



تفاوت های نسلی در سازمان

علی ایمانیان

نسل را اجتماعی از انسانها تعریف میکنند که در بازه زمانی حدوداً ۱۰ تا ۲۰ ساله متولد شده اند و رویدادهای تاریخی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و فناوری و جنگ مشترکی را تجربه کرده‌اند که در نتیجه، از ارزشها، گرایش‌ها و فرهنگ و نیازها و نگرشها و رفتارهای مشترک و مرتبطی برخوردارند که باعث ایجاد چالش‌های گوناگون در سازمان میشود. این ارزشها، باورها، انتظارات و رفتارها در طول دوره زندگی یک نسل نسبتاً ثابت باقی می‌مانند.





سال ۱۹۲۳ کارل مانهایم، جامعه‌شناس مجاری،
اختلاف بین نسل‌ها را به عنوان یک مساله علمی
در علوم اجتماعی و منابع انسانی مطرح کرد.

هابرل و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود یافتند که تفاوت‌های نسلی سبک‌های ارتباطی،
نیازمندی‌های تکنولوژیک، ترجیحات توسعه حرفه‌ای، انتظارات، نیازمندی‌های حقوق و مزایایی،
سبک‌های رهبری مطلوب و اثربخشی نظام‌های پاداش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تفکیک نسل‌ها در کشورهای غربی

سال متولد شده	GI	سکوت (خاموش)	انفجار کودک	نسل X	نسل Y	نسل Z
تا ۱۹۰۱	تا ۱۹۳۲	تا ۱۹۳۳	تا ۱۹۴۶	تا ۱۹۶۵	تا ۱۹۷۷	تاکنون
نام دیگر نسل	جنگ جهانی دوم	نوسان ^۲	-	ورشکستی کودک ^۱	هزاره	دیجیتال زاده
اقتصاد	کاهش شدید	رشد اقتصادی	رفاه اقتصادی	رکود اقتصاد	قوانین سرمایه‌داری	اقتصاد برنامه‌ریزی شده
تجربه مشترک نسلی	جنگ جهانی دوم	تکنولوژی جدید	جنگ ویتنام و جنگ سرد	مرگ سوسیالیسم	ظهور چین و فن‌آوری‌های سطح بالا	ظهور تکنولوژی‌های نوین از جمله شبکه جهانی وب
ارزش‌های اصلی	قدرتمند، رهبری	شخصیت سازگار	ایده‌آل‌گرا، فردگرایی	بدبینی، تنوع	مثبت‌گرایی، جهانی‌شدن	وجدان و اخلاق کاری قوی.

در سازمان‌های مختلف کشور نسل‌های بین ۵۰ تا ۶۰ سال، ۲۵ تا ۵۰ و نسل ۲۰ سال به بالا در حال حاضر کار می‌کنند.

در محل کار ایران سه نسل (برخی منابع چهار نسل) وجود دارد؛ بین این نسلها، به جهات مختلف از جمله در نگرش نسبت به سلسله مراتب سازمانی، چگونگی استفاده از کامپیوتر، احترام به مقام مافوق تفاوت وجود دارد. این تفاوتها در ایجاد هماهنگی، انسجام و برقراری ارتباط بین افراد از نسلهای مختلف در سازمان، مشکلاتی را ایجاد نماید و می بایست برای هر نسل راههای مدیریتی مختلف از لحاظ آموزش، انگیزش، تشویق و ارزیابی عملکرد به کار برد و در جهت انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه های انسانی، که بزرگ ترین دارایی سازمان است حرکت کرد.

به عنوان مثال اعضای نسل X تمایل کمتری در اتخاذ اصول تولید ناب دارند. این در حالی است که اعضای نسل Y و Z با توجه به تجارب نسلی خود از سطح بالاتری از تمایل در این رابطه برخوردار هستند.

