



Research Paper

## Analysis of Differences in Work Values Among Various Generations of Human Resources in the Sports Sector of Isfahan

Davood Nasr Esfahani<sup>1</sup>, Mehran Haghparast<sup>2</sup>, Narges Rafiei<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Ph.D. in Sports Management, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3. Ph.D. in Sports Management, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 5 February 2025

Accepted: 10 June 2025

### Abstract

**Objective:** This study aimed to analyze differences in work values across generations in Esfahan's sports sector.

**Methodology:** This research was conducted qualitatively using the Grand Theory strategy and Charmaz's constructivist approach. The research population consisted of 15 human resources specialists, including managers and deputies from the General Directorate of Sports and Youth, managers of sports associations, and faculty members from universities in Isfahan province, who were purposefully selected. Data were collected through semi-structured interviews until theoretical saturation was reached and analyzed in three stages: initial, focused, and axial coding.

**Results:** After coding, 203 initial codes, 32 focused codes, and 12 axial codes were identified. The results showed that generational differences in the human resources of Isfahan sports, in axes such as human capital, cognitive society, level of knowledge, leadership style, skills, psychological nature, life and work, political and economic views, organizational culture, and legal and educational attitudes, have significant effects. Older generations emphasize job security, commitment, and loyalty, while younger generations tend to prioritize flexibility, teamwork, and modern technologies. These differences can create challenges and opportunities for human resource management.

**Conclusion:** The study demonstrated that aligning managerial policies with generational needs and characteristics can enhance interactions, reduce conflicts, and improve productivity in sports organizations. Managers are encouraged to use the proposed model to design educational programs, motivational policies, and strategies to strengthen intergenerational interactions. This research, due to limitations within the research community and the qualitative method, offers suggestions for expanding and generalizing in future research.

**Keywords:** Human resource management, Generational differences, Work values, Human capital.

### To cite this article:

Nasr Esfahani D, Haghparast M, Rafiei N. Analysis of Differences in Work Values Among Various Generations of Human Resources in the Sports Sector of Isfahan. *Human Resource Management in Sport*. 2026; 13(1):163-183. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15661.2707>

Corresponding Author: Davood Nasr Esfahani

Email: [Da.nasr@iaau.ac.ir](mailto:Da.nasr@iaau.ac.ir)



## Extended Abstract

### Summary

This study aimed to analyze differences in work values across generations within the human resources of the sports sector in Isfahan, Iran. Using a qualitative, constructivist grounded theory approach, the research identified significant generational disparities across 12 key axes, including human capital, leadership style, and technological adoption. The findings reveal that while older generations prioritize job security and loyalty, younger generations value flexibility, teamwork, and modern technology. The study concludes that aligning human resource management policies with these generational characteristics can enhance interactions, reduce conflict, and improve organizational productivity in sports settings.

### Introduction

Contemporary sports organizations are significantly influenced by generational diversity, which impacts employee attitudes toward work, communication, and professional goals [1]. Understanding these differences is crucial for developing effective management strategies to mitigate conflict and leverage the strengths of a multigenerational workforce [2]. This research addresses a gap in the literature by specifically investigating these dynamics within Isfahan's unique cultural and organizational context in the sports sector. The study aims to provide a model for optimizing human resource management by analyzing the distinct work values of different generations, thereby offering pathways to enhance performance and cohesion in sports organizations.

### Methodology and Approach

This research employed a qualitative design grounded in Charmaz's constructivist grounded theory [3]. The research population consisted of 15 human resources specialists—including managers from the General Directorate of Sports and Youth, heads of sports associations, and university faculty members in Isfahan province—who were selected purposively. Data were collected through semi-structured interviews conducted until theoretical saturation was achieved.

The data analysis followed a rigorous, iterative process consistent with constructivist grounded theory. It involved three primary coding stages [3]. First, initial coding was performed on the interview transcripts, generating 203 primary codes. Second, focused coding was applied to condense and categorize these initial codes into 32 more conceptual categories. Finally, axial coding was used to integrate and relate these focused categories, culminating in the identification of 12 core axial codes that represent the central phenomena of the study, such as human capital, leadership style, and organizational culture.

To ensure the trustworthiness and validity of the findings, the study employed several verification strategies as suggested by Guba and Lincoln [4]. These included an external audit by two independent experts, member checking with participants, and data source triangulation. The inter-coder agreement, measured using Cohen's Kappa, was 0.9, indicating high reliability in the qualitative analysis.

### Result and Conclusion

The analysis yielded 12 axial codes that encapsulate the core areas of generational difference in work values within Isfahan's sports human resources: Human Capital, Sociological Factors, Knowledge Level, Leadership Style, Skill, Psychological Factors, Nature of Life and Work, Political View, Economic View, Organizational Culture, Legal Attitude, and Educational Attitude.

Key findings highlight a clear generational divide:

1. **Value Priorities:** Older generations (e.g., Baby Boomers) emphasize job security, organizational commitment, and loyalty. In contrast, newer generations (e.g., Y and Z) show a greater tendency towards work-life balance, flexibility, meaningful work, and the use of modern digital technologies [5].
2. **Leadership & Communication:** Preferences in leadership style vary significantly. Older workers may respond better to charismatic or hierarchical styles, while younger generations favor democratic, participatory, and digitally-enabled leadership and communication methods.
3. **Technology & Skills:** A distinct gap exists in the adoption and mastery of technology. Younger generations are digital natives who integrate technology seamlessly into their work, whereas older generations may face challenges adapting, which can affect collaboration and efficiency. Skill sets also differ, with older



workers often possessing deep experiential knowledge and younger workers excelling in teamwork and interpersonal skills [6].

4. The study concludes that these generational differences present both challenges and opportunities for human resource management in sports organizations. Ignoring these disparities can lead to communication gaps, conflicts, and decreased morale [7]. However, proactively managing them can foster innovation, improve mentorship, and enhance overall team performance.

Practical recommendations for managers include:

1. Implementing tailored HR policies, such as flexible work arrangements for younger employees and recognition programs for experience and loyalty for older staff.
2. Designing generational awareness training and mentorship programs that facilitate knowledge sharing and mutual understanding between age groups.
3. Adopting adaptive leadership styles that can switch between directive and collaborative approaches as needed by the team composition.
4. Investing in inclusive technology training that bridges the digital divide and leverages technology to improve intergenerational collaboration [8].

This research is limited by its qualitative nature and focus on Isfahan's sports sector, which may affect generalizability. Future studies should employ mixed-methods approaches and expand the sample to different regions and sports organizations to validate and extend the proposed model [1].

**Ethical Considerations:** This study was conducted in accordance with recognized ethical standards for qualitative research. Prior to data collection, informed consent was obtained from all interview participants, ensuring they were fully aware of the research aims, the voluntary nature of their participation, and their right to withdraw at any time. Confidentiality and anonymity of all participants were strictly maintained throughout the research process; no personally identifiable information was disclosed in this manuscript. The interview protocol and research procedures were designed to minimize any potential discomfort and to respect the dignity and privacy of the contributors.

**Funding:** This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

**Authors' Contributions:** The authors confirm that this research was conducted and completed through full and active team collaboration. All stages of the study—including initial conception and design, literature review, development of the research framework, preparation of the interview protocol, participant recruitment, data collection, qualitative analysis and coding, interpretation of findings, drafting of the manuscript, and its critical revision—were carried out jointly with continuous consultation and shared responsibility. Each author contributed equally to the intellectual content and practical execution of the research, and all have reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Conflicts of interest:** The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article. No financial or personal relationships with other people or organizations have inappropriately influenced this work.

**Acknowledgement:** The authors sincerely thank all the managers, deputies, and academic experts in Isfahan's sports sector who generously shared their time and insights as participants in this study. We also extend our gratitude to the anonymous reviewers for their valuable comments and constructive feedback.

## References

1. Rudolph CW, Rauvola RS, Costanza DP, Zacher H. Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of business and psychology*. 2021 Dec; 36:945-67. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
2. Lissitsa S, Laor T. Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in society*. 2021 1 February; 64:101526. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101526>



3. Charmaz K. With Constructivist Grounded Theory You Can't Hide: Social Justice Research and Critical Inquiry in the Public Sphere. *Qualitative Inquiry*. 2019; 26(2): 165-176. <https://doi.org/10.1177/1077800419879081>
4. Mulugeta B, Williamson S, Monks R, Hack T, Beaver K. Cancer through black eyes - The views of UK-based black men towards cancer: A constructivist grounded theory study. *European Journal of Oncology Nursing*. 2017; 29: 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2017.04.005>
5. Leslie B, Anderson C, Bickham C, Horman J, Overly A, Gentry C, Callahan C, King J. Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee responsibilities and rights journal* 2021 Sep; 33:171-87. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
6. Bass BM, Riggio RE. *Transformational leadership*. 2nd ed. New York: Psychology Press; 2006. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
7. Darouei M, Pluut H. Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and health*. 2021 Dec;37(5):986-99. <https://doi.org/10.1002/smi.3053>
8. Orunbayev A. Using technology in a sports environment. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*. 2023 Nov 20;3(11):39-49. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume03Issue11-17>





## مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

### تحلیل تفاوت‌های ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی در ورزش اصفهان

داود نصر اصفهانی<sup>۱</sup>، مهران حق پرست<sup>۲</sup>، نرگس رفیعی<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۳. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۷

#### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش تحلیل تفاوت‌های ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی در ورزش اصفهان بود. **روش‌شناسی:** این تحقیق به صورت کیفی و با استراتژی داده بنیاد و رویکرد ساخت‌گرای چارمز، انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۱۵ نفر از متخصصان منابع انسانی شامل مدیران و معاونین اداره کل ورزش و جوانان، مدیران هیأت‌های ورزشی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان اصفهان بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا حد اشباع نظری جمع‌آوری و در سه مرحله شامل کدگذاری اولیه، متمرکز و محوری تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** بعد از کدگذاری، ۲۰۳ کد اولیه، ۳۲ کد متمرکز و ۱۲ کد محوری شناسایی شد. نتایج نشان داد که تفاوت‌های نسلی در نیروی انسانی ورزش اصفهان در محورهای نظیر سرمایه انسانی، جامعه‌شناختی، سطح دانش، سبک رهبری، مهارت، روان‌شناختی، ماهیت زندگی و کار، دیدگاه سیاسی، اقتصادی، فرهنگ سازمانی، نگرش قانونی و آموزشی تأثیرات قابل توجهی دارند. نسل‌های قدیمی‌تر به امنیت شغلی، تعهد و وفاداری تأکید دارند، در حالی که نسل‌های جدیدتر به انعطاف‌پذیری، کار تیمی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تمایل بیشتری دارند. این تفاوت‌ها می‌توانند چالش‌ها و فرصت‌هایی برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کنند.

