

## طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها (مورد مطالعاتی: یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کرمانشاه)

مریم مرادیان<sup>۱</sup> / عادل صلواتی<sup>۲</sup> / کیومرث احمدی<sup>۳</sup>

چکیده

**مقدمه:** مدیریت منابع انسانی همواره تحت تاثیر عوامل بسیاری بوده و هست یکی از این عوامل نسل های حاکم بر سازمان است که مشخص کننده نوع مدیریت درون سازمان هستند از این رو هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل ها در بین کارکنان یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود.

**روش پژوهش:** روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ و برحسب زمان گردآوری داده، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی و همینطور خبرگان اجرایی، شامل مدیران ارشد و میانی دانشگاه بود که با استفاده از روش نمونه-گیری هدفمند و اصل اشباع، ۱۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای، ۳۷۳ نفر بعنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته مدیریت منابع انسانی بر گرفته از بخش کیفی (در بخش کمی) استفاده گردید. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه نیز از روایی صوری، محتوا و سازه و برای محاسبه پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ (۰.۸۵۰) و پایایی ترکیبی (مرکب) استفاده شد که نتایج بیانگر روا و پایا بودن پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از تحلیل محتوا و تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای استفاده شد. در بخش کمی نیز از نرم‌افزارهای ای پی اس اس و لیزرل مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از اجرای مدل پژوهش نشان داد، مولفه‌های آرمانگرا با ضریب ۰.۸۲، کنشگرا با ضریب ۰.۵۶، مولفه فناوری با ضریب ۰.۴۰ و مولفه مدنی با ضریب ۰.۳۱ بر مدیریت منابع انسانی تاثیر گذار می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** تحلیل وضعیت موجود نشان داد مهمترین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل ها شامل نسل آرمان‌گرا با رتبه نخست و نسل کنشگرا، فناوری و مدنی با رتبه‌های بعدی می‌باشد. لذا ضروری است در دانشگاه‌ها نسبت به تقویت فرهنگ خلاقیت و نوآوری، تنوع گرایی، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، تخصص گرایی و شایسته سالاری توجه نمایند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، تفاوت نسل‌ها، نسل آرمانگرا، نسل کنش‌گرا، نسل فناوری، نسل مدنی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: a.salavati@iausdj.ac.ir

۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

## مقدمه

نیروهای انسانی همواره بیانگر ثروت واقعی یک ملت‌اند و هر تلاشی در جهت توسعه یک کشور به ناچار باید بر محور قابلیت‌ها و توانمندی‌های مردم آن کشور بنیاد گردد [۱]. امروزه سازمان‌ها در تکاپوی بقاء، موفقیت، تعالی و دستیابی به سطح جهانی با چالش‌هایی روبرویند که دنیای رقابت را با دنیای رقابت دیروز بسیار متفاوت ساخته است، به عبارتی در دنیای دیروز ثبات نسبی حاکم بود، در حالی که در شرایط فعلی عدم اطمینان، بی‌ثباتی، پیچیدگی و پویایی و ویژگی اصلی این دوره محسوب می‌شود [۲]. گسترش روزافزون وسایل ارتباط جمعی و افزایش سطح دانش عمومی در سال‌های اخیر موجب تغییرات سریع اجتماعی گردیده و مدیران سازمان‌های تولیدی و خدماتی را با توقعات و انتظارات جدیدی روبرو ساخته است [۳]. پاسخگویی به این انتظارات دیگر با ساز و کارهای سنتی و به شیوه‌های مرسوم امکان‌پذیر نیست. روشن است که مدیران سازمان‌ها در این شرایط به مفاهیم و ابزارهای جدیدی نیازمندند که امکان واکنش و فراکنش مناسب و سریع را برای آنان در برخورد با رویدادهای جدید فراهم نماید. در این شرایط کسب مزیت رقابتی پایدار به شیوه‌های سنتی کارساز نیست. مدیران موفق امروز دریافته‌اند که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی و دیگر قابلیت‌های اساسی هر سازمان است. دراکر همواره معتقد بود نیروهای انسانی با ارزش‌ترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شوند [۴]. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانش محور محسوب می‌شوند و مسایل مربوط به آنان اساسی‌ترین چالش مدیران بوده و آنان را کاملاً به خود مشغول داشته است. معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف به سختی ایجاد میشود، این مساله، مخصوصاً در محیط‌های کاری سخت‌تر است. از آنجائی که 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 [۵]. طبقه‌بندی نسل‌ها می‌تواند باعث چالش‌هایی برای مدیران شود زیرا آنها به دنبال ایجاد سازمان یکپارچه‌ای از افراد با ارزش‌های کاری منحصر به فردشان هستند [۶]. [۷] یکی از فاکتورهایی که به‌طور 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 بی‌بی بومر، 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 [۸]. ارزش‌های کاری را به عنوان 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 [۹] با این وجود، مشکلات جوامع انسانی، بالاخص سازمان‌ها روز به روز پیچیده‌تر و حل آنها نیازمند تعقل جامع‌تری است. با توجه به اینکه موضوع مدیریت منابع انسانی 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

بهداشت و درمان فلسطین و تأثیر آنها بر عملکرد پایدار در این بخش مهم خدماتی انجام شده است. این پژوهش بر روی ۶۹ نفر از کارکنان این سازمان انجام شد. نتایج نشان داد که این یافته‌ها نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سطح متوسط و در کل انجام می‌شود. که مولفه‌های استخدام و آموزش و روابط کاری از مولفه‌های تأثیرگذار و جبران خدمات از مولفه‌های تأثیرپذیر شناسایی شد.

کاتاکو و همکاران [۱۲] در پژوهشی تحت عنوان «شبه سازی استراتژیک مدیریت منابع انسانی با توجه به کار» به بررسی مولفه های استراتژیک مدیریت منابع انسانی پرداخته است. نتایج نشان داد برای کارگران مولفه‌های مهارت، پاداش، آموزش و جذب خدمات از مولفه‌های تأثیرگذارند.