نسل‌ها در محل کار ایران

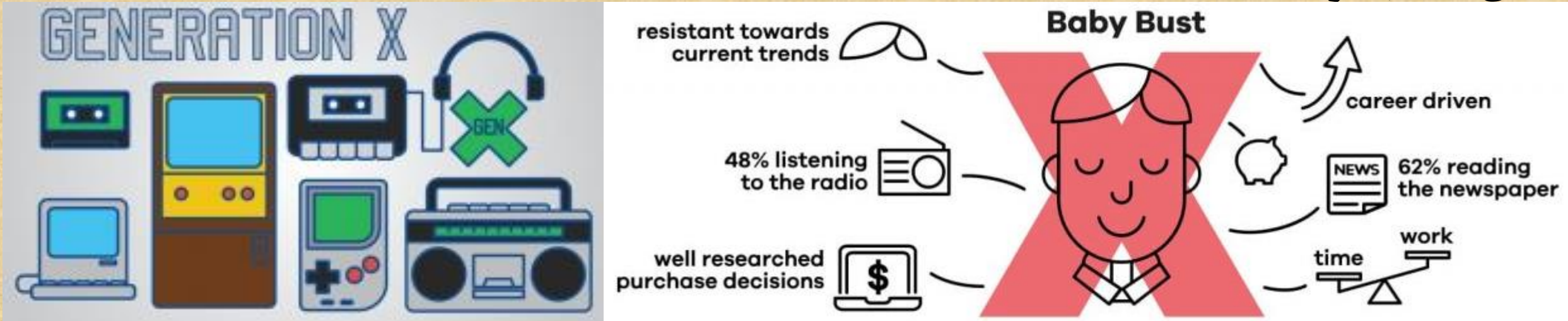
نسل اول	نسل دوم	نسل سوم	نسل چهارم
متولدین ۱۳۴۳ و ما قبل	۱۳۴۴ تا ۱۳۵۳	۱۳۵۴ تا ۱۳۶۶	۱۳۶۷ و بعد از آن
تجارب نسلی، (جامعه‌پذیری، یا حوادث	انقلاب، قیام مردم علیه رژیم	پس از جنگ، دوران اصلاحات،	دوران مهرروزی، مردمی بودن، عدالت خواهی،
تأثیرگذار در زندگی افراد)	شاهنشاهی، رهایی از وابستگی، ترور	دوم خرداد، روشنفکری،	اصول‌گرایی، انرژی
صنعت نفت، شکست دولت مصدق، قیام ۱۵ خرداد، تصویب لایحه	شخصیت‌ها، دفاع مقدس، استقامت و پایداری علیه ظلم، بمب‌های شیمیایی.	آزاداندیشی، توسعه سیاسی، جامعه مدنی، رشد کامپیوتر، اینترنت.	هسته‌ای، تکنولوژی‌های پیشرفته، تلفن همراه، شبکه‌های اجتماعی، تحریم‌ها و ...
کاپیتولاسیون، اصلاحات ارضی، جشن‌های شاهنشاهی.			

تئوری نسل های X, Y, Z



نسل (X): مابین دهه ۴۰ تا شروع دهه ۶۰

به واسطه تجربه هایی نظیر عدم اطمینان اقتصادی، رکود اقتصادی، بیکاری بالا، تورم، شناخته می شوند. کارکنان نسل X انعطاف پذیرتر، مستقل، خلاق و به احتمال زیاد دیرباور هستند و در برابر اقتدار و نفوذ تحت تأثیر قرار نمیگیرند. آنها فردگرا و به کارهای خودشان بیشتر از وفاداری به سازمان اهمیت میدهند. همچنین برای آنها پاداش های بیرونی مثل افزایش حقوق و دارایی های مادی جذاب تر است.



آنها در پی تغییر هستند. عمدتاً باور دارند که تنها کسی می تواند به آنها کمک کند خودشان هستند. این نسل معمولاً شخصیت های غیررسمی دارند. از طرفی نسلی هستند که به امکانات جدید دسترسی دارند، افراد این نسل به کار کردن در شرکت ها و استرس کاری فراوان عادت کرده اند. اکثر این افراد مستقل بوده و سخت کار می کنند تا بتوانند به اهدافشان برسند.

GENERATION



نسل (Y) یا نسل هزاره: مابین دهه ۶۰ تا شروع دهه ۸۰

این نسل اولین نسلی هستند که از بالاترین تکنولوژی بهره مند شدند و هیچ شناختی از زندگی پیش از رایج بودن موبایل و کامپیوتر و عابر بانک ندارند. دارای بیشترین تنوع نژادی و قومی هستند و در نتیجه به تنوع و تغییر ارزش بیشتری می دهند. آنها تمایل شدیدی به موفقیت خصوصا در شغل دارند و نسبت به نسل X بیشتر کار میکنند همچنین به لذت و سرگرمی بیشتر از سایر نسل ها ارزش می دهند.

