارتند از: ارزش‌های کاری درونی شامل برانگیختگی فکری، زیبایی، خلاقیت، نوع دوستی، مدیریت و موفقیت می‌باشد. ارزش‌های کاری بیرونی شامل درآمد اقتصادی، استقلال، امنیت، پرستیژ، روابط سرپرستی، روابط اجتماعی، شرایط کار، تنوع و شیوه زندگی می‌باشد. ارزش‌های کاری ترجیحات، باورها یا ادراک کارمندان در محل کار هستند که به طور مستقیم بر نگرش کارمندان در تصمیم‌گیری شغلی و اجراء تاثیر دارند. پارسونز و همکاران^۴ (۱۹۹۹) ارزش‌های کاری را به عنوان ارزش‌های فرهنگی مطرح می‌کند. برای مثال، ارزش‌های کاری همانند ارزش‌های غایی مثل: پاداش، کیفیت و رضایت هستند که اشخاص در محل کارشان، جستجو می‌کنند (لیونز^۵، ۲۰۰۳).

فهرست ارزش‌های کاری حسن زاده: ارزش‌های کاری به عنوان اساس درک نگرش‌ها و رفتارهای افراد و عنصر تاثیرگذار بر ادراک افراد می‌باشد و در شناسایی و سنجش آن‌ها به سازمان کمک می‌کند تا بتواند الگوهای رفتاری افراد را پیش‌بینی کند و رفتارهای کارکنان را با ارزش‌ها هماهنگ سازد. الوانی (۱۳۷۷)، می‌نویسد: کارگزاران دولتی باید به گونه‌ای رفتار کنند که صحت و درستی اعمالشان، موجبات رضایت

¹ - Intrinsic and Extrinsic Work Values.

² - Affiliation or Social Values.

³ - Job Satisfaction and Intention to Leave.

⁴ - Parsons, T. et, al.

⁵ - Lyons.

شناسایی گوناگونی نسل‌ها مبتنی بر ارزش‌های کاری۱۷۱

عمومی را فراهم سازد. آنها در این راه به چارچوب‌ها و الگوهای ارزشی نیازمند هستند که به صورت معیارهایی به رفتار آنها جهت دهد و آنها را در دستیابی به اهداف یاری رساند. منظور از ارزش‌ها، ارزش‌هایی است که با کار مرتبط می‌باشد. تحقیق با هدف شناسایی ارزش‌های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلام، می‌تواند بستری در جهت ارتقای فرهنگ کار در جامعه و سازمان‌های دولتی کشور باشد. ارزش‌های کاری در ابعاد شرایط کار و شرایط انجام کار تقسیم شده‌است که به شرح زیر می‌باشد: دقت در کار، سخت کوشی، صبر، خلاقیت، محیط کار مناسب، تعادل بین کار و زندگی، امنیت شغلی، درآمد مناسب، عدالت، ارزش ذاتی کار، خلوص نیت، تواضع، همکاری در کار، تکریم ارباب رجوع، نوع دوستی، یادگیری مداوم، مشورت، اندیشه‌ورزی، مداومت، میل به موفقیت، صداقت، خود کنترلی، امانت داری، مسئولیت پذیری، عدم تضییع در کار، نظم، شناخت دانش استانداردهای کاری.

پیشینه تحقیق

چیت‌سازقمی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی» بیان می‌کند که معیار و ضابطه‌ایی برای تشخیص حد و مرز تفاوت نسلی از شکاف نسلی ارائه نشده‌اند و تنها ملاک تشخیص آزمون معناداری است. به همین دلیل، گاه اختلاف ۶ درصدی نمره میانگین بین نسلی تعبیر به شکاف عمیق و گاه همین درصد تعبیر به تفاوت شده است. وی با توجه به مباحث مفهومی و استفاده از رهیافت مانه‌ایمی در مورد نسل‌ها، ملاک‌هایی نظیر (سن و همسالان، تجارب مشترک جامعه‌پذیری، وقایع مهم تاریخی همچون انقلاب، جنگ و ...، تجربه‌های نسلی) را برای تمایز نسل‌ها بیان داشته و سه نسل را مطابق جدول شماره ۱ شناسایی کرده است.

جدول ۱: تعداد نسل‌ها در ایران

مقوله‌ها	نسل‌ها	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	دهه چهل و پنجاه	دهه‌های شصت و هفتاد
		دوران حاکمیت طاغوت	دوران حاکمیت طاغوت و	دوران انقلاب اسلامی

	دوران انقلاب اسلامی		
تجارب نسلی (مختص هر نسل)	اداره جنگ	- کودتای ۲۸ مرداد - شکست دولت مصدق - قیام ۱۵ خرداد	فرایند متفاوت جامعه پذیری بعد از انقلاب

منبع: چیت ساز قمی ۱۳۸۶

رودنی اچ دیی در مقاله خود با عنوان «تعیین استراتژی برای کاهش تعارض محل کار نسلی» که در دانشگاه ماری هاردین، در سال ۲۰۱۱ انجام شد می نویسد، اکنون نسل جدید Y وارد نیروی کار شده، با توجه با انتظارات آنان، تعارض در محل کار رو به افزایش است. آنها انتظارات شغلی زیاد، و انگیزه های متفاوتی دارند. این تعارض می تواند مضر و پراسترس بوده و موجب دلسردی کارمند نسبت به کار گردد. این تحقیق به شناسایی سیاست ها و استراتژی هایی که توسط شرکت های بزرگ و کوچک برای کاهش تعارض بالقوه بین نسل های مختلف وجود دارد، پرداخته است. در این تحقیق ضمن بررسی شواهد گذشته، مصاحبه هایی با متخصصان منابع انسانی و مالکان کسب و کار برای سنجش استراتژی هایی برای کاهش نزاع نسلی انجام داده است. نتایج مصاحبه نشان می دهد که، شرکت های بزرگ بیشتر انرژی خود را برای کاهش نزاع نسلی در محل کار هدایت کردند.