ایل و دورماز [۱۳] در پژوهشی تحت عنوان «اهداف کارآفرینی تولید-Z: مقایسه اجتماعی دانشجویان و مقطع کارشناسی ارشد علوم طبیعی دانشگاه بهشیر» به بررسی مولفه‌های نسل‌های زد پرداخت. این نظرسنجی با ۳۹۱ دانشجوی کارشناسی ارشد از طریق کمی انجام شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی. ۲۰۰ شرکت کننده از دانشکده اقتصاد، اداری و علوم اجتماعی و ۱۹۱ نفر دانشکده مهندسی و علوم طبیعی بودند. در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شد. نخست پرسشنامه قصد کارآفرینی (EIQ) و برای اندازه‌گیری EI و تعیین عوامل مؤثر بر EI از پرسشنامه چن [۱۴] استفاده شد که پرسشنامه مذکور نیز دارای سه متغیر مستقل است نگرش شخصی (PA)، هنجار ذهنی (SN) و کنترل رفتاری درک شده (PBC) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، با نرم‌افزار spss22 انجام شد طبق نتایج، برای دانشجویان علوم اجتماعی، دانشجویان علوم طبیعی و تعداد کل دانشجویان، مشخص گردید دانشجویان در گروه زد بیشترین توجه را به خلاقیت و کارآفرینی دارند. همچنین PA و PBC

ارزش‌های کاری نسل‌ها وجود دارد تا به مدیران در راستای ارتقای کیفی، رشد و بالندگی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها کمک نماید. پژوهش حاضر، سازمان راه، در بطن جامعه به‌عنوان خرده سیستمی از جامعه شناخته و سعی دارد افق جدیدی در توسعه دانش نظری، شناخت و کشف ناشناخته‌ها در حوزه جامعه شناسی سازمانی راه، با عنوان مدیریت منابع انسانی هر نسل و تفاوت بین آنها در سازمان را بررسی نماید.

آرمسترانگ و تیلور [۲] در کتاب خود به نام «دفترچه راهنمای مدیریت منابع انسانی» مدیریت منابع انسانی (HRM) را یک رویکرد جامع و منسجم در زمینه اشتغال و توسعه افراد تعریف نموده است. همچنین ابعاد مدیریت منابع انسانی را به ۵ بعد اصلی تقسیم کرد و آموزش را پایه و آمیخته با تمام ابعاد در نظر گرفته است. ابعاد اصلی و کلان در نگاه آرمسترانگ شامل: تامین منابع، توسعه و آموزش، مدیریت روابط، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و مزایا می باشد.

احمد و همکاران [۱۰] در تحقیقی تحت عنوان «چابکی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی» در یک پژوهش از نوع کیفی به شناسایی مولفه‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی پرداخته است و مولفه‌های جبران خدمت، بازاریابی، فرهنگ و آموزش را از مولفه های اصلی در مدیریت منابع انسانی مطرح نمود. جامعه آماری در این پژوهش دانشجویان و اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه‌ها بود. که ۲۵ نفر از دانشجویان دوره دکتری و ۳۲ نفر از اعضای هیات علمی و ۱۲ نفر از کارکنان برای مصاحبه‌های جداگانه انتخاب شدند. نتایج بدست آمده از مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز و محوری و گزینشی مشخص گردید که ۴ بعد اصلی ۱۳ مولفه و ۶۵ شاخص شناسایی گردید.

موسی و اودمن [۱۱] در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز شیوه‌های عملکرد پایدار در مراقبت‌های بهداشتی سازمان‌ها: یک چارچوب مفهومی» به بررسی مولفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز پرداخته است. این پژوهش با هدف ارزیابی میزان اجرای شیوه‌های مدیریت سبز منابع انسانی در سازمان‌های

بر EI مثبت اثر می‌گذارد. علاوه بر این، برای علوم طبیعی SN نیز بر EI تأثیر می‌گذارد.

میری قمسری و همکاران [۱۵] در پژوهشی تحت عنوان «تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی» مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران» هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و در راستای ارتقای وضع موجود انجام شده است. پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر نوع داده‌ها، کیفی و از نظر شیوه پژوهش، تحلیل محتواست. مشارکت کنندگان در این پژوهش براساس قاعده و اصل اشباع نظری شامل ۱۵ نفر از افراد صاحب‌نظر و خبرگان در دسترس در حوزه توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما بودند که با روش نمونه‌گیری هدف مند و نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساخت مند است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار maxqda در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شد. اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تأییدپذیری توسط مشارکت کنندگان صورت پذیرفت. براساس یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در پنج بعد شامل: بعد توسعه راهبردی منابع انسانی، بعد شرایط علی، بعد شرایط زمینه‌ای، بعد عوامل مداخله‌گر و بعد پیامدها و نتایج، شناسایی شد.

در این راستا، براساس نتایج پیشنهادی موجود در داخل کشور که بر ضرورت بررسی‌های جامع‌تر و روزآمدتر در خصوص موضوع مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها و متغیرهای مرتبط با آن در سازمان‌های امروزی همچنین نتایج پیشنهادی موجود در خارج از کشور که بر اهمیت و توسعه الگوهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نسل در بخش‌های آموزشی و فرهنگی گوناگون خصوصا در دانشگاه‌ها تاکید دارند، و همچنین با توجه به اینکه تاکنون الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نسل با در نظر گرفتن موضوعات مهم در

فضای دانشگاهی کنونی یعنی اهداف پیشرفت و بهره‌وری مدیریت منابع انسانی در یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور طراحی نشده است، پژوهش حاضر می‌تواند در توسعه و پیشبرد بحث مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نسل و پرداختن به مقوله‌های مهم اهداف پیشرفت مدیریت منابع انسانی نقش مهمی ایفا نماید. بنابراین، هدف کلی این پژوهش مطالعه اکتشافی در جهت ارائه الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل می‌باشد.

