

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی

دوره ۱۶، شماره ۶۰، پاییز ۱۴۰۳، ۱۶۸-۱۴۵

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۷/۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۳/۸/۱۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۴

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

شهلا برجلی لو^{1*}، سمیه برجلی لو² و متین دلشاد³

چکیده

هدف: امروزه حفظ و ارتقای اعتماد و تعهد سازمانی نسل جدید کارکنان به یکی از مهمترین چالش‌های سازمان‌ها تبدیل شده است. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر شکاف نسلی کارکنان بر مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی است. **روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان یک شرکت نیمه دولتی در تهران است که در زمان انجام این پژوهش ۲۶۳۷ نفر بوده‌اند. حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران، ۳۳۵ نفر محاسبه گردید و روش نمونه‌گیری نیز شیوه طبقه‌ای تصادفی در میان طبقات مختلف نسلی کارکنان بوده است. ابزار مورد استفاده در پژوهش، پرسشنامه اعتماد سازمانی آلون و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی به روش تحلیل واریانس چند متغیری با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 صورت گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی رابطه قوی، مثبت و معنا داری وجود دارد. همچنین شکاف نسلی تفاوت معنا داری در تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری و همچنین اعتماد سازمانی، اعتماد جانبی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی بین نسل‌های مختلف موجود در محل کار ایجاد می‌کند و موجب تفاوت شدت رابطه اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی در میان نسل‌های مختلف کارکنان نیز می‌گردد. در ضمن نتایج پژوهش حاکی از آن است که اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی نسل مسن تر بیشتر از نسل جوان تر است.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق برای مدیران سازمانی و کارفرمایان ره‌گشا خواهد بود تا انتظارات خود در زمینه اعتماد و تعهد سازمانی را بر اساس نگرش کارکنان خود در نسل‌های مختلف تنظیم نموده و بر این اساس رفتار کارکنان خود را پیش بینی نمایند. و برای تعمیق اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان خود، بخصوص در نسل‌های جوان، مداخلات و برنامه ریزی‌های لازم را به انجام رسانند.

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، شکاف نسلی

۱. نویسنده مسئول: استادیار دانشکده مدیریت موسسه آموزش عالی الکترونیکی ایرانیان، تهران، ایران.

Shahla.borjalilou@iranian.ac.ir

<https://orcid.org/0009-0006-7330-7478>

۲. استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار موسسه آموزش عالی الکترونیکی ایرانیان، تهران، ایران



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Organizational trust and commitment among different generations of employees: similarities or differences?

Shahla Borjalilou (Ph.D)^{1*}, Somaieh Borjalilu (Ph.D)² & Matin Delshad (M.A)³

Abstract

Objective: Today, retaining and reinforcing new generation employee's organizational trust and commitment is an important organizational challenge. Therefore, the aim of this research is to investigate the impact of generation gap on organizational trust and commitment dimensions.

Method: This research is applied research in terms of purpose and descriptive-correlational research in terms of method. The study population is 2637 employees of a quasi-public company in which 355 samples were studied using stratified random sampling among different generations of employees. Survey method and Alonen & et al (2008) and Alen & Meyer (1990) questionnaires was used to collect data. Data analysis including statistical and analytical analysis was performed by MANOVA method using SPSS 24 software.

Findings: the results indicate the effect of generation gap on organizational trust and commitment. The results also showed that generation gap has effect on the dimensions of organizational trust including lateral trust, Vertical trust and institutional trust and the dimensions of organizing ational commitment including affective commitment, normative commitment and continuous commitment. The results also indicate that the older generation's organizational trust and commitment is more than younger generation's organizational trust and commitment.

Conclusion: The results of research will be a guide for organizational managers and employers to adjust their expectations in the field of organizational trust and commitment based on the attitudes of their employees in different generations and predict their employees' behavior accordingly. And carry out the necessary interventions and planning to deepen the trust and organizational commitment of their employees, especially in the younger generations.

Keywords: Organizational trust, Organizational commitment, Generation gap

1. Corresponding Author: Assistant professor, Faculty of Management, Iranian eUniversity, Tehran, Iran.

Shahla.borjalilou@iranian.ac.ir

<https://orcid.org/0009-0006-7330-7478>

2. Assistant professor, Faculty of Education & Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

3. Master of business administration, Faculty of Management, Iranian eUniversity, Tehran, Iran.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

امروزه نیروی کار از هر زمان دیگری متنوع‌تر است، یکی از مهمترین دلایل برای این تنوع، تفاوت نسلی است (محمود^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). نسل‌ها گروهی از افراد هستند که از لحاظ دوره تولد و رویدادهای مهم زندگی، با هم اشتراکاتی دارند (لانگ^۲، ۲۰۲۰ و هیسل^۳، ۲۰۲۰). هر نسل دارای ویژگی‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های منحصر به فرد خود است (شروت^۴، ۲۰۱۹) و با افزایش تنوع در نیروی کار چند نسلی، فرصت‌ها و همچنین چالش‌هایی برای مدیریت این تفاوت‌ها به وجود می‌آید (لوپز^۵، ۲۰۲۰) چرا که یک نسل با خود مجموعه‌ای از ایده‌ها، رفتارها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و تجارب زندگی را وارد محیط کار می‌کند که هم بر زندگی کاری وی و هم بر محیط کاری تأثیرگذار است.

متغیرهای جمعیتی طی چند دهه اخیر در کشور ما نیز دستخوش نوسانات شدیدی شده است، بیش‌زایی دهه شصت، کاهش چشمگیر نرخ باروری دهه هفتاد و ادامه و تشدید آن در دهه هشتاد سبب تغییر ساختار سنی کشور شده است (راغفر و همکاران، ۱۳۹۱). بسیاری از تحقیقات و پژوهش‌های جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی نیز به صورت‌های مختلف به این نتیجه رسیده‌اند که شکاف یا گسست نسلی در جامعه ما اتفاق افتاده و یا در حال روی دادن است (محمودزاده و علی زادگان، ۱۳۹۷). بنابراین یکی از چالش‌های اصلی برای مدیران، درک شباهت‌ها و تفاوت بین نسل‌ها است و شناخت و مدیریت ویژگی‌ها و نیازهای نسل‌های گوناگون از اهمیت حیاتی برخوردار است زیرا کارفرمایان و مدیران باید با افرادی که اعتقادات، ارزش‌ها و ذهنیت آنها کاملاً متفاوت از یکدیگر و شاید متفاوت از خواسته سازمان است، تعامل داشته باشند. (یاداو و چودری^۶، ۲۰۱۸)

در مطالعات بین‌نسلی، نسل‌های مختلف به ۴ گروه اصلی دسته‌بندی می‌شوند (راهاردیان^۷ و همکاران، ۲۰۲۳): نسل بی بی بومر^۸، نسل ایکس^۹، نسل وای^{۱۰}، نسل زد^{۱۱}. بومرها (نسل انفجار جمعیت) حاصل نرخ تولد مداوم سال‌های ۱۹۴۵ تا اوایل دهه ۱۹۶۰ هستند. این افراد نسل‌های

-
1. Mahmoud et al
 2. Lang
 3. Hisel
 4. Schroth
 5. Lopez
 6. Yadav & Chaudhari
 7. Rahardyan et al
 8. Baby Boomer Generation
 9. Generation X
 10. Generation Y
 11. Generation Z

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

قدیمی سازمان‌ها را تشکیل داده و در حال بازنشستگی هستند. این نسل به ثبات شغلی و محیط کاری با ثبات توجه ویژه‌ای دارند و مهمترین ویژگی شخصیتی آنها سختکوشی در کار، وفاداری، وابستگی به سازمان و ایده‌آل‌گرایی است. نسل ایکس بین سالهای ۱۹۶۵ و اواخر دهه ۱۹۷۰ متولد شده و مهمترین ویژگی آنها فردگرایی است. ممکن است آنها شغل فعلی را به قصد شغل جدید به شرط حقوق و مزایایی بیشتر رها کنند. معمولاً منافع فردیشان بیش از وفاداری به سازمان اهمیت دارد لذا پاداش‌های بیرونی مانند افزایش حقوق و دارایی‌های مادی برای آنها جذاب‌تر است. نسل وای میان سالهای ۱۹۸۲ تا اواخر دهه ۱۹۹۰ متولد شده‌اند. به آنها نسل هزاره هم می‌گویند. این نسل با تحولات سریع فناوری ارتباطات و اطلاعات بزرگ شده‌اند. آنها تغییر را به راحتی می‌پذیرند و اهمیت چندانی برای امنیت شغلی قائل نیستند. به نسل زد‌ها که در اواخر دهه ۱۹۹۰ به دنیا آمده‌اند اسامی دیگری مانند نسل دیجیتال یا نسل دات کام نیز اطلاق می‌شود. از مهمترین ویژگی این نسل اعتماد به نفس بالا، فردگرایی، اعتیاد به اینترنت و سرعت است.