**نتیجه‌گیری:** این پژوهش نشان داد که تطبیق سیاست‌های مدیریتی با نیازها و ویژگی‌های نسلی می‌تواند به بهبود تعاملات، کاهش تعارضات و ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی منجر شود. پیشنهاد می‌شود مدیران از مدل ارائه‌شده برای طراحی برنامه‌های آموزشی، سیاست‌های انگیزشی و تقویت تعاملات میان‌نسلی بهره‌گیرند. این تحقیق به دلیل محدودیت جامعه پژوهش و روش کیفی، پیشنهادهایی برای گسترش و تعمیم‌پذیری در تحقیقات آتی ارائه می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، تفاوت‌های نسلی، ارزش‌های کاری، سرمایه انسانی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

نصر اصفهانی داود، حق پرست مهران، رفیعی نرگس. تحلیل تفاوت‌های ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی در ورزش اصفهان. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۳(۱): ۱۶۳-۱۸۳. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15661.2707>

نویسنده مسئول: داود نصر اصفهانی

Email: davood\_nasr\_esfahani@yahoo.com



## مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها تحت تأثیر تغییرات ناشی از تفاوت‌های نسلی قرار دارند که می‌تواند تأثیرات عمیقی بر نگرش افراد نسبت به کار، مسئولیت‌ها و اهداف شغلی داشته باشد (۱). هر نسل با ویژگی‌ها و تجربیات خاص خود رشد می‌کند، که این تفاوت‌ها در شیوه‌های ارتباطی، نگرش به کار و ارزش‌های شغلی مشهود است (۲). شناخت و درک این تفاوت‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا چالش‌ها و تضادهای میان نسل‌ها را کاهش داده و هم‌افزایی بیشتری میان نیروی انسانی خود ایجاد کنند (۳). به علاوه، این تفاوت‌ها می‌تواند بر استراتژی‌های منابع انسانی، بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان‌ها تأثیر بگذارد (۴)؛ بنابراین به نظر می‌رسد که مطالعه این تفاوت‌ها به مدیران کمک می‌کند تا سیاست‌ها و روش‌های مدیریتی مؤثرتری را برای بهبود تعاملات درون‌سازمانی و ارتقای کارایی نیروی انسانی تدوین کنند.

تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که هر نسل، به‌ویژه در زمینه‌های کاری، با مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و رویکردهای خاص خود شناخته می‌شود (۵،۶). این ویژگی‌ها معمولاً تحت تأثیر تجربیات زندگی، تحولات اجتماعی و اقتصادی و تغییرات فرهنگی قرار دارد. به‌طور خاص، نسل‌های مختلف ممکن است در نحوه تعامل با همکاران، مدیران و حتی سبک‌های کاری خود تفاوت‌های زیادی داشته باشند (۷). به‌عنوان مثال، نسل بیبی بومرها<sup>۱</sup> ممکن است به ارزش‌هایی مانند وفاداری به سازمان و تعهد بلندمدت تأکید داشته باشد، در حالی که نسل‌های جدیدتر ممکن است بر تعادل کار و زندگی، انعطاف‌پذیری و تغییرات سریع در محیط کاری متمرکز شوند (۸). این تفاوت‌ها می‌تواند در سازمان‌ها باعث چالش‌های ارتباطی و سازمانی شود (۹)، که به نظر می‌رسد با شناسایی و تحلیل این تفاوت‌ها می‌توان به راهکارهای مناسب برای مدیریت نیروی انسانی و بهبود فضای کاری رسید.

نسل‌های مختلف هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارند که تأثیر به‌سزایی بر محیط‌های کاری می‌گذارند (۱۰). این نسل‌ها معمولاً بر اساس سال‌های تولد دسته‌بندی می‌شوند و به‌واسطه تجربیات و رویدادهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دوران خود، دیدگاه‌های متفاوتی در مورد کار، زندگی و روابط اجتماعی دارند. از این‌رو، شناخت این تفاوت‌ها برای مدیران و سازمان‌ها ضروری است تا بتوانند به‌طور مؤثر با هر نسل در محیط کار تعامل کرده و نیازهای آنها را برآورده کنند (۱۱). نسل بیبی بومرها، که در فاصله سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ به دنیا آمده‌اند، معمولاً به دنبال امنیت شغلی و افزایش حقوق و مزایا هستند و در موقعیت‌های رهبری و مدیریتی حضور دارند (۱۲). در مقابل، نسل X که رشد خود را در دوران تغییرات سریع اقتصادی و اجتماعی تجربه کرده است، به استقلال و تعادل میان کار و زندگی شخصی اهمیت می‌دهد. نسل Y که از تحولات فناوری تأثیر زیادی پذیرفته، به محیط‌های کاری دیجیتال و انعطاف‌پذیر تمایل دارند و به دنبال شغل‌هایی با معنا و فرصت‌های رشد هستند. در نهایت، نسل Z که به‌طور عمده در دنیای دیجیتال و آنلاین بزرگ شده است، به شفافیت وظایف، آموزش‌های مداوم و فرصت‌های رشد حرفه‌ای اهمیت می‌دهد و به دنبال محیط‌های کاری متنوع و شمول‌گرا است (۱۰). در جدول ۱ ویژگی‌های اصلی این نسل‌ها در محل کار، اشاره شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های اصلی نسل‌های در محل کار (۱۳،۱۴)

Table 1. Key characteristics of generations at work (13,14)

نسل	سال‌های تولد	ویژگی‌های کاری	رویکرد به فناوری	ارزش‌ها و انتظارات
بیبی بومرها	۱۹۴۶-۱۹۶۴	سخت‌کوش، تعهد به شغل، احترام به سلسله‌مراتب، رهبری	علاقه‌مند به استفاده از تکنولوژی سنتی	امنیت شغلی، مزایای بازنشستگی، کار طولانی‌مدت
نسل X	۱۹۶۵-۱۹۸۰	مستقل، انعطاف‌پذیر، تعادل میان کار و زندگی، نوآور	استفاده متناسب از تکنولوژی، تسلط به آن	استقلال شغلی، تعادل کار و زندگی، امنیت شغلی
نسل Y	۱۹۸۱-۱۹۹۶	کار تیمی، علاقه به یادگیری، تعهد به اهداف معنوی و حرفه‌ای	متخصص در تکنولوژی، راحت با محیط‌های دیجیتال	فرصت‌های رشد، محیط‌های انعطاف‌پذیر، شغل‌های معنادار
نسل Z	۱۹۹۷-۲۰۱۲	نیاز به آموزش، شفافیت، فضای کاری مبتنی بر تنوع	دیجیتال‌محور، راحت با محیط‌های آنلاین	آموزش مداوم، شمول اجتماعی، احترام به ارزش‌های فردی

نظریه‌های مرتبط با تفاوت‌های نسلی در محل کار به تحلیل تأثیر این تفاوت‌ها بر رفتار کارکنان می‌پردازند. یکی از این نظریات، نظریه ارزش‌های کاری است که نشان می‌دهد هر نسل با مجموعه‌ای از ارزش‌ها و نگرش‌های خاص به دنیا می‌آید (۱۵). این ارزش‌ها شامل اولویت‌های شغلی، سبک‌های رهبری و تعامل با فناوری‌ها هستند. به‌عنوان مثال، نسل بیبی بومرها به امنیت شغلی و مزایای بازنشستگی اهمیت می‌دهند، در حالی که نسل Y بیشتر به انعطاف‌پذیری و تعادل کار و زندگی توجه دارند. تجربیات اقتصادی و اجتماعی هر نسل نیز بر نگرش‌های آن‌ها نسبت به کار تأثیر می‌گذارد (۱۰). بنابراین، نظریه‌های مختلفی همچون نظریه مدیریت تفاوت‌های نسلی و نظریه تعاملات بین نسلی به کار می‌روند تا به مدیران کمک کنند، تفاوت‌ها را شناسایی کرده و بهره‌برداری کنند (۴).

تحلیل تفاوت‌های نسلی در ارزش‌های کاری از اهمیت ویژه‌ای در مدیریت منابع انسانی برخوردار است، زیرا می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان‌ها بگذارد (۱۶). در سازمان‌های ورزشی که افراد با پیشینه‌های مختلف فعالیت می‌کنند، این تفاوت‌ها می‌تواند چالش‌هایی ایجاد کند که در صورت شناسایی و مدیریت صحیح، فرصتی برای بهبود عملکرد سازمانی خواهد بود (۱۷). در سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان، نیروی انسانی از نسل‌های مختلف در کنار هم کار می‌کنند و هر نسل ویژگی‌ها و نگرش‌های خاص خود را به محیط کار می‌آورد که شامل تفاوت در ارتباطات، انتظارات شغلی و سبک‌های مدیریتی است.