### روش پژوهش:

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل است، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها از نوع آمیخته (کمی، کیفی)، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای- میدانی، از نظر هدف از نوع کاربردی، از نظر زمان از نوع مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و خبرگان اجرایی شامل مدیران ارشد و میانی دانشگاه علوم پزشکی بود. خبرگان پژوهش، به تأیید اساتید راهنما و مشاور، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مدیریت منابع انسانی برجسته بوده و می‌توانستند با ارائه اطلاعات دقیق، نمادی از جامعه باشند. در این پژوهش برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و ۱۱ نفر به عنوان حجم نمونه مصاحبه شونده در نظر گرفته شدند. جامعه آماری در بخش کمی این پژوهش شامل تمام کارکنان یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۹۸ بود. با استفاده از فرمول کوکران و از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای، ۳۷۳ نفر به‌عنوان آزمودنی انتخاب شدند. در ارتباط با روایی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل از روش دلفی استفاده شد که ضریب کندال برای این پرسشنامه برابر ۰٫۸۲۵ بدست آمد که نشان از روایی بالای این پرسشنامه دارد.

جهت اجرای آزمون‌های آماری این پژوهش در بخش کیفی از نرم‌افزار maxqda12 و در بخش کمی از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel 8.2 استفاده شده است. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. برای پرسشنامه با اجرا بر روی نمونه ۳۰ نفری، میزان پایایی کرونباخ در پرسشنامه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در حد (۰/۸۵۰) محاسبه گردید. در نهایت جدول ۱ بیانگر ضرایب آلفای کرونباخ برای ۴ مولفه نسل‌ها و کل پرسشنامه است. (جدول ۱)

یکی از پیش فرض‌های تحلیل عاملی تاییدی فرض نرمال بودن داده‌ها است بر همین اساس آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن و یا عدم نرمال بودن داده‌ها استفاده شد. نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است. (جدول ۲)

بر اساس نتایج مندرج در جدول شماره ۲ در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بدست آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض وجود ندارد یعنی توزیع داده‌های سنجش هریک از ابعاد نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و تحلیل عاملی تاییدی استفاده کرد.

### یافته‌ها:

با توجه به پرسشنامه محقق ساخته بکار رفته در این پژوهش در جهت پاسخ به این موضوع که مولفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور کدامند، از روش کیفی (مصاحبه) و روش دلفی استفاده شد. که مشخص گردید ۵ بعد که برگرفته از الگوی آرمسترانگ ۲۰۲۰ است استفاده استخراج گردید و ۸۲ شاخص که ۲۶ شاخص برای ۵ بعد مربوط به نسل فناوری و ۱۹ شاخص برای ۵ بعد نسل کنش‌گرا و ۱۹ شاخص برای ۵ بعد نسل آرمان‌گرا در نهایت ۱۸ شاخص برای ۵ بعد نسل آرمان‌گرا شناسایی شد. در بخش کمی برای پاسخ به سوال وضعیت ابعاد در هر نسل و همچنین تاثیر نسل‌ها در مدیریت منابع انسانی از آزمون تحلیل عاملی تاییدی

استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای آزمون مدل اندازه‌گیری مطابق نمودار زیر نشان می‌دهد، کلیه پارامترهای مدل در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارند. در ضمن نتایج حاصل از جمع‌آوری داده‌های پژوهش و مدل خروجی نشان می‌دهد بالاترین ضرایب تاثیر مربوط به مولفه نسل آرمان‌گرا که در این نسل آموزش و توسعه بیشترین اهمیت و تاثیر را در ابعاد مدیریت بر این نسل دارا بود و جایگاه دوم نسل کنش-گرا بود که بعد جذب بیشترین اهمیت و تاثیر را در این نسل داشت و جایگاه سوم مربوط به نسل فناوری است که بعد جذب در این نسل از اهمیت برخوردار است و در نهایت در جایگاه چهارم نسل مدنی قرار دارد که بعد آموزش در این نسل از اهمیت خاصی برخوردار است. (نمودار ۱) مدل تاییدی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در علوم پزشکی کشور در حالت اعداد معنادار را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی این نمودار، تمامی ضرایب بدست آمده معنادارند. زیرا مقدار آزمون معناداری (t) تک تک آنها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. (نمودار ۱)

خروجی بعدی لیزرل مدل اندازه‌گیری سرمایه‌فکری را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. با توجه به نتایج این نمودار، چون مقدار RMSEA نیز کوچک‌تر از ۰/۸ می‌باشد. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت، مدل از برازش مناسبی برخوردار است. (نمودار ۲)

برای پاسخ به این موضوع که الگوی مناسب برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نسل چگونه است الگوی مفهومی برگرفته از بخش آماری و یافته‌ها مانند شکل ۱ طراحی گردید. (شکل ۱)

برای پاسخ به سوال اعتباریابی الگو چگونه است از پرسشنامه گلیسر و اشتراوس در سال ۱۹۷۰ که دارای ۴ معیار اصلی شامل: ۱- تطبیق ۲- قابلیت فهم ۳- قابلیت تعمیم ۴- کنترل استفاده شد (۱۹). نتایج این پرسشنامه در جدول شماره ۳ آورده شده است.