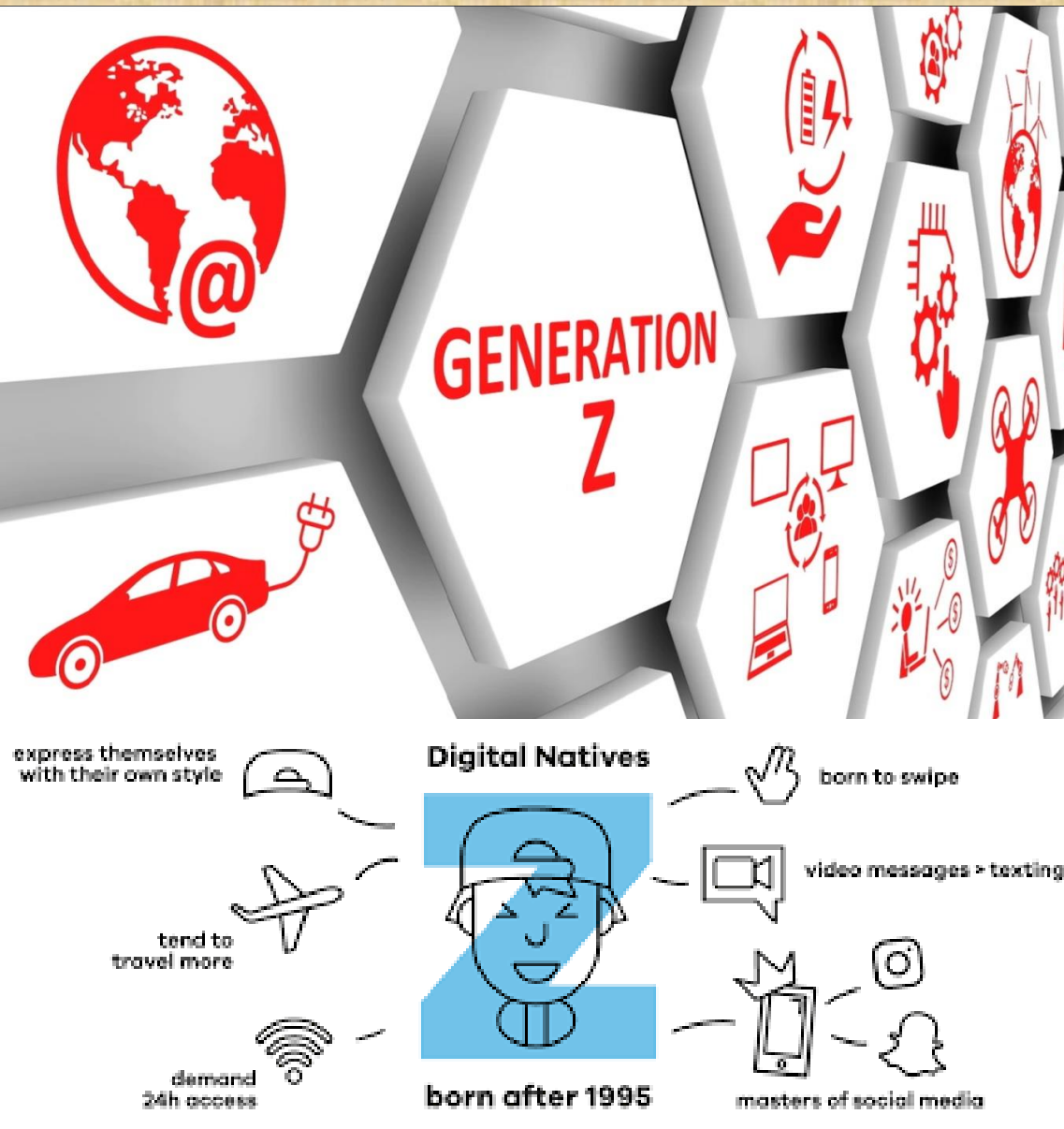


دهه شصتی ها اولین نسلی هستند که والدینشان از آنها کمک و آموزش می گیرند. برای نمونه پدر خانواده در انتظار فرزندش است تا وی برای او دی وی پلیر را راه اندازی کند. آنها همواره در تلاشند تا خود را به آخرین تکنولوژی های روز مجهز نمایند. آنها در دنیای مجازی با افراد زیادی در ارتباط هستند و از اتفاقات جهان باخبرند. نسل Y همواره سعی می کند تا زندگی راحت و بدون دردسری را برای خود فراهم نماید. رکود اقتصادی بزرگ دوران کرونا در جهان بیش از ۱۵٪ این نسل را زمین گیر کرد.

نسل (Z) یا نسل اینترنت: مابین دهه ۸۰ تا کنون

اعضای این نسل مصرف کنندگان فعال و قهاری هستند و نفوذ زیادی بر تصمیمات خرید والدینشان دارند. ارتباطات اجتماعی زیادی دارند. دارای وجدان قوی اجتماعی و اخلاق کاری قوی هستند و در دنیایی زندگی کردند که برابری گسترده‌ای برای دو جنس در محل کار و خانه وجود دارد.

با نام نسل تکثرگرایی نیز شناخته می‌شود. بخش اعظم اعضای نسل زد برای تمام عمر خود از ارتباطات و رسانه‌های دیجیتال استفاده خواهند کرد. احتیاط و ملاحظه کاری نسل قبل خود را در محیط کاری ندارند، مسائل روانی محیط کاری برای آنان مهمتر از حقوق مزایا است. موفقیت شغلی برای آنان تناسب بین کار و زندگی تعریف می‌شود. تعهد کاری نسبتاً کمتری به سازمان دارند و نیازمند استفاده از وسایل دیجیتال کاری می‌باشند و همچنین باید شغل خود را دوست داشته باشند و از آن لذت ببرند.