اسمولا و سوتون در مقاله خود با عنوان «تفاوت نسل ها : بازبینی ارزش های کاری در نسل جدید» که در سال ۲۰۰۲ در خصوص ارزش های کاری وابسته به نسل ها انجام شد، می نویسد، ارزش های کاری در هر نسلی منحصر به فرد می باشد. چهار نسل متفاوت در نیروی کار آمریکا شناسایی شده است که می توان در قالب چهار گروه شناسایی کرد. ارزش های کاری از نسلی به نسل دیگر تغییر می کند و با تحلیل ارزش ها می توانیم بینش مفیدی در اداره سازمان ها به دست آوریم.

در جدول زیر، خلاصه تحقیقات خارجی در زمینه گوناگونی ارزش های کاری مبتنی بر تفاوت نسلی در محل کار بسیاری از کشورها از جمله امریکا، افریقا، ژاپن، هند، استرالیا، هلند، مالزی و امریکای شمالی و ... انجام شده است را نشان می دهد که بر تفاوت ارزش های کاری در محل کار تاکید دارند، نتایج تحقیقات نشان داد که وجود نسل های

شناسایی گوناگونی نسل‌ها مبتنی بر ارزش‌های کاری۱۷۳

مختلف، تعارض، دلسردی، ناامیدی، عدم هماهنگی و در نهایت کاهش عملکرد سازمان را به دنبال داشته باشد.

جدول ۲: 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	و بعد از آن
نام گذاری	نسل سنتی	نسل بومر(بچه)	نسل ایکس	نسل وای
جامعه‌پذیری	دوره رکود اقتصادی، جنگ جهانی دوم، جنگ کره، عصر فضا و محاصره برلین - آنها سربازان کهنه کار یا سنت‌گرا	جنبش حقوق شهروند، جنبش زنان، جنگ ویتنام، اصول اخلاقی هیپی‌ها، بعد از جنگ جهانی دوم	واترگیت، درآمد دوگانه خانواده، جهانی شدن، افزایش طلاق، والدین شاغل، بحران انرژی، کامپیوتر،	حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر، شکوفایی اقتصادی، انتظارات زیاد، ثروتمند زیاد، تکنولوژی پیشرفته و اینترنت، تلفن همراه.

منبع: بومی شده رساله مسافری قمی

۳- روش‌شناسی تحقیق

دستیابی به هدف‌های تحقیق و شناخت علمی آن، میسر نخواهد بود، مگر زمانی که با روش درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر، تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد، نه موضوع تحقیق (خاکی، ۱۳۸۴، ۹۸). پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای - کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان و مدیران مجموعه شهرداری تهران (به دلیل تنوع نسلی) می‌باشند. از آنجائیکه از روش کیو برای تحلیل کیفی و کمی استفاده شد، نمونه انتخاب شده تعداد ۱۲۸ نفر از ۴ نسل از مشارکت‌کنندگان می‌باشند که به صورت هدفمند و غیراحتمالی از افرادی که دانش و آگاهی نسبی، نسبت به موضوع ارزش‌های کاری داشتند، از ۵ منطقه شهرداری تهران انتخاب شدند، و برای تکمیل و مرتب کردن کیو لازم است که محقق در جلساتی توضیح لازم و کافی را ارائه نماید.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها: روش گردآوری داده‌ها به منظور انجام پژوهش حاضر، روش کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. در روش کتابخانه‌ای، بعد از جستجوی گسترده در ارتباط با موضوع نسل‌ها و ارزش‌های کاری، مطالعه دقیق منابع، ادبیات نظری تحقیق تدوین گردید. برای تهیه کارت کیو (لیست ارزش‌های کاری) مطالعه منابع، تشکیل گروه

کانونی(با هدف به دست آوردن درکی عمیق ارزش های کاری) و مصاحبه با کارشناسان و افرادی که آگهی نسبی داشته اند، انجام شد. سپس در چند مرحله با استفاده از نظر صاحب نظران، اساتید راهنما و مشاور، ۴۷ ارزش کاری به عنوان نمونه کیو انتخاب گردید. با توجه به وجود ۴ نسل در محل کار(رساله مسافری قمی، ۱۳۹۶) در روش میدانی، به تفکیک گروه های سنی با هماهنگی مسئولین آموزش و کارگزینی مناطق و با استفاده از دستورالعمل روش کیو، افراد مشارکت کننده انتخاب و داده ها جمع آوری گردید.

روش تجزیه و تحلیل داده ها (روایی و پایایی): برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش کیو و تحلیل عاملی کیو استفاده شده است. با این تفاوت که بجای متغیرها در تحلیل عاملی معمولی، افراد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و ذهنیت های آنها آشکار می گردد، برای بررسی روایی از آنجائیکه، مطالعه کیو در پی سنجش هیچ سازه ای نیست، به این سوال پاسخ داده می شود که آیا عبارات گردآوری شده از چنان جامعیت و وسعتی برخوردار هستند که بتوانند ذهنیت های مختلف را نمایان کند. همچنین براساس رتبه ای که مشارکت کنندگان به عبارات مجاور آن می دهند بررسی شده است. پایایی: آیا یک مشارکت کننده یک دسته کارت(نمونه کیو) را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می کند(خوشگویان فرد، ۱۳۸۶).

روش شناسی کیو: روش شناسی کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می سازد تا اولاً ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه بندی کند و ثانیاً به دسته بندی افراد براساس ادراکات شان بپردازد. هدف اصلی از این فن، آشکار ساختن الگوهای مختلف تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند. روش کیو علاوه بر بعد کیفی، کمی نیز هست زیرا از روش های آماری مانند تحلیل عاملی کیو^۱ برای دسته بندی افراد کمک

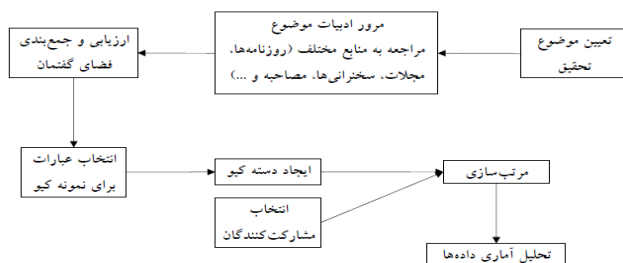
¹ -Factor Analysis

می‌گیرد(خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶). با توجه به روش‌شناسی کیو در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوالات ذیل هستیم :

- ۱- لیست ارزش‌های کاری چه می‌باشد؟
- ۲- براساس ذهنیت‌ها و عقاید مختلف مشارکت‌کنندگان، ارزش‌های کاری هر نسل چیست؟

۳- اهمیت و اولویت‌بندی این ارزش‌ها بر مبنای روش‌شناسی کیو چیست؟

مراحل مطالعه کیو : مراحل انجام مطالعه کیو به اشکال مختلفی صورت می‌گیرد. یکی از دسته‌بندی‌های این فرآیند در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مراحل انجام مطالعه کیو (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶، ۲۵)

مرحله اول - تعیین موضوع تحقیق : فقدان تحقیق روشمند در زمینه ارزش‌های کاری و همچنین از آنجایی که پیرامون موضوع ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد و هر کدام از کارکنان و مدیران سازمان‌ها (برای نمونه شهرداری تهران) دارای ارزش‌های کاری متفاوتی هستند، روش‌شناسی کیو برای شناخت این ذهنیت‌ها، دسته‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها مناسب به نظر می‌رسد.

مرحله دوم - گردآوری محتویات فضای گفتمان : در این تحقیق، محقق به منظور گردآوری عبارات مربوط به فضای گفتمان، از منابع متعدد خارجی و داخلی نظیر : کتاب‌ها، مقالات، مجلات، رساله‌ها و اسناد مدارک(منشور اخلاقی و سخنرانی شهردار)، تشکیل گروه کانونی(کارکنان، مدیران و کارشناسان شهرداری تهران که دارای آگاهی

نسبی نسبت به ارزش‌های کاری هستند) و همچنین خبرگان و صاحب‌نظران مدیریت، جامعه‌شناسی و الهیات، استفاده شده تا لیستی از ارزش‌های کاری (فضای گفتمان) تهیه گردد که جامعیت لازم را داشته باشد. علاوه بر آن عبارتی نیز از تحقیقات خارجی صورت گرفته در رابطه با موضوع تحقیق گردآوری گردید.

مرحله سوم - ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان : مطالب گردآوری شده از مرحله دوم نیاز بود که مورد ارزیابی قرار بگیرد و اطلاعات آن‌ها به عبارات کوتاهی تبدیل گردد، که نشان‌دهنده دیدگاه‌ها و ذهنیت‌ها متنوع پیرامون موضوع تحقیق باشد، تا بتوان در مرحله بعد نمونه‌ای از عبارات (نمونه کیو) را از میان آنها انتخاب کرد. براین اساس، در این مرحله با استفاده از نظر خبرگان، عبارات تکراری و برخی که ارتباط کمتری با موضوع پژوهش داشت، حذف گردید.

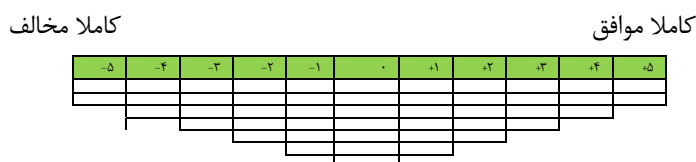
مرحله چهارم - انتخاب عبارت برای نمونه کیو : در تحقیق حاضر به منظور اجرای مطالعه کیو تعداد ۴۷ عبارت از میان ۷۱ عبارت فضای گفتمان تحقیق انتخاب شد. به منظور انتخاب این عبارت، محقق مصاحبه‌هایی با سه گروه (صاحب‌نظران، اساتید، کارشناسان و مدیران از رشته‌های مدیریت، الهیات و جامعه‌شناسی)، که آگاهی نسبت به ارزش‌های کاری داشتند، انجام داد. تعداد ۷۱ عبارت تشکیل‌دهنده فضای گفتمان تحقیق در اختیار این خبرگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد که، اولاً عبارات مورد نظر را از حیث سادگی بیان و کوتاهی عبارات ارزیابی نمایند. ثانیاً در صورتی که هر کدام از عبارات یا گزاره‌های تحقیق قابلیت ادغام در گزاره‌های دیگر را دارند، بیان کنند و در نهایت مهمترین عباراتی را که از نظر آنها می‌تواند نشان‌دهنده ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های مختلف پیرامون موضوع پژوهش باشد انتخاب کنند.

مرحله پنجم - ایجاد دسته کیو : بعد از اطمینان از جامعیت، روشن و بدون ابهام بودن ۴۷ عبارت با تائید اساتید راهنما و مشاور و با رعایت نکات زیر، هر کدام از عبارات کیو بر روی یک کارت کیو نوشته شد : - تمام کارت‌ها از نظر شکل و اندازه و رنگ یکسان در نظر گرفته شد. - برای تمام عبارات از یک سبک نگارشی استفاده گردید. -

تمام عبارات با یک قلم یا فونت و به یک اندازه نوشته شد. - کارت‌ها به گونه‌ای شماره‌گذاری گردید تا نظرات و ذهنیت‌های مختلف در توزیعی مناسب قرار گیرند.

مرحله ششم - انتخاب مشارکت‌کنندگان : به منظور شناسایی ذهنیت‌های ارزش‌های کاری با همکاری معاونت آموزشی و کارگزینی مناطق (۱، ۴، ۵، ۱۶ و ۱۲) از میان کارکنان، کارشناسان، مدیران شهرداری تهران با توجه به گروه‌های سنی، مشارکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی از چهار نسل، انتخاب شدند. افراد انتخاب شده دارای مشاغلی بودند که تا حدی در فضای گفتمان تدوین ارزش‌های کاری نقش داشته و آگاهی نسبی به موضوع داشتند.

مرحله هفتم - مرتب‌سازی :



شکل ۲ : نمودار کیو با توزیع شبه نرمال

همانطور که در شکل ۲ دیده می‌شود برای انجام این پژوهش از نمودار کیو با توزیع اجباری استفاده شد. این نمودار حاوی ۴۷ خانه می‌باشد که برای قرار دادن ۴۷ عبارت کیو توسط مشارکت‌کنندگان از درج امتیاز ۵- که به معنای مخالفت کامل، تا امتیاز ۵+ که به معنای موافقت کامل با عبارت کیو است، تعبیه شده است. از آنجایی که به لحاظ علمی، مدافعان درجه‌بندی متقارن معتقدند این شیوه واقعی‌تر است چرا که، به حالت خنثی یا مردد عدد صفر را نسبت می‌دهد و مخالفت را با اعدادی با علامت منفی و موافقت را با علامت مثبت به نمایش می‌گذارد.

مرحله هشتم : (تحلیل آماری داده‌ها) - در این مرحله داده‌های گردآوری شده با روش تحلیل عاملی کیو و تفسیر عامل‌های استخراج شده انجام می‌گیرد. در تحلیل

آماري داده‌ها در مطالعه کيو به پرسش‌های زیر پاسخ داده می‌شود(خوشگویان فرد، ۱۳۸۶). - به کدام عبارات، مشارکت‌کنندگان به شکلی یکسان امتیاز داده‌اند؟

- چه ذهنیت‌های مختلفی را می‌توان در بین مشارکت‌کنندگان شناسایی کرد؟
 به تمامی مشارکت‌کنندگان تحقیق ۴۷ کارت کيو همراه با یک نمودار کيو داده شد. چگونگی مرتب‌سازی کارت‌ها بر روی نمودار کيو به مشارکت‌کنندگان تحقیق توسط محقق شرح داده شد. پس از انجام مرتب‌سازی کيو توسط آنها، داده‌های بدست آمده حاصل از مرتب‌سازی هر کدام از مشارکت‌کنندگان در فرم مخصوصی ثبت و جمع‌آوری شد. لیست ارزش‌های کاری که از منابع خارجی، داخلی، اسناد و مدارک و با استفاده از نظر اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی و همچنین کارکنان و مدیران شهرداری تهران که آگاهی و دانش نسبی در زمینه ارزش‌های کاری استخراج گردید(مسافری‌قمی، ۱۳۹۶).

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها - تحلیل عاملی کيو

بعد از وارد کردن داده‌ها در نرم افزار Spss، با توجه به دستوالعمل تحلیل عاملی کيو (که یکی از بهترین روش‌های تجزیه و تحلیل ترکیبی است)، نتایج حاصل از آن استخراج گردید. از آنجائیکه خروجی حاصل از تحلیل کيو برای هر نسل الگوی ذهنی می‌باشد و بیشترین درصد تبیین واریانس مربوط به الگوی ذهنی اول، بین ۱۵ تا ۲۵ درصد از واریانس کل است برای تحلیل این بخش در نظر گرفته شده است. روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کيو است. مبنای این روش نیز همبستگی میان افراد است از اینرو عبارت «تحلیل عاملی کيو» استفاده می‌شود تا تاکید شود در فرآیند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند. با این وجود، به لحاظ آماری هیچ اختلافی بین تحلیل عاملی کيو و تحلیل عاملی عادی وجود ندارد(خوشگویان فرد، ۱۳۶۷). عامل‌ها به روش واریماکس^۱ که نوعی چرخش متعامد است، چرخش یافتند. اعداد استخراج‌شده از تحلیل عاملی کيو به روش مولفه‌های اصلی می‌باشند.

^۱ - Varimax

از آنجائیکه تحلیل عاملی کیو دارای جداول متعددی می‌باشد، در این تحقیق نیز برای چهار نسل به صورت جداگانه تحلیل عاملی انجام شد، به دلیل ازدیاد جداول در این بخش فقط خروجی نتایج حاصل از جداول تشریح شده است. اولین جدول برای نشان دادن اشتراک افراد(به روش مولفه اصلی) است که با توجه به خروجی جدول (اعداد بالای ۰/۵) هیچ کدام از افراد حذف نمی‌شوند. خروجی دوم به صورت جدول زیر است، که کل واریانس تبیین شده و همچنین واریانس تبیین شده هر عامل با توجه به تعداد عامل‌ها را نشان می‌دهد. در ستون Total مقادیر ویژه را نمایش می‌دهد که برای عامل‌ها باید بالای (یعنی افراد به هم وابسته‌اند) باشد. نمودار سنگریزه خروجی دیگر آن می‌باشد که عامل‌ها با مقدار ویژه بالای یک را نشان می‌دهد. خروجی بعدی به صورت جدول با ماتریس چرخش یافته(واریماکس) که دارای بارعاملی (میزان رابطه هر فرد با عامل‌ها) می‌باشد، را نشان می‌دهد. براساس جداول فوق و مرتب کردن بارهای عاملی هر عامل مربوط به الگوی ذهنی هر نسل با عامل‌های آن مشخص می‌شود.

جدول ۴: کل واریانس تبیین شده، مقادیر ویژه (Total) و تعداد عامل‌های استخراج شده

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.920	24.750	24.750	7.920	24.750	24.750	7.066	22.081	22.081
2	2.990	9.344	34.095	2.990	9.344	34.095	2.544	7.951	30.032
3	2.450	7.657	41.752	2.450	7.657	41.752	2.431	7.598	37.629
4	2.024	6.325	48.077	2.024	6.325	48.077	2.194	6.856	44.486
5	1.851	5.784	53.861	1.851	5.784	53.861	1.916	5.987	50.473
6	1.675	5.234	59.095	1.675	5.234	59.095	1.631	5.098	55.571
7	1.424	4.451	63.546	1.424	4.451	63.546	1.614	5.043	60.614
8	1.319	4.123	67.669	1.319	4.123	67.669	1.601	5.002	65.616
9	1.182	3.693	71.362	1.182	3.693	71.362	1.566	4.893	70.509
10	1.110	3.469	74.831	1.110	3.469	74.831	1.383	4.322	74.831
11	.962	3.007	77.838						
12	.886	2.768	80.606						
.	.	.	.						
31	.040	.126	99.946						
32	.017	.054	100.000						

الگوی ذهنی اول : نسل اول

کاملاً موافق جدول ۵: آرایه عاملی اول در قالب نمودار کیو نسل اول کاملاً مخالف

-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	+۵
۳۸	۳۳	۳۵	۲۸	۲۱	۱۱	۲۹	۳۷	۸	۳۲	۳
۲۵	۲۳	۱۷	۱۰	۴۰	۶	۱۳	۵	۹	۱	۴۴
	۷	۴۷	۱۶	۲۷	۴۵	۴	۲	۳۴	۲۴	
		۱۸	۴۶	۱۹	۳۱	۳۰	۳۶	۴۲		
			۲۲	۱۴	۳۰	۳۹	۲۶			
				۱۵	۱۲	۴۱				
					۴۳					

با توجه به ماتریس چرخش یافته و جداول تحلیل عاملی کیو، مشارکت‌کنندگان P3، P11, P10, P13, P4, P8, P21, P7, P16, P27, P24, P15, P5 عامل(الگوی ذهنی) اول مشترک هستند. از نظر آن‌ها ارزش‌های کاری شماره‌های ۳، ۴۴، ۳۲، ۱، ۲۴، ۸، ۹، ۳۴ و ۴۲ دارای بیشترین امتیاز عاملی(مهم‌ترین ارزش‌های کاری) محسوب می‌شود. همچنین از نظر آنها، ارزش‌های کاری شماره‌های ۲۵، ۳۸، ۷، ۲۳، ۳۳، ۱۸ دارای کمترین امتیاز عاملی(کم‌ترین اهمیت) می‌باشد. در این الگو براساس نمودار فوق، ارزش کاری ۳۹، از اهمیت و امتیاز کمتری نسبت به عاملی مانند ۴۴ برخوردار است. یعنی نمایندگان این الگوی ذهنی، ارزش کاری ۴۴ را مهم‌تری تلقی می‌کنند. در عین حال این افراد به عبارتی مانند عبارت ۱۱، ۱۳، ۴، ۳۰، ۴۱ که در ستون مربوط به عبارت ۳۹ قرار دارند، امتیاز مشابهی می‌دهند.

الگوی ذهنی اول : نسل دوم

کاملاً موافق جدول ۶: آرایه عاملی اول در قالب نمودار کیو نسل دوم کاملاً مخالف

-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	+۵
۱	۴۴	۱۲	۲۹	۹	۴	۲۰	۲۴	۱۳	۲۵	۲۷
۱۸	۳۷	۲	۳۳	۳۰	۴۷	۱۵	۳۵	۶	۴۵	۲۲
	۱۶	۳۸	۳	۳۲	۸	۴۰	۴۱	۲۸	۲۳	
		۱۴	۴۳	۱۷	۴۲	۷	۱۹	۵		
			۳۹	۱۱	۱۰	۳۴	۲۶			
				۳۶	۳۱	۲۱				
					۴۶					

شناسایی گوناگونی نسل‌ها مبتنی بر ارزش‌های کاری۱۸۱

با توجه به ماتریس چرخش یافته و بارهای عاملی، مشارکت‌کنندگان P7, P26, P31, P4, P10, P22, P14 در شناسایی عامل(الگوی ذهنی) اول مشترک هستند. از نظر آن‌ها ارزش‌های کاری شماره‌های ۲۷، ۲۲، ۲۵، ۴۵، ۲۳، ۶، ۲۶، ۵، ۲۸، و ۱۳ دارای بیشترین امتیاز عاملی(مهم‌ترین ارزش‌های کاری) شناسایی شده‌اند. همچنین از نظر آن‌ها ارزش‌های کاری شماره‌های ۱، ۲، ۱۶، ۳۷، ۴۴، ۱۴، ۳۸، ۳۵ دارای کمترین امتیاز عاملی(کم‌ترین اهمیت) می‌باشد.

الگوی ذهنی اول : نسل سوم

کاملاً موافق جدول ۷: آرایه عاملی اول در قالب نمودار کیو نسل سوم کاملاً مخالف

-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	+۵
۲۶	۲۸	۳۸	۲۹	۵	۴۴	۱۸	۴۱	۳۶	۱۱	۲۳
۲۰	۴۵	۳۹	۸	۳۲	۱۳	۹	۳۴	۴	۱۴	۱۷
	۱۵	۱۶	۱۲	۶	۴۲	۴۳	۳۱	۲	۷	
		۲۷	۱۹	۳۰	۲۴	۱۰	۲۵	۴۶		
			۳۵	۳	۴۰	۴۷	۲۲			
				۳۷	۳۳	۲۱				
					۱					

با توجه به ماتریس چرخش یافته و بارعاملی آنها، مشارکت‌کنندگان P10, P13, P4, P18, P11, P28, P15, P25 در شناسایی عامل(الگوی ذهنی) اول مشترک هستند. از نظر آنها ارزش‌های کاری شماره‌های ۲۳، ۱۷، ۴۶، ۷، ۱۴، ۲، ۳۶، ۴، ۲۵، ۳۱ و ۱۱ دارای بیشترین امتیاز عاملی(مهم‌ترین ارزش‌های کاری) هستند. همچنین از نظر آن‌ها ارزش‌های کاری شماره‌های ۲۰، ۲۶، ۱۶، ۱۵، ۲۸، ۲۷ و ۳۸ دارای کمترین امتیاز عاملی(کم‌ترین اهمیت) هستند.

الگوی ذهنی اول : نسل چهارم

کاملاً موافق جدول ۸: آرایه عاملی اول در قالب نمودار کیو نسل چهارم کاملاً مخالف

-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	+۵
۳۵	۴۶	۹	۲۱	۵	۲۶	۱۱	۱۰	۱۶	۱۹	۳۷
۲	۴۲	۳	۴	۲۴	۱۷	۶	۳۰	۱۸	۳۳	۴۷
	۲۰	۴۵	۴۰	۱۳	۲۷	۱۴	۳۶	۱۵	۱۲	
		۳۴	۴۱	۴۴	۷	۳۲	۳۸	۲۲		
			۲۹	۸	۴۳	۱	۳۹			
				۳۱	۲۵	۲۳				
					۲۸					

با توجه به ماتریس چرخش یافته، مشارکت کنندگان P23, P12, P25, P3, P11, در شناسایی عامل (الگوی ذهنی) اول مشترک هستند. ارزش های کاری شماره های ۳۷، ۴۷، ۱۹، ۱۰، ۳۸، ۱۲، ۱۵، ۱۸، ۱۶ و ۳۳ دارای بیشترین امتیاز عملی (مهم ترین ارزش های کاری) محسوب می شوند. همچنین از نظر آن ها ارزش های کاری شماره های ۲، ۳۵، ۴۲، ۴۶، ۳۴، ۴۵ و ۹ دارای کمترین امتیاز عملی (کمترین اهمیت) هستند. تفسیر این الگوی های ذهنی در بخش نتیجه گیری ارائه خواهد شد.

۵- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

همواره نیروهای اجتماعی منسجم یا جهان بینی مشترکی میان افرادی که در یک دوره زمانی معینی به دنیا آمده اند، وجود دارد که با توجه به رویدادها و وقایع تاثیرگذار آن، ذهنیت و دیدگاه های متمایزی نسبت به گروه های نسلی دیگر را شکل می دهند (لیون، ۲۰۰۳). از سوی دیگر ارزش های جامعه و ارزش های کاری در سازمان مهمترین وجهه و ملاک تمایز افراد است که رفتار آنان را در محل کار شکل می دهد. با توجه به یافته های تحقیق و همچنین بازخوردهای مثبت مشارکت کنندگان از لیست ارزش های کاری که نشان از جامعیت و روایی سوری تحقیق حاضر دارد، نتایج نشان می دهد که مشارکت کنندگان این تحقیق در هر نسل دارای الگوی های ذهنی متفاوتی هستند، با توجه به تحلیل عاملی کیو و خروجی حاصل از آن در این بخش به تفسیر الگوهای ذهنی اول هر نسل خواهیم پرداخت.

الگوی ذهنی اول : نسل اول - ارزش های کاری بوروکراتیک و سنتی

براساس ذهنیت، دیدگاه و عقاید مشارکت کنندگان این نسل که ۲۲ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند ارزش های کاری نظیر : اطاعت پذیر بودن (اطاعت از مقام مافوق یا احترام به مظاهر قدرت)، وفاداری به سازمان (علاقه زیاد به سازمان)، التزام به قانون (احترام به قانون یا قانونمندی)، عقلانیت در کار (پیروی از اصول، روشمند و هدفدار بودن)، استفاده از تجربه دیگران (الگوبرداری، پیروی از شیوه انجام کار دیگران)، وظیفه شناسی (احساس مسئولیت کردن یا پذیرش مسئولیت بیشتر)، پشتکار و جدیت در

کار(دلبستگی، سخت کوشی) و زندگی برای کار (اولویت یا تقدم کار بر زندگی) را به عنوان مهمترین اصول ارزش‌های کاری خود معرفی کردند. با توجه به الگوهای ذهنی و مصاحبه‌های به‌عمل آمده از مدیران و کارکنان شهرداری تهران، افراد این نسل، که بیشتر متولیدن قبل از ۱۳۴۳ می‌باشند، اعتقاد دارند که رعایت اصول، قوانین و مقررات بیشترین کارایی را در شهرداری دارد، بوروکراسی، روش‌های سنتی و استفاده از تجربیات گذشته به عنوان اصل اساسی پذیرفته شده بین کارکنان این نسل در شهرداری تهران می‌باشد، به آئین‌ها و آداب گذشته احترام گذاشته و آن را، مظهر خوبی‌ها و اخلاق حرفه‌ای قلمداد می‌کنند. اصل مهم در زندگی کاری آنها کار، تقدیر و سرنوشت می‌باشد. و بیشترین وقت زندگی خود را در شهرداری می‌گذارند.

الگوی ذهنی اول : نسل دوم – ارزش‌های کاری اقتصادی

براساس ذهنیت‌ها، ادراکات و عقاید مشارکت‌کنندگان این نسل که ۲۰ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند، آن‌ها ارزش‌های کاری نظیر : سودآوری، درآمد اقتصادی بیشتر(تامین مالی)، داشتن سلامتی، رفاه و آسایش(شرایط مناسب در کار)، امانت‌داری(حفظ و نگهداری اموال و تجهیزات سازمان)، تمایل به صرفه جویی (استفاده درست و مناسب از منابع)، امنیت شغلی(علاقه به شغل دائمی داشتن)، رقابتی بودن(علاقه به رقابت با دیگران برای بهترین بودن)، دقت در کار (درست و دقیق انجام دادن کار) را به عنوان مهمترین اصول ارزش‌های کاری خود معرفی کردند. کارکنان مدیران این نسل در شهرداری تهران تاکید داشتند که تامین نیازهای اولیه (زیستی) کارکنان اولویت مهمی است که می‌تواند مشکلات معیشتی آنان را برطرف کرده و آسایش و ایمنی را برای آنان به ارمغان آورد تا در سایه آن و با فراق بال به زندگی کاری خود فکر کنند. تامین نیازهای مادی به‌مراه داشتن بیهش مناسب در نوع تعامل با دیگران می‌تواند موجب برتری نیروها، بهره‌وری و عملکرد سازمان گردد.

الگوی ذهنی اول : نسل سوم – ارزش های بلندپروازانه و بشردوستانه

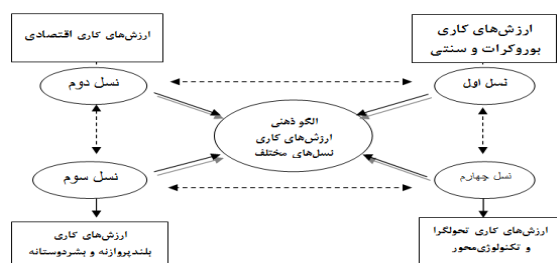
براساس ذهنیت ها و دیدگاه های مشارکت کنندگان این نسل، که ۱۶ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند، آن ها ارزش های کاری نظیر : اعتماد به نفس (اطمینان از صحت انجام خود)، تعادل بین کار / زندگی (عدم افراط و تفریط در کار)، تمایل به موفقیت (بلند پروازی، آرزوی طول و دراز داشتن)، ریسک پذیری (خطر کردن برای زندگی بهتر)، رازداری (حفظ اسرار سازمان و همکاران)، همکاری و نوع دوستی در کار (یاری رسانی به دیگران)، حفظ کرامت انسانی (حفظ شان، منزلت و شخصیت)، را به عنوان مهمترین اصول ارزش کاری خود معرفی کردند.

در شهرداری تهران گروهی هستند که علاقمندند ره صد ساله را یک شبه طی نمایند اصل مهم در زندگی کاری آن ها ریسک پذیری، خلاقیت و تغییر شیوه جدید در کار می باشد. با توجه به اینکه انسان دوست دارد در اجتماع و با مردم باشد، کارکنان شهرداری نیز علاقه زیادی به ایجاد و حفظ روابط خود با دیگران هستند که این موضوع را در مراودات خود و ایجاد تفریح خانوادگی به نمایش می گذارند. این دسته بر این باور هستند که کارکنان و مدیران شهرداری با ارائه ایده های جدید، سعی در ایجاد رقابت، ریسک پذیری با حفظ شئون انسانی، ارتقاء را هدف اولیه خود می دانند.

الگوی ذهنی اول : نسل چهارم – ارزش های کاری تحولگرا و تنوع طلب یا (تکنولوژیکی)

براساس ذهنیت، ادراکات و عقاید مشارکت کنندگان این نسل که ۱۸ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند آن ها ارزش های کاری نظیر : تمایل به تنوع و دگرگونی (بهبود مداوم)، یادگیری و آموزش مستمر (فراگیری علم و دانش)، کار برای زندگی (تقدم زندگی بر کار)، وفاداری به خانواده و دوستان (علاقه بیشتر به خانواده)، خلاقیت و نوآوری (کارآفرینی و ارائه ایده های جدید)، علاقه به کار تیمی (انجام فعالیت های گروهی)، خود کنترلی (نظارت بر کار خود) را مهمترین اصول ارزش کاری خود معرفی کردند. کارکنان این نسل در شهرداری تهران که بسیار جوان بوده و درصدی کمی را تشکیل می دهند علاقه دارند بیشتر با دوستان باشند. بیشتر با فضای اینترنت، جهانی

شدن و تکنولوژی مانوسند و این عاملی است که انتظارات آنها افزایش یافته و بیشتر بدنبال تنوع و دگرگونی در دنیای جدید بوده و علاقه زیادی به یادگیری خلاقیت و کار تیمی داشته باشند. در صورت یافتن مشاغل جذاب و متنوع به آسانی سازمان را ترک خواهند کرد.



شکل ۳- الگوهای ذهنی ارزش‌های کاری نسل در محل کار

شکل فوق گونه‌های متفاوت تفکر و ادراکات ذهنی مشارکت‌کنندگان هر نسل را نشان می‌دهد. براساس بازنمایی محتوای دیدگاه‌ها، به نام‌گذاری و تفسیر هر الگوی ذهنی اقدام شده است. مشارکت‌کنندگان از نظر مشابهت و اختلاف دیدگاه‌های هر نسل، به ۱۰ الگوی ذهنی متفاوت، شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند، که نشان از تفاوت مهم‌ترین معیار و شاخص تفاوت بین آنها، یعنی تفاوت در ارزش‌های کاری هر نسل دارد. در مقایسه با تحقیقات قبلی، توینگ (۲۰۱۲) ارزش‌های کاری را به ۵ طبقه تقسیم نموده‌است، تحقیق سوپر (۱۹۷۰) ارزش‌های کاری را به ۲ دسته، ارزش‌های کاری درونی و بیرونی تقسیم کرده است، فونتین جیسون مرگان (۲۰۱۴)، ۳ نسل را در آمریکا شناسایی کرده و بدون دسته‌بندی مستقل از ارزش‌های کاری به بررسی الگوی ذهنی توینگ اشاره کرده و در بعضی موارد آن را نقض نموده است، تحقیق روی درک (۲۰۱۰) که در آفریقای جنوبی انجام شد ضمن اشاره به ۴ نسل، به بررسی و تعیین استراتژی پاداش برای نسل‌ها مختلف پرداخته است. در تحقیق حاضر با توجه به الگوهای ذهنی، ارزش‌های کاری به ۴ دسته تقسیم شده است که با بعضی از تحقیقات قبلی متفاوت و در بعضی از آنها مشابهت دارد. آنچه که در تمامی تحقیقات به آن اشاره دارد تفاوت در ارزش‌های کاری

هر نسل است، که این موضوع به عنوان یک چالش برای مدیران، نمود عینی دارد و باید به عنوان پارادایم جدید در مدیریت خرد و کلان جامعه و سازمان مورد توجه قرار گیرد. همانطور که در مطالعات قبلی در سایر کشورها بدان اشاره شد تفاوت در ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف موجب عدم تعامل مناسب بین نیروها می‌شود، که پیامد آن بروز ناامیدی، دلسردی، عدم اطمینان و در نهایت کارائی پائین سازمان و نداشتن روحیه کارکنان که سرمایه‌های اصلی سازمان هستند، می‌باشد. بنابراین با توجه به الگوهای ذهنی متفاوت و متمایز هر نسل مدیران باید نقش جدید خود را به نحوی طراحی نمایند که با توجه به شناخت الگوهای ذهنی به عنوان مشاور علمی، اولویت‌های ارزش‌های کاری هر نسل را مد نظر قرار دهند و در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان و منابع انسانی شتاب بیشتری بخشند و نقش کارآمدی را در کنار نقش‌های دیگر ایفا نموده تا انسجام و هماهنگی لازم برای تعاملات بیشتر انجام شود. این تحقیق نشان داد که نسل‌ها نیز در اعتقادات، نگرش‌ها و ارزش‌های کاری در محل کار با هم تفاوت دارند، بنابراین پیشنهاد می‌شود با وجود نسل‌های مختلف در سازمان، به موضوعاتی نظیر دلایل کاهش ارتباط بین نسل‌ها و همچنین راهکارهایی برای کاهش تعارض بین سازمان بررسی گردد. تفاوت بین زنان و مردان را در ارزش‌های کاری بین نسل‌های مختلف بررسی شود. پیشنهاد می‌شود راهکارهایی برای افزایش رضایت شغلی در نسل‌های مختلف بررسی گردد. موضوع تفاوت نسل‌ها می‌تواند در حوزه‌های دیگر مدیریت نظیر: مدیریت بازاریابی، مدیریت صنعتی، مدیریت منابع انسانی (در چگونگی و نوع برنامه‌ریزی آموزشی، اولویت استخدام، نظام تنبیه و تشویق و پاداش و ...) تحقیق عمیق و کیفی صورت گیرد.

منابع:

- Alpuert. Ethel M. (1956). The Classification of values: A method and illustration. *American Anthropologist: New Series*
- Azadarmaki, T, Ghaffari, Gh, (1383). Sociology of generation in Iran, Institute of Humanities and Social Sciences, Tehran, Vol 1, (in Persian).

- Azar, A. & Momeni, M. (1385), Statistics and its application in management, the publisher Samt, Tehran, Volume 2, (in persian).
- Bollas, C, (1384). Generation mentality : a psychoanalytic perspective on generational differences, translated by Hussein Payandeh, Organon, Tehran, (in Persian).
- Barforoshan, S. & Nazary, A. (1386). Core values of the organization, *e-magazine Institute for Scientific Information and Documentation Center of Iran*, (in persian).
- Chintzaz Ghomy, MJ, (1386). Recognition of the concepts of generation and generation gap, youth and intergenerational relations, 98-75, (in Persian).
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Fountain, J. M. (2014). Differences in Generational Work Values in America and Their Implications for Educational Leadership: A Longitudinal Test of Twenge's Model, (Doctoral Dissertation), AA 3622936.
- Ghazinejad, M. (1383). *Generations and values: a sociological analysis of the difference between the value of youth and adult*, doctoral thesis in Sociology, Faculty of Social Sciences, Tehran University, (in persian).
- Hassanzadeh, MS, (1390). Design and validation of the model public service work values in terms of staff Iran, Thesis, Tehran University, College of Qom, al-Farabi, (in Persian).
- Inglehart, Ronald (1373). Cultural development in advanced industrial society, translator M. chord, desert, (in persian).
- Knowledge @ Wharton (Wharton University of Pennsylvania (Cristina Simon, 2005)).
- Khvshgvyanfrd, A. (1386). Q-methodology Tehran: IRIB Research Center, (in persian).
- Lyons S. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*, A dissertation submitted to the faculty of graduate studies and research, management, ottawa.
- Mannhiem, Karl (1952). The Problem of Generation in Essays on the Sociology of Knowledge, edited by D. Kecskemeti. London.

- Mobini A. & Rabbani, A. (1391). Value-based strategic management across the organization, *Journal of the House and Strategy*, 19 (70), 102-63, (in persian).
- Matagh Trgany, A. (1387). The consequences of a rupture between generations, Tehran, Islamic Research Center of IRIB, Iran, (in persian).
- Mosaferi Ghomi, M. Rastgar, A. Yazdani, H. Azar. A & Damghanian, H. (1396). Formulating different models based on work values and generational differences impact on employee engagement, management doctoral dissertation, University of Semnan, Iran, (in persian).
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Organization Behavior*, 13th ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- Rodney, H. Deyoe, (2011). Identifying Strategies to Minimize Workplace Conflict due to Generational Differences, *Journal of Behavioral Studies in Business*, .
- Rooy, D, J, van. (2010). *Total Rewards Strategy for a Multi-generational Workforce*, Master of thesis, University of Pretoria.
- - Rooy, Dirk, J. (2010). Total rewards strategy for a multi-generation workforce, (Master's Thesis) University of Pretoria.
- Smola, K. and Sutton, D. (2002). Generational Differences : Revisiting Generational Work Values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Super, D. E. (1970). *Work values inventory*. Boston : Houghton Mifflin.
- Super, D. E. (1973). The work values inventory, in contemporary approaches to interest measurement. D. G. Zytowski (ed), Minneapolis : University of Minnesota Press.
- 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.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36 (5).
- Tevakol, M, Gazinejad, M, (1385). Generation gap in macro-sociological approaches: review historical approach contrasts with the emphasis on generation, *Social Science Quarterly*, 27, 97-124, (in Persian).
- Van de Van, A.A.G. (2011). *How Generations Balance Work and Private Life*, (Master's Thesis), Universitty Van Tilburg.