۱. معمولاً مقادیر T مساوی یا بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و کوچک‌تر از ۱/۹۶- معنادار تلقی می‌گردد.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که الگوی ارائه شده از اعتبار کافی برخوردار است و از لحاظ فهم با توجه به میانگین ۴,۲۳ از همه بهتر است یعنی این الگو قابلیت فهم کافی برای تمام افراد دارد. (جدول ۳)

### بحث و نتیجه‌گیری

انسان هسته اصلی توسعه یافتگی و عامل بنیادی هرگونه پیشرفت و تحولی به شمار می‌آید. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که امروزه کارکنان منبع مهم مزیت رقابتی سازمان بوده و اقدامات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در جهت حمایت از استراتژی سازمان را به اجرا در می‌آورند. نادیده گرفتن این عوامل، موجب به هدر رفتن هزینه‌های هنگفت سازمان‌ها، طولانی شدن فرایندهای کاری، نارضایتی هسته عملیاتی از نحوه ارائه خدمات و در نهایت کاهش اثربخشی و کارایی این نیروها و سازمان می‌شود [21]. لذا، کمیت و علی‌الخصوص کیفیت نیروی انسانی، شیوه به کارگیری و نگهداشت، و آموزش و بهسازی همه جانبه آنها از مهم‌ترین لازمه‌های یک نظام پویا و سازنده است. مدیریت نیروی انسانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند در بهبود شاخص‌های اثربخشی همچون میزان جا به جایی یا ترک خدمت کارکنان، میزان غیبت کارکنان، سازگاری نقش، کیفیت خدمات، میزان حوادث، انعطاف‌پذیری، انطباق برای تغییر رویه‌های استاندارد لم‌ریاتی در پاسخ به تغییرات محیطی، رضایتمندی شغلی افراد، انگیزش و روحیه کارکنان نقش بسیار مهمی داشته باشد. در طول سال‌ها، محققین به شواهد تجربی مبنی بر این دست یافته‌اند که برخی اقدامات خاص منابع انسانی می‌تواند بطور مستقیم بر عملکرد تاثیر بگذارد. برای مثال، مطالعات نشان داده‌اند که کارمندگزینی گسترده و فعالیت‌های آموزشی کارکنان، با بهره‌وری و عملکرد سازمانی مرتبط می‌باشد. بعلاوه، اکثر محققین، دریافته‌اند که سیستم‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی، اثربخشی بیشتری نسبت به اقدامات فردی کاری به تنهایی دارد. موضوع اصلی این است که سازمان‌ها باید سطوح بالای

هماهنگی یا تناسب درونی میان اقدامات منابع انسانی خود ایجاد کنند. اگر عملکرد سازمانی بالا منظور نظر باشد، اقدامات منابع انسانی سازمان باید ضمن داشتن تناسب، از یکدیگر نیز حمایت کنند. اهمیت مدیریت منابع انسانی برای مدیران هنگامی بیشتر خود را نشان می‌دهد که علیرغم وجود برنامه‌های کلان و دقیق برای سازمان، دلیل وقوع اشتباهات در مراحل مختلف مانند گزینش و استخدام افراد سامناسب برای مشاغل، عدم ارزیابی به موقع عملکرد، غفلت از آموزش و به روز نمودن دانش و مهارت کارکنان و نهایتاً از دست دادن نیروهای متخصص و ماهر به دلایلی چون عدم ایجاد انگیزه‌های لازم در آنها، از دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان ناکام می‌مانند. نیروی انسانی کنونی سازمان‌ها، نه تنها براساس جنسیت، قومیت، فرهنگ و سبک‌های کاری بلکه براساس سن متنوع شده‌اند. با چنین تغییراتی در متغیرهای جمعیت‌شناختی کارکنان، نیروی انسانی از نسل‌های متفاوتی تشکیل یافته است. معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف به سختی ایجاد می‌شود، این مسئله، به‌خصوص در سازمان‌ها سخت‌تر است. از آنجا که هر نسل در زمان‌ها و وقایع مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و با نگرش‌های متفاوتی رشد یافته است. لذا، بین نسل‌های مختلف شاغل در سازمان‌ها تفاوت وجود دارد. در راستای مواجهه با این تفاوت و شکاف، اگر مدیران کارکنان را صرفاً از دید نسل خود نگاه کنند، مدیریت این شکاف نسلی، می‌تواند کاملاً چالش‌برانگیز باشد. تفاوت و گسست نسلی یک امر دفعی و موقتی نیست که فقط در حال حاضر صورت گرفته باشد، بلکه همواره وجود داشته و خواهد داشت. البته در مورد عواملی که موجب این تفاوت‌ها، می‌شوند موارد متفاوتی توسط مانهایم، دیوید وایت، دایتی بیکر، بالس و کرتزل ارائه شده است که تجمیع این نظرات مؤید آن است که معیارهایی مانند سن و همسالان، تجارب مشترک جامعه‌پذیری و وقایع مهم تاریخی همچون جنگ، انقلاب، یا تجربه‌های نسلی همچون نوآوری‌های فناوری مانند تلفن همراه، اینترنت برای تبیین تفاوت و