باتجربه	میانسال	جوان
<input type="checkbox"/> سابقه بین ۲۰ تا ۳۰ سال	<input type="checkbox"/> سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال	<input type="checkbox"/> سابقه کمتر از ۱۰ سال
<input type="checkbox"/> تجربه بیشتر	<input type="checkbox"/> تجربه مناسب	<input type="checkbox"/> جذب با تاکید بر ویژگی های دانشی
<input type="checkbox"/> تخصص کمتر	<input type="checkbox"/> اهمیت داشتن اثربخش بودن	<input type="checkbox"/> به کارگیری کارکنان این نسل بیشتر
<input type="checkbox"/> کمبود انرژی	<input type="checkbox"/> (حس مفید واقع شدن)	<input type="checkbox"/> در امورات صفی سازمان(دارای
<input type="checkbox"/> بیشتر بودن میزان مشارکت و روابط	<input type="checkbox"/> در هنگام بروز اختلاف و	<input type="checkbox"/> عملکرد صفی بهتر نسبت به سایر
<input type="checkbox"/> جذب بیشتر براساس ویژگیهای ظاهری	<input type="checkbox"/> مشکل بین افراد، تمایلی به	<input type="checkbox"/> نسلها هستند).
<input type="checkbox"/> جذب عمومی (استخدام افراد بدون	<input type="checkbox"/> مراجعه به هیچیک از روشهای	<input type="checkbox"/> واگذاری کارهای روتین و معمولی
<input type="checkbox"/> داشتن شرایط و ضوابط جذب-گزینش	<input type="checkbox"/> حل مشکل و مصالحه و داوری	<input type="checkbox"/> سازمان به این نسل
<input type="checkbox"/> از کلیه افراد متقاضی شغل)	<input type="checkbox"/> نداشته و معمولاً مشکلات به	<input type="checkbox"/> جذب با آزمون، گزینش و دارا بودن
<input type="checkbox"/> به دلیل تجربه و سن بالا در امورات	<input type="checkbox"/> مرور زمان بین خود افراد حل	<input type="checkbox"/> تحصیلات مرتبط
<input type="checkbox"/> ستادی سازمان به کارگیری میشوند و	<input type="checkbox"/> و فصل میشود.	<input type="checkbox"/> رویارویی با تورم افسارگسیخته و
<input type="checkbox"/> بیشتر در تعیین دستورالعملها و	<input type="checkbox"/> تعادل بین تعهد و تخصص	<input type="checkbox"/> عدم تعادل در حوزههای مختلف
<input type="checkbox"/> راهبردهای سازمانی نقش اساسی ایفا	<input type="checkbox"/> انرژی کافی	<input type="checkbox"/> بهتر بودن عملکرد کیفی نسبت به
<input type="checkbox"/> میکنند.	<input type="checkbox"/> جذب با تاکید بر ویژگیهای	<input type="checkbox"/> سایر نسلهای کارکنان
<input type="checkbox"/> مهارت تجربی بالا	<input type="checkbox"/> اکتسابی و دانشی	<input type="checkbox"/> کم تجربگی
<input type="checkbox"/> بهتر بودن عملکرد کمی	<input type="checkbox"/> درگیری با ضوابط پیچیده	<input type="checkbox"/> وجود محدودیتهای سازمان جهت
<input type="checkbox"/> عدم پایبندی به شرح شغل	<input type="checkbox"/> جذب	<input type="checkbox"/> مشارکت دادن این نسل در تصمیم
<input type="checkbox"/> تاکید برای پرداخت براساس تجربه		<input type="checkbox"/> گیریها و مدیریت سازمان