بومرها، نسل X و Y سه نسلی هستند که اکثریت نیروی کار فعلی را تشکیل می‌دهند (تروچیلو^۱، ۲۰۲۰). مطالعات مختلف نشان داده است که صفات و ارزش‌ها میان این نسل‌ها در سراسر جهان متفاوت است (مگنی و مانزونی^۲، ۲۰۲۰؛ ابرز^۳، ۲۰۲۰). گروه‌های سنی مختلف بومرها، X، Y و Z کارفرمایان و محل کار را بر اساس اهداف خود متفاوت می‌بینند (پریلوس^۴، ۲۰۲۰). ۵۸ درصد از مدیران منابع انسانی، تعارض بین کارگران جوان و مسن‌تر را گزارش کرده‌اند که معمولاً به دلیل تفاوت در مفاهیم اخلاق کاری، ارزش‌ها و نگرش‌های ایشان است (جولی^۵، ۲۰۱۹). نسل جوان برای قدرت، موفقیت و لذت‌گرایی ارزش قائل هستند، در حالی که نسل قدیم به محافظه کاری اهمیت بیشتری می‌دهد. (تولویست^۶ و همکاران، ۲۰۱۴ و عظیمی^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). نتایج تحقیقات نشان داده است که نسل X برای امنیت کاری و نسل Y برای استقلال در فضای کاری ارزش قائل است. از سوی دیگر مهمترین عوامل نارضایتی در میان نسل X عدم اعمال قدرت در محیط کار و نسل Y فقدان خلاقیت، تنوع و موفقیت است (ساگیتولی و گو^۸، ۲۰۲۳). این تفاوت‌ها در نظام ارزشی و تیپ‌های شخصیتی نسل‌های

1. Trujillo
2. Magni and Manzoni
3. Eberz
4. Perilus
5. Julie
6. Tulviste et al
7. Azimi et al
8. Sagituly & Guo

گوناگون بر میزان تعهد سازمانی آنان اثر گذار است (کاظمی و عریضی، ۱۳۹۰، خدابخشی و کرمی، ۱۳۹۶). بنابراین اساس مطالعات نسلی در مدیریت منابع انسانی این است که "سازمان‌ها چگونه می‌توانند نسل جدید کارکنان را حفظ کنند و اعتماد و تعهد سازمانی آنان را افزایش دهند در حالی که آنها تمایل بیشتری برای تغییر شغل مداوم نسبت به نسل قدیمی تر از خود دارند." (ماهونی^۱، ۲۰۱۵)

در طول دو دهه گذشته تعهد سازمانی یکی از نگرش‌های شغلی بوده که در پژوهش‌های بسیاری مورد مطالعه قرار گرفته و موضوع چندین فراتحلیل بوده است (عریضی و و براتی، ۱۳۹۴) تعهد سازمانی^۲ به عنوان فرآیندی شامل وفاداری کارکنان و تلاش و کوشش آنان به منظور نیل به اهداف و موفقیت سازمان تعریف شده است (ریفاف^۳، ۲۰۲۳). آلن و میر^۴ (۱۹۹۳) تعهد سازمانی را حالتی روانی در افراد می‌دانند که به واسطه آن افراد، خود را به سازمان مقید می‌دانند و انگیزه خروج از سازمان در آنها کاهش می‌یابد (فهیم راد و همکاران، ۱۳۹۸، محمدی و همکاران، ۱۴۰۰) در مدل آلن و میر (۱۹۹۰) تعهد در ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر مورد بررسی قرار گرفته است. تعهد عاطفی^۵، دلبستگی هیجانی و احساس هویت و عجین بودن کارکنان با سازمان است. در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی می‌مانند چون "می‌خواهند بمانند". تعهد عاطفی عنصر اصلی تعهد سازمانی است و مهمترین عامل در وفاداری کارکنان به سازمان می‌باشد. تعهد هنجاری^۶، به الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران به فرد وارد می‌شود، اشاره می‌کند. در این شکل از تعهد، کارکنان در سازمان می‌مانند چون "احساس می‌کنند که باید بمانند" (لاپوئنت و وندنبرگ^۷، ۲۰۱۵). تعهد مستمر^۸ در بردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان به دلیل آن است که وی به کارش احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند بیابد. در این شکل از تعهد، کارکنان در سازمان می‌مانند چون "مجبورند که بمانند".

-
1. Mahoney
 2. Organizational commitment
 3. Rifa
 4. Allen & Meyer
 5. Affective commitment
 6. Normative Commitment
 7. Lapointe & Vandenberghe
 8. Continuance commitment

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

مطالعات مختلف نشان داده است که تعهد سازمانی بر اعتماد سازمانی تاثیر گذار است (شورمن^۱، ۲۰۰۷ و لی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱ و گنسر^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). اعتماد سازمانی^۴ به عنوان یک عامل مهم پیش‌بینی‌کننده واکنش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان و همچنین یکی از عوامل مهم در ثبات بلندمدت سازمان است. اعتماد سازمانی باعث اشتراک‌گذاری بیشتر اطلاعات در سازمان شده و افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را به دنبال دارد. (ویسر و اسپیر^۵، ۲۰۲۲، دولت‌شاه و همکاران، ۱۳۹۹، ملک زاده و همکاران، ۱۳۹۸). مدل آلونن^۶ (۲۰۰۸)، اعتماد سازمانی را به دو بعد شخصی و غیرشخصی تفکیک کرده است. اعتماد شخصی، دو بعد اعتماد افقی و اعتماد عمودی را در بر می‌گیرد که براساس صلاحیت، خیرخواهی یا اعتبار شکل می‌گیرند. اعتماد نهادی که جنبه غیرشخصی اعتماد سازمانی است، در حوزه‌های سازمانی، بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است. در مدل آلونن و همکاران (۲۰۰۸)، ابعاد اعتماد سازمانی عبارتند از اعتماد افقی (جانبی) که اعتماد بین کارکنان سازمان است، اعتماد عمودی که اعتماد بین مدیران و کارکنان است و اعتماد نهادی که بر اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرآیندهای منصفانه و سیاست‌های درست منابع انسانی دلالت دارد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد مطالعه ای منسجم در زمینه شناسایی شباهت‌ها یا تفاوت‌های نسل‌های مختلف کارکنان کشور در تعهد و اعتماد سازمانی انجام نشده است. برخی از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه دسته بندی‌های نسلی و ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف به شرح زیر است:

محسنی تبریزی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی تحت عنوان " بررسی اعتماد اجتماعی با نگاهی نسلی به جامعه" در بین ۶۷۰ نفر از افراد ۱۵ سال به بالا در سطح شهر تبریز به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد اجتماعی نسل‌ها تفاوت معناداری وجود دارد. براساس نتایج تحقیق اعتماد اجتماعی نسل‌ها، ارزشیابی نسل‌ها از انسجام هنجاری و نهادی در جامعه و تجربه‌های نسلی متأثر می‌گردد.

عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، در مقاله خود با عنوان شناخت عوامل شادی‌ساز در میان نسل‌های شاغل در سازمان‌های امروزی، مهمترین عوامل شادی در سازمان را به ترتیب اعتماد به

-
1. Schoorman
 2. Li et al
 3. Gansser
 4. Organizational trust
 5. Visser & Scheeper
 6. Ellonen

مدیران، اعتماد به همکاران معرفی نمودند و بیان داشتند که در میان نسل‌های مورد بررسی (۱۵۶ نفر به نسل انقلاب و ۱۴۲ نفر به نسل اینترنت تعلق داشتند) تفاوت معناداری در این زمینه مشاهده نشد.

رستگار و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار" به بررسی تفاوت‌های ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف می‌پردازد. در این تحقیق چهار نسل کارکنان شهرداری تهران با ارزش‌های کاری معرفی شدند، نسل اول: ارزش‌های بوروکرات و سنتی، نسل دوم: ارزش‌های کاری اقتصادی، نسل سوم: ارزش‌های بشردوستانه و بلندپروازانه و نسل چهارم: ارزش‌های تحول‌گرا و تکنولوژیکی. 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.

مسافری قمی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران" به شناسایی نسل‌های موجود در محیط کار پرداختند و در این راستا از بین کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، تعداد ۱۳۵۳ نفر از پنج استان را به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب نمودند. پس از جمع‌آوری داده‌ها توسط پرسشنامه محقق‌ساخته از طریق تحلیل خوشه‌ای و تحلیل داده‌ها در محل کار ایران چهار نسل را شناسایی نمودند که بین این نسل‌ها به جهات مختلف نگرش به کار از جمله در نگرش نسبت به سلسله‌مراتب سازمانی، چگونگی استفاده از کامپیوتر، احترام به مافوق و ... تفاوت معناداری وجود داشت.

خیراندیش و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان "فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی" با ترکیب کمی نتایج تحقیقات، تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌ها و چگونگی اثرگذاری آن‌را در محیط کار مورد بررسی قرار دادند. برای این پژوهش از بین ۱۳۵ مقاله داخلی و خارجی، ۲۰ مقاله با استفاده از روش قضاوتی وارد فرآیند فراتحلیل شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از هر نسل، نتایج نشان داد که ارزش‌های کاری، بین نسل‌های مختلف متفاوت است.

جونیکووا و بلساکووا^۱ (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان "مدیریت سن به عنوان چالش معاصر مدیریت منابع انسانی در شرکت اسلواکیایی" نشان دادند که با توجه به تغییرات جمعیتی در جامعه و بازار کار در اتحادیه اروپا در آینده انتظار کمبود عمده مدیران و کارشناسان در رشته‌های

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

حرفه‌ای خاص وجود دارد. راه‌حل این مشکل، مدیریت منابع انسانی متناسب با مراحل زندگی است که برای کارکنان در سراسر زندگی کاری‌شان کار جالب و چالش‌برانگیز فراهم خواهد کرد. سلیمان و المسکاتی^۱ (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان "نسل‌های هزاره و والدین آنها: شباهت‌ها و تفاوت‌ها" به بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های میان نسل جوان و والدین آنها پرداختند. از دیدگاه آنان ویژگی‌های شخصیت نسل جوان، ارزش‌های کار، سبک زندگی، ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی و اولویت‌های ارتباطی آنان، متفاوت از نسل والدین‌شان است. این مطالعه نشان داد نسل هزاره در ارزش‌های فرهنگی و کاری به والدینش شبیه است ولی در سبک‌های ارتباطی به دلیل تأثیرات رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی متفاوت است.

لیلامانوم^۲ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش تأثیر عدالت و اعتماد در رفتار شهروندی نسل قدیم و نسل جدید در بین کارکنان دانشگاه و مقایسه بین گروه‌ها دریافتند که دو نسل به‌طور متفاوتی تأثیر عدالت و اعتماد را بر رفتار شهروندی ادراک می‌کنند. برخلاف کلیشه‌های رایج یافته‌ها نشان داده است که هزاره‌ها سطوح کمی بالاتر از تعهد عاطفی در مقایسه با نسل X نشان داده اند (نگوین^۳، ۲۰۲۳).

ای^۴ و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود پیرامون مقایسه تعهد و اعتماد سازمانی میان پرستاران نسل x و y نشان دادند که هیچ تفاوتی میان تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی میان نسل ایکس و وی در میان پرستاران وجود ندارد. این مطالعه نشان داد که افزایش اعتماد به موسسه در نسل ایکس و وی موجب افزایش تعهد عاطفی و تعهد هنجاری میان آنها می‌شود. تابروسی^۵ و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که کارکنان مرد مسن دورکار نسبت به مردان جوان دورکار از نظر آماری به‌طور قابل توجهی اعتماد بیشتری به اهداف مدیریتی دارند. با توجه به پیشینه مذکور، مطالعه حاضر با هدف شناسایی تفاوت و شباهت تعهد و اعتماد سازمانی در میان نسل‌های مختلف کارکنان ایرانی انجام گردید.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. قلمرو مکانی این پژوهش، یک شرکت نیمه دولتی در تهران است و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان این شرکت تشکیل می‌دهند، در زمان انجام این پژوهش ۲۶۳۷ نفر در این شرکت

1. Sulaiman & Al-Muscati
2. Leelamanothum et al
3. Nguyen
4. Ay et al
5. Taborosi

مشغول به کار بوده‌اند؛ از این تعداد ۷۲ نفر زن و ۲۵۶۵ نفر مرد می‌باشند و این تعداد شامل نیروهای رسمی، قراردادی و پیمانکاران شرکت می‌باشد. حجم نمونه آماری براساس فرمول جامعه محدود کوکران، ۳۳۵ نفر محاسبه شد و روش نمونه‌گیری نیز به طبقه‌ای تصادفی در میان طبقات مختلف نسلی کارکنان بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی به روش تحلیل واریانس چند متغیری با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 صورت گرفت.

نمونه‌گیری طبق فرایند ذیل صورت پذیرفت:

- ۱- جامعه آماری با توجه به متغیر نسل طبقه‌بندی شد.
 - ۲- با توجه به تعداد نمونه لازم در پژوهش، تعداد نمونه لازم در هر طبقه متناسب با تعداد اعضا حاضر در آن مشخص شد.
 - ۳- پاسخگو به شکل تصادفی ساده از هر طبقه انتخاب شد.
- حجم نمونه بر اساس طبقات نسلی در جدول ۱ ارایه شده است.

جدول ۱. حجم نمونه براساس طبقات نسلی

حجم نمونه	تعداد کارکنان	طبقات نسلی
۱۴	۱۱۱	نسل اول بالای ۵۴ سال
۱۲۸	۱۰۰۷	نسل دوم بین ۴۴ تا ۵۳ سال
۱۸۳	۱۴۴۰	نسل سوم بین ۳۱ تا ۴۳ سال
۱۰	۷۹	نسل چهارم کمتر از ۳۰ سال
۳۳۵	۲۶۳۷	جمع کل

ابزار پژوهش

ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه اعتماد سازمانی (OT) آلونن و همکاران و پرسشنامه تعهد سازمانی (OCQ) آلن و میر بوده است. پرسشنامه اعتماد سازمانی توسط آلونن و همکاران در سال ۲۰۰۸ و با هدف سنجش اعتماد درون سازمانی طراحی شده است و حاوی ۴۹ گویه می‌باشد. این پرسشنامه ابعاد اعتماد جانبی (گویه‌های ۱ تا ۱۵)، اعتماد عمودی (گویه‌های ۱۶ تا ۳۰) و اعتماد نهادی (گویه‌های ۳۱ تا ۴۹) را می‌سنجد. در این پژوهش از ۴۲ گویه پرسشنامه اعتماد سازمانی آلونن و همکاران استفاده شده است (برای افزایش پایایی پرسشنامه گویه‌های ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۳، ۳۰، ۴۲ و ۴۴ پرسشنامه اعتماد سازمانی آلونن و همکاران حذف شده است) و سه بعد اصلی اعتماد سازمانی یعنی اعتماد جانبی با گویه‌های ۱ تا ۱۵، اعتماد عمودی با

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

گویه‌های ۱۶ تا ۲۵ و اعتماد نهادی با گویه‌های ۲۶ تا ۴۲ سنجیده می‌شوند که پاسخ‌دهنده بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم به سوالات پاسخ دهد.

پرسشنامه تعهد سازمانی توسط آلن و میر در سال ۱۹۹۰ طراحی شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ عبارت (گویه) است و سه بعد اصلی تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی (گویه‌های ۱ تا ۸)، تعهد مستمر (گویه‌های ۹ تا ۱۶) و تعهد هنجاری (گویه‌های ۱۷ تا ۲۴) را می‌سنجد. در این پژوهش از ۱۹ گویه پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شد. سه بعد اصلی تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی با گویه‌های ۱ تا ۷، تعهد مستمر با گویه‌های ۸ تا ۱۴ و تعهد هنجاری با گویه‌های ۱۵ تا ۱۹ سنجیده شدند.

یافته‌های پژوهش

میانگین و انحراف استاندارد سنی نمونه پژوهشی به ترتیب ۴۱/۳۲ و ۳/۸۵ است. در جدول شماره ۱ به تفکیک هر نسل میانگین سنی و انحراف استاندارد آنها گزارش شده است. از نمونه مورد بررسی، نسل اول را فقط مردان تشکیل داده اند. ۸/۶ درصد نسل دوم زن و ۹۱/۴ درصد مرد هستند ۸/۲ درصد نسل سوم را زنان و ۹۱/۸ درصد آن را مردان تشکیل داده اند. نسل چهارم نیز همگی مرد بوده اند. سابقه کاری نسل اول بین ۲۲ تا ۳۰ سال، نسل دوم سابقه کاری بین ۸ تا ۲۹ سال، نسل سوم سابقه کاری بین ۵ تا ۲۳ سال و نسل چهارم سابقه کاری بین ۱ تا ۱۱ سال دارند. در جدول شماره ۲ آماره توصیفی اعتماد و تعهد سازمانی در نمونه پژوهشی گزارش شده است.

جدول ۲. آماره توصیفی متغیرهای پژوهشی و توزیع سنی بر اساس نسل‌های مختلف

تعهد سازمانی	اعتماد سازمانی	میانگین سنی (انحراف استاندارد)	درصد	فراوانی	فاصله سنی	
میانگین (انحراف استاندارد)	میانگین (انحراف استاندارد)					
۷۳/۰۷ (۹/۸۴)	۱۳۷/۵ (۱۹/۳۷)	۵۶/۲۱ (۲/۳)	۴/۲	۱۴	بالتر از ۵۴ سال	نسل اول
۵۸/۵ (۹/۱۷)	۱۰۷/۰۸ (۲۱/۰۶)	۴۶/۶۰ (۳/۴۱)	۳۸/۲	۱۲۸	بین ۴۴ تا ۵۳ سال	نسل دوم
۵۹/۱۶ (۷/۷۳)	۹۶/۷۹ (۲۱/۸۳)	۳۷/۲۰ (۳/۶۵)	۵۴/۶	۱۸۳	بین ۳۱ تا ۴۳ سال	نسل سوم
۵۵/۵ (۷/۸۶)	۱۳۴/۴ (۱۹/۴۵)	۲۸/۲۰ (۲/۹۵)	۳/۰	۱۰	کمتر از ۳۰ سال	نسل چهارم

با توجه به جدول شماره ۲ بیشترین نمره میانگین اعتماد سازمانی به ترتیب به نسل اول (۱۳۷/۵)، نسل چهارم (۱۳۴/۴)، نسل دوم (۱۰۷/۰۸) و نسل سوم (۹۶/۷۹) تعلق دارد. از سویی بیشترین میانگین تعهد سازمانی به ترتیب به نسل اول (۷۳/۰۷)، نسل سوم (۵۹/۱۶)، نسل دوم (۵۸/۵) و نسل چهارم (۵۵/۵) تعلق دارد. در جدول ۳ ماتریس همبستگی اعتماد و تعهد سازمانی همراه مولفه‌های آنها ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی پیرسون بین اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی و بین مؤلفه‌هایشان

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	اعتماد جانبی							
۲	اعتماد عمودی	۰,۲۶**						
۳	اعتماد نهادی	۰,۳۸**	۰,۲۷**					
۴	اعتماد سازمانی	۰,۷۷**	۰,۵۴**	۰,۸۳**				
۵	تعهد عاطفی	۰,۴۳**	۰,۳۸**	۰,۴۶**	۰,۵۷**			
۶	تعهد مستمر	۰,۰۶**	۰,۱۸**	۰,۲۳**	۰,۲۱**	۰,۱۱**		
۷	تعهد هنجاری	۰,۲۹**	۰,۲۵**	۰,۴۰**	۰,۴۴**	۰,۳۳**	۰,۰۷	
۸	تعهد سازمانی	۰,۳۹**	۰,۴۱**	۰,۵۴**	۰,۶۱**	۰,۷۵**	۰,۶۰**	۰,۶۴**

**همبستگی در سطح معناداری $P < 0/001$ می‌باشد.

نتایج همبستگی پیرسون در جدول ۳، نشان می‌دهد بین نمره‌های اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنادار مثبت و قوی وجود دارد، ضریب همبستگی $r = 0/615$ به دست آمده حکایت از رابطه‌ای مثبت و قوی دارد. نتایج همبستگی پیرسون بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن با تعهد سازمانی به تفکیک نسل‌های گوناگون در محل کار در جدول ۳ گزارش شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۴، نشان می‌دهد رابطه اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی در نسل اول ($r = 0/96$) و نسل چهارم ($r = 0/93$) رابطه‌ای مثبت، فوق‌العاده قوی و معنادار و در نسل دوم ($r = 0/61$) و نسل سوم ($r = 0/63$) رابطه‌ای مثبت، قوی و معنادار می‌باشد.

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن با تعهد سازمانی به تفکیک نسل کارکنان

تعهد سازمانی					
نسل اول	نسل دوم	نسل سوم	نسل چهارم		
۰,۹۳**	۰,۶۳**	۰,۶۱**	۰,۹۶**	اعتماد سازمانی	نسل اول
۰,۷۸**	۰,۴۱**	۰,۲۸**	۰,۶۹**	اعتماد جانبی	نسل دوم
۰,۸۲**	۰,۳۸**	۰,۴۲**	۰,۸۷**	اعتماد عمودی	نسل سوم
۰,۸۰**	۰,۵۶**	۰,۵۰**	۰,۸۹**	اعتماد نهادی	نسل چهارم

**همبستگی در سطح معناداری $P < 0/001$ می‌باشد.

در زمینه وضعیت اعتماد سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان نمره کلی میانگین اعتماد سازمانی (۱۰۳/۵۹) و نمره مؤلفه‌های آن اعتماد جانبی (۴۲/۶۹)، اعتماد عمودی (۱۹/۹۱) و اعتماد نهادی (۴۰/۹۷) می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی، اعتماد جانبی و اعتماد نهادی کارکنان شرکت در حد متوسط و اعتماد عمودی کارکنان ضعیف می‌باشد. نمودار شماره ۱ نمره میانگین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و ابعاد آن را بر اساس نسل‌های مختلف نمایش می‌دهد.



نمودار ۱. مقایسه اعتماد سازمانی و ابعاد آن به تفکیک نسل کارکنان

نتایج نشان می‌دهد بیشترین میانگین اعتماد جانبی به ترتیب به نسل اول (۵۸)، نسل چهارم (۵۳/۳)، نسل دوم (۴۴/۷۵) و نسل سوم (۳۹/۴۷)، بیشترین میانگین اعتماد نهادی به ترتیب به نسل اول (۵۴/۷۸)، نسل چهارم (۵۴/۳)، نسل دوم (۴۲/۴۴) و نسل سوم (۳۸/۱۳) و بیشترین میانگین اعتماد عمودی به ترتیب به نسل چهارم (۲۶/۸)، نسل اول (۲۴/۷۱)، نسل دوم (۱۹/۸۸) و نسل سوم (۱۹/۱۸) تعلق دارد. بدین ترتیب اعتماد جانبی بیشترین و اعتماد عمودی کمترین میانگین را نسبت به سایر مؤلفه‌های اعتماد سازمانی نسل‌های مختلف موجود در محل کار دارد. برای مقایسه نمرات میانگین اعتماد سازمانی در میان نسل‌های مختلف پژوهش حاضر ابتدا برای سنجش همگنی واریانس‌ها از نتایج آزمون لوین استفاده شد که نتایج یکسان بودن واریانس‌ها را تایید کرد. براساس نتایج جدول شماره ۵ نتایج آزمون اثر پیلایی نشان می‌دهد که بین حداقل دو گروه نسلی در یکی از مؤلفه‌های اعتماد سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر شکاف نسلی تفاوت معناداری در اعتماد سازمانی نسل‌های مختلف موجود در محل کار ایجاد می‌کند.

جدول ۵. نتایج آزمون اثر پیلایی در تحلیل واریانس چندمتغیری اعتماد سازمانی

اثر	مقدار F	درجه آزادی	خطای درجه آزادی	سطح معنی‌داری (Sig)	ضریب اتا
گروه نسلی اثر پیلایی	۹/۲۲	۹/۰۰	۹۷۸/۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۸

جدول ۶ تفاوت ابعاد متغیر اعتماد سازمانی به‌صورت جداگانه در گروه‌های نسلی نشان می‌دهد. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد بین میانگین چهار نسل مختلف کارکنان در ابعاد اعتماد سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و حداقل دو نسل کارکنان دارای میانگین متفاوتی در هر کدام از ابعاد اعتماد سازمانی هستند.

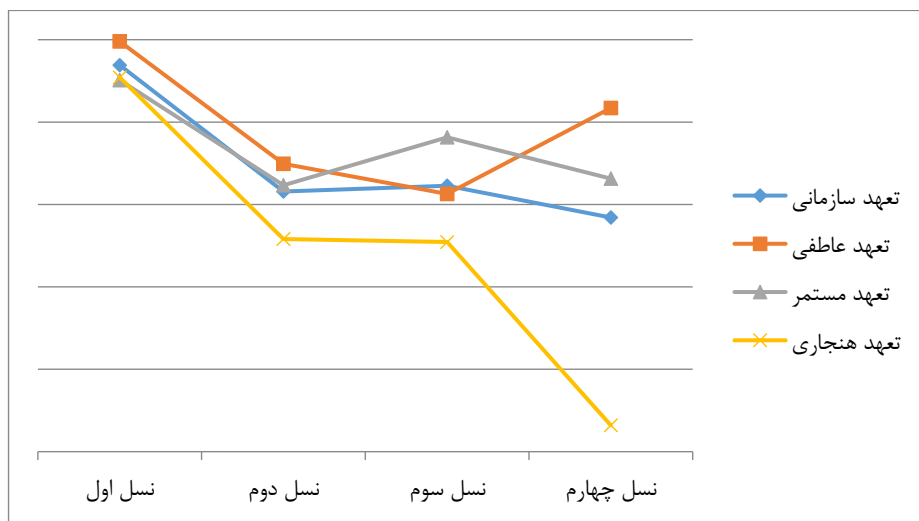
جدول ۶. نتایج تحلیل واریانس چند متغیره اثرات گروه‌های نسلی بر ابعاد اعتماد سازمانی

منابع	متغیر وابسته	SS	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معنی‌داری	ضریب اتا
گروه نسلی	اعتماد جانبی	۶۸۰۱/۳۱	۳	۲۲۶۷/۱۰	۲۲/۳۳	۰/۰۰۱	۰/۱۷
	اعتماد عمودی	۸۹۲/۹۳	۳	۲۹۷/۶۴	۹/۴۵	۰/۰۰۱	۰/۰۸
	اعتماد نهادی	۶۱۷۱/۴۳	۳	۲۰۵۷/۱۴	۱۲/۹۶	۰/۰۰۱	۰/۱۰

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

نتایج نشان داد که اختلاف معنی‌داری در اعتماد سازمانی، اعتماد جانبی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی نسل‌های مختلف کارکنان وجود دارد، لذا برای تعیین اینکه کدام نسل‌ها در متغیر اعتماد سازمانی و ابعاد آن با یکدیگر تفاوت معنی‌داری دارند، نتایج آزمون تعقیبی شفه نشان می‌دهد، میانگین اعتماد سازمانی نسل دوم کارکنان با نسل‌های دیگر دارای اختلاف معنی‌داری است ($P < 0,05$)، همچنین نسل سوم نیز از لحاظ میانگین اعتماد سازمانی اختلاف معنی‌داری با نسل‌های دیگر دارد ($P < 0,05$)، ولی میانگین اعتماد سازمانی نسل اول با نسل چهارم کارکنان اختلاف معنی‌داری ($P = 0,987 > 0,05$) نشان نمی‌دهد.

دومین متغیر پژوهشی مطالعه حاضر تعهد سازمانی بود. میانگین تعهد سازمانی (۵۹/۳۹)، تعهد عاطفی (۲۲/۳۲)، تعهد مستمر (۲۳/۱۲) و تعهد هنجاری (۱۳/۹۳) می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد مستمر کارکنان شرکت در سطح خوب و تعهد هنجاری کارکنان متوسط می‌باشد. نمودار شماره ۲ نمره میانگین مؤلفه‌های تعهد سازمانی و ابعاد آن را بر اساس نسل‌های مختلف نمایش می‌دهد.



نمودار ۲. مقایسه تعهد سازمانی و ابعاد آن به تفکیک نسل کارکنان

نتایج نشان می‌دهد بیشترین میانگین تعهد عاطفی به ترتیب به نسل اول (۲۷/۹۲)، نسل چهارم (۲۵/۱)، نسل دوم (۲۲/۷۳) و نسل سوم (۲۱/۴۵)، بیشترین میانگین تعهد مستمر به ترتیب به نسل اول (۲۶/۲۸)، نسل سوم (۲۳/۸۵)، نسل چهارم (۲۲/۱) و نسل دوم (۲۱/۸۱) و بیشترین میانگین تعهد هنجاری به ترتیب به نسل اول (۱۸/۸۵)، نسل دوم (۱۳/۹۵)، نسل سوم

(۱۳/۸۶) و نسل چهارم (۸/۳) تعلق دارد. تعهد سازمانی در نسل اول، دوم و سوم در سطح خوب و در نسل چهارم در حد متوسط است. تعهد عاطفی و تعهد مسمتر تمامی نسل‌ها در سطح خوبی می‌باشد. تعهد هنجاری در نسل اول در سطح خوب، در نسل دوم و سوم در حد متوسط و در نسل چهارم ضعیف می‌باشد.

برای بررسی تفاوت میانگین تعهد سازمانی براساس مجموع مؤلفه‌های آن در گروه‌های نسلی مختلف از آزمون اثر پیلابی تحلیل واریانس چندمتغیری استفاده شد، که نتایج آن در جدول ۷ گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد که بین حداقل دو گروه نسلی در یکی از مؤلفه‌های تعهد سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. این بدین معنا است که سازه تعهد سازمانی در گروه‌های نسلی مختلف تفاوت دارد. به عبارت دیگر شکاف نسلی تفاوت معناداری در تعهد سازمانی نسل‌های مختلف موجود در محل کار ایجاد می‌کند.

جدول ۷. نتایج آزمون اثر پیلابی در تحلیل واریانس چند متغیری تعهد سازمانی

اثر	ارزش F	درجه آزادی	خطای درجه آزادی	سطح معنی داری (Sig)	ضریب اتا
گروه نسلی اثر پیلابی	۹/۵۷	۹/۰۰	۹۷۸/۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۸

در جدول ۸ به بررسی تفاوت ابعاد مختلف تعهد سازمانی به صورت جداگانه در گروه‌های نسلی پرداخته شده است نتایج نشان داد که بین میانگین چهار نسل مختلف کارکنان در ابعاد تعهد سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و حداقل دو نسل کارکنان دارای میانگین متفاوتی در هر کدام از ابعاد تعهد سازمانی هستند.

جدول ۸. ماتریس نتایج تحلیل واریانس چند متغیره اثرات گروه‌های نسلی بر ابعاد تعهد سازمانی

منابع	متغیر وابسته	SS	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معنی داری	ضریب اتا
گروه نسلی	تعهد عاطفی	۶۷۵/۱۰	۳	۲۲۵/۰۳	۷/۹۴	۰/۰۰۱	۰/۰۶
	تعهد مسمتر	۴۶۱/۸۵	۳	۱۵۳/۹۵	۶/۵۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵
	تعهد هنجاری	۶۵۷/۷۳	۳	۲۱۹/۲۴	۱۵/۱۰	۰/۰۰۱	۰/۱۲

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

نتایج آزمون تعقیبی شفه نشان داد که میانگین تعهد سازمانی نسل اول کارکنان با نسل‌های دیگر دارای اختلاف معنی‌داری است، ولی بین سایر نسل‌های شاغل در سازمان اختلاف معنی‌داری در میانگین تعهد سازمانی وجود ندارد. میانگین تعهد عاطفی نسل اول با نسل دوم و با نسل سوم دارای اختلاف معنی‌داری است، ولی بین سایر نسل کارکنان اختلاف معنی‌داری در میانگین تعهد عاطفی مشاهده نشد. میانگین تعهد مستمر نسل اول با نسل دوم و میانگین تعهد مستمر نسل دوم با نسل سوم دارای اختلاف معنی‌داری است، ولی بین سایر نسل کارکنان اختلاف معنی‌داری در میانگین تعهد مستمر مشاهده نشد. میانگین تعهد هنجاری نسل اول کارکنان با نسل‌های دیگر دارای اختلاف معنی‌داری است، همچنین نسل چهارم نیز از لحاظ میانگین تعهد هنجاری اختلاف معنی‌دار با نسل‌های دیگر دارد. ولی بین میانگین تعهد هنجاری نسل دوم با نسل سوم کارکنان اختلاف معنی‌داری مشاهده نشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از مطالعه حاضر بررسی تفاوت اعتماد و تعهد سازمانی میان گروه‌های سنی مختلف کارکنان بود و همچنین در پی این بودیم که دریابیم آیا شکاف نسلی بر رابطه میان تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی موثر است. یافته‌های پژوهش نشان داد که شکاف نسلی تفاوت معنا داری در اعتماد سازمانی نسل‌های مختلف موجود در محل کار ایجاد می‌کند. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیقات محسنی تبریزی و همکاران (۱۳۹۰) که نشان دادند با وجود نوعی بی‌اعتمادی در بین همه نسل‌ها با این حال بین اعتماد نسل‌های مختلف تفاوت معناداری وجود دارد، همسو و سازگار است. نتایج نشان داد شکاف نسلی تفاوت معناداری در اعتماد سازمانی نسل‌های مختلف موجود در محل کار ایجاد می‌کند ولی این تفاوت معنادار در بین نسل اول و نسل چهارم کارکنان سازمان مشاهده نشد. همچنین نتایج حاکی از این است که بالاترین مقدار میانگین اعتماد سازمانی کارکنان به ترتیب به نسل اول، نسل چهارم، نسل دوم و نسل سوم تعلق دارد. با در نظر نگرفتن نسل چهارم که جوان‌ترین نسل را در این مطالعه تشکیل می‌دهند مقدار میانگین اعتماد سازمانی کارکنان به ترتیب از مسن‌ترین نسل به جوان‌ترین نسل روندی کاهشی را در پیش می‌گیرد که این نتیجه با نتایج تحقیقات محسنی تبریزی و همکاران (۱۳۹۰) و دلنر^۱ (۲۰۲۲) همراستا است که ابراز می‌دارند نسل جوان تر نسبت به نسل‌های مسن تر دارای اعتماد کمتری می‌باشند و نسل بی بی بومر به اهداف محیط کار و چشم‌انداز مدیران اعتماد بیشتری دارند. در زمینه مولفه‌های اعتماد سازمانی نتایج نشان داد شکاف نسلی تفاوت معناداری در اعتماد جانبی

نسل‌های مختلف موجود در محل کار ایجاد می‌کند. بالاترین مقدار میانگین اعتماد جانبی کارکنان به ترتیب به نسل اول، نسل چهارم، نسل دوم و نسل سوم تعلق دارد. نتایج حاضر با دیدگاه دایموک^۱ (۲۰۱۹) همراستاست وی اذعان داشت نسل بی بی بومر برای رسیدن به اهداف سازمان تمایل به همکاری و مشارکت با سایر اعضای کارکنان در محیط کار دارند. به نظر می‌رسد مبنای چنین نگرشی اعتماد میان همکاران و کارکنان باشد تا با هم افزایی به کارایی بالایی برسند. در زمینه شکاف نسلی در اعتماد عمودی نسل اول و چهارم با نسل دوم و نسل سوم تفاوت معنا داری مشاهده شد. بالاترین مقدار میانگین اعتماد عمودی کارکنان به ترتیب به نسل چهارم، نسل اول، نسل دوم و نسل سوم متعلق است. ویلیامز^۲ (۲۰۱۵) معتقد است نسل Z به مدیرانی که متعهد هستند احترام می‌گذارند و مصمم هستند به ایشان بازخورد بدهند. در مطالعه حاضر این خصیصه همراه گزارش میزان بالای اعتماد میان مدیران و کارکنان ارائه شده است. در زمینه اعتماد نهادی، شکاف نسلی تفاوت معناداری را میان نسل‌های مختلف ایجاد کرده است. همچنین نتایج حاکی از این است که بالاترین مقدار میانگین اعتماد نهادی کارکنان به ترتیب به نسل اول، نسل چهارم، نسل دوم و نسل سوم تعلق دارد. در مجموع یافته‌های پژوهش نشان داد که نسل اول در نمره کلی و اغلب مولفه‌های اعتماد به سازمان بیشترین نمره را به خود اختصاص داده که نتایج مطالعه حاضر با ویژگی‌های نسل اول هماهنگ است. این نسل که نسل قدیمی سازمان‌ها هستند معمولاً افرادی مستقل، با اعتماد به نفس و متکی به خود هستند. اغلب سخت کوش هستند و بازنشستگی را به تعویق می‌اندازند. وفادار به کارفرمایان و محیط کار هستند و به آنها اعتماد دارند و تمایل دارند برای رسیدن به اهداف شغلی مشارکت لازم و همکاری را با سایر افراد در محیط کار داشته باشند (پاپاس^۳، ۲۰۲۱)

نتایج مطالعه حاضر نشان داد که پایین‌ترین میزان اعتماد به سازمان مربوط به نسل سوم Y است. همان‌طور که در یافته‌های پژوهش نشان داده شد این گروه در بازه سنی ۳۱-۴۳ هستند و یکی از گروه‌های اصلی شاغل در محیط کار را تشکیل می‌دهند. بنابراین توجه به این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهد که بنا به رویدادهای اجتماعی و سیاسی پیش آمده در طول زندگی این نسل، خوش بینی آنها نسبت به آینده و اطرافیان کاسته شده (کراس^۴، ۲۰۱۷) و اغلب بر آرمان‌های مادی از جمله پول، شهرت و موقعیت شغلی متمرکز هستند. آنها تمایل کمتری به ارزش‌های درونی مانند وابستگی اجتماعی و پذیرش محیط کاری

-
1. Dimock
 2. Williams
 3. Pappas
 4. Kraus

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

دارند (نیل^۱، ۲۰۱۹). لذا به نظر می‌رسد برای افزایش اعتماد نسل Y به سازمان می‌بایست ترجیحات ایشان مورد توجه قرار گیرد. این نسل رهبرانی را ترجیح می‌دهند که برای آنها ارزش قائل شوند و درک کاملی از آنها داشته باشند. رهبری موفق هزاره‌ها به ایجاد هدف و معنای مشارکت در سازمان و ایجاد مشارکت بالای میان کارکنان هزاره و مدیران خود بستگی دارد (دی^۲، ۲۰۲۳).

از دیگر یافته‌های این پژوهش تفاوت معناداری است که شکاف نسلی در تعهد سازمانی و ابعاد آن ایجاد کرد. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیقات ماهونی (۲۰۱۵) و ردیت^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، همسو و سازگار است. هرچند این تفاوت تنها در بین نسل اول با سایر نسل‌ها مشاهده شد. نسل اول کارکنان بالاترین میزان تعهد سازمانی را دارند و بعد از آن به ترتیب نسل سوم، نسل دوم و نسل چهارم از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند که این نتایج تا حدودی با نتایج تحقیقات رشیدی (۱۳۹۷)، خیر اندیش و همکاران (۱۳۹۷) و پاپاس (۲۰۲۱) که بیانگر تعهد سازمانی کمتر نسل جدید نسبت به نسل قدیمی است همسو می‌باشد. آلن و میر اظهار می‌دارند که کارگران مسن تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود تعهد بیشتری پیدا می‌کنند و اغلب محققان بر این باورند که سن با تعهد حساب گرایانه ارتباط بیشتری پیدا می‌کند و دلیل آن را فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه‌های از دست رفته در سنین بالا می‌دانند.

در زمینه ابعاد تعهد نتایج پژوهش حاضر گواه تفاوت معنا دار شکاف نسلی در تعهد عاطفی نسل‌های مختلف موجود در محل کار است. بالاترین میزان تعهد عاطفی متعلق به نسل اول و بعد از آن به ترتیب متعلق به نسل چهارم، نسل دوم و نسل سوم می‌باشد که تا حدودی با نتایج لوب^۴ و همکاران (۲۰۱۲) و ردیت و همکاران (۲۰۱۷)، که نشان دادند نسل Y کمترین میزان تعهد عاطفی را نسبت به دو نسل بی بی بومر و نسل X دارد، متفاوت است. شاید دلیل آن را بتوان در نتایج پژوهش نیل (۲۰۱۹) یافت، ایشان معتقد بودند نسل Y به روابط با همکاران بیش از دونسل دیگر ارزش قائل می‌شوند. از سویی نتایج نشان داد شکاف نسلی تفاوت معناداری در تعهد مستمر بین نسل دوم با نسل‌های اول و سوم در محل کار ایجاد می‌کند ولی در تعهد مستمر بین سایر نسل‌ها تفاوت معناداری مشاهده نشد. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیق ردیت و همکاران (۲۰۱۸)، که بیان نمودند تفاوت معناداری در تعهد مستمر بین نسل کارکنان وجود ندارد، مغایر است. بالاترین مقدار میانگین تعهد مستمر به ترتیب به نسل اول، نسل سوم، نسل چهارم و نسل

1. Neal
2. Day, J
3. Redditt et al
4. Lub et al

دوم تعلق دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیقات لوب و همکاران (۲۰۱۲) و ماهونی (۲۰۱۵) که دریافتند نسل جوان تر به نسبت نسل مسن تر تعهد مستمر کمتری دارند مغایر است. در نهایت نتایج نشان داد شکاف نسلی تفاوت معناداری در تعهد هنجاری نسل‌های مختلف موجود در محل کار ایجاد می‌کند ولی این تفاوت معنادار در بین نسل دوم و نسل سوم کارکنان سازمان مشاهده نشد. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیق ردیت و همکاران (۲۰۱۸)، که بیان نمودند تفاوت معناداری در تعهد هنجاری بین نسل‌های مختلف کارکنان وجود ندارد، مغایر است. همچنین نتایج حاکی از این است که بالاترین مقدار میانگین تعهد هنجاری کارکنان به ترتیب به نسل اول، نسل دوم، نسل سوم و نسل چهارم تعلق دارد. همان طور که مشاهده شد نسل چهارم، نسل Z از میزان تعهد سازمانی پایینی برخوردار هستند. مطالعات نشان داده است نسل Z انتظار ساعت کاری انعطاف پذیر و انگیزه مالی را به عنوان پایه و اساس اشتغال در سازمان می‌دادند (بنیاد آئی ای کیسی^۱، ۲۰۲۱). آنها می‌خواهند کار معناداری انجام دهند و به آنها مسئولیت داده شود اما زمانی که فضای شغلی دیگر استانداردهای آنها را تامین نکند، کار فعلی را رها می‌کنند. از این رو ایشان خود را متعهد و وفادار دائمی به سازمانها نمی‌بینند. بنابراین لازم است در این زمینه بررسی‌های بیشتری انجام شود و دلایل در بسترهای فرهنگی - اجتماعی جستجو شده و بر آن اساس راهبردهای لازم برای افزایش تعهد سازمانی نسل‌های جدیدی همچون نسل Z و Y طراحی و برنامه ریزی گردد.

همانند بسیاری از تحقیقات، اجرای این تحقیق نیز با موانع و محدودیت‌هایی همراه بوده است. نتایج مطالعه حاضر به واسطه خودگزارش دهی تنظیم شده است که تمایلات، تعصبات و تجربیات کارکنان ممکن است در نتایج تحقیق اثر گذاشته باشد و یا ممکن است بعضی از افراد در پاسخگویی به سوالات نظر واقعی خود را ابراز نکرده باشند. مطالعه حاضر به شیوه کمی صورت گرفته و از بررسی عمیق یافته‌های پژوهشی بی بهره است و در نهایت محدودیت نمونه پژوهشی علی‌الخصوص در گروه‌های نسلی وجود دارد. لذا در تعمیم یافته‌های پژوهشی می‌بایست احتیاط را مدنظر قرار داد. لذا پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده پژوهشگران در صدد رفع محدودیت پژوهش حاضر برآیند. مطالعه حاضر در یک سازمان نیمه دولتی انجام گرفته است لذا پیشنهاد می‌شود تحقیق مشابهی در سازمان‌های خصوصی و دولتی میان نسل‌های مختلف صورت گیرد و نتایج آن با نتایج این پژوهش مقایسه گردد. تفاوت‌های جنسیتی نسل‌های مختلف در محیط کار نکته دیگری است که قابل بررسی و تامل است.

اعتماد و تعهد سازمانی در نسل‌های مختلف کارکنان: شباهت یا تفاوت؟

در پایان لازم به ذکر است که پژوهش حاضر یکی از ابتدایی‌ترین مطالعات داخل کشور در حوزه مطالعات بین نسلی در حوزه منابع انسانی است که نتایج آن برای مدیران سازمانی و کارفرمایان ره‌گشا خواهد بود تا انتظارات خود در زمینه اعتماد و تعهد سازمانی را بر اساس نگرش کارکنان خود در نسل‌های مختلف تنظیم نموده و بر این اساس رفتار کارکنان خود را پیش‌بینی نمایند. و برای تعمیق اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان خود، بخصوص در نسل‌های جوان، مداخلات و برنامه‌ریزی‌های لازم را به انجام رسانند.

این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

منابع

- خدابخشی؛ مریم، کرمی، ابولفضل (۱۳۹۶)، پیش‌بینی استرس شغلی، تیپ‌های شخصیتی و تعهد سازمانی کارکنان، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۹، شماره ۳۲، مهر ۱۳۹۶
- خیراندیش، مهدی؛ بخشنده، سمیه؛ شعبانی، اسماعیل؛ (۱۳۹۷)، "فرا تحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، تابستان ۱۳۹۷، ۶۷(۲): ۶۷-۹۱
- دولت‌شاه؛ علی، قربان حسینی؛ مسعود، امینی سابق؛ زین‌العابدین، ساده، احسان (۱۳۹۹)، تأثیر مدیریت دولتی نوین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴۲، فروردین ۱۳۹۹
- راغفر، حسین؛ موسوی، میرحسین؛ کاشانیان، زهرا؛ (۱۳۹۱)، "اثر پدیده سالمندی بر رشد اقتصادی"، نشریه معرفت فرهنگی اجتماعی، ۴(۱): ۱۲۱-۱۳۲
- رستگار، عباسعلی؛ یزدانی، مسافری‌قمی، مراد؛ حمیدرضا؛ آذر، عادل؛ دامغانیان، حسین؛ (۱۳۹۵)، "شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار"، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۸(۱۶): ۱۶۳-۱۸۶
- رشیدی، سودابه؛ (۱۳۹۷)، "دلبستگی شغلی، تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای و تعهد تیم مطالعه یک تنوع نسلی"، دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۳۱ خرداد، تهران، ایران
- عریضی؛ حمیدرضا، براتی، هاجر (۱۳۹۴)، رابطه سازه‌های تعهد مربوط به کار با بازنستگی داوطلبانه و تمایل به ترک شغل، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۷، شماره ۲۴، مهر ۱۳۹۴

- عسگری، غلامرضا؛ محمدی، محمود؛ اسماعیل‌زاده، مهدی؛ (۱۳۹۲)، "شناخت عوامل شادی‌ساز در میان نسل‌های شاغل در سازمان‌های امروزی"، مدیریت دولتی، بهار ۱۳۹۲، ۱۴۹: (۱)۵-۱۶۶
- فهیم؛ داود، آقاجانی؛ طهمورث، انصاری‌نژاد، نصراله (۱۳۹۸)، بررسی رابطه سبک‌های دل‌بستگی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان اداره بهزیستی شهریار، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴۱، دی ۱۳۹۸
- کاظمی؛ ملیحه سادات، عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۰)، رابطه تعهد سازمانی با نظام ارزشی کارکنان، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۵، شماره ۷، آبان ۱۳۹۰
- محسنی‌تبریزی، علیرضا؛ معیدفر، سعید؛ گلابی، فاطمه؛ (۱۳۹۰)، "بررسی اعتماد اجتماعی با نگاهی نسلی به جامعه"، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۲(۱): ۴۱-۷۰
- محمدی؛ مصطفی، منصوری؛ علی، عظیمی، حسین (۱۴۰۰)، نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴، بهمن ۱۴۰۰
- محمودزاده، مرتضی؛ علی‌زاده‌گان، حجت؛ (۱۳۹۷)، عوامل اجتماعی مؤثر بر شکاف نسلی (مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوی)، "ششمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، ۵ خرداد، تهران، ایران
- مسافری‌قمی، مراد؛ رستگار، حمیدرضا؛ آذر، عادل؛ دامغانیان، حسین؛ (۱۳۹۶)، "شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران"، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره پانزدهم شماره ۴، ۹۷۵-۹۴۷
- ملک‌زاده؛ غلامرضا، کامل عفلوک الحسنای؛ وسن، ادیب‌زاده، مرضیه (۱۳۹۸)، بررسی اثر مسئولیت اجتماعی اخلاقی و احساس همبستگی معنوی بر بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار با نقش واسطه تعهد عاطفی (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد)، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، تیر ۱۳۹۸
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Ay F, Çalışkan F, Uysal Kasap E. Is there a difference between the organizational commitment and organizational trust levels of generation X and generation Y nurses? *SHYD*. 2020;7(2):292-302.
- Azimi, S., Andonova, Y., & Schewe, C. (2022). Closer together or further apart? Values of hero generations Y and Z during crisis. *Young Consumers*, 23(2), 179-196.

- Day, J. (2023). Baby boomers, gen x, millennials, and gen z teachers: A comparison of generational preferences for leadership practices (Doctoral dissertation, Purdue University).
- Dellner, A. (2022, January 14). 5 baby boomer characteristics that anyone born in this cohort will definitely have thoughts on. PureWow. <https://www.purewow.com/family/baby-boomercharacteristics>
- Dimock, M. (2022, April 21). Defining generations: Where millennials end and generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/wheremillennials-end-and-generation-z-b>
- Eberz Franziska Magdalena (2020). Generational Differences in the Workplace? Let's Ask the Managers, Global Applications of Multigenerational Management and Leadership in the Transcultural Era.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Gansser, O. A., Boßow-Thies, S., & Krol, B. (2021). Creating trust and commitment in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 97, 274-285.
- Hisel, M. E. (2020). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 294-305
- Joniaková, Z., & Blštáková, J. (2015). Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. *Procedia Economics and Finance (Elsevier Science)*, 34:202 – 209
- Julie Cogin (2019) 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
- KR, M.Y.A.R.A., 2024. Analysis of the Influence of Leadership and Organizational Commitment through Job Satisfaction on Performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), pp.253-264.
- Lang, A. (2020). A Phenomenological Study of the Practices Millennial Supervisors Report Using with Baby Boomer Subordinates (Doctoral dissertation, Creighton University)
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2015). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial. Behaviors, Springer Science, Business Media Dordrecht 2015, 148(1):99-115
- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., Ngudgratoke, S. (2018). Published by Canadian Center of Science and Education. *Asian Social Science*, 14(5):60-68
- Li, X., Guo, Y., & Zhou, S. (2021). Chinese preschool teachers' income, work-family conflict, organizational commitment, and turnover intention: A serial mediation model. *Children and Youth Services Review*, 128, 106005
- Lopez, J. (2020). Leading the Multigenerational Workforce at Community Colleges: Challenges and Opportunities (Doctoral dissertation, National American University).
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012) Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of

- different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4):533-573
- Magni Federico & Manzoni Beatrice (2020). Generational Differences in Workers' Expectations: Millennials Want More of the Same Things, *European Academy of Management*.
 - Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). —We aren't your reincarnation workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*.
 - Mahoney, A. (2015) Commitment and Employee Development: Comparing Generations X and Y. Master's Theses, 4597, http://scholarworks.sju.edu/etd_theses/4597
 - Neal, D. (2019). Bridging the Gap, how to connect, coach, and create with millennials, gen z, and beyond. Altheia Press.
 - Nguyen, N. T. H. (۲۰۲۳). Are Millennials Different? A Time-Lag Study of Federal Millennial and Generation X Employees' Affective Commitment. *Public Personnel Management*, ۵۲(۲), ۱۶۹-۱۴۳
 - Pappas, C. (2021, May 12). 8 important characteristics of Baby Boomers elearning professionals should know. *eLearning Industry*. <https://elearningindustry.com/8-important-characteristics-baby-boomers-elearning-professionals-know>
 - Perilus, B. (2020). Engaging Four Generations in the Workplace: A Single Case Study (Doctoral dissertation, University of Phoenix)
 - Rahardyan, T. M., Bakri, M. R., & Utami, A. (2023). Generation gap in fraud prevention: Study on generation Z, generation X, millennials, and boomers. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(3), 361-375.
 - 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. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 0(0):1-20
 - Rifa'i, A. A. (2023). The effect of organizational commitment on employee performance. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(2), 41-48.
 - Sagituly, G., & Guo, J. (2023). Job satisfaction and organizational commitment: comparing Generations X and Y. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–20. <https>
 - Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
 - Sulaiman, S.M.A., & Al-Muscatti, S.R.A. (2017). Millennial generations & their parents: Similarities and Differences. *International Journal of Psychological Studies*, 9(1):121-131
 - Taboroši, S., Strukan, E., Poštini, J., Konjikušić, M. and Nikolić, M., 2020. Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), pp.48-60.

- The Annie E. Casey Foundation. (2021). What are the core characteristics of generation Z? The Annie E. Casey Foundation. Retrieved July 19, 2022, from <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>
- Trujillo, C. A. (2020). Varying Generational Relationship Definitions of Baby Boomers vs Millennials & Their Impact on the Workforce (Doctoral dissertation, Colorado Technical University).
- Tulviste, T., & Tamm, A. (2014). Brief report: Value priorities of early adolescents. *Journal of Adolescence*, 37(5), 525-529
- Visser, S. W. J., & Scheepers, C. B. (2022). Organisational justice mechanisms' mediating leadership style, cognition-and affect-based trust during COVID-19 in South Africa. *European Business Review*, 34(6), 776-797.
- Williams, A. (2015, September 18). Move over, millennials, Here comes generation z. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-herecomes-generation-z.html>
- Yadav, R., & Chaudhari, S. (2018). Work Values: Generation Y Expectations and HRM Implications (Study of an Indian Public Sector Non-Life Insurer), *Bimaquest*, 18(1):83- 96