[21] مطابقت دارد اما با نتایج تحقیق مسافری قمی و همکاران [۱۸] که چهار نسل باتجربه، نسل میانسال و نسل جوان را در پژوهش خود شناسایی کرده‌اند، تفاوت دارد. هر کدام از چهار نسل شناسایی شده در پژوهش حاضر دارای ویژگی‌هایی هستند که با نسلی دیگر همراستا و یا در تضاد کامل است. تفاوت‌های نسلی از منظرهای مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند که مطابق با نتایج پژوهش حاضر، پنج بعد جذب و تامین منابع انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، آموزش و توسعه منابع انسانی و روابط کار منابع انسانی می‌توانند نسل هریک از کارکنان را مشخص سازند. الگوی نهایی و ارائه شده در این تحقیق دارای ۵ بعد اصلی مدیریت منابع انسانی برای هر چهار نسل مورد بررسی است. نکته‌ای که در این تحقیق مغایر با سایر تحقیقات پیشین انجام شده است ارائه شاخص‌های زیرمجموعه هر بعد مبتنی بر تفاوت هر نسل است. در واقع در این تحقیق شاخص‌هایی برای هر بعد از دیدگاه هر نسل ارائه شده است که با سایر نسل‌ها متفاوت است و همین موضوع تفاوت نسل‌ها را به شکل مشخصی در ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها تشریح می‌کند. به عنوان مثال از دیدگاه نسل Z، جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی شامل شاخص‌هایی از قبیل پاداش مبتنی بر نتیجه (عمل‌گرایی)، الزامات قانونی، عدالت درون سازمانی و نرخ مزد منطقه‌ای (بدی آب و هوا) (مناطق کمتر توسعه یافته) است. در حالی که همین شاخص‌های در بعد جبران خدمات از دیدگاه نسل آرمانگرا متفاوت بوده و عبارت است از پاداش مبتنی بر تجربه، عدالت درونی و بیرونی، مزایای اختیاری و قانونی و پاداش‌های غیر مستقیم (بیمه و بازنشستگی). در نسل آرمان‌گرا برای جبران خدمات به پاداش مبتنی بر تجربه اهمیت می‌دهند در حالیکه در نسل Z، پاداش مبتنی بر نتیجه (عمل‌گرایی) است. از سویی دیگر در دیدگاه نسل Z، عدالت درون سازمانی دارای اهمیت است در حالیکه از دیدگاه نسل آرمانگرا عدالت درون و بیرونی هر دو اهمیت دارند. در بحث تفاوت نسل X با نسل Y نیز

تمایز نسل‌ها از یکدیگر قابل ارائه است. از طرف دیگر، سازمان به منزله پدیده اجتماعی، خرده سیستمی از سیستم اجتماعی بزرگتر (جامعه) تلقی می‌شود و باید با توجه به آن بررسی شود. تمامی انواع سازمان‌ها در بطن جامعه متولد شده، در آن رشد می‌کنند و مقبولیت و وجهه مثبت سازمان در جامعه، بقای آن را تضمین می‌کند. بدیهی است که تغییرات و تحولات سازمانی ایران نیز، از تحولات و حوادث تاریخی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مستثنا نیست. بنابراین، وجود نیروهای انسانی از نسل‌های متفاوت در سازمان چالشی برای مدیران است که با شناسایی آن می‌توان در جهت انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی که بزرگترین دارایی سازمان است حرکت کرد. هابرل و همکاران در پژوهش خود یافتند که تفاوت‌های نسلی سبک‌های ارتباطی، نیازمندی‌های تکنولوژیک، ترجیحات توسعه حرفه‌ای، انتظارات، نیازمندی‌های حقوق و مزایایی، سبک‌های رهبری مطلوب و اثربخشی نظام-های پاداش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درحقیقت، تفاوت‌های نسلی تمامی جنبه‌های محل کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد [23]. همچنین پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی ادعا می‌کنند که فهم بهتر نسل‌هایی که با هم در محل کار زندگی مشترکی دارند منجر به جذب، نگهداری، جانشین‌پروری، ارتباطات، تعلق کاری و حل تعارضات بهتری می‌شود. درخصوص مقایسه نسل‌ها به ویژه از جنبه‌های مختلف؛ ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها تاکنون پژوهش‌های متعددی از جمله: ابراهیمی و همکاران [۳]، پژوهشی با عنوان بررسی جامعه شناختی شکاف نسلی در ایران پس از انقلاب اسلامی؛ شالچی و ضیاچی [21]، پژوهشی با عنوان تفاوت‌های نسلی در سبک زندگی؛ ساروخانی و صداقتی‌فرد [22]، پژوهشی با عنوان شکاف نسلی در خانواده ایرانی صورت گرفته است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان سازمان‌های دولتی مورد مطالعه را می‌توان در چهار نسل Z، نسل Y، نسل X و نسل آرمان‌گرا طبقه‌بندی کرد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های داخلی مانند اسلامی؛ شالچی و ضیاچی

سازمان‌های مشابه و در دانشگاه علوم پزشکی قوانینی برای تفکیک نسل و همچنین نحوه مدیریت آن‌ها بر مبنای ویژگی‌های هر یک ایجاد شود، همچنین مدیران را از طریق برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت و حتی در بدو ورود به سازمان با مساله نسل و نیازهای هر نسل آشنا سازند.

### تشکر و قدردانی:

این مقاله مستخرج از رساله دکتری در رشته مدیریت دولتی، واحد سنجندج می‌باشد و از کلیه اساتید و معاونت محترم پژوهش و فناوری و معاونت محترم آموزشی دانشگاه کمال تقدیر و تشکر را دارد.

میتوان بیان کرد که جذب و تامین منابع انسانی از دیدگاه نسل X دارای شاخص‌هایی مانند جذب با تاکید بر تخصص (مصاحبه‌های ساختاریافته و آزمون‌های روان سنجی)، تاکید بر شایسته سالاری در انتصابات، رسمیت پایین و عملگرا و راضی کننده بودن شغل از نظر میزان وظایف و اختیارات و استقلال در انجام کار است. اما در نسل Y، شاخص‌هایی مانند شایسته گزینی، کارمندیابی نیروهای خلاق و نوآور و تنوع‌گرایی و رعایت اصول اخلاق حرفه ای دارای اهمیت هستند. در واقع نسل X به تخصص و شایسته سالاری معتقد است اما نسل Y رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای و شایسته‌گزینی و خلاقیت و تنوع‌گرایی را دارای اهمیت بیشتر می‌دهند. در نهایت پیشنهاد می‌شود در