باتجربه	میانسال	جوان
<ul style="list-style-type: none"> ❑ موارد سوء انضباطی بیشتر به دلیل فرسودگی شغلی و احساس ❑ برخورداری از حس مالکیت نسبت به سازمان بهدلیل سالیان متمادی خدمت ❑ سرعت آشنایی بیشتر کارکنان قدیمی در مقایسه با سایر نسلها به دلیل تجربه بالا از قسمتهای مختلف سازمان ❑ اعتقاد به عدم وجود شیوه نامه و بورکراسی منطقی و منظم در انتصابات ❑ واگذاری اختیارات سازمان به افراد این نسل بر اساس تجربه و ارشدیت (نه تحصیلات و تخصص) ❑ دقت و حساسیت بالا به جزئیات ❑ پرکاری و عاشق کاربودن ❑ استخدام افراد این نسل براساس نیاز کوتاه مدت سازمان و نه براساس دید آینده نگر و راهبردی. ❑ تعهد بالای کاری 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ هم در امورات صفی و هم درامورات ستادی به کارگیری میشوند و در هردوی آنها دارای عملکرد تقریباً مطلوب میباشند. ❑ رضایت نسبی از حقوق ❑ عدم اعتراض علنی نسل دوم به حقوق ❑ تأکید بیشتر این نسل به رعایت شایسته سالاری در انتصاب در پستها ❑ ارتقا از نظر علمی در زمان اشتغال ❑ ترکیب تجربه نسل اول و مهارت نسل سوم ❑ عدم پایبندی به شرح شغل 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ پرانرژی ❑ تأکید بیشتر این نسل به عملکرد (نتیجه) تا فرایند ❑ نارضایتی از نظام حقوق و دستمزد ❑ استفاده بیشتر از شیوه طرح تقدیم شکایت برای حل مشکلات نسبت به سایر نسلها ❑ تحمل فشار و حجم کاری نسبتاً بالا در مقایسه با سایر نسلهای کارکنان با توجه به تجربه کم ❑ استفاده از نگرش محافظهکارانه جهت اثبات خود در سازمان ❑ آشنایی بهتر و سریعتر نسبت به سایر نسلها با قسمتهای مختلف سازمان در بدو ورود با توجه به تخصص و تحصیلاتی که دارند و آموزشهایی که دیده اند. ❑ متخصصتر بودن ❑ استقبال از و تأیید پرداخت مبتنیبر عملکرد ❑ پایبندی به شرح شغل

جوان

- حاکمیت گفتمان رفاه اقتصادی و فضای مجازی در بین این نسل
- رفتار نوگرایانه و تحولگرا
- انعطاف پذیری بالاتر نسبت به سایر نسلها در برابر تغییرات
- به روز بودن و بالابودن مهارت‌های ارتباطی
- متأثر از دوران رفاه و فضای مجازی و اینترنت
- نیازمندی بالا برای ظهور و عرضه اندام
- مهم بودن نوع پوشش و لباس (شیکپوش و مدگرا بودن)
- حاکمیت نسبی مادیات در ارزشها و نگرشهای این نسل
- احترام به سلايق خود و نه ديگران
- کم حوصلگی و لجاجت
- پرتوقع بودن
- ارزشها و نگرشها برخواسته از فضای دوران رفاه اقتصادی و اینترنت

میانسال

- تأثیرپذیری از ارزشها و فرهنگ دوران اوایل انقلاب و جنگ که دوران محدودیت منابع و سهمیه بندی، جیره بندی، کوپن و... بود و شکلگیری شخصیت این نسل در این دوران.
- همواره با در نظر گرفتن کلیه جوانب سازمان و خود در مقایسه با سایر نسلها توقعات نسبتاً به جا دارند.
- تأثیر دوران جنگ و بعد از آن بر ارزشها و نگرشها
- صبوری
- زود ناراحت و عصبانی شدن
- بدگویی از همکاران

باتجربه

- متأثر از فرهنگ و هنجارهای قبل انقلاب و اوایل انقلاب
- قانع
- تأثیر دوران انقلاب بر ارزشها و نگرشها
- سختکوش
- رفع مشکلات با منطق و دوستانه
- صبوری بیشتر
- مقاومت کردن در برابر همه تغییرات
- مشارکت داده شدن در تصمیمگیریها
- ارزش بودن خدمت‌رسانی
- اصولگرایی
- ساده زیستی
- تحمل بالای سختی
- حس ریسک‌گریزی و عدم اطمینان
- بروکرات و سنتی بودن
- تأثیرپذیری بیشتر از خانواده
- عدم اعتراض به دریافتها

جوان

- راحت طلبی
- عجل بودن
- صبر کمتر در مواجهه با سختیها
- نسلی که به سرعت و در حین کار و کارورزی اجتماعی میشوند
- بیتفاوتی بیشتر نسبت به سایر نسلها
- در هنگام بروز مشکل و بحران تنوع طلبی
- تمایل بیشتر به مشارکت و تشکیل گروههای رسمی و غیررسمی در مقایسه با سایر نسلهای کاری
- تفکر آرمانی
- بروز بیشتر موارد بیانضباطی در این نسل نسبت به سایر نسلها
- قدرتطلبی در اختیارات و تصمیم گیری
- کنجکاوی و ماجراجویی

میانسال

- اقتصادی بودن
- وقت شناسی
- میانه روی
- توازن در مشارکت
- مقاومت در مقابل برخی تغییرات
- احترام بالا به ارزشهای معنوی
- عملگرایی
- عدم طی فرایند رسمی برای اجتماعی شدن (معمولاً)
- اجتماعی شدن در سازمان از طریق گروههای غیررسمی و دوستانه انجام میگیرد).
- در مقایسه با نسل قدیم در برابر تغییرات و مسائل سازمان ریسک پذیرترند.
- تأثیرپذیری از ماهواره

