

## فرا تحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی

مهدی خیراندیش\*، سمیه بخشنده\*\*

اسماعیل شعبانی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۴/۰۳

### چکیده

از جمله اساسی‌ترین چالش‌های نوین پیش‌روی مدیریت منابع انسانی، تنوع نیروی کار است. بر این اساس، پژوهش حاضر با ترکیب کمی نتایج تحقیقات، تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌ها و چگونگی اثرگذاری ارزش‌های کاری گروه‌های نسلی در محیط کار را شفاف‌تر نمود. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع تحقیق، توصیفی است. جامعه آماری تحقیق، شامل ۱۳۵ مقاله خارجی و داخلی معتبر بود که تعداد ۲۰ مورد با استفاده از روش قضاوتی وارد فرایند فراتحلیل شد. پایایی شناسایی از طریق توافق داوران در انتخاب و طبقه‌بندی تحقیق‌ها، پایایی کدگذاری از طریق توافق داورها در مورد استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها و پایایی سطح معناداری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر بین دو فراتحلیل‌گر به دست آمد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از هر نسل با استفاده از نرم‌افزار CMA2، نتایج نشان داد که ارزش‌های کاری، بین نسل‌های مختلف متفاوت است.

**کلیدواژه:** تنوع نیروی کار؛ ارزش‌های کاری؛ گروه‌های نسلی؛ فراتحلیل

\*. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\*\* دکتری مدیریت توسعه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران somayehbakhshandeh19@gmail.com

## مقدمه

تفاوت نسلی، موضوعی قابل توجه برای سازمان‌هایی است که با رقابت روبه‌رشد بر سر منابع انسانی کمیاب روبه‌رو هستند (اگری و رالستون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ اسپراگو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). نسل‌های متفاوت دارای رویکردها و چشم‌اندازهای متفاوتی در خصوص اخلاق کاری، رهبری و اختیار هستند. این تفاوت‌ها می‌تواند عامل ایجاد تضاد، یأس و ناامیدی یا سوء تفاهم‌هایی شود که در صورت عدم اعمال مدیریت مناسب، چالش‌های اساسی برای سازمان ایجاد می‌کند (کوگین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ گلس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). عقاید و نگرش‌های متفاوت کارکنان بر شیوه‌های عمل مدیران، بالأخص مدیران منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. برای مثال، برخی از مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان با سن بالا (۵۰ سال به بالا) عملکرد شغلی کم‌تری نسبت به همکاران جوان‌تر خود دارند، در حالی که، برخی دیگر، تصویر پیچیده‌تری از افراد را به‌نمایش می‌گذارند (وندرون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). از این رو، مدیران نیازمند آن هستند که با کارکنان خود به شیوه‌ای متفاوت از آنچه مرسوم و متداول بود، رفتار نمایند (پترولاس، برون و ساندین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰) و فهم ارزش‌های نسل‌های مختلف نسبت به کار و اتخاذ تصمیماتی متناسب با آنان را ضرورتی اساسی برای جذب کارکنان دانشی و نگهداری آنان در فضای رقابتی برشمارند (پونتت، وروش و گانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). ارزش‌های کاری کارکنان از عواملی اساسی تأثیرگذار بر رضایت شغلی و تعهد افراد به کار محسوب می‌شود (التر، سولیمان و آلناجی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷؛ گورسوی، مایر و چو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸؛ کایاکان، آکما، بکتاس و تیراسوگولو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). تا به امروز، مطالعات بسیاری صورت گرفته است تا چالش‌هایی را که مدیران در برخورد با گروه‌های نسلی با آن روبه‌رو شده‌اند، مطرح نموده و راهگشای مسائل باشند (آمایاه و گردو<sup>۱۱</sup>،

1. Egri & Ralston
2. Sprague
3. Cogin
4. Glass
5. VanderVen
6. Petroulas, Brown & Sundin
7. Pontet, Wrosch & Gagne
8. Eletter, Sulieman & Alnaji
9. Gursoy, Maier & Chi
10. Kayacan, Akman, Bektas & Tirasoglu
11. Amayah & Gedro

۲۰۱۴). وجود تحقیقات بسیار در حوزه تفاوت نسلی در کشورهای مختلف، بدون شک، نشان‌دهنده آن است که این مسئله به موضوعی بحث‌برانگیز و چالشی در محیط کار تبدیل شده است و توجه بسیاری از محققان و مدیران را به خود جلب کرده است، اما از سوی دیگر، تناقضات بسیاری در نتایج این تحقیقات دیده می‌شود. برای مثال، گورسوی و همکارانش (۲۰۰۸) تفاوت‌ها و شباهت‌های بین نسل نوپا، نسل X و نسل Y را در نگرش نسبت به کار و اختیار یافتند. حال آنکه در تحقیق دیگر که یونگ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) انجام دادند، یافته‌ها حاکی از آن بود که بین این سه نسل صرف‌نظر از مزایای متفاوت کاری، تفاوتی وجود ندارد. هرچند بنسون و برون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که نسل نوپا از سطح بالاتری از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سطح پایین‌تری از تمایل به ترک سازمان نسبت به نسل X برخوردار است (بنسون و برون، ۲۰۱۱) اما نتایج تحقیق ردیت، گرگوری و رو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که تمایل به ادامه کار نسل X نسبت به دو نسل نوپا و نسل Y بالاتر است (ردیت، گرگوری و رو، ۲۰۱۷). در ایران نیز دیدگاه‌های مختلفی درباره تفاوت نسلی وجود دارد. برخی تفاوت نسلی را پذیرفته‌اند اما گاه نگاهی بدبینانه و گاه نگاهی خوش‌بینانه به آن دارند، برخی دیگر بر وجود تفاوت نسلی صحه گذاشته و شکاف نسلی را رد می‌کنند و دسته‌ای دیگر مسئله اصلی را تفاوت نسلی نمی‌دانند بلکه از گسست فرهنگی سخن به میان می‌آورند (عبداللهی، ۱۳۹۳). با مطرح شدن تفاوت نسلی در حوزه‌های اجتماعی، سیاسی و دینی ایران و نیز بیشتر شدن این تفاوت‌ها در طول زمان (معیدفر، ۱۳۸۳) با تغییر سنی نیروی فعال جامعه و ترکیب شدن هر چه بیشتر نیروی جوان و نیروی بزرگسال در محیط کار به سبب طولانی شدن سن بازنشستگی ناشی از پیر شدن جمعیت فعال جامعه و شتاب تفاوت‌های ادراک شده بین نسل‌ها، می‌توان انتظار داشت که با ورود این نسل‌ها در محیط کار و بیشتر شدن شکاف در ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات نسبت به شغل، تفاوت نسلی در حوزه سازمانی ایران نیز به موضوعی چالش‌برانگیز تبدیل شود. از این رو، در این تحقیق تلاش می‌شود با بهره‌گیری از اصول و قواعد روش فراتحلیل، به گونه‌ای نظام‌مند و علمی، ضمن توجه به تناقضات تحقیقات قبلی و رسیدن به

1. Young  
2. Benson & Brown  
3. Redditt, Gregory & Ro

نتیجه‌ای با تعمیم‌پذیری بالاتر نسبت به هر یک از تحقیقات مستقل، استنتاجی کاربردی برای استفاده از نتایج تحقیقات را در اختیار مدیران سازمانی قرار دهد. بدین ترتیب، سؤالات اساسی مطرح در این تحقیق عبارتند از:

Q1: هر یک از گروه‌های نسلی به کدام یک از ارزش‌های کاری گرایش بیشتری دارند؟

Q2: سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی بین گروه‌های نسلی چگونه است؟

## مبانی نظری

### تعریف نسل

هر چند توافقی دقیق و جامع در تعریف اصطلاح "نسل" وجود ندارد، دو تعریف از این اصطلاح در این مقاله ارائه شده است که نویسندگان آنها را تعریف کاربردی از آن دانستند. گلس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نسل را "گروه قابل شناسایی" معرفی می‌نماید که سال تولد، محل زندگی و رویدادهای اساسی مشابه را در مراحل تکامل بحرانی زندگی‌شان به اشتراک می‌گذارند؛ سه موج نسلی متداول عبارتند از: نسل نوپا<sup>۲</sup> (متولدین ۱۹۶۴-۱۹۴۶)، نسل X<sup>۳</sup> (متولدین ۱۹۸۵-۱۹۶۵)، و نسل Y<sup>۴</sup> (بعد از ۱۹۸۶) (گلس، ۲۰۰۷). نسل می‌تواند به عنوان گروهی از افراد تعریف شود که مجموعه ارزش‌های متفاوتی دارند، زیرا آنها رخدادهای و تجربیات خاصی از دوره زمانی را تسهیم می‌نمایند (پالیکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

### ارزش‌های کاری

ارزش‌ها پایدار اما تغییرپذیرند؛ این ارزش‌ها در طول سال‌های شکل‌گیری فرد آموخته می‌شوند و در طول دوره زندگی فرد نسبتاً پایدار باقی می‌مانند. ارزش‌های کاری شکل‌دهنده استانداردهای ارزیابی محیط کاری هستند؛ چراکه مستخرج از درستی یا نادرستی اعمال و رفتارها و ترجیحات افراد در محیط کار می‌باشند (لیوسن و دیوکسیوکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ اسمولا و سوتون<sup>۵</sup>،