از آنجا که سازمان‌های ورزشی همواره به دنبال ارتقاء کارایی و کارگروهی هستند (۱۸)، تحلیل تفاوت‌های نسلی در این محیط می‌تواند راهکارهای موثری برای کاهش تعارضات و بهبود هم‌افزایی میان نیروی انسانی مختلف ارائه می‌دهد (۱۹). تا بتوان موجب به‌وجود آمدن محیط‌های کاری چند نسلی، برای مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی گردد (۱۱). نسل‌های مختلف در سازمان‌های ورزشی اصفهان، از نظر نگرش به کار و ویژگی‌های شخصی ممکن است تمایلات متفاوتی در مواجهه با چالش‌ها و مسئولیت‌ها داشته باشند. به‌عنوان مثال، نسل‌های جوان‌تر ممکن است به دنبال محیط‌های کاری منعطف‌تر با تعادل بهتر میان کار و زندگی شخصی باشند، در حالی که نسل‌های مسن‌تر ممکن است بیشتر به تعهد و مسئولیت‌پذیری طولانی‌مدت تمایل داشته باشند. در این شرایط، نیاز به شناسایی و تحلیل دقیق این تفاوت‌ها، به‌ویژه در سازمان‌هایی که در آنها اعضای مختلف از نسل‌های متفاوت حضور دارند، به‌منظور ارتقای کارایی و بهره‌وری اهمیت پیدا می‌کند (۲۰). به نظر می‌رسد که پرداختن به این مسائل می‌تواند به مدیران این سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌های منطبق‌تری برای مدیریت منابع انسانی و ایجاد فضای کاری بهتر در نظر بگیرند و در نتیجه عملکرد کلی سازمان‌های ورزشی اصفهان را بهبود بخشند.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی در هر محیط کاری از جمله سازمان‌های ورزشی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، رفتارها و عادات مشترک است که به‌طور جمعی در میان اعضای سازمان شکل می‌گیرد و بر نحوه انجام کارها، تعاملات و تصمیم‌گیری‌ها تأثیر می‌گذارد (۲۱). در سازمان‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی به‌ویژه تحت تأثیر نسل‌های مختلف کارکنان قرار دارد (۲۲). نسل‌های مختلف با تجربیات، نگرش‌ها و انتظارات متفاوت خود وارد این سازمان‌ها می‌شوند و این تفاوت‌ها می‌تواند موجب چالش‌هایی در شکل‌گیری و حفظ فرهنگ سازمانی



یکپارچه شود (۲۳). برای مثال، نسل بیبی بومرها ممکن است تمایل به حفظ ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی در محیط‌های کاری داشته باشند، در حالی که نسل‌های جوان‌تر مانند نسل Y و Z بر انعطاف‌پذیری، نوآوری و همکاری‌های تیمی تأکید می‌کنند (۲۴). این تفاوت‌ها می‌تواند موجب ایجاد تنش‌هایی در نحوه ارتباط کارکنان و مدیران، شیوه‌های رهبری و حتی تصمیم‌گیری‌ها در سازمان‌های ورزشی شود (۲۵). چالش اصلی در این زمینه این تفاوت‌ها به‌گونه‌ای است که سازمان بتواند از نقاط قوت هر نسل بهره‌برداری کرده و در عین حال از بروز تضادهای فرهنگی و سازمانی جلوگیری کند. در نهایت، برای شکل‌گیری و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و هم‌راستا در سازمان‌های ورزشی، ضروری است که مدیران این سازمان‌ها با شناخت دقیق از ویژگی‌ها و انتظارات نسلی کارکنان، سیاست‌ها و استراتژی‌های مناسبی را تدوین کنند (۴).

تحقیقات متعددی در زمینه تفاوت‌های نسلی و تأثیر آن‌ها بر محیط‌های کاری انجام شده است. محمود و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که تفاوت‌های نسلی در محل کار بر شیوه‌های ارتباطی و انجام کار تأثیر می‌گذارد و نیاز به مدیریت این تفاوت‌ها برای ایجاد همکاری بین نسلی دارد (۲۶). کوکینا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که تفاوت‌های اخلاق کاری میان نسل‌ها تحت تأثیر عوامل دیگری چون موقعیت شغلی و تحصیلات است (۲۷). کویکن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴) به اهمیت توجه به تفاوت‌های نسلی در رهبری و مدیریت منابع انسانی اشاره کرده و استفاده از استراتژی‌های خاص برای کاهش شکاف‌های نسلی را توصیه کردند (۲۸). مارتینز<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) به تأثیر تفاوت‌های نسلی بر تعهد شغلی، انگیزه و رضایت شغلی پرداخته و نشان داد که نسل‌های جوان‌تر تمایل بیشتری به تغییر شغل دارند (۲۹). ایون<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) به تحلیل تفاوت‌های نسلی در تعهد سازمانی پرداخت و بر اهمیت تطابق ویژگی‌های شخصی و شغلی تأکید کرد (۳۰). ماژون واپودستا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که نیازهای اجتماعی‌سازی نسل‌ها متفاوت است و باید برنامه‌های آموزشی متناسب با هر نسل طراحی شود (۳۱). نهایتاً، رودولف<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به تحلیل نیازهای شغلی متفاوت در مراحل مختلف زندگی کاری پرداخته و بر لزوم پاسخگویی به این نیازها برای بهبود عملکرد و کاهش جابجایی کارکنان تأکید کردند (۴).

در ادبیات تحقیقاتی موجود، با اینکه تفاوت‌های نسلی در محیط‌های کاری و ورزشی مورد توجه قرار گرفته است، هنوز خلاءهایی در این زمینه وجود دارد. بیشتر تحقیقات به محیط‌های کاری عمومی پرداخته‌اند و به‌طور خاص تفاوت‌های نسلی در نیروی انسانی ورزش اصفهان و ویژگی‌های فرهنگی خاص این منطقه کمتر بررسی شده است. همچنین، نیاز به تحلیل دقیق‌تر تفاوت‌ها در زمینه‌های ارتباطی، ارزش‌های کاری و شیوه‌های رهبری در این محیط‌ها احساس می‌شود. این خلاء نشان می‌دهد که تحقیق در این زمینه می‌تواند به بهبود تعاملات بین نسلی و ارتقاء عملکرد سازمان‌های ورزشی کمک کند.

در نیروی انسانی ورزش اصفهان، چالش‌های نسلی بر ارتباطات، مدیریت و فرهنگ تأثیرگذار است. تفاوت‌های سنی منجر به شکاف‌های ارتباطی می‌شود و نسل‌های مختلف با روش‌های گوناگون ارتباطی، مدیریتی و فرهنگی تعامل دارند. نسل جوان‌تر به سمت فناوری‌های دیجیتال گرایش دارد، در حالی که نسل مسن‌تر به روش‌های سنتی وفادار است. این تفاوت‌ها در سبک‌های رهبری و تیم‌سازی نیز دیده می‌شود، جایی که نسل‌ها ممکن است در رویکردهای خود برای هدایت و مدیریت تیم‌ها اختلاف نظر داشته باشند. علاوه بر این، تفاوت‌های فرهنگی و ارزشی می‌تواند بر تعهد، انضباط و تعاملات اجتماعی تأثیر بگذارد و چالش‌هایی در هماهنگی و عملکرد تیم‌ها ایجاد کند. این اختلافات نسلی، مشکلاتی را در ارتباطات، رهبری و درک ارزش‌های سازمانی به وجود می‌آورد و نیاز به راه‌حل‌هایی برای ایجاد هماهنگی و بهبود عملکرد دارد.

ضرورت این تحقیق در ورزش اصفهان از جنبه‌های مختلفی قابل توجه است. نخست، شناسایی و درک چالش‌های ارتباطی و مدیریتی میان نسل‌ها می‌تواند به بهبود تعاملات و عملکرد تیم‌های کاری کمک کند و تضادها را کاهش دهد. با توجه به تحولات سریع در

1. Cucina
2. Kuyken
3. Martinez
4. Eyoun
5. Majón-Valpuesta
6. Rudolph



بخش‌های ورزشی و استفاده از فناوری‌های نوین، فهم تفاوت‌های نسلی و تأثیر آن‌ها بر بهره‌برداری از این فناوری‌ها حیاتی است. نتایج تحقیق می‌تواند به مدیران ورزشی کمک کند تا استراتژی‌های مؤثری برای رهبری و مدیریت منابع انسانی ارائه دهند که بهره‌وری و رضایت را در پی داشته باشد. علاوه بر این، این تحقیق می‌تواند به تدوین سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های نسلی، بهبود ارتباطات میان مدیران و کارکنان و بهینه‌سازی فرآیندهای آموزشی و توسعه منابع انسانی کمک کند و به ایجاد محیطی مثبت برای رشد حرفه‌ای کارکنان در ورزش اصفهان منجر شود.

چشم‌انداز این تحقیق در جهت توسعه منابع انسانی در ورزش اصفهان، تمرکز بر ایجاد یک محیط کاری پویا و هم‌افزایی نسل‌های مختلف است. این تحقیق می‌تواند به‌طور مستقیم به ارتقاء فرهنگ سازمانی و نیروی کار در نهادهای ورزشی کمک کند و مدل‌هایی برای همکاری و تعاملات میان نسلی ارائه دهد. با توجه به رشد و تحول روزافزون حوزه ورزش و نیاز به استفاده از ظرفیت‌های مختلف انسانی، این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک نقطه آغاز برای تحول در نحوه مدیریت منابع انسانی در ورزش اصفهان مورد استفاده قرار گیرد. هدف اصلی این تحقیق، "تحلیل تفاوت‌های ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی در ورزش اصفهان" است که از این منظر می‌تواند به بهبود فضای کاری و بهینه‌سازی روندهای مدیریتی و عملیاتی در این حوزه کمک کند.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر به‌صورت کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد چارمز (۲۰۰۶) انجام گرفته است (۳۲). این تحقیق از آن جهت که به دنبال کشف مفاهیم جدید در زمینه تفاوت‌های ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی در ورزش اصفهان است، به‌طور بنیادی و اکتشافی طراحی شده است. از منظر پارادایمی، این تحقیق از دیدگاه تفسیری - برساختی برخوردار است. در این راستا، محقق به‌عنوان یک کاشف و مشارکت‌کننده در فرآیند تحقیق در نظر گرفته می‌شود که در طی آن نظریه‌ها به‌طور تدریجی و از طریق تعامل با داده‌ها ساخته می‌شود.

این پژوهش بر اساس رویکرد ساخت‌گرای داده بنیاد، با هدف مدل‌سازی مفاهیم جدید انجام شده است. مشارکت‌کنندگان این تحقیق شامل ۱۵ نفر از متخصصان نیروی انسانی در حوزه ورزش در شهر اصفهان بوده که با آن‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تا حد اشباع نظری انجام شد. این افراد بر اساس معیارهای مشخصی انتخاب شدند که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد. مصاحبه‌ها در ابتدا به‌صورت فایل‌های صوتی ضبط و سپس تحلیل و کدگذاری شدند.