با تجربه

- تجربه گرایی
- پابند به اخلاقیات و ارزشهای حاکم
- عدم تضاد با ارزشهای اسلامی
- مسئولیت پذیر
- معتقد و متعهد
- در مقایسه با سایر نسلهای کارکنان، بیشتر دارای کارکردهای مطلوب دینی از قبیل نماز خواندن، امانتداری، وفاداری و... هستند.
- احترام و رعایت حقوق دیگران بهعنوان ارزش
- بصیرت سیاسی بیشتر
- روحیه امانتداری بیشتر نسبت به سایر نسلها
- تعهد بالا بهنظام
- تأکید بر اصل عدالت محوری، احترام و حقوق اجتماعی

باتجربه	میانسال	جوان
<input type="checkbox"/> مدرک گرایی	<input type="checkbox"/> دارا بودن تحصیلات دانشگاهی	<input type="checkbox"/> طی فرایندهای آموزش مجازی در بدو استخدام و
<input type="checkbox"/> تحصیلات پایین	<input type="checkbox"/> تجربه و دانش توأمان	<input type="checkbox"/> تمایل و علاقه نسل جوان به آموزشهای مجازی
<input type="checkbox"/> کمبود دانش	<input type="checkbox"/> جذب با آزمون، ارتباط با سازمان و	<input type="checkbox"/> در مقایسه سایر نسلها، مشارکت و تمایل بیشتر نسل
<input type="checkbox"/> پایین بودن	<input type="checkbox"/> گذراندن دورههای آموزشی	<input type="checkbox"/> جوان در دورههای آموزش ضمن خدمت که هدفدار بوده
<input type="checkbox"/> سواد در زمان	<input type="checkbox"/> تمایل به برگزاری دورههای آموزش	<input type="checkbox"/> و هدفهای آموزشی کاملاً واضح و قابل دسترس باشند.
<input type="checkbox"/> جذب	<input type="checkbox"/> ضمن خدمت حضوری و فیزیکی و	<input type="checkbox"/> تمایل نسل جوان به متناسب بودن و به روز بودن موارد
<input type="checkbox"/> ترجیح دادن	<input type="checkbox"/> خواندن جزوات کاغذی مرتبط	<input type="checkbox"/> آموزش به طوری که آموزشهای ارائه شده در امورات
<input type="checkbox"/> آموزشهای	<input type="checkbox"/> برگزاری ضعیف دورههای آموزش	<input type="checkbox"/> عملی و عینی سازمان قابلاجرا و پیادهسازی باشد.
<input type="checkbox"/> چهره به چهره	<input type="checkbox"/> ضمن خدمت برای این نسل	<input type="checkbox"/> به دلیل کمبود تجربه، برگزاری آموزشهای طولانی مدت
<input type="checkbox"/> در مقابل سایر	<input type="checkbox"/> انتظار رفتار مناسب، مشارکت و	<input type="checkbox"/> برای نسل جدید در بدو و حین کار میتواند مفید باشد.
<input type="checkbox"/> آموزشها	<input type="checkbox"/> پاداش از سازمان	<input type="checkbox"/> عدم برگزاری دورههای آموزش ضمن خدمت توسط
<input type="checkbox"/> تمایل بالا به	<input type="checkbox"/> تمایل به افزایش پاداش و تشویق	<input type="checkbox"/> سازمان و تمایل و علاقه نسل جدید به برگزاری
<input type="checkbox"/> شرکت در	<input type="checkbox"/> حساسیت به برنامههای رفاهی	<input type="checkbox"/> آموزشهای ضمن خدمت در فواصل زمانی معین و
<input type="checkbox"/> آموزشهایی که	<input type="checkbox"/> انگیزش با ارتقاء شغلی	<input type="checkbox"/> موردنیاز برای ایشان.
<input type="checkbox"/> باعث افزایش	<input type="checkbox"/> پیگیری برای برنامه های بهداشت،	<input type="checkbox"/> مهارت علمی بیشتر در مقایسه با سایر نسلها.
<input type="checkbox"/> مهارت و	<input type="checkbox"/> ایمنی، بیمه، بازنشستگی و رفاه	<input type="checkbox"/> دانش بالا و سرعت یادگیری بالا و عملکرد بهتر از نظر
<input type="checkbox"/> تخصص فنی	<input type="checkbox"/> انگیزش با افزایش حوزه اختیارات	<input type="checkbox"/> علمی و تلاش بیشتر برای یادگیری
<input type="checkbox"/> میگردد	<input type="checkbox"/> انگیزش توأمان مادی و معنوی	<input type="checkbox"/> تحصیلات بالای آکادمیک و مهارت بالای کار با کامپیوتر