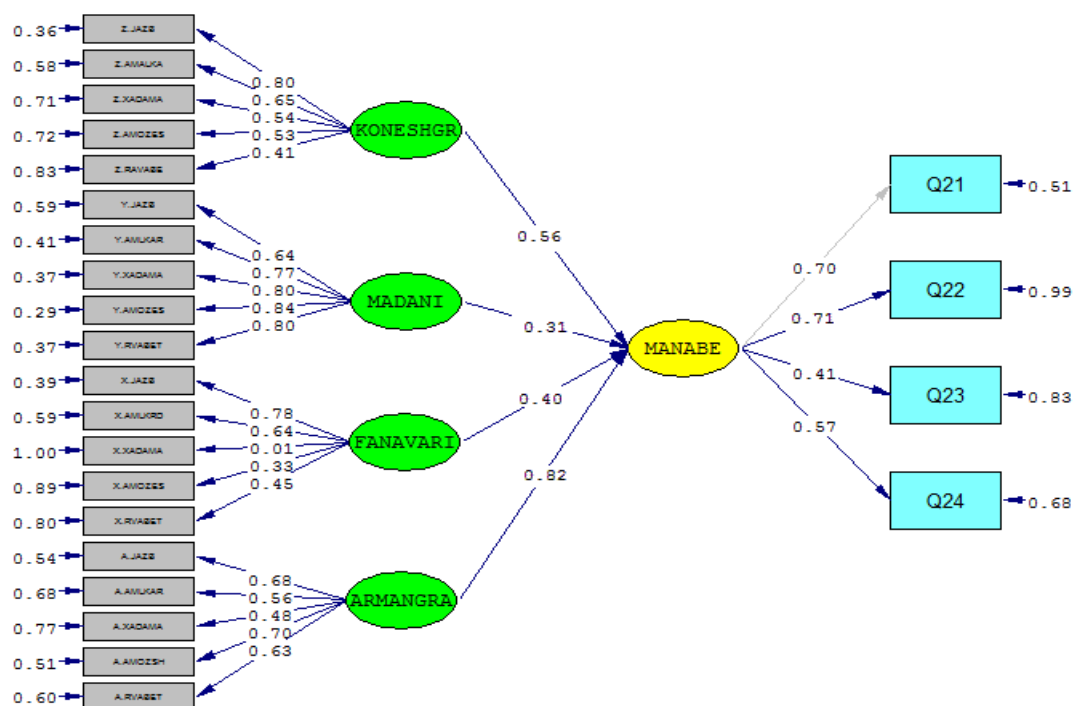
جدول ۱. پایایی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها

مؤلفه‌ها	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۱ آرمانگرا	۱ الی ۲۶	0.817
۲ کنشگرا	۲۷ الی ۴۵	0.731
۳ مدنی	۴۶ الی ۶۴	0.795
۴ فناوری	۶۵ الی ۸۲	0.805
مجموع	۱ الی ۸۲	۰.۸۵۰

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنف

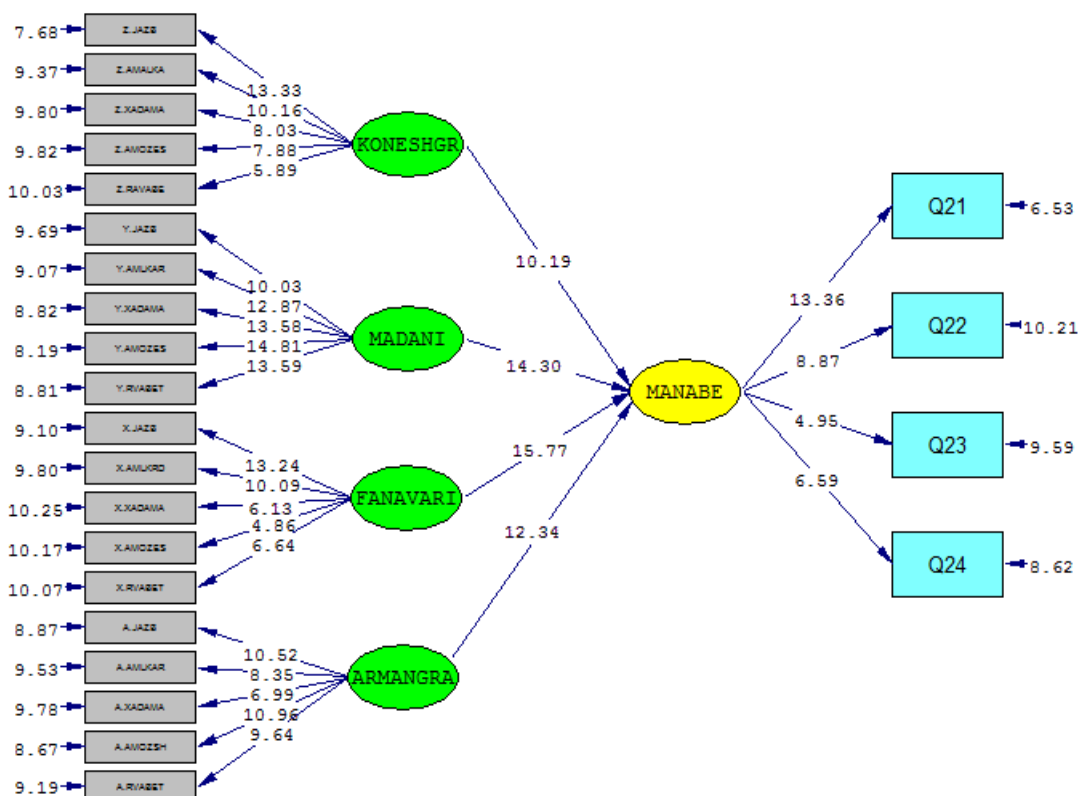
مدیریت منابع انسانی	نسل فناوری	نسل مدنی	نسل کنشگرا	نسل آرمانگرا	
۳۷۳	۳۷۳	۳۷۳	۳۷۳	۳۷۳	N
۳,۴۶۵	۳,۵۰۸	۳,۴۴۹	۳,۴۷۲	۳,۴۵۶	میانگین
۰.۸۳۴	۰.۷۹۴	۰.۷۹۰	۰.۶۱۷	۰.۶۷۴	انحراف معیار
۴,۲۲۸	۴,۴۳۴	۲,۸۱۲	۱,۷۴۸	۲,۴۶۷	KS آماره
۰.۲۷۴	۰.۳۵۱	۰.۱۴۲	۰.۰۹۸	۰.۱۶۴	معناداری