برای این تحقیق، معیارهای ویژه‌ای برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در نظر گرفته شد. از جمله این معیارها می‌توان به افرادی اشاره کرد که با مفاهیم و موضوعات مربوط به ورزش و منابع انسانی آشنایی داشته باشند. مشارکت‌کنندگان مطالعه شامل افرادی با تجربیات مختلف در حوزه نیروی انسانی در ورزش اصفهان بودند که در زمینه‌های مختلف مرتبط با ورزش دانشگاهی، رهبری، مدیریت منابع انسانی و ارزش‌های کاری تجربه داشتند. همچنین افرادی که در مقالات علمی و کتب مرتبط به این زمینه‌ها پژوهش کرده‌اند، در این مطالعه مشارکت داشتند، جدول ۲ ویژگی‌های جامعه پژوهش را نشان می‌دهد.

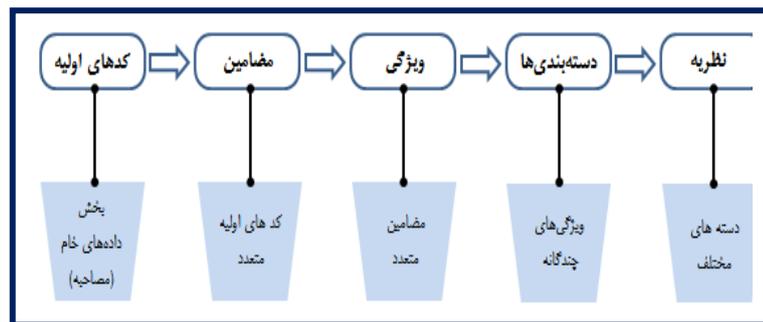


## جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 2. Demographic characteristics

جامعه پژوهش	فرآوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۳
	زن	۲۷
سن	۲۷-۳۵ سال	۱۳
	۳۶-۴۴ سال	۴۱
	۴۵-۵۵ سال	۲۷
	۵۵ سال به بالا	۲۰
میزان تحصیلات	کارشناسی	۷
	کارشناسی ارشد	۴۰
	دکتری	۵۳
موقعیت شغلی	مدیران و معاونین اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان	۲۰
	مدیران هیأت‌های ورزشی (رئیس، نایب رئیس، اعضای هیأت رئیسه و دبیر)	۳۳
	اعضای هیأت علمی دانشگاه (مدیریت، مدیریت ورزشی و روانشناسی)	۳۳
	منابع انسانی و ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۴

چهار فرآیند همپوش در تحلیل ساخت‌گرای نظریه داده بنیاد عبارت‌اند از، کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذار محوری و کدگذاری نظری (۳۳). به صورت کلی فرآیند کدنویسی داده‌ها از کدگذاری اولیه تا ساخت نظریه، به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. فرآیند کدگذاری تا رسیدن به نظریه از طریق رویکرد ساخت‌گرا (۳۳)

Figure 1. Coding process to arrive at theory through a constructivist approach (33)

در این پژوهش، کدگذاری داده‌ها به صورت تدریجی و طبق مراحل رویکرد ساخت‌گرا در نظریه داده بنیاد انجام شده است. در ابتدا، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق جمع‌آوری شدند و سپس در مراحل مختلف کدگذاری و تحلیل قرار گرفتند. این فرآیند از کدگذاری اولیه آغاز می‌شود که در آن اطلاعات خام از مصاحبه‌ها استخراج و برچسب‌گذاری می‌شود. سپس در کدگذاری متمرکز شده، این کدها به مقوله‌های اصلی دسته‌بندی می‌شوند و در کدگذاری محوری، مقوله‌های اصلی به هم پیوند داده می‌شوند تا به یک کد محوری منتج شوند. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه، متمرکز شده و محوری در جدول ۳، به نمایش درآمدند.

## جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه، متمرکز شده و محوری

Table 3. Example of initial, focused, and axial coding

کدگذاری محوری	کدگذاری متمرکز شده	کدگذاری اولیه	متن مصاحبه
سبک رهبری	رهبری دیجیتال و فناوری‌های نوین	تمایل به استفاده از فناوری‌های نوین	"بسیاری از کارکنان نسل جدید به دنبال استفاده از فناوری‌های نوین در فرایندهای کاری هستند. این افراد تمایل دارند که با استفاده از نرم‌افزارهای جدید، کارها را سریع‌تر و بهینه‌تر انجام دهند. در مقابل، نسل‌های قبلی به شیوه‌های سنتی‌تر و شخصی‌تر در تعاملات کاری ترجیح می‌دهند."
		ارتباطات رو در رو برای انگیزش	"نسل قدیم، رهبری را در گرو روابط رو در رو و شخصی می‌داند. آن‌ها بیشتر از ارتباطات مستقیم برای ایجاد انگیزه استفاده می‌کنند، ولی نسل‌های جدید بیشتر به دنبال رهبری دیجیتال و استفاده از تکنولوژی در مدیریت تیم‌ها هستند."
	رهبری مشارکتی	تمایل به محیط‌های کاری مشارکتی و شفافیت	"در این سال‌ها، احساس می‌کنم که همکاران جوان‌تر بیشتر به دنبال ایجاد فضاهای مشارکتی و شفاف در سازمان هستند، در حالی که نسل قبلی ترجیح می‌دهد که تصمیمات به‌طور مرکزی و از سوی یک نفر گرفته شود."
		برگزاری جلسات حضوری برای بیان نظرات	"برای من همیشه مهم بوده که توانسته‌ام در جلسات حضوری، نظراتم را به‌طور شفاف بیان کنم. من ترجیح می‌دهم که در یک محیط باز و بدون محدودیت نظراتم را بیان کنم و فکر می‌کنم این روش برای بسیاری از نسل‌های قدیمی‌تر نیز کارساز است."

برای اطمینان از صحت و اعتبار یافته‌ها، می‌توان از روش‌های مختلفی برای تأیید روایی داده‌ها، استفاده نمود. در این مطالعه به منظور تأیید نتایج و استحکام، دقت تحقیق و برای مشروعیت‌بخشی و صحت‌گذاری بر یافته‌ها و تحلیل‌ها از روش گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) با نام موثق بودن<sup>۲</sup>، که در ارتباط با مطالعات کیفی است، استفاده گردید (۳۴). از این‌رو، چهار شاخص مقبولیت، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری برای قوام و استحکام داده‌های کیفی مورد استفاده قرار گرفت. لذا به جهت ممیزی اعتبار این پژوهش از تأیید دو داور مستقل بهره گرفته شد. این داوران، بدون منفعت شخصی، نظارت و مشاوره‌ای ارزشمند را در اختیار پژوهشگران قرار دادند. همچنین جهت قابلیت اعتماد نظرخواهی از کارشناسان ورزشی و تحلیل متون موجود در مدیریت منابع انسانی استفاده گردید تا تنوع در منابع داده به افزایش روایی کمک نماید و به جهت تأییدپذیری پژوهش پس از کدگذاری داده‌ها توسط دو متخصص، از روش توافق کدگذاران استفاده شد. نتایج نشان داد که ضریب پایایی کاپای کوهن بین ارزیاب‌ها و پژوهشگران در مصاحبه‌ها ۰/۹ بود که بیانگر ۸۲ درصد تا ۱۰۰ درصد اعتبار تحلیل کیفی می‌باشد (۳۵). یک روش مهم دیگر، مثلث‌سازی با نظرات متخصصان بود. در این روش، نتایج حاصل با سناریوهای واقعی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مقایسه شد تا اطمینان حاصل شود که مدل با واقعیت‌ها همخوانی دارند، این مقایسه، اعتبار و قابلیت اعتماد مدل را تقویت کرد.

## یافته‌ها

در تحقیقات کیفی، به ویژه در رویکرد داده بنیاد، فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌صورت غیرخطی و تکراری انجام می‌شود، که به پژوهشگر امکان می‌دهد به‌طور دقیق‌تر به مفاهیم اصلی پرداخته و طبقات معنایی عمیقی استخراج کند. از کدگذاری اولیه، ۲۰۳ کد مفهوم از داده‌های مصاحبه‌ها استخراج و در مرحله بعد به ۳۲ کد متمرکز دسته‌بندی شدند. در نهایت، ۱۲ کد محوری اصلی شناسایی گردید که مفاهیم کلیدی تحقیق را نمایان می‌سازد.