جوان

- تمایل بیشتر به دریافت پاداش نقدی در مقایسه با سایر انگیزاننده ها
- انگیزش بیشتر با افزایش حوزه اختیارات
- انتظار رفتار عادلانه در هنگام بروز خطا و اشتباه
- پیگیری برای برنامه های بهداشت، ایمنی، بیمه، بازنشستگی و رفاه

میانسال

- انتظار رفتار مناسب، مشارکت و پاداش از سازمان
- تمایل به افزایش پاداش و تشویق
- حساسیت به برنامه های رفاهی
- انگیزش با ارتقاء شغلی
- پیگیری برای برنامه های بهداشت، ایمنی، بیمه، بازنشستگی و رفاه
- انگیزش با افزایش حوزه اختیارات
- انگیزش توأمان مادی و معنوی

باتجربه

- انتظار پاداش مضاعف به دلیل سالهای خدمت بیشتر
- استقبال از استخدام اقوام و خویشاوندان در سازمان (اهرم انگیزشی)
- توجه این نسل به برنامه های تقدیر و سپاسگزاری از زحمات بازنشستگان سالیان قبل سازمان که نقش مهمی در انگیزش این نسل در کار مضاعف دارد.
- توجه کم به برنامه های بهداشت، ایمنی و ...
- انگیزش با اعتقادات و انگیزه های معنوی و مذهبی

جوان

- دارای استعداد و هوش بالا در کارکردن با وسایل و تجهیزات رایانه ای و الکترونیکی
- تکنولوژی محور بودن
- سپردن فعالیتهای مرتبط با کامپیوتر و اینترنت سازمانی به نسل جدید

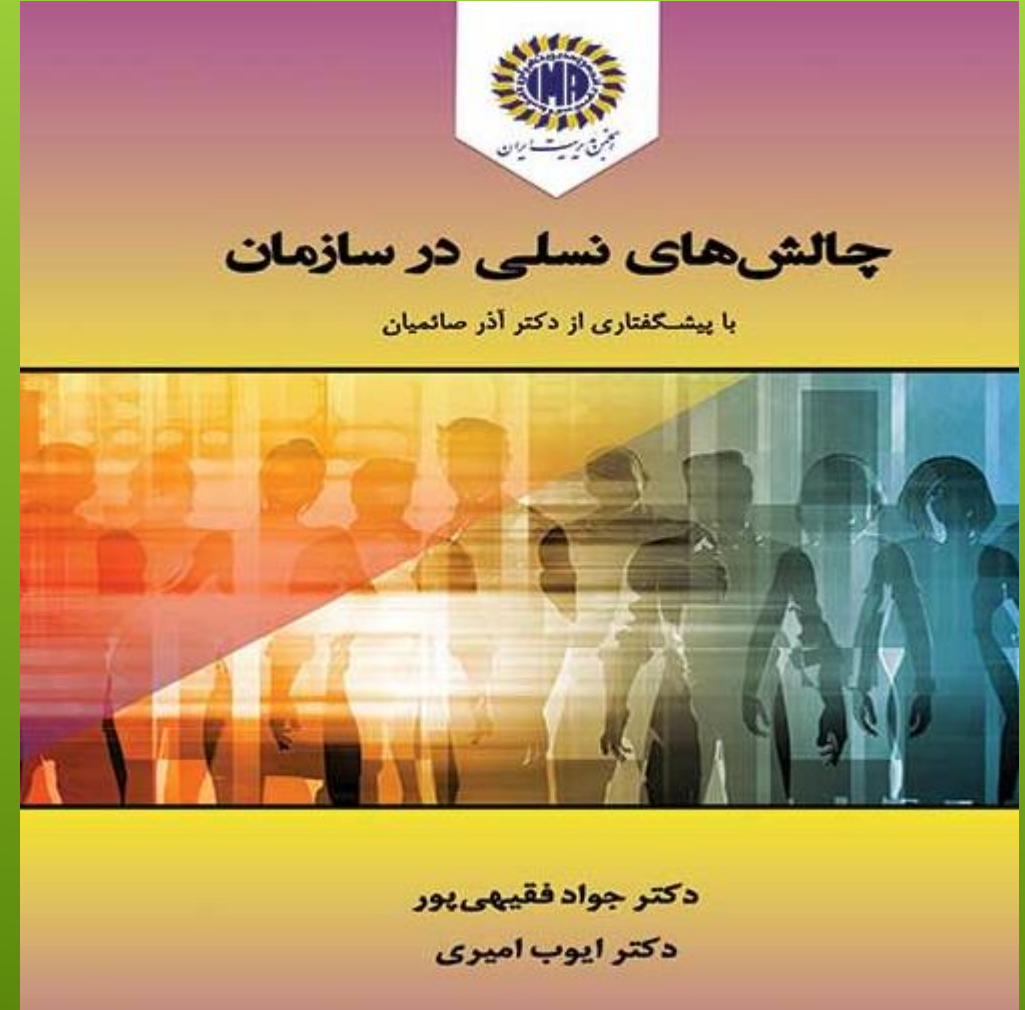
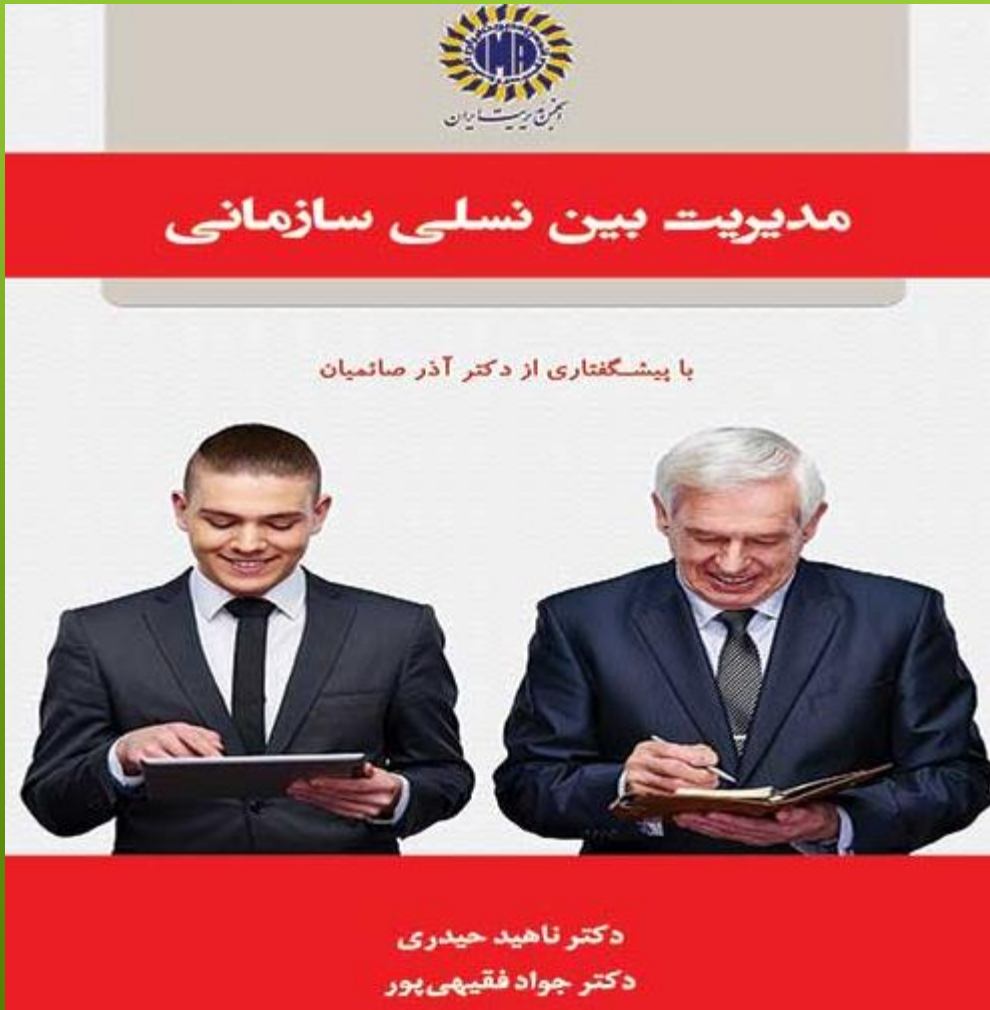
میانسال

- مهارت فنی بیشتر
- عملکرد بهتر در سطح وظایف فنی و تجربی
- پایبندی به به روز بودن دانش و اطلاعاتشان

باتجربه

- تکنولوژی گریزی
- تمایل به انجام فعالیت ها به صورت دستی و سنتی
- عملکرد بهتر در سطح عملکردهای فنی و تجربی
- کاردانی

جلالی، احمد؛ دلخواه، جلیل و افسر، امیر (۱۳۹۸). شناسایی تفاوت‌های نسلی در کارکنان سازمانهای دولتی. مدیریت سازمانهای دولتی
مسافری قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ آذر، عادل و دامغانیان، حسین (۱۳۹۵). شناسایی نسلها در محل کار ایران . مدیریت فرهنگ سازمانی



اگر می توانستم به جوانی بازگردم،
باز هم تمام همان اشتباهات را می کردم

اما

قدری زودتر.

«تالولا بنکهد»