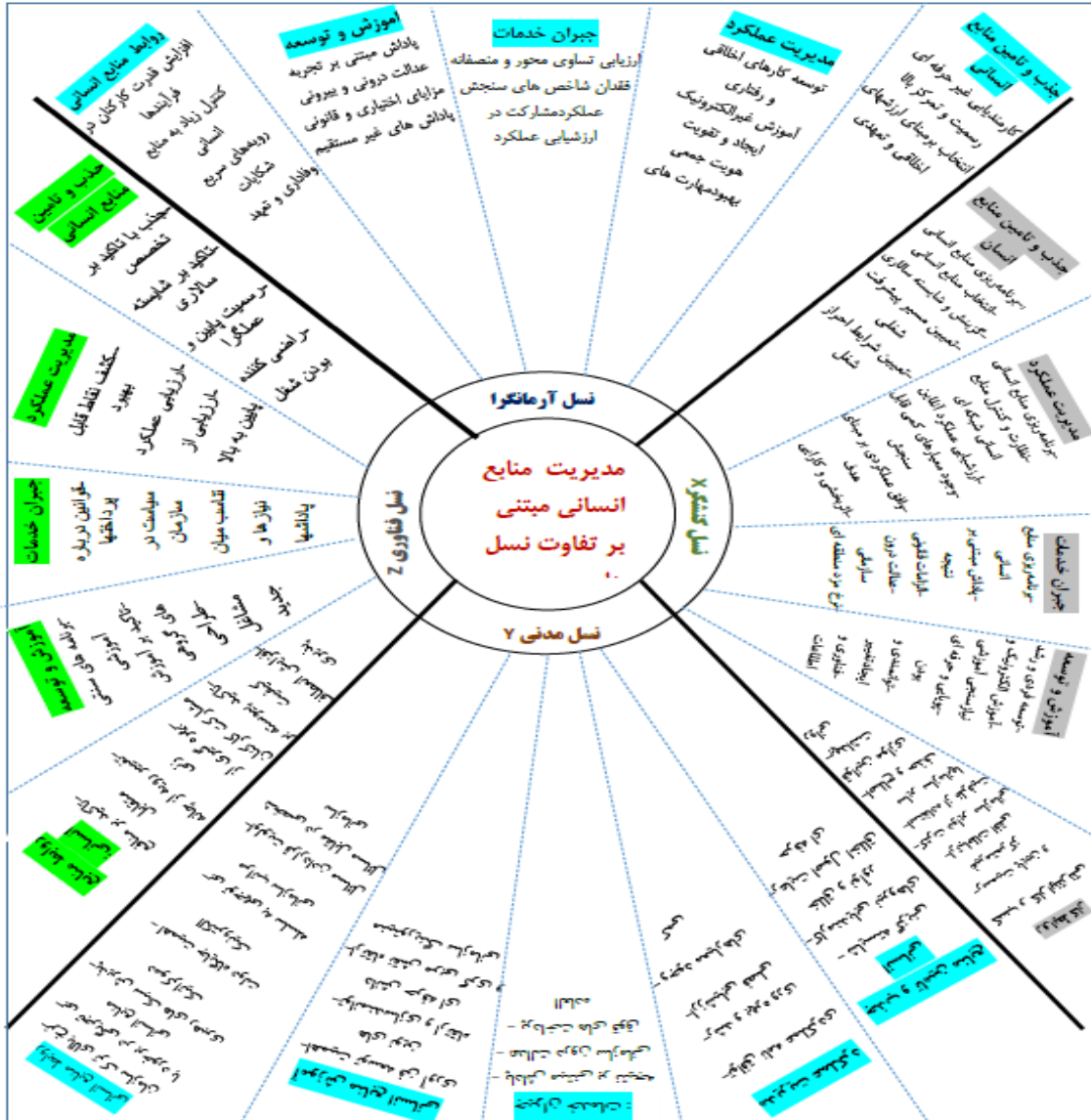
Chi-Square=471.41, df=242, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

نمودار ۱. مدل تاییدی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل در علوم پزشکی کشور در حالت اعداد غیر استاندارد



Chi-Square=471.41, df=242, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

نمودار ۲. مدل تاییدی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل در یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در حالت اعداد استاندارد



شکل ۱. الگوی مفهومی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل ها

جدول ۳. آزمون تی تک نمونه برآورد اعتبار درونی مدل

میانگین جامعه = ۳

مؤلفه	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
تطبيق	۱,۱۷	۰,۹۰۹	۴,۹۶	۱۹	۰,۰۰۰
قابلیت فهم	۱,۲۳	۰,۸۵۷	۵,۲۳	۱۹	۰,۰۰۰
قابلیت تعمیم	۱,۱۳	۰,۷۸۴	۴,۰۰	۱۹	۰,۰۰۰
کنترل	۰,۷۶	۰,۵۴۶	۵,۰۳	۱۹	۰,۰۰۰