1. Guba and Lincoln  
2. Trustworthiness



جدول ۴. مقوله‌های اصلی و فرعی  
Table 4. Main and subcategories

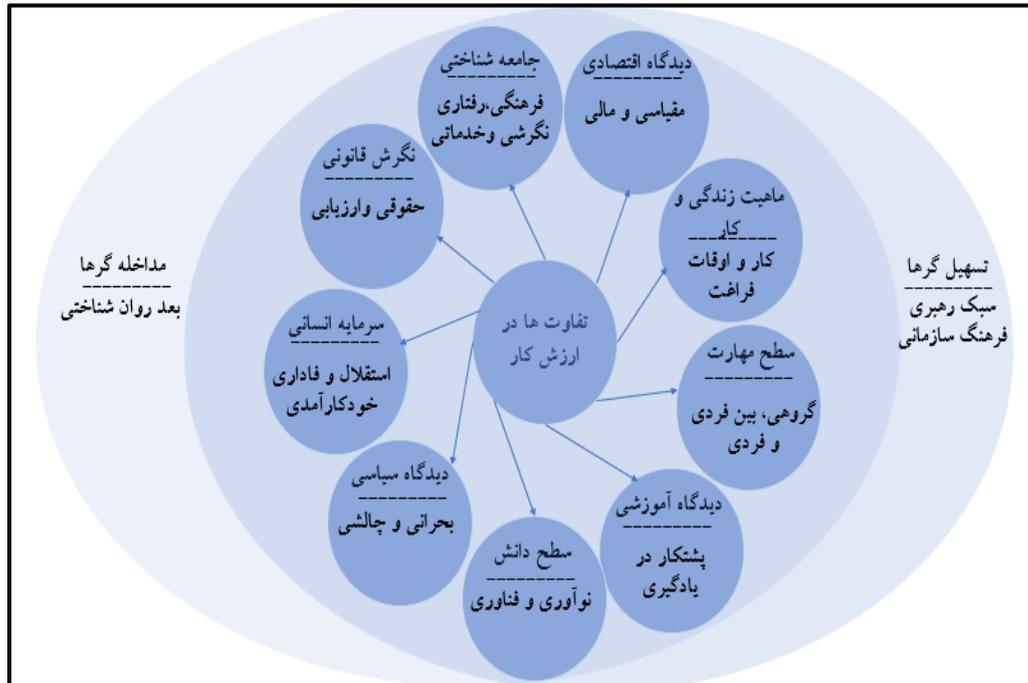
کدهای محوری	کدهای متمرکز	کد گذاری اولیه		
سرمایه انسانی	علاقه، خلاقیت	۱. خلاقیت و نوآوری نوآموخته	۲۱. منافع فردی	۴۱. عاطفی
	رشدی،	۲. خلاق	۲۲. منافع گروهی	۴۲. انعکاس احساس
	احساسی، سنی،	۳. نگرش‌های دوراندیش	۲۳. توانا به اجرای چند وظیفه	۴۳. احساس تعهد داخلی
	استقلال و	۴. تغییر نگرش‌ها	۲۴. محافظه کاری	۴۴. توان ذاتی
	وفاداری	۵. رشد حرفه‌ای	۲۵. علاقه به کار	۴۵. تعلق خاطر
		۶. رشد فردی	۲۶. حقوق و ضمانت شغلی	۴۶. تفاوت نسلی
		۷. رشد گروهی	۲۷. بی‌علاقگی	۴۷. شباهت نسل‌ها
		۸. رشد اجتماعی	۲۸. کار و تلاش و فعالیت	۴۸. ترس مشترک نسل‌ها
		۹. وجدان کاری	۲۹. شرایط کاری	۴۹. عدم سنی و فکری
		۱۰. رعایت الزامات کاری	۳۰. محیط کاری	۵۰. شکاف نسل‌ها
		۱۱. توازن کار و زندگی	۳۱. شیوه کاری	۵۱. گسیختگی نسل‌ها
		۱۲. عدم تعادل در کار	۳۲. عادات کاری	۵۲. زیرساخت‌های نسلی
		۱۳. اهمیت کار	۳۳. رضایت شغلی	۵۳. آموزش نسلی
		۱۴. تنوع کارها	۳۴. پیشرفت کاری	۵۴. علاقه به کار
		۱۵. ساعات کاری	۳۵. ترک کار	۵۵. استقلال عاطفی
		۱۶. کار مشارکتی	۳۶. وفاداری شغلی	۵۶. استقلال فکری
		۱۷. کار تیمی	۳۷. احساسات	۵۷. استقلال کاری
		۱۸. کار فردی	۳۸. تعهد عاطفی	۵۸. استقلال و خلاقیت
		۱۹. کار مستقل	۳۹. روابط احساسات	۵۹. وفاداری شغلی
		۲۰. کارسازگار	۴۰. خوش بینی	۶۰. وفاداری سازمانی
		۶۱. وفاداری عاطفی		
جامعه‌شناختی	فرهنگی، رفتاری،	۶۲. توزیع مجدد منابع	۷۴. تعامل با دیگران	۸۵. پذیرفتن رفتارهای متفاوت
	نگرشی و	۶۳. عملکرد کارمندان	۷۵. تعامل با خانواده	۸۶. نحوه برقراری ارتباط
	خدماتی	۶۴. هویت ملی جامعه	۷۶. عقاید	۸۷. احترام
		۶۵. قراردادهای اجتماعی	۷۷. فعالیت‌های خانوادگی	۸۸. اصول اخلاقی
		۶۶. هماهنگی و تسلط	۷۸. فعالیت‌های دوستانه	۸۹. تکبر و خودخواهی
		۶۷. احترام به انسان‌ها	۷۹. مساوات طلبی	۹۰. تغییر نگرش‌ها
		۶۸. نیروهای انسانی	۸۰. روابط با همکاران	۹۱. نگرش‌های دور
		۶۹. انرژی افراد	۸۱. تکبر و خودخواهی	۹۲. نقش خدمات
		۷۰. تعامل اجتماعی	۸۲. تجاوز به حقوق دیگران	۹۳. نقش کالاها
		۷۱. روابط اجتماعی	۸۳. تقویت شخصیت فرد	۹۴. لوازم آسایش
		۷۲. فرهنگ انسانی	۸۴. اخلاقیات	۹۵. فرصت
		۷۳. نوع دوستانه		
	سطح دانش	فناوری و	۹۶. جهت‌گیری تکنولوژی	۹۹. فهم تکنولوژی
تکنولوژی		۹۷. دانش تکنولوژی	۱۰۰. پیشرفت‌های فناورانه	۱۰۳. افزایش روابط حرفه‌ای
تخصص		۹۸. توانایی به پردازش سریع اطلاعات	۱۰۱. دانش تخصصی	ارتباطی
سبک رهبری	کاریماتیک،	۱۰۴. حق رای در سازمان	۱۰۷. ترکیب کنترل شده	۱۱۰. شیوه کار سنتی
	دموکراتیک و...	۱۰۵. دیدگاه‌های مختلف	۱۰۸. رهبری	۱۱۱. نحوه کوچینگ در کار
		۱۰۶. تغییر نگرش‌ها	۱۰۹. زحمات کارمندان	۱۱۲. کار تیمی

کدهای محوری	کدهای متمرکز	کد گذاری اولیه		
مهارت	گروهی، بین فردی و فردی انگیزه‌ها، هنجارها، هویت و سازگاری	۱۱۳. مهارت‌ها و توانمندی های نهفته و ذاتی	۱۱۴. مهارت های درونی	۱۱۵. مهارت‌های درونی برانگیخته شده
روان شناختی	روانشناختی	۱۱۶. انگیزه‌های درونی و بیرونی عوامل خودشناسی	۱۲۰. هنجارهای اجتماعی عدم توجه به هنجارهای اجتماعی	۱۲۴. آرزوها و درخواست های اکثر جامعه
		۱۱۸. روحیه فرد گرایی ۱۱۹. روحیه گروهی	۱۲۲. هنجارهای مختلف ۱۲۳. احترام به بزرگترها	۱۲۵. سازگاری بامحیط اجتماعی ۱۲۶. سازگاری فردی ۱۲۷. سازگاری گروهی
ماهیت زندگی و کار	کار و اوقات فراغت	۱۲۸. تجربه زمان ۱۲۹. مدت زمان کاری ۱۳۰. تفاوت زمان بین نسل ها ۱۳۱. شناخت برنامه زمانبندی ۱۳۲. تفریح و ترس و امید ۱۳۳. همبستگی ۱۳۴. باورهای غلط ۱۳۵. سرگرمی ۱۳۶. افزایش و توان و بهره وری افراد	۱۳۷. بهره وری اقتصادی ۱۳۸. بهره وری سازمانی ۱۳۹. تعهد سازمانی ۱۴۰. وظایف سازمانی ۱۴۱. بقای سازمانی ۱۴۲. تعهدات سازمانی ۱۴۳. اهداف سازمانی ۱۴۴. قبول ارزش‌های سازمانی ۱۴۵. تمایل به ماندگاری ۱۴۶. تجزیه و تحلیل سازمان	۱۴۷. برنامه های سازمانی ۱۴۸. انواع سبک‌ها و شیوه های کاری متفاوت ۱۴۹. مدیران سازمانی ۱۵۰. نظرخواهی از مدیران ۱۵۱. بهره وری اقتصادی و سازمانی ۱۵۲. افزایش توان و بهره وری افراد سازمانی ۱۵۳. استراحت
دیدگاه سیاسی	بحرانی و چالشی	۱۵۴. سیاست گذاری خرد ۱۵۵. سیاست گذاری های کلان ۱۵۶. سلسله مراتب	۱۵۷. دشواری تغییرات درسیای چالش های جدید و به روز	۱۶۰. چالش های فردی ۱۶۱. مراحل تکاملی بحرانی ۱۶۲. بحران‌های متعدد
اقتصادی	مقیاسی و مالی	۱۶۳. عوامل اقتصادی ۱۶۴. حداکثر قیمت کالاها ۱۶۵. بیشترین بهره‌وری	۱۶۶. اقتصاد و بحران ۱۶۷. عوامل مالی ۱۶۸. توازن کار و زندگی	۱۶۹. مقیاس ها ۱۷۰. توازن ارزش‌ها
فرهنگ سازمانی	درونی و بیرونی	۱۷۱. محیط کاری ۱۷۲. محیط مناسب و خوب	۱۷۳. اکولوژی ۱۷۴. بیولوژیکی و محیطی	۱۷۵. تفاوت‌های بیولوژیکی ۱۷۶. شباهت های بیولوژیکی
نگرش قانونی	قانونی و ارزیابی	۱۷۷. احترام به قانون ۱۷۸. قانون شکنی ۱۷۹. مجوز قانونی ۱۸۰. قوانین سازمانی	۱۸۱. ارزیابی ۱۸۲. خودشناسی ۱۸۳. تحلیل و ارزیابی ۱۸۴. ارزیابی عملکرد	۱۸۵. یافته های تجزیه و تحلیل شغلی ۱۸۶. تجزیه و تحلیل فرد ۱۸۷. تحلیل نیازهای آموزشی
آموزشی	موفقیت، سخت‌کوشی و پشتکار در یادگیری	۱۸۸. مهارت در آموزش ۱۸۹. مقیاس آموزشی ۱۹۰. فرصت یادگیری ۱۹۱. نوآموخته ۱۹۲. جهت گیری به سمت فراگیری ۱۹۳. علم و توانایی ۱۹۴. دانایی	۱۹۵. نادانی ۱۹۶. فعالیت های یادگیری ۱۹۷. خلق یک برنامه درسی ۱۹۸. نیازهای آموزشی ۱۹۹. یادگیری متفاوت ۲۰۰. کارگاه آموزشی	۲۰۱. پشتکار ۲۰۲. موفقیت همراه با سختکوشی ۲۰۳. عدم موفقیت

این تحقیق به تحلیل تفاوت‌های ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی در ورزش اصفهان پرداخته و بر اساس داده‌های کیفی به شناسایی ابعاد مختلف فرهنگ کاری و اجتماعی نسل‌ها پرداخته است. کدهای اصلی شناسایی شده شامل سرمایه انسانی، جامعه شناختی، سطح دانش، سبک رهبری، مهارت، روان شناختی، ماهیت زندگی و کار، دیدگاه سیاسی، اقتصادی، فرهنگ سازمانی،



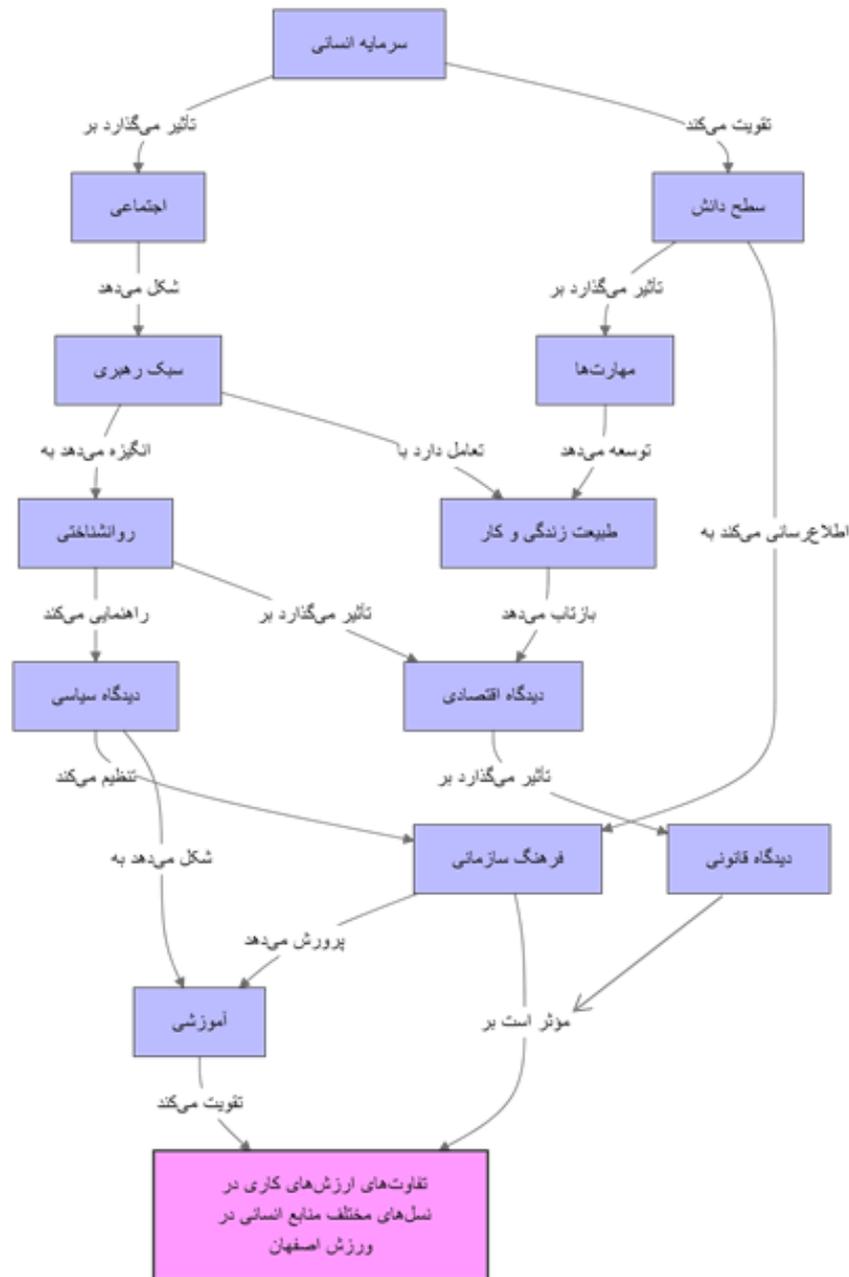
نگرش قانونی و آموزشی هستند که بر ارزش‌های کاری نسل‌ها تأثیر می‌گذارند. این تحقیق بررسی می‌کند که چگونه هر یک از این ابعاد، بر انگیزه‌ها، تعاملات کاری و رضایت شغلی کارکنان اثر می‌گذارند و به شناسایی عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و قانونی در محیط کاری نیز پرداخته است. بر اساس این یافته‌ها، مدل نهایی برای مدیریت تعالی منابع انسانی و ارتقاء عملکرد در ورزش اصفهان بر اساس نسل‌های مختلف، به صورت شکل ۲ طراحی شده است.



شکل ۲. مدل مدیریت تعالی منابع انسانی و ارتقاء عملکرد در ورزش اصفهان بر اساس نسل‌های مختلف

**Figure 2.** Model of human resource excellence management and performance improvement in Isfahan sports based on different generations

برای درک بهتر و کاربردی‌تر این مدل، مطالعه به ترسیم یک دیاگرام پرداخته است تا نشان دهد چگونه ابعاد مختلف مدل به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با یکدیگر در تعامل هستند. این دیاگرام به‌طور واضح ارتباطات میان کدهای محوری و متمرکز، از جمله سرمایه انسانی، سطح دانش، سبک رهبری، مهارت‌ها، انگیزه‌ها و عوامل اجتماعی را نمایش می‌دهد. همچنین، نحوه تأثیر این ابعاد بر انگیزه‌ها، تعاملات کاری و رضایت شغلی کارکنان در ورزش اصفهان به‌طور بصری در این دیاگرام منعکس شده است. این تصویر کمک می‌کند تا ارتباطات پیچیده میان این ابعاد به‌طور ساده‌تری درک شود و از آن برای طراحی استراتژی‌های مدیریتی و بهبود عملکرد منابع انسانی استفاده گردد. دیاگرام مدل در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. تعاملات ارزش‌های کاری میان نسل‌ها در ورزش اصفهان

Figure 3. Interactions of work values between generations in Isfahan sports

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف تحلیل تفاوت‌های ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی در ورزش اصفهان انجام شده است. در این مطالعه، تلاش شده تا با بررسی دقیق ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و رفتاری نسل‌ها، چگونگی تأثیر این تفاوت‌ها بر انگیزه‌ها، تعاملات کاری و رضایت شغلی کارکنان شناسایی شود. سوالات اصلی این تحقیق بر محورهایی همچون شناسایی ارزش‌های کاری مشترک و متفاوت نسل‌ها، تأثیر سبک‌های رهبری و سطح دانش بر تعاملات میان‌نسلی و راهکارهای بهینه‌سازی عملکرد منابع انسانی در محیط‌های ورزشی متمرکز بوده است.

یکی از محورهای کلیدی در این تحقیق، سرمایه انسانی است که به عناصر بنیادینی مانند علاقه، خلاقیت، رشد فردی و حرفه‌ای، استقلال و وفاداری شغلی اشاره دارد. نتایج پژوهش ساکس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) نشان داد که نسل‌های مختلف، رویکردهای متفاوتی به این عناصر دارند. به‌عنوان مثال، نسل‌های جوان‌تر تمایل بیشتری به استقلال شغلی و تنوع وظایف نشان می‌دهند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر بر امنیت شغلی و وفاداری به سازمان تأکید دارند (۳۶). در محور جامعه‌شناسی، یافته‌های پاتنام<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) حاکی از آن است که فرهنگ، نگرش‌ها و تعاملات اجتماعی به‌شدت در روابط میان‌نسلی تأثیرگذار هستند. نسل‌های جدیدتر به همکاری گروهی و تعامل دیجیتال گرایش دارند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر ارتباطات سنتی و حضوری را ترجیح می‌دهند (۳۷). در ارتباط با سطح دانش، تحقیق شوایتزر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نشان داد که تحولات فناورانه، باعث افزایش شکاف نسلی در درک و استفاده از فناوری‌های نوین شده است. نسل‌های جدید، فناوری را به‌عنوان ابزاری برای افزایش بهره‌وری و ارتباطات می‌بینند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر ممکن است در انطباق با این تغییرات با چالش مواجه شوند (۳۸).

برای بهبود مدیریت منابع انسانی در ورزش اصفهان، ضروری است که برنامه‌هایی برای ارتقاء سرمایه انسانی نسل‌های مختلف تدوین شود. این برنامه‌ها می‌توانند شامل ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای، طراحی مشاغل متنوع و ارتقاء تعهد شغلی باشند. در محور جامعه‌شناسی، پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌های آموزشی برای تقویت همکاری میان‌نسلی و ارتقاء تعاملات اجتماعی برگزار شود. در خصوص سطح دانش، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی مبتنی بر فناوری‌های نوین طراحی شود تا نسل‌های مختلف بتوانند دانش و مهارت‌های مرتبط را ارتقاء دهند و در محیط کاری به طور مؤثرتر همکاری کنند.

یکی دیگر از محورها، سبک رهبری است که در نسل‌های مختلف تفاوت‌های چشمگیری دارد. نسل‌های قدیمی‌تر تمایل بیشتری به سبک‌های رهبری کاریزماتیک و اقتدارگرا دارند، در حالی که نسل‌های جوان‌تر به سبک‌های رهبری مشارکتی و دموکراتیک گرایش دارند. این تفاوت در پژوهش باس و ریجیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نیز اشاره شده که سبک‌های رهبری در نحوه تعامل میان مدیران و کارکنان تأثیر زیادی دارد و مستلزم تطبیق سبک‌های رهبری برای افزایش رضایت شغلی است (۳۹). در ارتباط با مهارت‌ها، یافته‌های آندرس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که نسل‌های مختلف دارای نقاط قوت متفاوتی هستند؛ نسل‌های قدیمی‌تر معمولاً در مهارت‌های فردی و تجربه‌های انباشته‌شده برتری دارند، در حالی که نسل‌های جدیدتر در مهارت‌های گروهی و تعاملات بین‌فردی عملکرد بهتری نشان می‌دهند (۴۰). در محور انگیزه‌ها، تفاوت‌های نسلی شامل تأکید نسل‌های جدید بر انگیزه‌های درونی مانند رشد و یادگیری، در مقابل تمرکز نسل‌های قدیمی بر امنیت شغلی و دستاوردهای مالی است. دسی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز اذعان داشتند که این تفاوت در اولویت‌ها می‌تواند به طراحی برنامه‌های انگیزشی متناسب برای هر نسل کمک کند (۴۱).

برای مدیریت تعالی منابع انسانی در ورزش اصفهان، تطبیق سبک‌های رهبری با نیازهای نسل‌های مختلف ضروری است. مدیران باید از سبک‌های مشارکتی برای نسل‌های جوان‌تر و رویکردهای سنتی‌تر برای نسل‌های قدیمی‌تر استفاده کنند. در محور مهارت‌ها، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی ترکیبی برای ارتقاء مهارت‌های فردی و گروهی برگزار شود. در خصوص انگیزه‌ها، ایجاد سیاست‌های انگیزشی متناسب با نیازهای هر نسل، مانند فرصت‌های رشد و یادگیری برای نسل‌های جدید و ارتقاء امنیت شغلی برای نسل‌های قدیمی‌تر، می‌تواند مؤثر باشد.

در محور ماهیت زندگی و کار، تفاوت‌های نسلی نشان می‌دهد که نسل‌های جوان‌تر به‌طور فزاینده‌ای به تعادل بین کار و زندگی اهمیت می‌دهند و ترجیح می‌دهند زمان بیشتری را برای فعالیت‌های تفریحی و شخصی صرف کنند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر بر تلاش و تعهد کامل به شغل تأکید دارند. این تفاوت‌ها بر نحوه برنامه‌ریزی شغلی و سازمان‌دهی کار تأثیر به‌سزایی دارد (۴۲). در محور عوامل

1. Saks
2. Putnam
3. Schweitzer
4. Bass and Riggio
5. Andrés
6. Deci



اجتماعی، تأثیر تعاملات اجتماعی و شبکه‌های ارتباطی در محیط کار میان نسل‌ها مشخص است. نسل‌های جدید تمایل به تعاملات دیجیتالی و استفاده از شبکه‌های اجتماعی دارند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر همچنان به روش‌های حضوری و سنتی اعتماد بیشتری دارند. دارویی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز معتقد هستند که این تفاوت‌ها می‌تولند منجر به شکاف‌های ارتباطی شود (۴۳). در محور دیدگاه‌های سیاسی، نسل‌های مختلف نسبت به مسائل سازمانی و سیاست‌های مدیریتی رویکردهای متفاوتی دارند. نسل‌های جدیدتر تمایل بیشتری به شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری نشان می‌دهند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر تمایل به سلسله‌مراتب و کنترل مدیریتی دارند. واگنر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز این نوع دیدگاه سیاسی نیز اشاره دارند (۴۴).

برای مدیریت تعالی در محور ماهیت زندگی و کار، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌هایی برای افزایش انعطاف‌پذیری ساعات کاری و ایجاد برنامه‌های تعادل کار و زندگی تدوین شود. در محور عوامل اجتماعی، سازمان‌ها باید از ابزارها و فناوری‌های دیجیتال برای تقویت تعاملات نسل‌های جدید استفاده کنند و در عین حال، فرصت‌های حضوری و تعاملات سنتی را برای نسل‌های قدیمی‌تر فراهم آورند. در خصوص دیدگاه‌های سیاسی، طراحی سیاست‌های مدیریتی شفاف و مشارکت‌محور برای نسل‌های جدید و حفظ نظم سلسله‌مراتبی برای نسل‌های قدیمی می‌تواند به کاهش تعارضات و افزایش هماهنگی کمک کند.

در محور عوامل اقتصادی، یافته‌ها نشان می‌دهد که نسل‌های قدیمی‌تر به امنیت مالی و پایداری شغلی اهمیت بیشتری می‌دهند، در حالی که نسل‌های جدیدتر تمرکز بیشتری بر فرصت‌های رشد مالی و انعطاف‌پذیری اقتصادی دارند. لوتر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نیز اشاره داشتند که این تفاوت‌ها می‌تواند به شیوه‌های مختلف تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری‌های شغلی و تعاملات سازمانی داشته باشد (۴۵). در محور عوامل فرهنگی، نسل‌های قدیمی‌تر بیشتر به ارزش‌های سنتی و پایبندی به ساختارهای اجتماعی توجه دارند، در حالی که نسل‌های جدیدتر پذیرای تغییرات فرهنگی و تنوع و شمول اجتماعی هستند. این تغییر نگرش‌ها بر نحوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و تعاملات بین‌نسلی تأثیر مستقیم دارد (۴۶). در محور عوامل قانونی، نسل‌های جدیدتر معمولاً به شفافیت قانونی و رعایت حقوق فردی تأکید دارند و انتظار دارند که سازمان‌ها قوانین را به‌طور واضح و قابل فهم اعمال کنند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر بر اجرای سخت‌گیرانه قوانین سازمانی تمرکز بیشتری دارند (۴۷).

برای مدیریت تعالی محور عوامل اقتصادی، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌های جبران خدمت و برنامه‌های ارتقاء شغلی متناسب با انتظارات مالی نسل‌های مختلف تدوین شود. در محور عوامل فرهنگی، ایجاد فضای کاری متنوع و شمول‌گرا که احترام به ارزش‌های سنتی و پذیرش تغییرات فرهنگی را تعلق کند، ضروری است. در خصوص عوامل قانونی، سازمان‌ها باید رویه‌های قانونی شفاف‌تری طراحی کنند که هم حقوق فردی و هم تعهدات سازمانی را تضمین کند و به‌طور مؤثر در میان نسل‌های مختلف اجرا شود.

سرمایه انسانی، به‌عنوان یکی از محورهای کلیدی، شامل عناصری چون علاقه، خلاقیت، رشد فردی و وفاداری شغلی است که در میان نسل‌های مختلف نیروی انسانی ورزش اصفهان تفاوت‌های معناداری دارد. نسل‌های قدیمی‌تر به‌طور معمول تأکید بیشتری بر وفاداری شغلی و رعایت الزامات کاری دارند، در حالی که نسل‌های جدیدتر به تنوع وظایف و استقلال شغلی اهمیت می‌دهند. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که نیاز به تطبیق سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با ویژگی‌های نسلی امری ضروری است. از سوی دیگر، عوامل جامعه‌شناختی، شامل فرهنگ، نگرش‌ها، روابط اجتماعی و خانوادگی نیز نقش مؤثری در شکل‌گیری تعاملات میان‌نسلی ایفا می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که نسل‌های جوان‌تر در محیط‌های کاری ورزش اصفهان گرایش بیشتری به تعاملات دیجیتال دارند، در حالی که نسل‌های قدیمی‌تر روش‌های سنتی ارتباط را ترجیح می‌دهند. این تفاوت‌ها بر همکاری تیمی و تعاملات اجتماعی تأثیرگذار است و می‌تواند در صورت عدم مدیریت صحیح، منجر به شکاف‌های ارتباطی شود.

1. Darouei  
2. Wagner  
3. Luther



در محور فناوری و سطح دانش، پیشرفت‌های فناوری تفاوت‌های قابل توجهی در میان نسل‌ها ایجاد کرده است. نسل‌های جدیدتر که با فناوری رشد کرده‌اند، توانایی بالایی در استفاده از ابزارهای دیجیتال دارند و این مهارت به بهره‌وری شغلی آن‌ها افزوده است. در مقابل، نسل‌های قدیمی‌تر ممکن است در انطباق با این تحولات با چالش‌هایی مواجه شوند که بر انگیزه‌ها و بازدهی کاری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، سبک‌های رهبری نیز نقش مهمی در تعاملات میان‌نسلی دارند. سبک‌های دموکراتیک و مشارکتی که مورد علاقه نسل‌های جدیدتر است، می‌تواند باعث ارتقاء انگیزه و همکاری شود، در حالی که سبک‌های کاربزماتیک که مورد استقبال نسل‌های قدیمی‌تر قرار دارد، به تثبیت سلسله‌مراتب کمک می‌کند. در نهایت، تفاوت در مهارت‌ها نیز آشکار است؛ نسل‌های قدیمی‌تر معمولاً در مهارت‌های فردی و تجربیات تخصصی برتری دارند، در حالی که نسل‌های جدیدتر تمایل بیشتری به کار گروهی و مهارت‌های بین‌فردی نشان می‌دهند. مدیریت این تفاوت‌ها در نیروی انسانی ورزش اصفهان می‌تواند فرصت‌هایی برای توسعه فردی و سازمانی ایجاد کند و بازدهی کاری را بهبود بخشد.

در نهایت نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که تفاوت‌های نسلی در نیروی انسانی ورزش اصفهان، تأثیرات گسترده‌ای بر ارزش‌های کاری، تعاملات اجتماعی، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی دارند. تحلیل محورهای نشان داد که نسل‌های مختلف بر اساس ویژگی‌های منحصر به فرد خود، نیازمند رویکردهای مدیریتی متناسب هستند. نسل‌های قدیمی‌تر تمایل به امنیت شغلی، وفاداری و سلسله‌مراتب دارند، در حالی که نسل‌های جدیدتر بر انعطاف‌پذیری، تعادل کار و زندگی و پیشرفت فناوری تأکید دارند. بنابراین، برای بهبود مدیریت منابع انسانی و افزایش عملکرد در ورزش اصفهان، پیشنهاد می‌شود که مدیران از مدل‌های تحقیق به‌عنوان راهنمایی برای طراحی سیاست‌های مشارکتی، تدوین برنامه‌های آموزشی متناسب با هر نسل و تقویت تعاملات میان‌نسلی بهره‌گیرند. این مدل نه تنها به کاهش تعارضات و شکاف‌های ارتباطی میان نسل‌ها کمک می‌کند، بلکه با شناسایی انگیزه‌ها و نیازهای متنوع نیروی انسانی، امکان ارتقاء بهره‌وری و توسعه پایدار را در محیط‌های ورزشی فراهم می‌آورد.

این تحقیق با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، دارای دو محدودیت اصلی است. نخست، جامعه آماری تحقیق محدود به نیروی انسانی ورزش اصفهان بوده است، که ممکن است نتایج را به‌طور کامل برای سایر شهرها یا محیط‌های ورزشی متفاوت قابل تعمیم نکند. برای رفع این محدودیت، تحقیقات آینده می‌توانند با گسترش جامعه آماری به دیگر مناطق و محیط‌های کاری ورزشی، به نتایج جامع‌تری دست یابند. دوم، رویکرد کیفی و استفاده از مصاحبه‌ها ممکن است به‌طور کامل تمام جوانب تفاوت‌های نسلی را پوشش ندهد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) برای تحلیل عمیق‌تر داده‌ها و ارائه یافته‌های قابل تعمیم‌تر استفاده شود. این رویکرد می‌تواند به بررسی دقیق‌تر تأثیرات تفاوت‌های نسلی در مقیاس‌های بزرگ‌تر کمک کند.

**ملاحظات اخلاقی:** در این پژوهش تمامی موازین اخلاقی، صداقت و امانت‌داری در تحلیل متون و استناددهی رعایت شده و در گزارش نتایج نیز هیچ گونه سوگیری انجام نشده است.

**حامی مالی:** این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از هیچ سازمانی دریافت نکرده است.

**مشارکت نویسندگان:**

تمامی نویسندگان از آغاز پژوهش تا اتمام مرحله نگارش مقاله به‌طور فعال مشارکت داشته‌اند.

**تعارض منافع:** هیچ‌گونه تعارض منافی طبق اظهارات نویسندگان، در این پژوهش وجود ندارد.

**تشکر و قدردانی:** نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام پژوهش، پژوهشگران را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

## References

1. Moore N, Rowe L, Stokes P, Lichy J, Rodgers P, Smith SM. An examination of the dynamics of intergenerational tensions and technological change in the context of post-pandemic recovery. *Production Planning & Control*. 2024 Oct 2;35(13):1533-50. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2083523>



2. Barhate B, Dirani KM. Career aspirations of Generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. 2022 Jan 24;46(1/2):139-57. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
3. Vrašňáková N, Gyurák Babel'ová Z, Chlpeková A. Sustainable human resource management and generational diversity: The importance of the age management pillars. *Sustainability*. 2021 Jul 29;13(15):8496. <https://doi.org/10.3390/su13158496>
4. Rudolph CW, Rauvola RS, Costanza DP, Zacher H. Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of business and psychology*. 2021 Dec;36:945-67. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
5. Mahmoud AB, Reisel WD, Fuxman L, Mohr I. A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian journal of psychology*. 2021 Apr;62(2):267-75. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
6. Barhate B, Dirani KM. Career aspirations of Generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. 2022 Jan 24;46(1/2):139-57. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
7. Pichler S, Kohli C, Granitz N. DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*. 2021 Sep 1;64(5):599-610. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
8. Rai N, Kulkarni V. Managing Newer Generations In Workplace: Opportunities And Challenges. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*. 2023 Mar 26:3522-9. <https://doi.org/10.53555/sfs.v10i1.1545>
9. Alzoubi HM, Ghazal TM, Sahawneh N, Al-kassem AH. Fuzzy-assisted human resource management for supply chain management issues. *Annals of Operations Research*. 2022. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04472-8>
10. Leslie B, Anderson C, Bickham C, Horman J, Overly A, Gentry C, Callahan C, King J. Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee responsibilities and rights journal* 2021 Sep;33:171-87. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
11. Lissitsa S, Laor T. Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in society*. 2021 1 February;64:101526. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101526>
12. Barhate B, Dirani KM. Career aspirations of Generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. 2022 Jan 24;46(1/2):139-57. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
13. Solarz, M., & Adamek, J. The Risk of Using Internet and Mobile Banking Services from the Perspective of Polish Representatives of the Baby Boomer, X, Y, Z Generations. 2022; , 21(2), <https://doi.org/10.12775/EiP.2022.028>
14. Mahmoud AB, Fuxman L, Mohr I, Reisel WD, Grigoriou N. "We are not your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y, and Z generations. *International Journal of Manpower*. 2021 Mar 10;42(1):193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
15. Appelbaum SH, Bhardwaj A, Goodyear M, Gong T, Sudha AB, Wei P. A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*. 2022 Mar 5;7(2):7-15. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>
16. Koehler T, Olds D. Generational differences in nurses' intention to leave. *Western Journal of Nursing Research*. 2022 May;44(5):446-55. <https://doi.org/10.1177/0193945921999608>
17. Yim BH, Byon KK, Baker TA, Zhang JJ. Identifying critical factors in the decision-making of millennial sport fans regarding sport consumption: a mixed-methods approach. *European Sport Management Quarterly*. 2021 Aug 8;21(4):484-503. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1755713>
18. Orunbayev A. Using technology in a sports environment. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*. 2023 Nov 20;3(11):39-49. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume03Issue11-17>
19. Kheirandish, M., Bakhshandeh, S., Esmail, S. (2018). 'A Meta-Analysis of the Research on Differences in Work Values of Different Human Resource Generations', *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(2), pp. 67-92. [In Persian] <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1397.7.2.3.9>



20. Robertson J, Dowling M, Washington M, Leopkey B, Ellis DL, Smith L. Institutional theory in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*. 2021 Nov 15;36(5):459-72. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0179>
21. MacIntosh E, Burton L. Organizational behavior in sport management. *Human Kinetics*; 2024 23 September. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-67612-4>
22. Azeem M, Ahmed M, Haider S, Sajjad M. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing, and organizational innovation. *Technology in Society*. 2021 1 August;66:101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
23. Niesel C, Buys L, Nili A, Miller E. Retirement can wait: a phenomenographic exploration of professional baby-boomer engagement in non-standard employment. *Ageing & Society*. 2022 Jun;42(6):1378-402. <https://doi.org/10.1017/S0144686X20001555>
24. Scott D. Contemporary leadership in sport organizations. *Human Kinetics*; 2021, 3 November. <https://doi.org/10.5040/9781492595342>
25. Moon J. Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project & Production Management*. 2021 Jan 1;11(1). <https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0008>
26. Mahmoud AB, Berman A, Reisel W, Fuxman L, Hack-Polay D. Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*. 2024 Feb;65(1):70-85. <https://doi.org/10.1111/sjop.12955>
27. Cucina JM, Byle KA, Martin NR, Peyton ST, Gast IF. Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*. 2018 Jul 10;33(3):246-64. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>
28. Kuyken K, Costanza D. Because work is changing: A new paradigm for intergenerational workplace knowledge sharing. *Journal of Intergenerational Relationships*. 2024 Jan 11:1-7. <https://doi.org/10.1080/15350770.2024.2302626>
29. Martinez JD. WORKPLACE PREFERENCES IN ACCOUNTING: INSIGHTS FROM A CROSS-GENERATIONAL SURVEY. *Journal of Business, Accounting, and Economic Research*. 2024 Nov 15;12(1):1-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03761-y>
30. Eyoun, Khalid et al. "The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator." *International Journal of Hospitality Management* 86 (2020): 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>
31. Majón-Valpuesta D, Levasseur M. Exploring keys to understanding the challenges of social participation in old age from a generational baby boomer perspective: a scoping review. *Journal of Population Research*. 2025 Mar;42(1):1-23. <https://doi.org/10.1007/s12546-024-09359-6>
32. Charmaz K. *Constructing grounded theory*. Sage, London; 2006. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5019293>
33. Charmaz K. With Constructivist Grounded Theory You Can't Hide: Social Justice Research and Critical Inquiry in the Public Sphere. *Qualitative Inquiry*. 2019; 26(2): 165-176. <https://doi.org/10.1177/1077800419879081>
34. Mulugeta B, Williamson S, Monks R, Hack T, Beaver K. Cancer through black eyes - The views of UK-based black men towards cancer: A constructivist grounded theory study. *European Journal of Oncology Nursing*. 2017; 29: 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2017.04.005>
35. Guba E, Lincoln Y. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage; 1994. [http://miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1994\\_Guba\\_Lincoln\\_Paradigms\\_Quali\\_Research\\_chapter.pdf](http://miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1994_Guba_Lincoln_Paradigms_Quali_Research_chapter.pdf)
36. Saks AM. Antecedents and consequences of employee engagement. *J Manag Psychol*. 2006;21(7):600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>



37. Richard T. LeGates, Frederic Stout. The City Reader. Bowling alone: America's declining social capital. *J Democr.* 2015;6(1):65–78. <https://doi.org/10.4324/9781315748504>
38. Ng E, Schweitzer L, Lyons ST. New generations, great expectations: A field study of the millennial generation. *J Bus Psychol.* 2010;25(2):281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
39. Bass BM, Riggio RE. *Transformational leadership*. 2nd ed. New York: Psychology Press; 2006. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
40. Rubio-Andrés M, Gutiérrez-Broncano S, Varona-Castillo L. Self-managing teams in Small and Medium Enterprises (SME). In *Human Performance Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications 2019* (pp. 1453-1475). IGI Global. <https://doi.org/10.1080/19452829.2024.2439947>
41. Deci EL, Ryan RM. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media; 2013 29 June. <https://doi.org/10.1007/978.1.4899.2271.7>
42. Kossek EE, Lee MD, Pichler S, Hammer LB. Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. *J Appl Psychol.* 2021;106(4):610–626. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
43. Darouei M, Pluut H. Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and health.* 2021 Dec;37(5):986-99. <https://doi.org/10.1002/smi.3053>
44. Wagner III JA, Hollenbeck JR. *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge; 2020 29 December. <https://doi.org/10.4324/9781003009580>
45. Luther R, Coleman LJ, Kelkar M, Foudray G. Generational differences in perceptions of financial planners. *Journal of Financial Services Marketing.* 2018 Jun; 23:112-27. <https://doi.org/10.1057/s41264-018-0046-9>
46. Putra YS, Dwiatmadja C, Suharti L, Sasongko G. Individual Agility and Intergenerational Learning on Innovative Work Behavior: The Role of Age Diversity Climate and Intergenerational Leadership. *Quality-Access to Success.* 2024 Jan 1;25(198). <https://doi.org/10.47750/QAS/25.198.21>
47. Benítez-Márquez MD, Sánchez-Teba EM, Bermúdez-González G, Núñez-Rydman ES. Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology.* 2022 1 February; 12:736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