1. Glass
2. Baby boomers
3. Palicka
4. Lyons & Duxbury
5. Smola & Sutton

۲۰۰۲). ارزش‌های کاری کارکنان ادراک و ترجیحات آنان را شکل می‌دهد که نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و به وجود آورنده خواسته‌ها و تمایلاتی از کارکنان است که می‌خواهند آنها را از طریق کار برآورده سازند (فریز، السون، مورل و سلوان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اسچووارز<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) ارزش‌های کاری را در چهار بعد طبقه‌بندی نمود: ۱. خارجی، شامل حقوق و ضمانت شغلی؛ ۲. داخلی، شامل رشد فردی، علاقه به کار، استقلال، و خلاقیت؛ ۳. اجتماعی، شامل تعامل با کارکنان و مشارکت در جامعه؛ و ۴. قدرت، یا اختیار و نفوذ. الیزور<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) و مینگ و تام<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز به سه نوع ارزش کاری شامل ارزش‌های ابزاری (همچون مزایا، پرداخت و ساعت کاری)، ارزش‌های عاطفی (همچون، روابط با همکاران، سرپرستان و دیگر افراد) و ارزش‌های شناختی (همچون، علاقه به کار، موفقیت و عدم وابستگی) اشاره می‌نمایند (الیزور، ۱۹۸۴؛ مینگ و تام، ۲۰۱۳).

### تفاوت نسلی در ارزش‌های کاری

تفاوت در ارزش‌های کاری بین نسل‌ها ممکن است به این دلیل باشد که تنوع کارها در طول زمان با تفاوت زمان بین نسل‌ها پیوند می‌خورد (سنامو و گاردنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). رخدادهایی چون جنگ، اقتصاد بحران، دگرگونی‌ها، پیشرفت‌های فناورانه، توزیع مجدد منابع و ... به شکل قابل توجهی ارزش‌های افراد را به شکل متفاوتی از دیگر افرادی که در شرایط دیگری به دنیا آمده و زیسته‌اند، شکل می‌دهد (التر، سولیمان و آناجی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). در یک مطالعه تجربی، آگری و راستون<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) با در نظرگیری پیشرفت‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی قابل توجه بررسی نمودند که چگونه این پیشرفت‌ها، جهت‌گیری‌های ارزشی گروه‌های نسلی را تبیین می‌نماید. برای مثال، نسل‌هایی که در دوره جنگ یا ناامنی رشد کرده بودند، ارزش‌های بقای مدرنیستی چون جبرگرایی اقتصادی،

1. Frieze, Olson, Murrell& Selvan
2. Schwartz
3. Elizur
4. Ming& Tam
5. Cennamo& Gardner
6. Eletter, Sulieman& Alnaji
7. Egri& Ralston

عقل‌گرایی، ماتریالیسم و محترم‌شدن اختیار را در خود پرورش داده بودند. نسل‌هایی که در دوره امنیت اجتماعی - اقتصادی زیست کرده بودند، ارزش‌های پست‌مدرنیستی چون مساوات‌طلبی، پذیرش تنوع و خودبینی را تجربه نمودند و آن را در خود پرورش دادند (اگری و راستون، ۲۰۰۴). از سوی دیگر، بونوسور، روسو و فرارا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) افزایش عدم امنیت شغلی ادراک شده بین کارکنان جوان نسبت به کارکنان نسل‌های گذشته را نوسانات اقتصادی برمی‌شمرند که سبب ایجاد نوعی بدبینی نسبت به فرصت‌های پیش رو در بازار کار جوانان شده است (بونوسور، روسو و فرارا، ۲۰۱۵). ارزش‌های کاری از عواملی اساسی هستند که بر رضایت شغلی و تعهد افراد به کار اثر می‌گذارند (التر، سولیمان و آناجی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ گورسوی، مایل و چو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ کایاکان، آکما، بکتاس و تیراسوگولو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

### پیشینه تجربی پژوهش

در جدول (۱) اطلاعات مختصری از تحقیقات مورد بررسی آمده است که برای جلوگیری از طولانی شدن مطلب تنها اطلاعات مرتبط به نسل نوپا در رابطه با یک ارزش به‌عنوان نمونه ذکر شده است. ارائه ارزش‌های نسل‌های دیگر سبب طولانی شدن این بخش می‌شود و صرفاً تحلیل داده‌ها در بخش نتایج آورده می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Buonocore, Russo& Ferrara
2. Eletter, Sulieman& Alnaji
3. Gursoy, Maier& Chi
4. Kayacan, Akman, Bektas& Tirasoglu

جدول ۱. اطلاعات مختصری از تحقیقات مورد بررسی

نسل نوپا				عنوان مقاله	سال	نویسندگان
Work value	Sample size	Mean/t	SD/p			
استقلال در کار	۹۹	۳,۶۳	۰,۸۳	طراحی کار برای گروه‌های نسلی متفاوت	۲۰۱۴	هموس و وکیک <sup>۱</sup>
به دنبال ارتقا بودن	۵۲۰	۰,۰۰۰۱	-	تنوع در مسیر شغلی و نگرش‌ها نسبت به محیط کار به واسطه نسل، سن و تفاوت‌های فرهنگی در ایالات متحده و چین	۲۰۱۵	یی، ریبنس، فو و چنگ <sup>۲</sup>
امنیت و راحتی کار	۹۲	۱۳,۲۳	۱,۳۶	تفاوت‌های نسلی در ارزش‌های کاری: مطالعه‌ای از مدیریت مهمان‌داری	۲۰۰۷	چن و چو <sup>۳</sup>
ارزش‌های بیرونی	۳۴۰	۳,۶۸	۰,۷۴	تفاوت‌های نسلی در ارزش‌های کاری، پیامدها و تناسب ارزش‌های فردی-سازمانی	۲۰۱۱	سانامو و گاردنر <sup>۴</sup>
چالشی بودن کار	۴۶۳	۳,۲۵	۰,۰۰۱	استفاده از مدل مسیر شغلی کالیدوسکوپ برای بررسی تفاوت نسلی در نگرش‌های کاری	۲۰۰۹	سولیوان، فورت، ساراهر و میانیرو <sup>۵</sup>
امنیت و راحتی کار	۱۰۰۵	۲۷,۳۷	۴,۳۶	تفاوت‌های نسلی در شخصیت و انگیزه. آیا واقعیت دارد و پیامدهای آن در محیط کار چیست؟	۲۰۰۷	ونگ، گاردینر، لانگ و سولون <sup>۶</sup>
معنادار بودن کار	۳۶۰	۱۶,۰۱	۳,۰۴	ادراکات نسلی و تأثیر آنها بر تعهد سازمانی	۲۰۰۵	سیلوا، در ترا، فیشر و ترويسان <sup>۷</sup>
تعهد عاطفی (نسل X)	۱۱۲	۳,۷۵	۰,۸۶	مشارکت سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای و تعهد به تیم	۲۰۱۵	سینگ و گوپتا <sup>۸</sup>

1. Hernaus & Vokic
2. Yi, Ribbens, Fu & Cheng
3. Chen & Choi
4. Cennamo & Gardner
5. Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero
6. Wong, Gardiner, Lang & Coulon
7. Silva, Dutra, Fischer & Trevisan
8. Singh & Gupta

(ادامه) جدول ۱. اطلاعات مختصری از تحقیقات مورد بررسی

نسل نوپا				عنوان مقاله	ردیف	نویسندگان
Work value	Sample size	Mean/t	SD/p			
اختیار	۲۰۵	۳۰۷۱	۱۰۰۲	تعهد عاطفی گروه‌های نسلی پرستاران برزیلی	۲۰۲	نلسون <sup>۱</sup>
عدم تمایل به ترک خدمت	۱۶۲۷	۶۴۰۸	۴۲	تفاوت نسلی در جابه‌جایی پرستاران	۲۰۸	لیواسو، واتک، متوس و بولاند <sup>۲</sup>
رضایت شغلی	۱۷۵	-	۰۰۰۰۱	صحبت از نسل من: تأثیر نسل بر ادراک کارکنان نسبت به استرس کاری و رضایت شغلی	۲۰۶	چسمان و دونی <sup>۳</sup>
ارزش‌های بیرونی	۱۰۲	۳۰۶۶۸	-	اثرات ارزش‌های کاری نسل‌ها بر رفتار و نگرش برند کارکنان: تجزیه و تحلیل چندگروهی	۲۰۷	کینگ، موریلو و لی <sup>۴</sup>
ارزش‌های رفاهی	۲۵۱	۰۰۰۱۳	-	تفاوت‌های نسلی در اخلاق کاری: بررسی معیار اندازه‌گیری در سه گروه نسلی	۲۰۰	ماریک، وهر و بانیستر <sup>۵</sup>
ارزش‌های درونی	۱۰۶	۱۱۰۳۳	۴۰۱۱	تفاوت‌های نسلی در ارزش‌های کاری، پاداش‌های کاری ادراک‌شده، رضایت شغلی کارکنان زن مهاجر چین: پیامدهای سیاست اجتماعی و خدمات اجتماعی	۲۰۳	مینگتو، لین و تام <sup>۶</sup>
حمایت همکاران	۱۹۶۴	۳۰۵۱ / ۳۰۸۳	-	نسل‌های در محیط کار: آیا تفاوت وجود دارد و آیا اهمیت دارد؟	۲۰۱	بناسونا و برون <sup>۷</sup>
رضایت شغلی	۱۰۹	-	۰۰۰۱	تفاوت نسلی و رضایت شغلی در خدمات تفریحی	۲۰۳	یونگ، اسپوارز، راس و کیم <sup>۸</sup>

1. Nelson
2. LeVasseur, Wang, Mathews & Boland,
3. Cheeseman & Downey
4. King, Murillo & Lee
5. Meriac, Woehr & Banister
6. Ming T o & Lin Tam
7. Benson & Brownb
8. Young, Sturts, Ross & Kim



(۱۵۱مه) جدول ۱. اطلاعات مختصری از تحقیقات مورد بررسی

نسل نوپا				عنوان مقاله	سال	پژوهندگان
Work value	Sample size	Mean/t	SD/p			
تعهد هنجاری	۲۳۹	۰۰۰۸-	-	بررسی تعهد سازمانی و تمایل به ماندن در صنعت: تنوع نسلی در محیط کار	۲۰۱۷	ردیت، کورگوری و راب <sup>۱</sup>
ارزش‌های غیررفاهی	۲۰۹۹	۱۵۰	۰۰۹۷	آیا تفاوت نسلی در ارزش‌های کاری حقیقی است یا ساختگی؟ شواهد و پیامدها در چند کشور	۲۰۱۲	کوجین <sup>۲</sup>
اختیار	۳۵۷۲	۵۰۹۹	۱۰۲۱	تفاوت سنی، حرفه‌ای، نسلی در ادراک ارزش‌های سازمانی پزشکان و پرستاران اسرائیل: مضامینی برای نگهداری	۲۰۱۷	وارشوس، کی، بامویب و ساگان <sup>۳</sup>
ارزش‌های درونی	۱۵۰	۴۰۹۲	۱۰۲۶	مقایسه تفاوت‌های نسلی میان ارزش‌های محیط کاری منابع انسانی در بانک ملی و بانک رفاه	۱۳۹۵	محسن قلی‌نژاد چاری

## روش‌شناسی

در تحقیق حاضر برای ترکیب آماری نتایج پژوهش‌های مستقل و جداگانه و رسیدن به نتایج کلی درباره آنچه پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد، از فراتحلیل استفاده شده است. ایگر و همکارانش فراتحلیل را هنر ترکیب تحقیقات و تحلیل تحلیل‌ها می‌نامند که روشی کمی برای تلفیق نتایج تحقیقات مستقل، مشابه و ترکیب یافته‌های آنها برای ارزیابی اثربخشی عمل آزمایشی است (ایگر، اسمیت و آلتمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). در حال حاضر، یکی از اساسی‌ترین مفاهیم موجود در ادبیات فراتحلیل مفهوم اندازه اثر است. در این خصوص روزنتال معتقد است که در علوم رفتاری اگر اندازه اثر محاسبه نشود، احتمال بروز خطای نوع دوم از خطای نوع اول بیشتر می‌شود (روزنتال<sup>۵</sup> و کوپر، ۱۹۹۴). اگرچه سطح معنی‌داری و اندازه اثر در مورد رد یا قبول فرضیه صفر استفاده

1. Redditta, Gregory & Rob
2. Cugin
3. Warshawski, Barnoyb & Kagan
4. Egger, Smith & Altman
5. Rosenthal

می شوند، اما هر کدام اطلاعات جداگانه‌ای را در اختیار می‌گذارند. از طریق آزمون معنی‌داری مشخص می‌شود که آیا نتیجه‌ای خاص به علت شانس رخ داده است یا خیر و از طریق محاسبه اندازه اثر می‌توان دریافت که متغیر مستقل تا چه اندازه بر متغیر وابسته اثر گذاشته است. بنابراین، برای تصمیم‌گیری در مورد رد یا قبول فرضیه صفر در تحقیقات رفتاری باید همراه با نتیجه آزمون معنی‌داری به مقدار اندازه اثر نیز توجه شود؛ زیرا در شرایط یکسان از لحاظ حجم نمونه و سطح معنی‌داری، هرچه اندازه اثر بزرگ‌تر باشد، توان آزمون هم بیشتر می‌شود و اعتبار تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد (شکری و همکاران، ۲۰۰۳). به زبان ریاضی می‌توان گفت که اندازه اثر برابر است با تفاضل میانگین گروه کنترل و آزمایش تقسیم بر انحراف استاندارد گروه کنترل (اورتگا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مقیاس استاندارد شده اندازه اثر با حرف  $d$  نشان داده می‌شود. این مقیاس، تفاوت تغییرپذیری بین گروه‌ها را ترکیب می‌کند.

مقاله حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع تحقیق، توصیفی است. جامعه آماری تحقیق، مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی معتبر است که در حوزه تفاوت نسلی در ارزش‌های کاری در طول ۱۰ سال گذشته انجام شده است و از لحاظ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری شرایط لازم را داشته‌اند. برای دستیابی به تحقیقات مورد نظر از کلیدواژه‌هایی چون "تفاوت نسلی"، "گروه‌های نسلی"، "نسل‌ها"، "چندنسلی"، "ارزش‌های گروه‌های نسلی"، "نگرش‌ها و انتظارات گروه‌های نسلی"، "رضایت شغلی نسل‌ها"، "تعهد در نسل‌های متفاوت"، "تنوع نسلی در محیط کار"، اثر سن در محیط کار" در پایگاه‌های مختلف اطلاعاتی داخلی و خارجی استفاده شد تا تعداد یافته‌های اولیه (جامعه آماری) به دست آید. برای پایایی شناسایی، در انتخاب تحقیق‌ها و طبقه‌بندی توافق داوران حاصل شد. از آنجا که روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند است با مراجعه به منابع تحقیق‌های به دست آمده به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای فراتحلیل از یک فرم کدگذاری استفاده شد. سپس برای احراز شرایط لازم از لحاظ روش شناختی و محتوی به منظور انتخاب نمونه، فیلترهای اولیه و ثانویه و ملاک‌های خروج مطالعات اعمال شد. در جدول زیر معیارهای ورود و خروج قابل مشاهده است.

1. Ortega

جدول ۲. معیارهای ورود، خروج و انتخاب پژوهش‌های مورد مطالعه

تعداد یافته‌های نهایی	معیار خروج از مطالعه	تعداد یافته‌های اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		نام پایگاه‌های اطلاعاتی
			فیلتر مرحله اول	فیلتر مرحله دوم	
۹	تمرکز تنها بر یک نسل / نداشتن آماره‌های مرتبط / عدم ارائه تحلیل‌ها به تفکیک گروه‌های نسلی برای هر یک از ارزش‌ها	۲۵	مقالات ژورنالی/سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷	زبان انگلیسی / عنوان مقاله / چکیده / واژگان کلیدی	EMERALD
۰		۵			OXFORD
۲		۲۴			SAGE
۰		۲۰			SIECNEDIRECT
۳		۱۹			SPRINGER
۵		۲۶			TYLOR FRANCIS ONLINE
۰		۹			WILEY
۰	تمرکز تنها بر یک نسل / نداشتن آماره‌های مرتبط / عدم ارائه تحلیل‌ها به تفکیک گروه‌های نسلی برای هر یک از ارزش‌ها	۰	مقالات ژورنالی / سال‌های ۷۶ تا ۹۶	عنوان مقاله / چکیده / واژگان کلیدی	SID
۰		۳			noormags
۰		۰			magiran
۱		۴			irandoc
۲۰		۱۳۵			تعداد کل

با اعمال معیارهای ورود و خروج، حجم نمونه وارد شده به فراتحلیل به دست آمد که ۲۰ مطالعه است که در جدول (۱) اطلاعات مختصری از آنها قابل مشاهده است. در تحقیق حاضر، پایایی کدگذاری از طریق توافق داورها در مورد استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها و پایایی سطح معنی‌داری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر بین دو فراتحلیل‌گر که دارای تجارب یکسانی در زمینه مورد نظر بودند، به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار CMA2 محاسبه اندازه اثر انجام شد. برای پاسخ‌گویی به سؤال تحقیق و تحلیل اطلاعات هر یک از نسل‌ها در نرم‌افزار CMA2، اطلاعات هر یک از گروه‌ها در مقایسه با گروه دیگر قرار گرفت. برای مثال، اطلاعات گروه نوپا به عنوان گروه آزمایش و گروه نسلی X به عنوان گروه کنترل وارد شد، همین عمل برای گروه‌های نسلی X و Y نیز اجرا شد، از این روش مقایسه دوه‌دو در نرم‌افزار اجرا شد. همچنین برای سنجش سوگیری انتشار از روش نمودار قیفی، برای تعیین تعداد تحقیقات گم‌شده از روش‌های دوال و ایمن از خطا و برای وجود متغیرهای تعدیل‌کننده از آزمون ناهمگونی N توئیدی استفاده شد.

## یافته‌ها

ساویلوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و برکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در تفسیر اندازه اثر مقدار  $d$  کم‌تر از ۰,۲ را کم، بین ۰,۲ تا ۰,۵ را متوسط، بین ۰,۵ تا ۰,۸ تا ۰,۸ را زیاد، بین ۰,۸ تا ۱,۲ را خیلی زیاد و بین ۱,۲ تا ۲ را عظیم در نظر می‌گیرند. از این رو اندازه اثر صفر نشان‌گر این است که درصد تغییرات در متغیر وابسته بی‌واسطه گروه آزمایش صفر است، حال آنکه این درصد برای اندازه اثر ۰,۸، ۴۷,۴ درصد است و برای اندازه اثر ۲ به ۸۱,۱ درصد می‌رسد. در این میان باید متذکر شد که اندازه اثر مثبت رابطه یا اثر مثبت متغیر مستقل بر وابسته و اندازه اثر منفی رابطه یا اثر منفی را نشان می‌دهد (بکر، ۲۰۰۰؛ ساویلوسکی، ۲۰۰۹).

جدول ۳. اندازه اثر ارزش‌های کاری گروه‌های نسلی

ردیف	ارزش / پیامد	اندازه اثر								
		نسل Y			نسل X			نسل نوپا		
		نسل و نوپا x	نسل y	نسل و نوپا y و x	نسل و نوپا x و y	نسل و نوپا x و y	نسل و نوپا y و x	نسل و نوپا x و y	نسل و نوپا y و x	نسل و نوپا x و y
۱	خلاقیت در کار	۰,۶۳۵	-۰,۰۶۶	-۰,۳۲۰	۰,۶۰۳	۰,۰۶۶	-۰,۲۴۸	۰,۴۲۱	۰,۳۲	۰,۲۴۸
۱	تعامل با دیگران	۰,۸	-۰	-۰,۳۴۰	۰,۷۴	۰	۰	۰,۷۵	۰,۳۴	۰
۱	احساس هویت در کار	۰,۲۱۰	۰,۰۶۸	-۰,۰۵۴	۰,۳۳	-۰,۰۶۸	-۰,۱۲۳	۰,۶۴	۰,۰۱۴	۰,۱۲۸
۱	اهمیت وظیفه	۰,۳۳۹	-۰,۰۸۰	-۰,۳۰۲	۰,۳۳۶	۰,۰۸	-۰,۲۲۱	۰,۵۶۴	۰,۰۴۵	۰,۲۲۱
۱	تنوع وظیفه	۰,۵۶۳	-۰,۰۴۳	-۰,۱۰۷	۰,۲۲۵	۰,۰۴۳	-۰,۰۵۷	۰,۱۱۳	۰,۱۰۷	۰,۰۵۷

1. Sawilowsky  
2. Becker

فرا تحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی

(۱۵۱) جدول ۳. اندازه اثر ارزش‌های کاری گروه‌های نسلی

ردیف	ارزش / پیامد	اندازه اثر								
		نسل Y			نسل X			نسل نوپا		
		نسل Y و نسل نوپا و X	نسل Y و نسل نوپا	نسل X و نسل نوپا و Y	نسل X و نسل نوپا و Y	نسل X و نسل نوپا و Y	نسل نوپا و نسل X و Y	نسل نوپا و نسل X و Y	نسل نوپا و نسل X و Y	
۱	کارتیمی	۰,۲۵۶	-۰,۳۵۱	-۰,۲۳۴	۰,۲۰۲	۰,۳۵۱	۰,۱۱۲	۰,۳۲۳	۰,۲۳۴	-۰,۱۱۲
۱	استقلال در کار	۰,۶۸۹	-۰,۱۶۱	-۰,۵۸۴	۰,۴۷۵	۰,۱۶۱	-۰,۴۰۵	۰,۴۰۵	۰,۵۸۴	۰,۴۰۵
۲	پیشرفت کاری	۰,۴۸	۰,۲۰۹	۰,۱۸	۰,۳۲۶	۰,۲۰۹	۰,۲۲	۰,۱۱۵	۰,۱۸	۰,۲۲
۳	راحتی و امنیت کاری	۰,۲۲۶	۰,۰۳۳	۰	۰,۱۵۹	-۰,۰۳۳	۰,۰۳۳	۰,۰۶۳	-۰,۰۷۳	-۰,۰۳۳
۳	رشد فردی	۰,۶۶۳	-۰,۰۱۴	۰	۰,۵۵۸	۰,۰۱۴	۰,۷۴۳	۰,۷۰۶	۰,۷۰۵	۰,۷۴۳
۳	رشد حرفه ای	۰,۳۶	-۰,۰۳۱	۰	۰,۶۹۸	۰,۰۳۱	۰,۴۴	۰,۳۳۷	-۰,۳۸۰	-۰,۴۴۰
۳	شرایط کاری	۰,۵۵۹	۰,۳۱۸	۰	۰,۴۴۵	-۰,۳۱۸	۰,۱۲۹	۰,۳۲	-۰,۴۶۶	-۰,۱۲۹
۴	تعهد عاطفی	۰,۲۴۱	-۰,۳۶۲	۰	۰,۳۶۸	۰,۳۶۴	۰,۱۷۹	۰,۲۴۷	۰,۱۶۷	۰,۱۲۹۰
۴	ارزش‌های نوع‌دوستانه	۰,۳۶۹	-۰,۲۲۸	۰	۰,۳۵۵	۰,۲۲۶	۰,۳۸۸	۰,۵۹۸	-۰,۱۷۵	-۰,۳۸۸
۴	ارزش‌های بیرونی	۱,۹۲۲	۱,۳۴۴	۰	۰,۳۲۶	-۰,۳۴۴	۰,۰۱۵	۰,۳۰۰	-۰,۳۰۹	-۰,۰۱۵
۴	برخوردار از آزادی	۰,۶۵۸	۰,۵۹۳	۰	۰,۵۹۰	-۰,۵۹۱	-۰,۲۵۳	۰,۳۲۴	-۰,۳۵۲	۰,۲۵۳
۴	تمایل به ترک خدمت	۰,۹۹۸	-۰,۹۷۶	۰	۱,۲۶۴	۱,۰۱۲	۱,۵۵۷	۰,۵۵۴	-۰,۴۶۹	-۰,۵۵۷
۴	ارزش‌های درونی	۰,۳۶۹	۰,۲۷	۰	۰,۲۳۶	-۰,۲۶۹	۰,۰۴۴	۰,۳۹۸	-۰,۳۵۳	-۰,۰۴۴
۴	رضایت شغلی	۰,۴۱۸	۰,۴۵	۰	۰,۴۰۰	-۰,۴۴۲	-۰,۶۰۸	۰,۴۰۵	۰,۱۸۲	۰,۶۰۸
۴	ارزش‌های اجتماعی	۰,۵۸۷	۱,۱۲۳	۰	۰,۵۲۰	-۱,۱۲۲	-۰,۵۸۹	۰,۴۷۰	-۰,۴۷۳	۰,۵۸۹
۴	ارزش‌های مرتبط به جایگاه شغلی	۰,۲۳۰	۰,۲۳۸	۰	۰,۲۱۱	-۰,۲۳۶	۰,۱۷۳	۰,۳۶۵	-۰,۴۱۵	-۰,۱۷۳
۵	اختیار	۰,۵۹۸	-	۰	۰,۱۱۴	-	۰,۰۰۲	۰,۵۹۸	-	۰,۵۵۳
۵	توزان کار و زندگی	۰,۳۵۳	-	۰	۰,۳۳۷	-	۰,۳۶۳	۰,۳۵۲	-	۰,۵۵۳
۵	چالشی بودن کار	-	-	-	۰,۲۲۹	-	۰,۲۲۸	۰,۱۲۳	-	۰,۲۵۳
۶	وابستگی	-	-	-	۱,۸۲۳	-	-۱,۹۰۱	۱,۱۵۹	۱,۹۱۵	۱,۹۰۱
۶	وجدان کاری	-	-	-	۰,۲۲۵	۰,۰۱۶	-۰,۰۶۸	۰,۲۲۵	-۰,۰۸۰	۰,۰۶۸

(۱۵۱) جدول ۳. اندازه اثر ارزش‌های کاری گروه‌های نسلی

ردیف	ارزش / پیامد	اندازه اثر								
		نسل Y			نسل X			نسل نوپا		
		نسل و نسل نوپا و x	نسل y و نسل نوپا	نسل y و نسل نوپا	نسل x و نسل نوپا و y	نسل x و نسل نوپا	نسل و نسل نوپا و x و y	نسل نوپا و نسل y	نسل نوپا و نسل x	نسل نوپا و نسل x
۶	راحتی و امنیت کاری	۱,۲۰	۱,۰۵۷	۰	۰,۶۸۵	۱,۲۷۵	۰,۰۲۹	۰,۰۵	۰,۰۰۶	۰,۰۲۹
۶	مصونیت کاری	۱,۳۹۵	۱,۳۷۴	۰	۱,۴۵۶	۱,۰۲۵	۱,۱۹۶	۱,۳۲۱	۰,۰۲۲	-۱,۱۹۶
۶	استقلال در کار	۰,۹۹۸	-۱,۷۷۸	۰	۰,۹۶۳	-۱,۶۳۱	-۰,۰۱۶	۰,۱۱۷	-۰,۱۱۲	۰,۰۱۶
۶	رشد فردی	۰,۸۵۲	۱,۲۱۶	۰	۰,۶۵۴	۱,۹۰۷	-۰,۰۲۵	۰,۲۵۶	-۰,۰۱۴	۰,۰۲۵
۶	قدرت		۱,۷۶۹	۰		-۰,۶۰۶	-۰,۳۲۵		۰,۹۹۹	۰,۳۲۵
۶	پیشرفت	۰,۷۸۹	۱,۸۲۸	۰	۰,۵۵۶	۱,۲۷۲	۰,۳۰۸	۰,۲۵۶	-۰,۵۷۶	-۰,۳۰۸
۶	تنوع در کار	۱,۱۱۴	-۱,۳۴۹	۰	۰,۷۴۵	-۱,۴۸۵	۰,۰۴۹	۰,۳۶۵	۰,۰۳۹	-۰,۰۴۹
۷	رشد شغلی	۰,۸۹۶	۰,۹۲۳	۰	۰,۸۵۶	-۱,۹۳۸	-۱,۶۵۷	۰,۲۲۶	-۱,۸۱۴	۱,۶۵۴
۷	تعهد سازمانی		۰,۰۴۱	۰	۰,۸۸۷	۱,۴۴۲	-۱,۹۹۹	۱,۸۳۴	۰,۵۶۱	۱,۹۹۹
۷	فرصت یادگیری	۰,۸۹۰	۰	۰	۰,۸۹۶	۱,۳۸۷	-۱,۷۱۸	۰,۹۶۵	۱,۸۵۴	۱,۷۱۸
۷	معنادار بودن کار	۱,۵۴۷	۱,۶۸۹	۰	۱,۳۶۵	-۱,۱۸۶	-۱,۸۱۲	۱,۲۲۳	۱,۴۳۹	۱,۸۱۲
۷	تعامل با دیگران	۰,۵۵۲	۰	۰	۰,۵۸۷	-۰,۶۲۰	-۱,۴۷۵	۰,۵۰۱	۰,۴۰۱	۱,۴۷۵
۷	ارزش‌های اجتماعی	۰,۲۲۷	۰,۱۲۲	۰	۰,۵۵۴	۱,۸۰۱	-۰,۳۲۱	۰,۴۱۸	۰,۱	۰,۳۲۱
۷	ارزش‌های بیرونی	۰,۲۸۷	-۰,۰۲۶	۰	۰,۵۵۰	۱,۵۲۸	-۱,۸۸۰	۰,۵۵۴	۰,۶۳۴	۱,۸۸۰
۷	توزان کار و زندگی	۰,۷۸۹	۰,۸۸۵	-	۰,۸۶۵	۱,۶۷۳	-۱,۱۴۵	۰,۴۸۹	۰,۵۵۱	۱,۱۴۵
۸	تعهد عاطفی	۰,۱۴۸	۰,۱۶۲	۰,۰۶	۰,۲۱۴	-۰,۱۸۲	-۰,۱۰۱	۰,۰۹	-۰,۰۶۰	۰,۱۰۱
۸	تعهد مستمر	۰,۲۴۴	-۰,۲۴۹	-	۰,۲۴۴	۰,۲۴۹	-	-	-	-
۸	رضایت شغلی	۰,۰۰۶	۰,۰۱۲	-	۰,۰۱۰	-۰,۰۱۲	-	-	-	-
۸	تعهد هنجاری	۰,۱۰	-۰,۱۱۲	-	۰,۰۰۳	۰,۰۱۲	-	-	-	-
۸	رشد حرفه‌ای	۰,۲۲۴	-۰,۱۵۱	-	۰,۱۲۵	۰,۱۵۱	-	-	-	-
۸	تعهد به تیم کاری	۰,۱۲۳	۰,۰۲۱	-	۰,۰۹	-۰,۲۱۰	-	-	-	-
۹	تعهد عاطفی	۰,۳۸۴	-۰,۲۴۹	-۰,۴۹۷	۰,۶۸۹	۱,۳۴۷	-۰,۱۶۲	۰,۲۱۴	۰	۰,۱۶۵
۹	قدرت		-	-۱,۲۴۵		-۰,۳۲۲	-۰,۳۲۸		۱,۰۵۳	۰,۳۲۸
۱۰	تمایل به ادامه کار	-	-	-	۰,۸۹۹	۰,۹۶۵	۰	۰,۶۴۸	-	۰,۵۷۹
۱۲	رضایت شغلی	۰,۴۱۸	۰,۲۱۹	۱,۵۴۳	۰,۳۶۹	۰,۲۱۹	۰	۰,۳۱۴	۰,۲۲۴	-
۱۳	ارزش‌های نوع‌دوستانه	۰,۶۳۶	۱,۰۸۸	-	۰,۶۵۴	۱,۰۸۸	۱,۱۱۸	۰,۵۹۸	۱,۴۱۸	۱,۱۸۴

فرا تحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی

(۱۵۱) جدول ۳. اندازه اثر ارزش‌های کاری گروه‌های نسلی

ردیف	ارزش / پیامد	اندازه اثر								
		نسل Y			نسل X			نسل نوپا		
		نسل y و نسل نوپا x	نسل y و نسل x	نسل y و نسل نوپا	نسل x و نسل y	نسل x و نسل نوپا	نسل x و نسل نوپا	نسل نوپا و نسل x و y	نسل نوپا و نسل y	نسل x
۱۳	ارزش‌های بیرونی	۰,۷۸۶	۰,۸۴۶	۱,۴۱۸	۰,۵۵۳	۰,۸۴۶	۰,۴۴۶	۱,۸۸	۰,۵۳۴	۰,۴۴۶
۱۳	ارزش‌های درونی	۰,۹۸۷	۱,۴۳۶	۰,۵۳۴	۰,۵۵۲	۱,۴۳۶	۰,۹۲۸	۰,۹۰۸	۱,۱۱۲	۰,۹۲۸
۱۳	ارزش‌های رفاهی	۱,۸۷۵	۰,۵۳۱	۱,۱۱۲	۰,۹۹۸	۰,۵۳۱	۰,۵۶۵	۰,۶۵۲	۰,۶۷۷	۰,۵۶۵
۱۳	ارزش‌های اجتماعی	۰,۵۸۷	۱,۲۲۳	۰,۶۷۷	۰,۴۷۸	۱,۲۲۳	۰,۷۵۲	۰,۴۵۹	۰,۹۰۱	۰,۷۵۲
۱۴	محوریت کار	۰,۰۹	۰,۰۸۵	۰	۰,۴۲۸	-۰,۰۸۵	-۰,۴۵۷	۰,۶۵۳	۰,۳۳۹	۰,۴۵۷
۱۴	سخت‌کوشی	۰,۲۳۵	۰,۲۷۸	۰	۰,۵۴۹	-۰,۲۷۸	۰,۱۰۹	۰,۴۷۵	-۰,۳۱۱	-۰,۱۰۹
۱۴	ارزش‌های رفاهی	۰,۱۹۷	۰,۱۰۲	۰	۰,۲۵۸	-۰,۱۰۲	-۰,۸۸۳	۰,۸۸۳	۰,۹۸۶	۰,۸۸۳
۱۵	ارزش‌های اجتماعی	۰,۰۲۳ ۵	۰,۰۳۸	۰	۰,۰۸۹	-۰,۰۳۸	-۰,۱۷۱	۰,۴۰۲	-۰,۷۵۴	۰,۹۸۷
۱۵	ارزش‌های شناختی	۰,۱۶۲	۰,۱۶۶	۰	۰,۱۶۰	-۰,۱۶۶	-۰,۲۴۲	۰,۲۸۰	۰,۰۷۸	۰,۲۴۲
۱۵	ارزش‌های بیرونی	۰,۴۰۲	۰	۰	۰,۴۸۳	۰	۰,۴۸۳	۰,۴۸۰	-۰,۴۹۱	-۰,۴۸۳
۱۵	ارزش‌های ابزاری	۰,۳۶۹	۰,۲۹۷	۰	۰,۳۰۸	-۰,۲۹۷	۰,۱۴۹	۰,۳۹۵	-۰,۴۴۹	-۰,۱۴۶
۱۵	رضایت شغلی	۰,۰۰۹	۰,۰۲۸ -	۰	۰,۱۱۸	۰,۰۲۸	-۰,۱۱۷	۰,۱۱۰	۰,۱۴۴	۰,۱۱۷
۱۵	ارزش‌های اجتماعی	۰,۲۹۸	۰,۲۴	۰	۰,۴۵۶	-۰,۲۴۰	۰,۵۱۲	۰,۴۹۹	-۰,۸۰۵	-۰,۵۱۲
۱۶	تعهد سازمانی	۰,۴۰۵	۰,۴۴۴	۰	۰,۴۴۲	-۰,۴۴۴	۰,۲۶۱	۰,۸۵۳	-۰,۷۵۴	-۰,۲۶۱
۱۶	حمایت همکاران	۰,۱۱۸	۰,۰۶۶ -	۰	۰,۰۰۶	-	۰,۰۶۶	۰,۱۱۲	-	۰,۰۶۶
۱۶	رضایت شغلی	۰,۰۰۳	۰,۱۱۹ -	۰	۰,۱۰۱	-	۰,۱۶۲	۰,۱۵۸	-	۰,۱۶۲
۱۷	رضایت شغلی	۰,۰۱۷	-	۰	۰,۲۲۳	-	۰,۲۲۱	۰,۰۱۲	-	۰,۲۲۱
۱۸	تعهد عاطفی	۰,۲۴۶	۰,۲۵۳	۰	۰,۲۶۳	۰,۱۳۹	۰,۱۴۹	۰,۲۲۳	-	۰,۱۴۹
۱۸	تعهد مستمر	۰,۲۰۲	۰,۷۰۱	۰,۲۵۲	۰,۲۵۸	۰,۶۵۵	۰,۲۵۲	۰,۳۲۵	۰,۲۵۲	۰,۲۵۲
۱۸	تعهد هنجاری	۰,۲۶۳	۰,۳۳۳	۰,۲	۰,۳۲۱	۰,۳۱۱	۰,۲	۰,۳۲۳	۰,۲	۰,۲
۱۸	سخت‌کوشی	۰,۵۸	۰,۰۸۹ -	۰,۴۸۶	۰,۶۸۹	۱,۰۸۹	-۰,۲۹۲	۱,۱۴۵	۱,۴۸۶	۰,۲۹۲
۱۸	استقلال	۰,۹۹۸	۰,۹۹۸ -	۱,۲۶۴	۰,۹۸۷	۰,۹۹۸	-۱,۳۳۹	۰,۹۵۶	۱,۲۶۴	۱,۳۳۹

(۱۵۱مه) جدول ۳. اندازه اثر ارزش‌های کاری گروه‌های نسلی

ردیف	ارزش / پیامد	اندازه اثر								
		نسل Y			نسل X			نسل نوپا		
		نسل و نسل نوپا و x	نسل y و نسل y	نسل و نسل نوپا y	نسل x و نسل نوپا x	نسل x و نسل نوپا x	نسل و نسل نوپا و x و y	نسل و نسل نوپا y	نسل و نسل نوپا x	نسل و نسل نوپا x
۱۹	اختیار	۰,۵۵۳	-۰,۰۶۳	۰,۱۱۳	۰,۷۷۴	۰,۰۶۸	-۰,۰۳۷	۰,۸۹۶	۰,۱۱۳	۰,۰۳۷
۱۹	تعهد سازمانی	۰,۰۰۹	-	۰,۰۱۷	۰,۱۸۹	-۰,۰۸۱	-۰,۰۹۱	۰,۲۵۸	۰,۰۱۷	۰,۰۹۱
۱۹	همکاری با همکاران	۰,۱۲۹	-	۰,۰۲۲	۰,۲۲۹	۰,۰۶۶	-۰,۱۴۹	۰,۲۲۵	۰,۰۲۲	۰,۱۴۹
۱۹	قدرت	۰,۰۰۳	-	۰,۰۶۱	۰,۹۹۸	۰,۱۱۹	۰,۰۴۱	۰,۲۹۸	۰,۰۶۱	-۰,۰۴۱
۱۹	کیفیت کار	۰,۳۰۱	۰,۲۸۹	-۰,۲۴۴	۰,۲۵۶	-۰,۲۸۹	-۰,۰۲۶	۰,۳۲۵	-۰,۲۴۴	-۰,۰۲۶
۱۹	چالشی بودن کار	۰,۲۰۳	-۰,۱۱۸	۰,۱۸۴	۰,۱۱۸	۰,۱۱۸	-۰,۰۸۲	۰,۱۰۱	۰,۱۸۴	۰,۰۲۸
۲۰	سخت‌کوشی	۰,۱۱۸	۰,۰۸۸	۰,۲۰۹	۰,۱۱۸	۰,۰۸۸	۰,۱۱۸	۰,۵۲۴	۰,۴۱۸	۰,۱۰۸
۲۰	استقلال	۰,۸۵۹	۰,۸۶۵	۱,۳۱۵	۰,۷۸۹	۰,۸۴۶	۰,۵۴۶	۰,۵۸۹	۰,۶۳۲	۰,۲۴۶
۲۰	تعهد سازمانی	۰,۴۰۵	۰,۵۵۴	۰,۳۶۵	۰,۸۸۷	۱,۴۳۶	۰,۹۸۵	۰,۲۹۸	۰,۱۱۲	۰,۹۳۶
۲۰	امنیت شغلی	۰,۹۹۶	۰,۵۳۰	۱,۱۱۴	۰,۶۹۸	۰,۵۳۱	۰,۶۶۵	۰,۶۶۹	۰,۶۸۹	۰,۶۶۸
	مدل با اثرات ثابت	۰,۲۲۸	۰,۲۲۷	۰,۰۲۱	۰,۳۳۹	۰,۴۳۵	-۰,۰۹۲	۰,۲۲۳	۰,۱۹۶	۰,۱۸۳
	مدل با اثرات تصادفی	۰,۳۰۵	۰,۱۹۳	۰,۰۰۷	۰,۳۰۰	۰,۴۰۳	-۰,۱۷۵	۰,۲۲۹	۰,۱۸۳	۰,۳۰۸

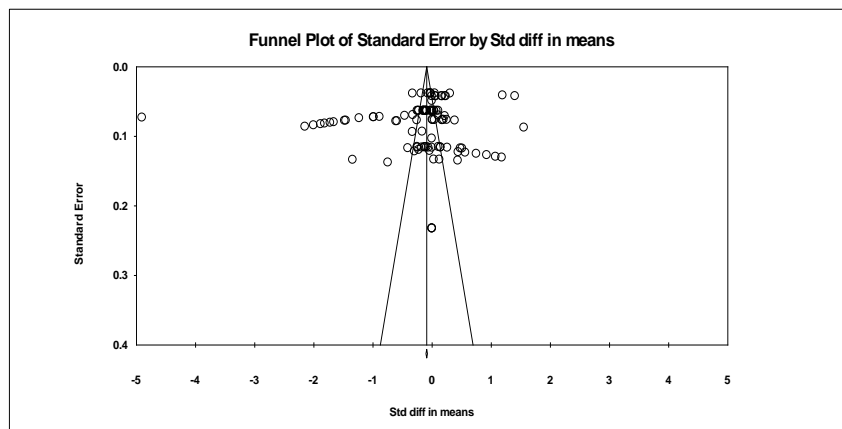
همان‌طور که در جدول (۳) قابل مشاهده است، با مشخص شدن اندازه اثر هر یک از ارزش‌های کاری و نیز تعهد سازمانی و رضایت شغلی در رابطه با هر یک از گروه‌های نسلی در مقایسه با گروه دیگر، ضمن مقایسه گروه‌ها در رابطه با هر یک از ارزش‌ها و پیامدها، می‌توان ارزش‌ها را برای هر یک از گروه‌های نسلی نیز اولویت بندی نمود. برای مثال، در مقایسه نسل نوپا و نسل X، نسل نوپا به ترتیب برای ارزش‌های بیرونی (۱,۸۸)، نوع دوستانه (۱,۱۸۴)، اجتماعی (۰,۹۸۷)، درونی (۰,۹۲۸) و رفاهی (۰,۸۸۳) بیش‌ترین ارزش را قائل است در حالی که نسل X، به ترتیب برای ارزش‌های دوستانه (۱,۱۱۸)، درونی (۰,۹۲۸)، اجتماعی (۰,۷۵۲) و بیرونی (۰,۴۸۳) بیش‌ترین ارزش را قائل است. در مقایسه نسل نوپا و نسل Y، نسل نوپا به ترتیب برای ارزش‌های دوستانه (۱,۴۱۸)، درونی (۱,۱۱۲)، رفاهی (۰,۹۸۶)، اجتماعی (۰,۹۰۱) و بیرونی (۰,۵۳۴) بیش‌ترین ارزش را قائل است. حال آنکه، نسل Y، به ترتیب برای ارزش‌های بیرونی (۱,۴۱۸)، رفاهی (۱,۱۱۲)، اجتماعی (۰,۶۷۷)، درونی (۰,۵۳۴) بیش‌ترین ارزش را قائل است. در مقایسه نسل X و نسل Y، نسل X به ترتیب برای ارزش‌های اجتماعی (۱,۸۰۱)، بیرونی (۱,۵۲۸)، درونی (۱,۴۳۶)،



غیررفاهی (۱,۱۰۴) و دوستانه (۱,۰۸۸) بیشترین ارزش را قائل است. حال آنکه، نسل Y به ترتیب برای ارزش‌های درونی (۱,۴۳۶)، بیرونی (۱,۳۴۴)، اجتماعی (۱,۱۲۳)، دوستانه (۱,۰۸۸) و رفاهی (۰,۵۳۱) بیش‌ترین ارزش را قائل است. نتایج حاصل از مقایسه هر یک از گروه‌ها در مقایسه با دو گروه دیگر نشان می‌دهد که برای ارزش‌های درونی به ترتیب نسل Y (۰,۹۸۷)، نسل نوپا (۰,۹۰۸) و نسل X (۰,۵۵۲)، برای ارزش‌های بیرونی به ترتیب نسل هزاره (۱,۹۲۲)، نسل نوپا (۰,۵۵۴) و نسل X (۰,۵۵۳)، برای ارزش‌های اجتماعی به ترتیب نسل هزاره (۰,۵۸۷)، نسل X (۰,۵۵۴) و نسل نوپا (۰,۵۰۱)، برای ارزش‌های نوع دوستانه به ترتیب نسل X (۰,۶۵۴)، نسل هزاره (۰,۶۳۶) و نسل نوپا (۰,۵۹۸)، برای ارزش‌های رفاهی به ترتیب نسل هزاره (۱,۸۷۵)، نسل X (۰,۹۹۸) و نسل نوپا (۰,۶۵۲) و برای قدرت/ اختیار به ترتیب نسل نوپا (۱,۷۸۲)، نسل X (۱,۱۰۹) و نسل هزاره (۰,۵۵۳) بیش‌ترین ارزش را قائل هستند. از منظر تعهد سازمانی نیز نتایج نشان داد که به ترتیب نسل نوپا (۱,۸۳۴)، نسل X (۰,۸۸۷) و نسل هزاره (۰,۴۰۵) بیش‌ترین تعهد را نسبت به سازمان دارند و از منظر رضایت شغلی به ترتیب نسل هزاره (۰,۴۱۸)، نسل نوپا (۰,۴۰۵) و نسل X (۰,۴۰۰) بیش‌ترین رضایت شغلی را در کارشان ادراک می‌نمایند.

یکی از موضوعات مورد توجه در هر فرا تحلیل، ارزیابی سوگیری انتشار است. منظور از سوگیری انتشار این است که یک فرا تحلیل شامل تمام مطالعات انجام شده درباره موضوع مورد بررسی نیست، ممکن است برخی از مطالعات به دلایل مختلف نمایه‌سازی نشده باشند و یا در دسترس پژوهشگران قرار نگرفته باشند. همان‌طور که در شکل ۱ (۱) و بررسی تمامی نمودارهای فانل مقایسات زوجی گروه‌ها نشان داد که یک تورش انتشار در مطالعات وجود دارد که بیان‌گر عدم انتشار بعضی مطالعات یا عدم دسترسی محققین به بعضی از مقالات یا نتایج مطالعات است.

دوال و تئیدی روشی برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار است که از یک فرایند تکراری استفاده می‌نمایند که در آن مشاهدات نامنتطبق از نمودار کیفی حذف می‌شوند، سپس تعداد مطالعات مورد نیاز برای تکمیل اطلاعات تخمین زده می‌شود (لیتیل، کورکوران و فیلائی، ۲۰۰۸).



شکل ۱. نمودار فانل (قیفی) تحقیقات تفاوت نسلی در ارزش های کاری  
(خطای استاندارد براساس تفاوت استاندارد در میانگین نسل x و y)

جدول ۴. اصلاح و برازش دوال و توئیدی

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت			
	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	
تعداد مطالعات مورد نیاز: ۰							
۵۶۶۵۲,۳۷۴۰	۰,۳۳۰۷۲	۰,۰۵۵۲۶	۰,۱۹۲۹۹	۰,۲۳۲۵۹	۰,۲۲۲۳۴	۰,۲۲۷۴۷	ارزش- مشاهدات (نسل y و x)
۵۶۶۵۲,۳۷۴۰	۰,۳۳۰۷۲	۰,۰۵۵۲۶	۰,۱۹۲۹۹	۰,۲۳۲۵۹	۰,۲۲۲۳۴	۰,۲۲۷۴۷	ارزش تعدیل- شده (نسل y و x)

طبق داده‌های جدول (۴) این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نتایج مقایسه نسل X و Y نیاز به پژوهش دیگری ندارد. تعداد مطالعات مورد نیاز با بررسی جداول اصلاح و برازش دوال و توئیدی نسل نوپا و X و نسل نوپا و Y، نسل X و نوپا، نسل X و Y، نسل Y و نسل نوپا، نسل نوپا

در مقایسه با نسل X و Y، نسل X در مقایسه نسل نوپا و Y، نسل Y در مقایسه با نسل نوپا و X نیز صفر می‌باشد. آزمون N ایمن از خطای روزنتال تعداد تحقیقات گم شده (با اثر میانگین صفر) را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معنی‌داری آماری اثر کلی به‌دست آید. جدول (۵) نتایج آزمون N ایمن از خطا برای نسل Y و X را در این تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۵. محاسبات N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک (نسل x و y)

۴۷,۶۷۷۴	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۰۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۵	آلفا
۲	باقی‌مانده (دنباله)
۱/۹۵۹۹۶	Z برای آلفا
۲۰	تعداد مطالعات مشاهده شده
۴۳۴۹	تعداد مطالعات گم‌شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند

باتوجه به داده‌های جدول (۵) باید تعداد ۴۳۴۹ مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شود تا مقدار P دو دامنه از ۰/۰۵ تجاوز کند. این بدین معناست که باید ۴۳۴۹ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد. نتایج N ایمن از خطا نسل نوپا و X تعداد ۱۰۱ و نسل نوپا و Y تعداد ۸۹، نسل X و نوپا تعداد ۱۶۹۶، نسل X و Y تعداد ۹۲۰۲، نسل Y و نسل نوپا تعداد ۰، نسل نوپا در مقایسه با نسل X و Y تعداد ۹۳۲، نسل X در مقایسه نسل نوپا و Y تعداد ۳۴، نسل Y در مقایسه با نسل نوپا و X تعداد ۷۸۱۰ را برای عدم تجاوز مقدار P دو دامنه از ۰/۰۵ نشان دادند. علاوه بر بررسی سوگیری انتشار داده‌های پژوهش با توجه به جدول اصلاح و برازش دوال و توئیدی، با استفاده از آزمون کوکرام (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی و یا ناهمگونی اندازه اثرهای به‌دست آمده پرداخته شده است. فرضیه صفر: میان اندازه اثرهای به‌دست آمده تفاوت معناداری وجود ندارد. فرضیه یک: میان اندازه اثرهای به‌دست آمده تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۶. مقادیر بررسی همگنی داده‌ها

آماره Z (نسل y و x)	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۸۶,۹۵۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد $H_0$

نتیجه حاصل از جدول (۶) و نیز بررسی جداول مقایسه دیگر نسل‌ها نیز حاکی از پذیرش فرضیه  $H_1$  است؛ یعنی میان اندازه اثرهای به‌دست آمده تفاوت معنادار وجود دارد و این به‌معنای ناهمگون بودن اندازه اثرهای به‌دست آمده است. ناهمگونی عبارت از تفاوت بین نتایج پژوهش‌هاست. این ناهمگونی نتایج، نشان از وجود متغیری تعدیل‌کننده نیز دارد که نتایج بررسی روی متغیرهای به‌دست آمده را تحت تأثیر قرار داده است. در چنین شرایطی فراتحلیل گران باید متغیر یا متغیرهای مداخله‌گری را بررسی کنند که ممکن است این ناهمگونی به‌علت تأثیر احتمالی آنها رخ داده باشد.

### نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر با استفاده از فراتحلیل تلاش شد تا دیدگاه جامعی از اثر متغیر ارزش‌های کاری گروه‌های نسلی در محیط کار به‌دست آید. نتایج فراتحلیل براساس یافته‌های اندازه اثر نشان داد که برای ارزش‌های درونی به ترتیب نسل هزاره، نسل نوپا و نسل X، برای ارزش‌های بیرونی، به ترتیب نسل هزاره، نسل نوپا و نسل X، برای ارزش‌های اجتماعی، به ترتیب نسل هزاره، نسل X و نسل نوپا، برای ارزش‌های نوع‌دوستانه، به ترتیب نسل X، نسل Y و نسل نوپا، برای ارزش‌های رفاهی، به ترتیب نسل هزاره، نسل X و نسل نوپا و برای قدرت/اختیار، به ترتیب نسل نوپا، نسل X و نسل Y بیشترین ارزش را قائل هستند. از منظر تعهد سازمانی نیز نتایج نشان داد که به ترتیب نسل نوپا، نسل X و نسل Y بیشترین تعهد را نسبت به سازمان دارند و از منظر رضایت شغلی به ترتیب نسل هزاره، نسل نوپا و نسل X بیشترین رضایت شغلی را در کارشان ادراک می‌نمایند. از یک سو، نتایج به‌دست آمده در تحقیق حاضر را می‌توان مؤید این گفته‌ها دانست که متولدین نسل X در حالی از عدم اطمینان محض گیر افتاده‌اند؛ عدم اطمینانی که از افزایش بدهی‌های شخصی،

چالش‌های رهبران ملی و خطر ایدز در روابط شخصی ناشی می‌شد (اسپراگو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). نتیجه این بی‌اعتمادی این شد که این نسل به خوداتکایی و عدم وابستگی روی آورد و همواره به قدرت و مقتدران با تردید بنگرد (دنکر، جوشی و کارتوچیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). نسل X با مشاهده اخراج والدین خود آموخت که وفاداری به قوانین سازمان، تضمین‌کننده شغل او نیست، از این رو، با توجه به زمان و نیاز به حضور حد متعادلی از بروکراسی و توجه به قوانین را در نظر گرفت (نتو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). با وجود اینکه، نسل Y از اعتماد به نفس بالا و بیان خوبی برخوردارند، اما به مانند نسل X مستقل نیستند. از طرف دیگر، می‌توان بر گفته‌هایی چون علاقه‌مندی نسل Y به کارهای تیمی صحه گذاشت. نسل Y خواهان موقعیتی است که از انعطاف‌پذیری لازم برای انجام کارها به شیوه خود برخوردار باشد (تولبیز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). این تصور وجود دارد که ادراک عدم امنیت شغلی در میان نسل Y بالاتر از نسل‌های دیگر باشد و نتایج منفی عدم امنیت شغلی بر تعهد عاطفی و رضایت شغلی در میان نسل نوپا و نسل X قوی‌تر از نسل Y است. مطالعات بسیاری نشان داده است که کارکنان جوان‌تر عموماً وفاداری کم‌تری نسبت به سازمان‌هایشان دارند؛ چراکه آنان همواره در پی شکار شغل‌های جدیدتری هستند که در تحقیق حاضر نیز با اندازه اثر بالایی تأیید شده است. این تصور به دو دلیل توجیه‌پذیر است: ۱. نسل Y عموماً از نظر عاطفی وابستگی کم‌تری به سازمان‌هایشان دارد. این امر ناشی از ویژگی‌های شخصیتی این نسل از کارکنان است (گورسوی، مایر و چو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). ۲. نسل Y نسبت به عدم امنیت شغلی، آسیب‌پذیری کم‌تری در مقایسه با کارکنان نسل‌های قبلی دارند، زیرا آنها همواره در معرض شرایط محیطی متزلزلی از دوران اولیه مسیر شغلی خود بوده‌اند (هو و ووس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). در مقابل، نسل نوپا و نسل X در زمان وفور اقتصادی به محیط کار وارد شده‌اند و امنیت شغلی، رشد و پیشرفت شغلی سریع را در زندگی خود تجربه کرده‌اند. بدین ترتیب، عدم امنیت شغلی برای آنان نوعی نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه آنان با سازمان محسوب می‌شود.

1. Sprague
2. Dencker, Joshi & Martocchio
3. Netto
4. Tolbize
5. Gursory, Maier & Chi
6. Hauw & Vos

از سوی دیگر، نتایج به دست آمده در این تحقیق در تضاد با مطالعه چن و چ<sup>۱</sup> و (۲۰۰۸) قرار می‌گیرد که در آن یافته‌ها نشان می‌دهد که نسل X برای ارزش‌های خارجی نسبت به نسل Y و نوپا ارزش بالاتری قائل است. در تحقیق کوسکی، راج و وایلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز نتایج حاکی از آن بود که ارزش‌های خارجی برای نسل نوپا بالاتر از هزاره و نسل X است. همچنین در نتایج مطالعات ونگ و گارنیر، لانگ و کولون<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) و توینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نشان داده شده است که نسل نوپا بر ارزش‌های رفاهی بیش از نسل X و هزاره تأکید دارند و نتایج تحقیق مریاک<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) ارزشمندی ارزش‌های رفاهی برای نسل X و هزاره را یکسان دانست.

مدیران می‌پندارند که اقدامات مدیریت منابع انسانی برای برانگیختن و مشارکت دادن پایدار کارکنان جوان‌تر، بسیار حائز اهمیت است تا ورودی‌هایی جدید و کارآمدی با توجه به ارزش‌های متفاوت نیروی کار برای سازمان انتخاب نمایند (کرامپکر و کرامپکر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). از این رو، به وجود آمدن محیط‌های کاری چندنسلی، پیش از هر چیز شناخت ارزش‌های کاری کارکنان را برای مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی ضروری می‌سازد تا شیوه‌های جذب، استخدام، نگهداشت، پاداش و توسعه متناسب با هر یک از نسل‌ها طراحی و به اجرا درآید. نتایج این پژوهش به مدیران در شناسایی ارزش‌ها و الویت‌های گروه‌های نسلی در محیط کار کمک می‌نماید. اما شناسایی، تنها اولین گام ضروری است، لذا لازم است تا محققان آتی با توجه به ارزش‌ها و اولویت‌های هر یک از گروه‌های نسلی، به طراحی نظام‌های مختلف جذب، استخدام، آموزش و توسعه، حقوق و مزایا و ... برای هر یک از نسل‌ها اقدام نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Chen & Choi
2. Kowske, Rasch & Wiley
3. Wong, Gardiner, Lang & Coulon
4. Twenge
5. Meriac & Woehr
6. Crumpacker & Crumpacker

## منابع

- دانش، پروانه؛ ذاکری نصرآبادی، زهرا و عبداللهی، عظیم‌السادات (۱۳۹۳). تحلیل جامعه‌شناختی شکاف نسلی در ایران. *پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*، سال پنجم، شماره سوم: ۱-۳۰.
- قاضی طباطبایی، محمود و دادهیر، ابوعلی (۱۳۸۹). *فرا تحلیل در پژوهش‌های اجتماعی و رفتاری*، تهران: دفتر مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، چاپ اول.
- قلی‌نژاد چاری، محسن (۱۳۹۵). *مقایسه تفاوت‌های نسلی میان ارزش‌های محیط کاری منابع انسانی در بانک ملی و بانک رفاه*، به راهنمایی: دکتر میرعلی سیدنقوی، دانشگاه علامه طباطبائی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی.
- Amayah, A. T. & Gedro, J. (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational "divide." **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, 26(2), 36-48.
- Becker, L. A. (2000). **Effect Size Measures for Two Independent Groups 1**. In *Effect Size* (pp. 3-10).
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work : are there differences and do they matter ? **The International Journal of Human Resource Management**, 22(9), 1843-1865.
- Buonocore, F., Russo, M. & Ferrara, M. (2015). Work – family conflict and job insecurity : are workers from different generations experiencing true differences ? **Community, Work & Family**, 37-41.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values , outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8), 891-906.
- Chen, P. & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values : a study of hospitality management. **Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(6), 595-615.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction ? Multi-country evidence and implications. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(11), 2268-2294.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?. **Public Personnel Management**, 36(4), 349-369.
- Dencker, J. C., Joshi, A. & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, 18(3), 180-187.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). China and the United States Generation Cohorts and Personal Values : A Comparison of China and the United States. **Organization Science**, 15(2), 210-220.
- Eletter, S., Sulieman, M. & Alnaji, L. (2017). Generational Diversity and Work Values. **Journal of Hotel & Business Management**, 6(1), 1-5.
- Elizur, D. (1984). Facets of Work Values : A Structural Analysis of Work Outcomes. **Jourlan of Applied Psychology**, 69(3), 379-389.

- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J. & Selvan, M. S. (2006). Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. **Sex Roles**, 54(1/2).
- Glass, A. (2007a). Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, 39(2), 98–103.
- Glass, A. (2007b). Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, 39(2), 98–103.
- 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, 448–458.
- Hauw, S. De. & Vos, A. De. (2010). Millennials ' Career Perspective and Psychological Contract Expectations : Does the Recession Lead to Lowered Expectations ?. **Bus Psychol**, 25, 293–302.
- Kayacan, E., Akman, S., Bektas, H. & Tirasoglu, M. (2016). Job Satisfaction : An Emprical Investigation Of Scholars In Turkish. **Jornal of Applied Research in France and Economics**, 2(1), 8–17.
- Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials ' ( Lack of ) Attitude Problem : An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. **Journal of Business and Psychology**, 25(2), 265–279.
- Lyons, S. T. & Duxbuky, L. (2007). An Emprical Assessment Of Generatonal Differences In Basic Human Values. **Sychological Reports**, 103, 339–352.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., Banister, C., Meriac, J. P., Woehr, D. J. & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. **Journal of Business and Psychology**, 25(2), 315–324.
- Ming, S. & Tam, H. L. (2014). Generational Differences in Work Values , Perceived Job Rewards , and Job Satisfaction of Chinese Female Migrant Workers : Implications for Social Policy and Social Services. **Journal of Social Indicators Research**, 118(3), 1315-1332.
- Netto, B. D. (2009). **Generation Y : Human Resource Management Implications**, Charles Sturt University.
- Palicka, O. (2016). **Generational Differences in Work Values and Job Satisfaction**, Erasmus University Rotterdam Erasmus.
- Petroulas, E., Brown, D. & Sundin, H. (2010). Generational characteristics and their impact on preference for management control systems. **Australian Accounting Review**, 20(3), 221–240.
- Pontet, S. B. De., Wrosch, C. & Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among. **Family Business Review**, XX(4), 337–354.
- Redditt, J., Gregory, A. M. & Ro, H. (2017). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry : Variations Across Generations in the Workplace An Examination of Organizational Commitment and. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 0(0), 1–20.
- Sawilowsky, S. S. (2009). New Effect Size Rules of Thumb. **Journal of Modern Applied Statistical Methods Article**, 8(2), 597–599.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology**, 48(1), 23–47.
- Smola, K. W. E. Y. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences : revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 363–382.



- Sprague, C. (2008). The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four generation workforce with panache. **Human Capital Institute White** , 1-15.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. **Research and Training Center on Community Living**, 4(3), 1-8.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. **Journal of Business and Psychology**, 25, 201-210.
- VanderVen, K. (2004). Adults are still needed! Intergenerational and mentoring activities. **Reclaiming Children and Youth**, 13(2), 94-102.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8), 878-890.
- Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M. & Kim, K. T. (2013) Generational differences and job satisfaction in leisure services. **Managing Leisure**, 18(2), 152-170.