**Reference:**

- 1- Taliban MR, Asgari E. Attitude towards the political values of the Islamic Revolution: a generation gap? *Political Thought in Islam*, 2017 3 (12), 113-137. [In Persian]
- 2- Armstrong, M., & Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 2020.
- 3- Ebrahimi, Saeid. Performance Assessment of Human Resource Management of the Social Security Organization Using the European Excellence Model (EFQM), Volume 15, Number 2- 9, 2017; [In Persian]
- 4- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons, 2016.
- 5- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 2018; 28(1), 5-17.
- 6- Fountain, J. M. Differences in generational work values in America and their implications for educational leadership: a longitudinal test of twenge's model. University of Louisiana at Lafayette, 2014.
- 7- Chu Kay Hei-Lin. a factorial validation of work values structure: second-order confirmatory factor analysis and its implications, *Tourism Management*, 2007; Vol 29, pp: 320-330.
- 8- Dogan, G. Thomas, A. Christina, S. Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce, *International Journal of Hospitality management*, 2008; 448-458.
- 9- Twenge, J. M. Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 2012; 25(2), 201-210.
- 10- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 2020; 30(1), 100700.
- 11- Mousa, S. K., & Othman, M. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 2020; 243, 118595.
- 12- Kataoka, T., Morikawa, K., & Takahashi, K. Strategic Human Resource Management Simulation Considering Work Elements, Skills, Learning and Forgetting. *Procedia Manufacturing*, 2019; 39, 1633-1640.
- 13- Eysel, C. Ş., & Durmaz, İ. B. V. Entrepreneurial Intentions of Generation-Z: Compare of Social Sciences and Natural Sciences Undergraduate Students at Bahçeşehir University. *Procedia Computer Science*, 2019; 158, 861-868.
- 14- Chen, X. (2009). Students Who Study Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM) in Postsecondary Education. *Stats in Brief*. NCE 2009-161. *National Center for Education Statistics*.
- 15- Miri Ghamsari F, Babran S, Saeedi A. Explaining the dimensions and components of strategic development of human resource management (studied: Radio and Television of the Islamic Republic of Iran). *Human Resource Management Research*, 2020. Spring 1399 - No. 39 Scientific-Research from 165 to 193. [In Persian]
- 16- Shahlaei N, Montazeri A, Mirzaei Azandriani H, Mahjouri Karmoudi K. Investigating the generational difference between experienced and young employees in military organizations (Case study: Staff of one of the military organizations). *Defense Strategy*, 2019; 17 (3), 61-88. [In Persian]
- 17- Rajabi Farjad H, & Matieian N. The effect of knowledge management on

- organizational performance considering the mediating role of strategic human resource management measures. *Human Resource Management Research*, 2018; 10 (3), 191-214. [In Persian]
- 18- Mosafer Qomi M. Rastegar A A. Yazdani H. Azar A and Damghani H. Presenting and explaining the diverse model of generations based on work values and its impact on employee belonging. Ph.D. Thesis. Semnan University, 2018; [In Persian]
- 19- Glaser, B. & Strauss, A. The discovery of grounded theory, Aldine Publishing Company. Chicago, 1967.
- 20- Ahmed, H. A. Ishrat, T. Pillai, B. Fouda, A. Y. Sayed, M. A. Eldahshan, W. & Fagan, S. C. RAS modulation prevents progressive cognitive impairment after experimental stroke: a randomized, blinded preclinical trial. *Journal of neuroinflammation*, 2018; 15(1), 1-16.
- 21- Shalchi V & Ziachi M. Generational differences in lifestyle. *Socio-cultural development studies*. 2014; 3 (1): 69-
- 22- Sedaghati Fard M and Sarokhani B. A generation gap in the Iranian family; views and insights. *Journal of Science*, 2009; No 3 (4): 7-31. [In Persian]
- 23- Hubrel, mark, Clichy, Kelly E., Lefkowitz, Eva S. Finger man, Karen L. Generational Differences in Gender Attitudes between Parents and Grown Offspring, *journal of Sex Roles*, 2009, volume 57, pages 825–836.

## Designing a human resource management pattern based on generational differences (Case study: one of the medical universities in IRAN)

Moradian M<sup>1</sup>, Salavati A<sup>2</sup> Ahmadi K<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** Human resource management has always been influenced by many factors and one of these factors is the ruling generations of the organization that determine the type of management within the organization. Therefore, the purpose of this study is to design a human resource management model based on generational differences among employees. It was one of the medical universities in IRAN.

**Methods:** The research method was applied in terms of purpose, exploratory in terms of data type, mixed (qualitative-quantitative), and descriptive-correlation in terms of data collection time. The statistical population of the qualitative research section included university experts in the fields of human resource management and educational management, as well as executive experts, including senior and middle managers of the university. Using targeted sampling method and saturation principle, 11 people were selected as sample size. The second group of the statistical population of this study included all employees of the University of Medical Sciences, who were selected as the sample size using the stochastic cluster random sampling method. In this study, in order to collect data, the library method, semi-structured interview and researcher-made questionnaire of human resource management based on the qualitative part (in the quantitative part) were used. In order to investigate the validity of the questionnaire, formal validity, content and structure were used and to calculate its reliability, Cronbach's alpha coefficient and combined (composite) reliability were used. The results showed that the researcher's questionnaire was valid and reliable. Content analysis and content analysis using MAXQDA12 software were used to analyze the qualitative data of the research. In the quantitative section, according to the research questions, descriptive statistics methods (mean, standard deviation, frequency distribution charts and diagrams) and inferential (confirmatory factor analysis) and SPSS and LISREL software were used.

**Results:** Findings from the implementation of the research model showed that idealistic components with a coefficient of 0.82, action components with a coefficient of 0.56, technology component with a coefficient of 0.40 and civil component with a coefficient of 0.31 are effective on human resource management.

**Conclusion:** Analysis of the current situation showed that the most important components of human resource management based on generational differences include the idealistic generation with the first rank and the active generation, technology and civil with the next ranks. Therefore, it is necessary to pay attention to strengthening the culture of creativity and innovation, diversity, observance of professional ethics, professionalism and meritocracy in universities.

**Keywords:** Human Resource Management, Generation Difference, Ideal Generation, Action Oriented Generation, Technology Generation, Civic Generation

---

1- PhD Student in Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran, (Corresponding Author), a.salavati@iausdj.ac.ir

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran