



Identification of Generational Differences in public Organizations Employees

Ahmad Jalali

MSc Student, Department of Human Resources Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
E-mail: a-jalali@modares.ac.ir

Jalil Delkhah

*Corresponding Author: Assistant Prof, Department of Management and Planning, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
E-mail: j.delkhah@modares.ac.ir

Amir Afsar

Assistant Prof, Department of Industrial Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
E-mail: aafsar@modares.ac.ir

Abstract

Human resource management today is more than ever encountered with the diversity of human resources in the organization. One of the factors of this diversity, in addition to other differences, is the difference between generations. The difference between generations has always been a problem. The purpose of the present research is to identify the generational differences between employees of public organizations. This research in terms of approach and strategy is in the category of qualitative research. Also, the present study is descriptive-exploratory type. The statistical population of the present study was executives and assistants of public agencies and organizations of Qazvin province. In order to identify the differences a semi-structured deep interview was conducted with 19 managers and deputies of executive and governmental agencies. After collecting data, theme analysis was used to analyze the interviews. The results showed that the staff of the studied organizations can be classified into three young, middle-aged and experienced generations. The extracted human resource differences related to the field of human resources were categorized into five dimensions: occupational, personality, educational, technical and motivational.

Keywords: Generational Difference, Human Resources Management, Public Organizations, Theme Analysis, Young Generation, Middle Age Generation, Experienced Generation.

Citation: Jalali, S.A., Delkhah, J. & Afsar, A. (2019). Identification of Generational Differences in public Organizations Employees. *Public Organizations Management*, 7(3), 137-154.

(DOI): 10.30473/IPOM.2019.43993.3449

Received: (30/AprM/2019)

Accepted: (23/Aug/2019)



شناسایی تفاوت های نسلی در کارکنان سازمان های دولتی

احمد جلالی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. E-mail: a-jalali@modares.ac.ir

جلیل دلخواه

*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

E-mail: j.delkhah@modares.ac.ir

امیر افسر

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. E-mail: aafsar@modares.ac.ir

چکیده

مدیریت منابع انسانی امروزه بیش از هر زمانی با تنوع نیروی انسانی در سازمان مواجه است. یکی از عوامل این تنوع علاوه بر تفاوت های موجود، تفاوت بین نسل ها است. تفاوت میان نسل ها همواره مسئله ساز بوده است. هدف پژوهش حاضر شناسایی تفاوت های نسلی بین کارکنان سازمان های دولتی است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد و استراتژی در دسته پژوهش های کیفی قرار می گیرد. همچنین پژوهش حاضر از لحاظ نوع از نوع توصیفی - اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و معاونان سازمان ها و دستگاه های اجرایی و دولتی استان قزوین است که جهت شناسایی تفاوت ها با ۱۹ نفر از مدیران و معاونان دستگاه های اجرایی و دولتی به عنوان افراد نمونه، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. بعد از گردآوری داده ها، به منظور تحلیل مصاحبه ها از شیوه تحلیل تم استفاده شد. نتایج نشان داد که کارکنان سازمان های مورد مطالعه را می توان در سه نسل جوان، میانسال و با تجربه طبقه بندی کرد. تفاوت های نسلی استخراج شده مرتبط با حوزه منابع انسانی در پنج بعد تفاوت های شغلی، شخصیتی، آموزشی، فنی و انگیزشی دسته بندی شد.

واژه های کلیدی: تفاوت های نسلی، مدیریت منابع انسانی، سازمان های دولتی، تحلیل تم، نسل جوان، نسل میانسال، نسل با تجربه.

استناد: جلالی، احمد؛ دلخواه، جلیل و افسر، امیر (۱۳۹۸). شناسایی تفاوت های نسلی در کارکنان سازمان های دولتی. مدیریت سازمان های دولتی، ۷(۳)، ۱۳۷-۱۵۴. (DOI): 10.30473/IPOM.2019.43993.3449

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۲/۱۰)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۶/۰۱)

مقدمه

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 به‌سختی ایجاد می‌شود، این مسئله، به خصوص 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 (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶).

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^۱، دیوید وایت^۲، دایتی^۳، بیکر^۴، بالس^۵ و کرتزل^۶ 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 تمایز نسل‌ها از یکدیگر قابل ارائه است (چیت‌ساز قمی، ۱۳۸۶).

از طرف دیگر، سازمان به‌منزله 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 (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). 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 (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶).

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. درحقیقت، تفاوت‌های نسلی تمامی جنبه‌های محل کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

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 (دنکر، جوشی و مارتوسچیو، ۲۰۰۸).

درخصوص مقایسه نسل‌ها به‌ویژه از جنبه‌های مختلف؛ ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها تاکنون پژوهش‌های متعددی ازجمله: عیوضی (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان بررسی جامعه‌شناختی شکاف نسلی در ایران پس از انقلاب اسلامی؛ شالچی و ضیایی (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان تفاوت‌های نسلی در سبک زندگی؛ ساروخانی و صدقاتی‌فرد (۱۳۸۸)، پژوهشی با عنوان شکاف نسلی در خانواده ایرانی؛ آزاد ارمکی (۱۳۸۶)، پژوهشی با عنوان فرایند تغییر نسلی بررسی فرا تحلیلی در ایران صورت گرفته است. اما درخصوص اینکه نسل‌های مختلف چه ویژگی‌هایی از لحاظ متغیرهای سازمانی مدیریت منابع انسانی دارند و به‌طور کلی تفاوت نسلی در حوزه منابع انسانی، پژوهش‌های اندکی در کشور صورت گرفته است که ازجمله می‌توان به پژوهش مسافری قمی و همکاران (۱۳۹۶)، با عنوان شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران اشاره کرد که به شیوه کمی صورت گرفته است با توجه به مطالب ذکر شده، پژوهش حاضر به‌دنبال تحقق اهداف ذیل است:

- شناسایی نسل‌های مختلف در سازمان‌های دولتی کشور؛
- تبیین ویژگی‌های هر نسل از دید متغیرهای مدیریت منابع انسانی؛
- واکاوی تفاوت‌های هر نسل با نسل‌های دیگر از نگاه متغیرهای مدیریت منابع انسانی.

تمایز پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبیل در کشور در این است که به روش کیفی صورت گرفته و سعی در واکاوی تفاوت‌های بومی نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های دولتی کشور از نگاه نسلی دارد. همچنین تفاوت‌های شناسایی شده در میان نسل‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های دولتی را به طبقات و مقولات مرتبط با مدیریت منابع انسانی دسته‌بندی و با یکدیگر مقایسه می‌نماید.

1. Mannheim
2. David White
3. Daiti
4. Baker
5. Bollas
6. Gretzel

رفتار نسلی که در شرایط جنگ و محرومیت رشد یافته، با نسلی که جز صلح و رفاه به خود ندیده است، متفاوت است (معیدفرد، ۱۳۸۳).

گونه‌شناسی نسلی در کشورهای غربی

جدول ذیل نشان‌دهنده انواع نسل‌های شناسایی شده در کشورهای غربی است که برخی یا همه اعضای آن به بزرگسالی رسیده‌اند. برجسته‌ترین نسل‌ها عبارت‌اند از: نسل GI (متولدین سال‌های ۱۹۰۱ تا ۱۹۳۲)، نسل خاموش^۶ (متولدین سال‌های ۱۹۳۳ تا ۱۹۴۵)، نسل انفجار کودک^۷ (متولدین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴)، نسل X (متولدین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۶)، نسل Y (متولدین سال‌های ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۷)، نسل Z (متولدین سال‌های ۱۹۸۸ تاکنون) (نوروم، ۲۰۰۳).

نسل‌ها در ایران

در ایران نیز معیارهای تمایز نسل‌ها از یکدیگر براساس پژوهش چیت‌ساز قمی (۱۳۸۶) به شرح ذیل است:

۱. ملاک سن و همسالان.
۲. تجارب مشترک جامعه‌پذیری.
۳. وقایع مهم تاریخی همچون جنگ، انقلاب، کودتا و...
۴. تجربه‌های نسلی.

بر این اساس می‌توان با مبنا قرار دادن انقلاب اسلامی در حال حاضر سه نسل را از یکدیگر تفکیک نمود که هر یک از نسل‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که با نسل‌های دیگر دارای تفاوت‌ها و شباهت‌هایی است. برخی معتقدند که جامعه جدید ایران توانایی بازتولید همه ارزش‌های نسل قبل را ندارند؛ زیرا فاصله اندکی بین نسل‌ها وجود دارد. از این رو، زمان اجازه نمی‌دهد که ارزش‌های قبلی بازتولید شوند و نسل‌های جدید در حال تولید ارزش‌های جدیدی هستند که در میان نسل‌ها متفاوت است (سهراب‌زاده، ۱۳۸۸).

پیشینه نظری پژوهش

نسل

نسل تعاریف مختلفی از دیدگاه نظریه‌پردازان دارد و بر یک معنای واحد تفاهمی صورت نگرفته است اگرچه شباهت‌های زیادی در بین تعاریف به چشم می‌خورد. نسل‌ها از نظر مفهومی به عنوان افرادی تعریف می‌شوند که از یک دوره مشابه در تاریخ هستند و از طریق رویدادها و تجربیات مشترک، آگاهی مشترکی درباره آن دوره زمانی در خود ایجاد کرده‌اند (سوسینا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸) استراوس و هوو^۲ (۱۹۹۱) گروه نسلی یا یک نسل را اجتماعی از انسان‌ها تعریف می‌کنند که در بازه زمانی حدوداً ۲۰ ساله متولد شده‌اند. آن‌ها اضافه می‌کنند که این اجتماع در دوران رشد خود از کودکی تا بزرگسالی رویدادهای تاریخی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مشترکی را تجربه کرده‌اند که در نتیجه، از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترک و مرتبطی برخوردارند. این ارزش‌ها، باورها، انتظارات و رفتارها در طول دوره زندگی یک نسل نسبتاً ثابت باقی می‌مانند.

به بیان دیگر، هر گروه نسلی ارزش‌ها و انگیزه‌های رفتاری نسبتاً یکسان و ثابتی دارند. اگرچه رفتارهای یک نسل به ندرت در تمامی اعضا یکسان هستند، اما انتظار می‌رود که هر نسل از الگوهای رفتاری یکسانی که در میان خودشان مشابه است، اما با نسل‌های قبلی و نسل‌های آینده متفاوت است، برخوردار باشد (اسچو و نوبل^۳، ۲۰۰۰).

مرکز تحقیقات پیو^۴ (۲۰۱۵) سه عامل مرتبط با تفاوت‌های نسلی را مشخص می‌کند: اثرات چرخه عمر؛ اثرات دوره؛ و اثرات گروه. اثر چرخه عمر دلیل اصلی تفاوت‌ها بین افراد مسن و جوان را به سن‌شان و موقعیت آنها در چرخه عمرشان نسبت می‌دهد. اثر دوره، هنگامی مشاهده می‌شود که وقایع در مقیاس بزرگ و نیروهای اجتماعی تأثیر همزمان بر همه افراد یک جامعه داشته باشند. اثر گروه، شبیه به آنچه مانهایم (۱۹۷۰) در مورد آن بحث کرده است، تجربه مشترک از شرایط و اتفاقات تاریخی را عامل تفاوت بین نسلی و شباهت‌های درون نسلی می‌داند (هینز^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

بنابراین، نسل‌ها با یکدیگر متفاوت‌اند و این تفاوت به برداشتی که هر نسل از دوره خود دارد، بستگی دارد. تفاوت نسل‌ها را می‌توان از طریق نوع و نحوه رفتار آن‌ها تشخیص داد. برای مثال،

1. Cucina
2. Strauss & Howe
3. Schewe & Noble
4. Pew Research Center
5. Heyns

6. Silent Generation
7. Baby boomers
8. Norum

جدول ۱. تفکیک نسل‌ها در کشورهای غربی

سال متولد شده	GI	سکوت (خاموش)	انفجار کودک	نسل X	نسل Y	نسل Z
تا ۱۹۰۱ تا ۱۹۳۳	تا ۱۹۰۱ تا ۱۹۳۳	تا ۱۹۳۳ تا ۱۹۴۵	تا ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴	تا ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۶	تا ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۷	۱۹۸۸ 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.

مأخذ: (جانسون و مور،^۳ ۲۰۰۱)، (میشل،^۴ ۱۹۹۸)، (اسمیت و کلورمان،^۵ ۱۹۹۷)، (استراوس و هوو،^۶ ۱۹۹۱)، (ولتر،^۷ ۲۰۰۰).

جدول ۲. تفکیک نسل‌ها در ایران

مقوله‌ها	نسل سومی‌ها	نسل انقلاب و جنگ	نسل قبل از انقلاب
سن	۲۵-۳۹ سال	۴۰-۶۴ سال	۶۵ سال و بیشتر
	دهه‌های شصت و هفتاد	دهه چهل و پنجاه	دهه‌های بیست و سی
فرایند جامعه‌پذیری	دوران انقلاب اسلامی	دوران طاغوت و دوران انقلاب اسلامی	دوران حاکمیت طاغوت
تجارب نسلی (مختص هر نسل)	فرایند متفاوت جامعه‌پذیری بعد از انقلاب.	جنگ تحمیلی.	شکست دولت مصدق. قیام پانزده خرداد.
	(چیت‌ساز قمی، ۱۳۸۶؛ به‌روزرسانی توسط مؤلفان).		

1. Baby bust
2. Swing
3. Johnson & Moore
4. Mitchell
5. Smith & Clurman
6. Strauss & Hove
7. Wellner

مشاجرات در بین نسل کهن و نو را به دودسته طبیعی (تفاوت در خلقت و سن آفرینش) و اکتسابی (روش‌های تربیتی، قوانین اجتماعی، اصول اخلاقی و آداب و رسوم عمومی) تقسیم می‌کنند (فلسفی، ۱۳۵۲).

در ادامه به تشریح ویژگی‌های هر یک از نسل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود.

ویژگی‌های نسل بیبی بومر

نسل انفجار جمعیت (بیبی بومرها) بین دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰ متولد شدند (سسا و همکاران، ۲۰۰۷). بومرها حاصل نرخ تولد مداوم دهه‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۰ هستند و در نتیجه نسل آن‌ها به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای پرجمعیت است (لیونز و کورون، ۲۰۱۴). بومرها به‌عنوان افرادی دارای ویژگی‌های نتیجه‌گرا، مستقل، دارای کنترل بر سرنوشت خود (میشل، ۱۹۹۸)، ادای احترام نسبت به اقتدار و نفوذ (آلن، ۲۰۰۴)، وفادار و وابسته به سازمان (لومیس، ۲۰۰۰) و سخت‌کوش در کار (هوپی چان و میلر، ۲۰۰۳) شناخته می‌شوند. کارکنان نسل بیبی بومر بر امنیت و ثبات شغلی تأکید ویژه‌ای دارند (اسمولا و ساتن، ۲۰۰۲). خدمت محور هستند، در کار گروهی و جامعه‌پذیری خوب عمل می‌کنند و در موقعیت‌های شغلی متوسط و بالایی که در بازار کار امروز دارند، به اخلاق کاری ارزش می‌نهند (صلاح‌الدین، ۲۰۱۰).

ویژگی‌های نسل ایکس (X)

نسل ایکس بین سال‌های ۱۹۶۵ و ۱۹۷۵ متولد شدند و به‌واسطه تجربه‌هایی نظیر عدم‌اطمینان اقتصادی، رکود اقتصادی، بیکاری بالا، تورم، کوچک‌سازی دولت و نرخ بالای طلاق والدین شناخته می‌شوند (کوپرشمیت، ۲۰۰۰). کارکنان نسل ایکس انعطاف‌پذیرتر، مستقل، خلاق و به‌احتمال زیاد دیرباور هستند و در برابر اقتدار و نفوذ تحت‌تأثیر قرار نمی‌گیرند (صلاح‌الدین، ۲۰۱۰). آن‌ها فردگرا هستند و به کارراه خودشان بیشتر از وفاداری به سازمان اهمیت می‌دهند

یکی از مباحثی که امروزه مطرح می‌شود این است که نسل چهارم در راه‌اند. متولدین سال‌های ۸۹-۱۳۷۰، افراد نسل چهارم را تشکیل می‌دهند. ویژگی‌های نسل چهارم عبارت‌اند از:

از دوران طاغوت هیچ نمی‌دانند. این دوران برای آن‌ها حکم تاریخ گذشته را دارد.

از مبارزات مردم ایران برای آزادی و تحقق انقلاب جمهوری اسلامی ایران درکی ندارند.

از جنگ تحمیلی علیه ملت ایران هیچ درکی ندارند. انقلاب و جنگ حکم تاریخ را برای آن‌ها دارد (چیت‌ساز قمی، ۱۳۸۶).

تفاوت نسل چهارم با دوره‌های پیشین با توجه به میزان تعیم، سواد، سطح ارتباطات، امنیت و ثبات سیاسی، رشد اقتصادی، درصد بسیار بالای شهرنشینی، ورود گسترده زنان به عرصه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی و مواردی از این قبیل، چهره‌ای جدید به ایران قرن پانزدهم خواهد بخشید (شیربچه، ۱۳۹۵).

تفاوت نسلی و مدیریت منابع انسانی

اصطلاح «تفاوت نسلی» به معنای اختلافی طبیعی در باورها، ارزش‌ها و هنجارهای میان نسل‌ها شناخته می‌شود. این مفهوم بیش از هر چیز اشاره به جنبه‌های روان‌شناختی هر نسل دارد که همواره مطرح است و در شکل انطباق نداشتن کامل جوانب رفتاری، اخلاقی، روانی و اجتماعی کنش‌های نسل جدید در مقابل نسل قبلی مشاهده می‌شود. به عقیده ساروخانی (۱۳۸۸)، تفاوت نسلی در نقطه مقابل انطباق نسلی که امری محال است، ضرورتی مطلوب و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود که موجبات تحول حیات انسانی را در ابعاد مختلف فراهم می‌آورد. تاجیک (۱۳۸۳)، نگاه آسیب‌شناختی تری به تفاوت نسلی دارد و آن را مفهوم عامی می‌داند مبنی بر نبود انطباق فرهنگی بین دو نسل یا میزان گسستگی و تداوم فرهنگ یک جامعه از نسلی به نسل دیگر.

دلیل اصلی تفاوت و یا تقابل در نگرش نسل قدیم و نسل نو، به مسائلی بر می‌گردد که در دنیای جدید روی داده است. «زندگی نسل جدید و مسائلی که با آن مواجه است، بسیار متفاوت و پیچیده‌تر از دنیای گذشته پدران و مادران ماست. انقلاب صنعتی آنان را در دام خود گرفتار ساخته و رفتار، کار، دین و لباس‌شان را عوض کرده است. بنابراین طناب‌های قدیمی برای نجات آنان کارایی خود را از دست داده است. مسائل اخلاقی و روانی نسل ما با جواب‌های کهنه و قدیمی قابل حل نیستند.» (دورانت، ۱۳۷۴). برخی منشأ این اختلاف و

1. Sessa, Kabacoff & Brown
2. Lyons & Kuron
3. Mitchell
4. Allen
5. Loomis
6. Hui-Chun & Miller
7. Smola & Sutton
8. Salahuddin
9. Kupperschmidt

اجتماعی و اخلاق کاری قوی هستند و در دنیایی رشد کرده‌اند که برابری گسترده‌ای برای دو جنس در محل کار و خانه وجود دارد (کوثری، ۱۳۸۷).

(بوتل و ویتینگ برمن^۱، ۲۰۰۸). همچنین برای آن‌ها پاداش‌های بیرونی مثل افزایش حقوق و دارایی‌های مادی جذاب‌تر است (تانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

پیشینه تجربی

مسافری قومی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران» انجام دادند. از نظر آن‌ها یکی از عوامل مؤثر در ایجاد مرآده با افراد، علاوه بر تفاوت‌های موجود در شخصیت، ادراک و ارزش، تفاوت بین نسل‌ها در محل کار است. این پژوهش، با هدف شناسایی نسل‌های موجود در محل کار صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران بوده که تعداد ۱۳۵۳ نفر از ۵ استان به‌عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، آزمون تحلیل خوشه‌ای برای بررسی سؤال پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که در محل کار ایران چهار نسل وجود دارد؛ بین این نسل‌ها، به جهات مختلف از جمله در نگرش نسبت به سلسله‌مراتب 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. بنابراین، شناخت تفاوت‌های بین نسلی در جهت بهبود مرآده بین نیروهای انسانی چند نسلی در محل کار ضروری به نظر می‌رسد.

صابری (۱۳۹۴) تحقیق با عنوان «شکاف نسلی در ایران» انجام داد. در طول تاریخ بشریت همواره توالی نسل‌ها وجود داشته است. گروهی می‌آیند و اثراتی از خود به‌جای می‌گذارند و جای خویش را به فرزندان و افراد بعدی می‌دهند. اما سؤال این است که چه رابطه‌ای میان نسل‌ها و خانواده و گسست نسلی وجود دارد و عوامل زمینه‌ساز گسست نسلی و راهکارهای مقابله با آن چیست؟ رشد سریع و طغیان غریز، عدم آرامش، کانال‌های ارتباطی، افکار و نگرش‌ها باعث گسست نسلی می‌شوند.

لیم و همکاران^۸ (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان «یکپارچه‌سازی نیروی کار مسن: موارد سازمانی براساس تفاوت‌های نسلی در ایالات متحده» انجام دادند. این پژوهش نه تنها روش‌های مؤثر برای ترکیب کارکنان سالخورده در سازمان‌های ایالات متحده را بررسی می‌کند بلکه دستورالعمل‌های خاصی را برای حمایت بهتر

ویژگی‌های نسل وای (Y)

توافق کمی درباره‌ی عنوان گروه سنی‌ای که اخیراً وارد بازار کار می‌شوند وجود دارد. این نسل به نام‌های هزاره‌ای‌ها، آیندگان (هوو و همکاران، ۲۰۰۰)، نسل اینترنت (تپ اسکات^۳، ۱۹۹۸) و نسل وای خوانده می‌شوند (نبورن و کروین^۴، ۱۹۹۹). این نسل میان سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۱ متولد شده‌اند، نسلی که دارای سریع‌ترین رشد هستند. هزاره‌ای‌ها اولین نسلی هستند که از بالاترین تکنولوژی‌ها بهره‌مند می‌شوند، هیچ شناختی از زندگی پیش از رایج بودن تلفن هوشمند، رایانه شخصی و دستگاه‌های عابر بانک ندارند (میشل، ۱۹۹۸). هزاره‌ای‌ها در میان چهار نسل دارای بیشترین میزان تنوع نژادی و قومی هستند (میشل، ۱۹۹۸) و در نتیجه آن‌ها به تنوع و تغییر، ارزش بیشتری می‌دهند (پترسون^۵، ۲۰۰۵). هزاره‌ای‌ها مثل بومرها تمایل شدیدی به موفقیت و اندازه‌گیری این موفقیت با میزان معناداری شغلشان دارند (آیزنر^۶، ۲۰۰۵). نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که هزاره‌ای‌ها به لذت و سرگرمی بیشتر از سایر نسل‌ها ارزش می‌دهند و از نسل ایکس بیشتر کار می‌کنند (مریاک^۷ و همکاران، ۲۰۱۰).

ویژگی‌های نسل زد (Z)

براساس طبقه‌بندی نسل‌ها، نسل زد پس از نسل وای قرار می‌گیرد. درباره این‌که اعضای این نسل کی به دنیا آمده‌اند، بین خبرگان اختلاف نظر وجود دارد. از سال ۱۹۹۰ تاریخی است که برای تولد این نسل ذکر می‌شود. البته اکثریت بر آن‌اند که حدود ۱۹۹۶ دقیق‌تر است. نام‌های دیگری نیز برای این نسل به کار رفته است از جمله نسل وی (نسل مجازی)، نسل سی، نسل اینترنت و گوگل (کوثری، ۱۳۸۷).

اعضای این نسل مصرف‌کنندگان فعال و قهاری هستند که نفوذ زیادی بر تصمیمات خرید والدینشان دارند. ارتباطات اجتماعی زیاد دارند. اعضای این نسل دارای وجدان قوی

1. Beutell & Wittig-Berman
2. Twenge
3. Tapscott
4. Neuborne & Kerwin
5. Patterson
6. Eisner
7. Meriac

تورتورلا^۴ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود در رابطه با تجارب نسل‌های مختلف در پذیرش اصول تولید ناب دریافتند که اعضای نسل ایکس (X) تمایل کمتری در اتخاذ اصول تولید ناب داشتند، این در حالی است که اعضای نسل وی (Y) و زد (Z) با توجه به تجارب نسلی خود از سطح بالاتری از تمایل در این رابطه برخوردار بودند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد و استراتژی در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. همچنین پژوهش حاضر از لحاظ نوع از نوع توصیفی-اکتشافی است. استراتژی پژوهش، تحلیل تم و پیمایش بوده است. روش‌های تشریح شده فوق در این پژوهش به این دلیل انتخاب شد که در زمانی که در حوزه‌ای نظریه‌ای وجود نداشته و به دنبال تئوریزه کردن تجارب زیستی افراد هستیم، می‌توان از روش‌های کیفی و تحلیل تم استفاده کرد. به بیان دیگر، با توجه به هدف پژوهش که به دنبال واکاوی تفاوت‌های نسلی در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور است. لذا، روش‌های مورد استفاده از کارایی لازم به‌منظور تحقق هدف پژوهش برخوردار است.

بدین منظور پس از طراحی پروتکل مصاحبه نسبت به انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران و معاونان سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی و دولتی استان قزوین (آموزش و پرورش، نیروی انتظامی، بهزیستی، ثبت‌احوال، قوه قضائیه، جمعیت هلال احمر، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، وزارت بهداشت، بانک‌ها، دانشگاه‌ها، اداره کل جهاد کشاورزی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، اداره کل پست) اقدام گردید. در این مصاحبه‌ها از افراد درخواست شد که نظر خود را درباره نوع‌شناسی نسل‌های موجود در سازمان خود و تفاوت بین هر کدام از نسل‌ها از ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی اعلام کنند. افراد مذکور براساس نمونه‌گیری قضاوی عمدی و بر مبنای قاعده اشتهار انتخاب شدند. به‌علاوه، مصاحبه‌ها با رعایت قاعده «اشباع نظری» به انجام رسید، یعنی پس از آنکه ۱۶ مصاحبه صورت گرفت، در ۳ مصاحبه باقی‌مانده، مبحث و ایده جدید یا واجد ارزش‌افزوده‌ای از مصاحبه‌شوندگان دریافت نشد. بر این اساس، مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع (دست نیافتن به نظر جدید) ادامه پیدا کرد. در ادامه مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل تم، تحلیل شدند.

در این پژوهش، به‌منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش

از کارکنان سالخورده در سازمان‌های مختلف را نیز ارائه می‌دهد. ویژگی‌های نیروی انسانی سالخورده با استفاده از یک روش بررسی ادبی یکپارچه، مطالعه آنالیز می‌شود. موارد سازمانی که با موفقیت به کارکنان مسن‌تر برای بهبود وضعیت شغلی آنان مؤثرند عبارت‌اند از: ۱- رضایت: براساس تفاوت نسلی در سبک‌شناختی و ارتباطی، یافته‌های این تحقیق سنتز راه‌حل‌های مناسب برای جایگزینی نیروی انسانی پیرامون را از انسان فراهم می‌کند. ۲- استراتژی‌های منابع برای آموزش / یادگیری و شرایط کار ارگونومیک در محل کار. این نتایج همچنین نشان می‌دهد که سازمان‌ها نیاز به حمایت‌های متمایز و جایگزین برای افزایش کارایی کارگران سالمند دارند. ۳- یادگیری و بهره‌وری. ۴- مسیر شغلی؛ هم سازمان و هم کارکنان می‌باید برای ایجاد استراتژی برای یادگیری مؤثر، توسعه و انتقال برای کارکنان سالمند و برنامه‌های سیاست‌گذاری با یکدیگر همکاری و هماهنگی با هم باشند.

کلارک^۱ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «مدیریت نسل‌های چندگانه در محل کار» انجام داد که بیان می‌کند سازمان‌های امروزی اغلب شامل کارکنان چهار نسل متمادی است و هر نسل، مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از ارزش‌ها و ویژگی‌های اصلی یک سازمان را به ارمغان می‌آورد. این تفاوت‌های نسلی می‌تواند منافع و همچنین چالش‌هایی در میان کارکنان ایجاد کند.

بننت^۲ و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «تعارض کار خانواده: تفاوت در نسل‌ها و چرخه‌های زندگی» انجام دادند که تأثیر کار بر خانواده و تأثیر خانواده بر کار را مورد بررسی قرار داده و تفاوت‌های نسلی و مرحله چرخه زندگی کاری و شخصی و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر را مورد مطالعه قرار داده است که سازمان‌ها را در مورد چگونگی تطبیق مداخلات به‌منظور کمک به کارکنان در تعادل کار و زندگی شخصی یاری می‌دهد.

پارک و پارک^۳ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی شکاف نسلی در محل کار در کره جنوبی» انجام دادند. این پژوهش به این نتیجه رسیده است که نسل‌های متمایز کارکنان در کره وجود دارد که با نسل‌های موجود در ایالات متحده از لحاظ تاریخی و فرهنگی مقایسه شده که نشان می‌دهد نسل‌های کره‌ای ویژگی‌های نسبتاً مشابهی با یکدیگر داشته ولی از برخی جهات شکاف‌های گسترده‌تری بین نسل جوان و پیر را نشان می‌دهد که می‌بایست برای هر نسل راه‌های مدیریتی مختلف از لحاظ آموزش، انگیزش، تشویق و ارزیابی عملکرد به کار برد.

1. Clark
2. Bennett
3. Park & Park

(روایی و پایایی) در بخش کیفی، دو تکنیک به کار گرفته شد. تکنیک نخست، تکنیک واریانس عضو بود که بدین منظور مقوله‌ها (ویژگی‌های هر نسل) و یافته‌های پژوهش در اختیار تنی چند از افرادی که مصاحبه شرکت داشتند، قرار گرفت و از آن‌ها درباره‌ی روایی (هم تأیید دسته‌بندی نسل و هم مقوله‌های هر نسل) نظرسنجی به عمل آمد. همچنین در ادامه از تکنیک بازبینی خارجی استفاده شد. بدین منظور مقوله‌ها در اختیار افرادی که در مرحله مصاحبه شرکت نکرده بودند، اعم از مدیران تعدادی از سازمان‌های دولتی و تعدادی از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به‌منظور تحلیل مصاحبه‌ها، در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان در پژوهش پرداخته شد. در فرایند تحلیل تم، کدهای اولیه بسیاری تولید شد، به طوری که در ابتدا براساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تعداد ۲۶۱ کد اولیه استخراج شد. در گام بعد مفاهیم همگرا شناسایی و تعداد کدها به ۱۷۳ مورد رسید. سپس کدهای اولیه در پنج بعد شامل ویژگی‌های شخصیتی، شغلی، انگیزشی، آموزشی و فنی تقسیم‌بندی شدند و در نهایت در سه طبقه نسلی شامل نسل جوان، نسل میانسال و نسل با تجربه صورت‌بندی شدند.

جدول ۳. مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها (نسل جوان)

مقوله	زیر مقوله
	سابقه کمتر از ۱۰ سال
	جذب با تأکید بر ویژگی‌های دانشی
	به‌کارگیری کارکنان این نسل بیشتر در امورات صفی سازمان (دارای عملکرد صفی بهتر نسبت به سایر نسل‌ها هستند).
	واگذاری کارهای روتین و معمولی سازمان به این نسل
	جذب با آزمون، گزینش و دارا بودن تحصیلات مرتبط
	رویاریویی با تورم افسارگسیخته و عدم تعادل در حوزه‌های مختلف
	بهتر بودن عملکرد کیفی نسبت به سایر نسل‌های کارکنان
	کم‌تجربگی
	وجود محدودیت‌های سازمان جهت مشارکت دادن این نسل در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت سازمان
شغلی	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 دیده‌اند
	متخصص‌تر بودن
	استقبال از و تأیید پرداخت مبتنی بر عملکرد
	پایبندی به شرح شغل
	متولدین ۱۳۶۶ تا ۱۳۷۰
	حاکمیت گفتمان رفاه اقتصادی و فضای مجازی در بین این نسل
شخصیتی	رفتار نوگرایانه و تحول‌گرا
	انعطاف‌پذیری بالاتر نسبت به سایر نسل‌ها در برابر تغییرات
	مادی‌گرایی
	به‌روز بودن و بالا بودن مهارت‌های ارتباطی
	متأثر از دوران رفاه و فضای مجازی و اینترنت

ادامه جدول ۳. مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها (نسل

مقوله	زیر مقوله
	نیازمندی بالا برای ظهور و عرضه اندام
	مهم بودن نوع پوشش و لباس (شیک پوش و مدگرا بودن)
	حاکمیت نسبی مادیت در ارزش‌ها و نگرش‌های این نسل
	احترام به سلايق خود و نه ديگران
	کم‌حوصلگی و لجاجت
	پرتوقع بودن
	عجول بودن
	تأثیر فضای رایانه، اینترنت و وسایل ارتباط جمعی
	ارزش‌ها و نگرش‌ها برخاسته از فضای دوران رفاه اقتصادی و اینترنت
	راحت‌طلبی
	صبر و تحمل 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 در سازمان
	تنوع‌طلبی
	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 اختیار و تصمیم‌گیری
	کنجکاوی و ماجراجویی
	طی فرایندهای آموزش مجازی در بدو استخدام و تمایل و علاقه نسل جوان به آموزش‌های مجازی در مقایسه سایر نسل‌ها، مشارکت و تمایل بیشتر نسل جوان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت که هدف‌دار بوده و هدف‌های آموزشی کاملاً واضح و قابل دسترس باشند.
	تمایل نسل جوان به متناسب بودن و به‌روز بودن موارد آموزش به‌طوری که آموزش‌های ارائه شده در امورات عملی و عینی سازمان قابل اجرا و پیاده‌سازی باشد.
	به دلیل کمبود تجربه، برگزاری آموزش‌های طولانی‌مدت برای نسل جدید در بدو و حین کار می‌تواند مفید باشد.
آموزشی	عدم برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت توسط سازمان و تمایل و علاقه نسل جدید به برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت در فواصل زمانی معین و موردنیاز برای ایشان.
	مهارت علمی بیشتر در مقایسه با سایر نسل‌ها.
	دانش بالا
	سرعت یادگیری بالا
	عملکرد بهتر از نظر علمی
	تلاش بیشتر برای یادگیری
	دارا بودن تحصیلات بالای آکادمیک برخورداری از مهارت بالای کار با کامپیوتر.
	تمایل بیشتر به دریافت پاداش نقدی در مقایسه با سایر انگیزاننده‌ها
	انگیزش بیشتر با انگیزاننده‌های مادی
انگیزشی	انگیزش بیشتر با افزایش حوزه اختیارات
	انتظار رفتار عادلانه و مربی در هنگام بروز خطا و اشتباه
	پیگیری برای برنامه‌های بهداشت، ایمنی، بیمه، بازنشستگی و رفاه
	دارای استعداد و هوش بالا در کار کردن با وسایل و تجهیزات رایانه‌ای و الکترونیکی
فنی	تکنولوژی محور بودن
	سپردن فعالیت‌های مرتبط با کامپیوتر و اینترنتان سازمانی به نسل جدید

جدول ۴. مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها (نسل میانسال)	
مقوله	زیر مقوله
	سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال
	تجربه مناسب
	اهمیت داشتن اثربخش بودن (حس مفید واقع شدن)
	در هنگام بروز اختلاف و مشکل بین افراد، این نسل تمایلی به مراجعه به هیچ‌یک از روش‌های حل مشکل و مصالحه و داوری نداشته و معمولاً مشکلات به‌مرور زمان بین خود افراد حل و فصل می‌شود
	تعادل بین تعهد و تخصص
	انرژی کافی
	جذب با تأکید بر ویژگی‌های اکتسابی و دانشی
شغلی	درگیری با ضوابط پیچیده جذب
	هم در امورات صفی و هم در امورات ستادی به‌کارگیری می‌شوند و در هر دو آن هم دارای عملکردهای تقریباً مطلوب می‌باشند.
	رضایت نسبی از حقوق
	عدم اعتراض علنی نسل دوم به حقوق
	تأکید بیشتر این نسل به رعایت شایسته‌سالاری در انتصاب در پست‌ها
	ارتقا از نظر علمی در زمان اشتغال
	ترکیب تجربه نسل اول و مهارت نسل سوم
	عدم پابندی به شرح شغل
	متولدین بین مهر و موم‌های ۱۳۵۶ الی ۱۳۶۵
	تأثیرپذیری از ارزش‌ها و فرهنگ دوران اوایل انقلاب و جنگ که دوران محدودیت منابع و سهمیه‌بندی، جیره‌بندی، 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 به‌جا دارند.
	تأثیر دوران جنگ و بعد از آن بر ارزش‌ها و نگرش‌ها
	صبوری
	زود ناراحت و عصبانی شدن
	بدگویی از همکاران
	اقتصادی بودن
شخصیتی	وقت‌شناسی
	میانه‌روی
	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 ریسک‌پذیرترند.
	تأثیرپذیری از ماهواره
	دارا بودن تحصیلات دانشگاهی
	تجربه و دانش توأمان
آموزشی	جذب با آزمون، ارتباط با سازمان و گذراندن دوره‌های آموزشی
	تمایل به برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت حضوری و فیزیکی و خواندن جزوات کاغذی مرتبط
	برگزاری ضعیف دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای این نسل

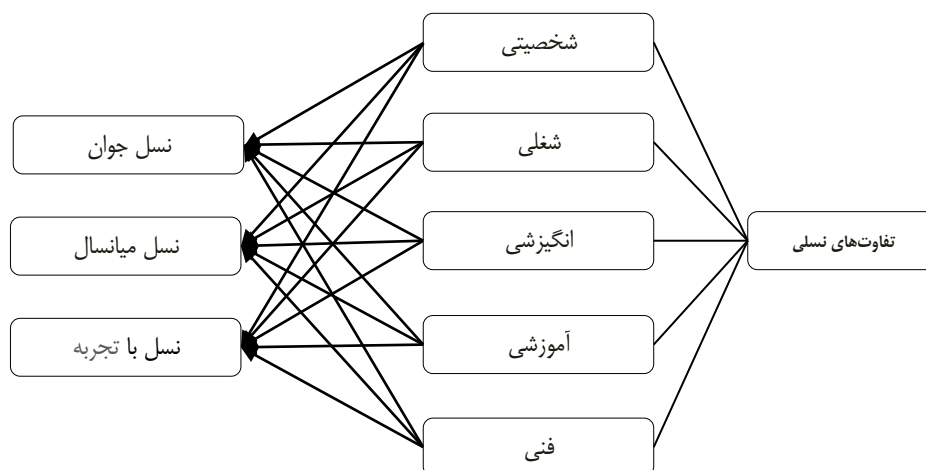
ادامه جدول ۴. مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها (نسل میانسال)	
مقوله	زیر مقوله
انگیزشی	انتظار رفتار مناسب، مشارکت و پاداش از سازمان
	تمایل به افزایش پاداش و تشویق
	حساسیت به برنامه‌های رفاهی
	انگیزش با ارتقاء شغلی
	پیگیری برای برنامه‌های بهداشت، ایمنی، بیمه، بازنشستگی و رفاه
	انگیزش با افزایش حوزه اختیارات
فنی	انگیزش توأمان مادی و معنوی
	مهارت فنی بیشتر
	عملکرد بهتر در سطح وظایف فنی و تجربی
	پایبندی به بروز بودن دانش و اطلاعاتشان

جدول ۵. مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها (نسل با تجربه)	
مقوله	زیر مقوله
شغلی	سابقه بین ۲۰ تا ۳۰ سال
	تجربه بیشتر
	تخصص کمتر
	کمبود انرژی
	بیشتر بودن میزان مشارکت و روابط
	جذب بیشتر بر اساس ویژگی‌های ظاهری
	جذب عمومی (استخدام افراد بدون داشتن شرایط و ضوابط جذب-گزینش از کلیه افراد متقاضی شغل)
	کارکنان این نسل به دلیل تجربه و سن بالا در امورات ستادی سازمان به‌کارگیری می‌شوند و بیشتر در تعیین دستورالعمل‌ها و راهبردهای سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کنند.
	مهارت تجربی بالا
	بهتر بودن عملکرد کمی
	عدم پایبندی به شرح شغل
	تأکید برای پرداخت براساس تجربه
	موارد سوء انضباطی بیشتر به دلیل فرسودگی شغلی و احساس
	برخورداری از حس مالکیت نسبت به سازمان به دلیل سالیان متمادی خدمت
	سرعت آشنایی بیشتر کارکنان قدیمی در مقایسه با سایر نسل‌ها به دلیل تجربه بالا از قسمت‌های مختلف سازمان
	اعتقاد این نسل به عدم وجود شیوه‌نامه 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 کوتاه‌مدت سازمان و نه براساس دید آینده‌نگر و راهبردی.	
شخصیتی	تعهد بالای کاری
	متولدین ۱۳۴۵ تا ۱۳۵۵
	متأثر از فرهنگ و هنجارهای قبل انقلاب و اوایل انقلاب
	قانع
	تأثیر دوران انقلاب بر ارزش‌ها و نگرش‌ها

ادامه جدول ۵. مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها (نسل با تجربه)	
مقوله	زیر مقوله
	سخت‌کوش
	رفع مشکلات با منطق و دوستانه
	صبوری بیشتر
	مقاومت کردن در برابر همه تغییرات
	مشارکت داده‌شدن 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
	تجربه‌گرایی
	پابند به اخلاقیات و ارزش‌های حاکم
	عدم تضاد با ارزش‌های اسلامی
	مسئولیت‌پذیر
	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 به عنوان ارزش
	بصیرت سیاسی بیشتر
	روحیه امانت‌داری بیشتر نسبت به سایر نسل‌ها
	تعهد بالا به نظام
	تأکید بر اصل عدالت محوری، احترام و حقوق اجتماعی
	مدرک‌گرایی
	تحصیلات پایین
آموزشی	کمبود دانش
	پایین بودن سواد در زمان جذب
	ترجیح دادن آموزش‌های چهره به چهره در مقابل سایر آموزش‌ها
	تمایل بالا به شرکت در آموزش‌هایی که باعث افزایش مهارت و تخصص فنی می‌گردد
	انتظار پاداش مضاعف به دلیل سال‌های خدمت بیشتر
	استقبال از استخدام اقوام و خویشاوندان در سازمان (اهرم انگیزشی)
انگیزشی	توجه این نسل به برنامه‌های تقدیر و سپاسگزاری از زحمات بازنشستگان سالیان قبل سازمان که نقش مهمی در انگیزش این نسل در کار مضاعف دارد.
	توجه کم به برنامه‌های بهداشت، ایمنی و ...
	انگیزش با اعتقادات و انگیزه‌های معنوی و مذهبی
	تکنولوژی‌گریزی
	تمایل به انجام فعالیت‌ها به صورت دستی و سنتی
فنی	عملکرد بهتر در سطح عملکردهای فنی و تجربی
	کاردانی

فعالیت اتخاذ شده و به عملکرد مطلوب‌تری منجر شود. پس از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل کیفی مصاحبه‌ها، تفاوت‌های هر نسل در ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی در مقوله‌های مختلف شناسایی شده‌اند. مدل نهایی پژوهش براساس یافته‌ها به شکل زیر ارائه شد:

شکل‌گیری نظریه نهایی: موضوع تفاوت نسل‌ها بر تمام ابعاد سازمان، ورودی، خروجی و فرایندها، سبک‌های رفتاری و مدیریت منابع انسانی تأثیر گذاشته است. شناخت این تفاوت‌ها و مجزا کردن آن‌ها از یکدیگر، سبب می‌شود شیوه‌های بهتری برای انجام هر



شکل ۱. مدل نهایی تفاوت‌های هر نسل در مقوله‌های مختلف

آن‌ها اعطا می‌شود. این افراد عاشق کار کردن هستند و صرفاً براساس نیاز کوتاه‌مدت سازمان استخدام شده‌اند نه بررسی صلاحیت افراد و انتخاب بهترین‌ها. مهارت تجربی بالایی و عملکرد ستادی بهتری دارند. نسل با تجربه به شرح شغل خود توجهی ندارند و براساس میل و صلاحیت خود کار می‌کنند.

با توجه به نتایج به دست آمده این افراد متولدین بین سال‌های ۱۳۴۵ تا ۱۳۵۵ هستند. از ویژگی‌های شخصی این نسل می‌توان به قناعت، سخت‌کوشی، صبوری، ساده‌زیستی، اصولگرایی اشاره کرد. فرهنگ و ارزش‌های این نسل متأثر از هنجارهای قبل و اوایل انقلاب است. به دلیل خصیصه‌های خاص رفتاری در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و خدمت‌رسانی به مردم را ارزش می‌دانند. چرا که سختی دوره‌های مختلف را چشیده و با آن آشنا هستند. اعتقاد و پایبندی آن‌ها به ارزش‌های اسلامی بالاست و به دلیل قناعت، کمتر پیش می‌آید که از دریافتی خود ناراضی باشند. توقع دارند به سبب زحماتی که در سازمان کشیده‌اند، احترام بالایی برایشان قائل شوند. امانت‌داری خوبی هستند و عدالت‌محوری را بیش از هر رفتار دیگری می‌پسندند.

در بعد آموزشی نیز نسل با تجربه تحصیلات کمتری دارند و برای هر کلاس آموزشی، انتظار دریافت مدرک دارند. این افراد در زمان جذب نیز با سطح تحصیلات پایینی جذب شده‌اند و نمی‌توانند با آموزش‌های مجازی ارتباط برقرار کنند. آموزش برای این نسل باید به صورت چهره به چهره اتفاق افتد. با توجه به دانش

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان سازمان‌های دولتی مورد مطالعه را می‌توان در سه نسل جوان، میانسال و با تجربه طبقه‌بندی کرد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های داخلی به‌طور مثال داخلی مسافری قمی و همکاران (۱۳۹۶) که چهار نسل را در پژوهش خود شناسایی کرده‌اند، تفاوت دارد. هر کدام از سه 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 شخصیتی، شغلی، آموزشی، فنی و انگیزشی می‌توانند نسل هریک از کارکنان را مشخص سازند. در ادامه به تحلیل نتایج پژوهش حاضر و مقایسه آن با سایر پژوهش‌ها به تفکیک هریک از نسل‌ها پرداخته می‌شود.

نسل با تجربه

این نسل در سازمان‌های مورد مطالعه ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه کاری دارند و علی‌رغم تجربه بالایی که دارند تخصص کمتری در فعالیت‌ها دارند. به‌واسطه سن نسبتاً بالایی که دارند انرژی کمتری دارند ولی برای مشارکت و ایجاد روابط با همکاران، همواره آماده‌اند. آن‌ها به سازمان احساس مالکیت دارند و موارد سوء انضباطی بیشتری دارند. انتصاب این نسل بیشتر به دلیل تجربه بالای آن‌ها صورت می‌گیرد و اختیارات زیادی از طرف سازمان به

پایین در این نسل، نیاز به کلاس‌های دانش‌آموزی بیشتر احساس می‌شود.

برای ایجاد انگیزه در افراد با تجربه می‌توان پاداش‌های نقدی و افزایش حقوق را اعمال کرد. تقدیر در حضور جمع نیز روحیه آن‌ها را تقویت کرده و عملکرد بهتری دارد. پاداش‌های غیر نقدی برای این نسل می‌تواند اعتقادی باشد و انگیزه معنوی ایجاد کند. سفر به مکان‌های زیارتی یکی از این انگیزاننده‌هاست.

افراد با تجربه تکنولوژی گریز هستند و ترجیح می‌دهند فعالیت‌های کاری خود را به صورت دستی و بدون اتکا به سیستم‌های کامپیوتری انجام دهند. آن‌ها به واسطه تجربه‌ای که دارند، فعالیت‌های فنی سازمان را بهتر انجام داده و جز کاردان‌های سازمان هستند.

ویژگی‌های شناسایی شده این نسل با برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته درخصوص این نسل مانند پژوهش آلن (۲۰۰۴) در خصوص میزان تمایل بالای این نسل به اقتدار و نفوذ، لومیس (۲۰۰۰) درخصوص وفاداری و وابستگی بالای آن‌ها سازمان و یو و میلر (۲۰۰۳) در خصوص سخت‌کوشی بالای این نسل و اسمولا و ساتن (۲۰۰۲) درخصوص اهمیت بالای امنیت و ثبات شغلی برای این نسل هم‌راستا است.

نسل میانسال

سابقه کاری نسل میانسال بین ۱۰ تا ۲۰ سال است. آن‌ها تجربه شغلی مناسبی کسب کرده‌اند و به کارآمدی خود بسیار اهمیت می‌دهند. آن‌ها نسبت به به‌کارگیری تخصصی که در سازمان فرا گرفته‌اند، تعهد دارند و بخشی از انرژی خود را تاکنون برای امور سازمان صرف کرده ولی هنوز برای ادامه فعالیت‌های خود، انرژی دارند. آن‌ها به نسبت نسل‌های جوان‌تر از دریافتی خود راضی‌تر هستند و در فعالیت خود مهارت نسل بعد و تجربه نسل قبل را توأمان دارا می‌باشند. اعتقاد دارند که باید سازمان شایسته‌سالار باشد و زیاد دربند شرح شغل خود نیستند. جذب این افراد هدفمندتر بوده و برخی از ویژگی‌ها را در هنگام جذب دارا بوده‌اند.

نتایج نشان می‌دهند نسل میانسال متولدین بین سال‌های ۱۳۵۶ تا ۱۳۶۵ هستند و شخصیت آن‌ها از ارزش‌های حاکم بر جامعه در زمان اوایل انقلاب و جنگ شکل گرفته است. توقعات آن‌ها منطقی و به‌جاست ولی برای پیشرفت خود، گاهی از همکاران خود بدگویی می‌کنند. در برخی از فعالیت‌ها مشارکت دارند و به سمت عمل‌گرایی متمایل هستند. شخصیت نسل میانسال عمل‌گراست و غالباً افرادی اقتصادی در این نسل قرار می‌گیرند. این افراد در شکل‌گیری شخصیت خود از ماهواره تأثیر

پذیرفته و در برخی از موارد برای تغییرات مقاومت می‌کنند. آن‌ها افراد وقت‌شناس و میان‌رویی هستند ولی اغلب زودتر از حد معمول عصبانی و ناراحت می‌شوند. از طرفی شخصیت نسل میانسال از دوران جنگ و ارزش‌ها و نگرش‌های آن دوران متأثر شده و افراد صبوری تربیت کرده است.

براساس نتایج به دست آمده در بعد آموزشی، نسل میانسال اغلب تحصیلات دانشگاهی دارند و با گذراندن دوره‌های آموزشی و شرکت در آزمون‌های ورودی به استخدام سازمان درآمده‌اند. این نسل بیشتر ترجیح می‌دهند جزوات آموزشی را مطالعه کنند و از نظر آن‌ها اغلب دوره‌های آموزشی برگزار شده، ضعیف بوده است.

نسل میانسال در سازمان‌ها هم از ارتقای شغلی خوشحال می‌شوند و هم از دریافت پاداش‌های مادی. این نسل به دلیل خانواده‌مدار بودن به برنامه‌های رفاهی حساس‌اند و برنامه‌های بهداشتی، بیمه، بازنشستگی و رفاهی را به شدت پیگیری می‌کنند. کارکنان نسل میانسال به دنبال افزایش حوزه اختیارات خود هستند و ترکیب پاداش‌های مادی و معنوی در آن‌ها ایجاد انگیزه می‌کند.

در بعد فنی نیز می‌توان به مهارت‌های خاص این نسل اشاره کرد و به دلیل تجربه نسبتاً مناسبی که دارند، عملکرد بهتر فنی آن‌ها شاخص واضحی است. این افراد به دلیل مسئولیت‌هایی که دارند همواره اطلاعات به‌روزتری نسبت به نسل قبلی خود جمع‌آوری می‌کنند.

ویژگی‌های شناسایی شده این نسل با برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته درخصوص این نسل مانند پژوهش صلاح‌الدین (۲۰۱۰) درخصوص انعطاف‌پذیری بیشتر نسبت به نسل قبل، پژوهش تانگ و همکاران (۲۰۱۰) در خصوص جذاب‌تر بودن پاداش‌های مادی برای این نسل هم‌راستا است.

نسل جوان

در بعد شغلی افرادی که کمتر از ده سال سابقه خدمت دارند را در نسل جوان دسته‌بندی می‌کنند. این افراد با دانش‌های تخصصی وارد مشاغل مربوطه شده‌اند و علاوه بر شرکت در آزمون، گزینش و مصاحبه‌های تخصصی و عمومی را نیز تجربه کرده‌اند. این نسل با افسارگسیختگی شدید در همه حوزه‌ها مواجه شده است و هنوز تجربه لازم و کافی را برای فعالیت‌های خود پیدا نکرده است. از دیگر شاخص‌های شغلی در این نسل می‌توان به متخصص بودن، استقبال از پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد و برخورد قانونی و نه شخصی برای حل مشکلات اشاره کرد.

در میان پژوهشگران داخلی مسافری قمی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیق انجام داده و نتایج آن نشان می‌دهد که در محل کار ایران چهار نسل متفاوت وجود دارد؛ بین این نسل‌ها، به جهات مختلف از جمله در نگرش نسبت به سلسله‌مراتب 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. این نتیجه از نظر تعداد نسل‌ها، با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی ندارد ولی برخی از شاخص‌های شناسایی شده شبیه به هم هستند. پژوهش عیوضی (۱۳۹۴) نشان داد که نسل‌های مختلف در سطح باورها و ارزش‌ها، پیوستگی و وفاق وجود دارد در نتیجه با تحلیل داده‌ها در مقوله شخصیتی با پژوهش حاضر هم‌راستا نیست. عسگری و همکاران (۱۳۹۲) نسل‌های دوگانه جنگ و سومی‌ها را در پژوهش خود معرفی کرده و به تبیین تفاوت در عوامل شادی ساز در سازمان در این دو نسل پرداختند و نتایج پژوهش آن‌ها به دلیل اینکه تفاوت معنی‌داری بین دو نسل در عوامل شادی ساز مشاهده نشده بود، تطبیقی با نتایج پژوهش حاضر ندارد. رحیمی و همکاران (۱۳۹۰) برای بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر شکاف بین نسلی از نظریه‌های نظریه‌پردازانی همچون گئورگ زیمل^۱، پیتز برگر^۲ و تامس لاکمن^۳، رونالد اینگلهارت^۴، اریک اریکسون^۵، جکلین گودنوف^۶ و ورنل بنگستون^۷ استفاده کرده و در برخی شاخص‌های شخصیتی نظراتی همسو با پژوهش حاضر داشتند.

در میان پژوهشگران خارجی، جورجیج^۱ و همکاران (۱۹۹۸) در پژوهشی به مقایسه نسلی انگیزش کارکنان بخش دولتی پرداختند، نتایج پژوهش آن‌ها به خصوص در رابطه با تفاوت سه نسل مورد مطالعه در رابطه با تمایل به یادگیری و تغییر، میزان حقوق مورد انتظار، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت‌های رشد با نتایج پژوهش حاضر تطابق دارد.

گلس^۲ (۲۰۰۷) نیز با معرفی سه نسل در کارکنان سازمان‌ها به تشریح تفاوت آن‌ها در انگیزاننده‌ها، سبک‌کاری و ویژگی‌های شخصیتی پرداخت. نتایج پژوهش آن‌ها با پژوهش حاضر در برخی موارد به خصوص عوامل انگیزشی و شخصیتی همخوانی دارد.

نسل جوان در سازمان‌ها اغلب متولدین بین سال‌های ۱۳۶۶ تا ۱۳۷۰ در نظر گرفته می‌شوند و نوع گفتار و حتی پوشش خاص خودشان را دارند. آن‌ها از نظر شخصیتی انعطاف‌پذیرترند و نسبتاً مادی‌گرا هستند. در برقراری ارتباط مهارت بالایی داشته و کم‌حوصله و پرتوقع‌اند. شخصیت آن‌ها متأثر از فضاهای مجازی و اینترنت است و برای به اتمام رساندن هر کاری عجله می‌کنند. تنوع‌طلب هستند و انجام کارهای تکراری فشار زیادی برایشان ایجاد می‌کند. این افراد اغلب به دلیل حمایت خانواده‌ها کمتر سختی کشیده و بسیار بلند پروازند. به دلیل راحت‌طلبی‌هایشان، موارد سوء انضباطی زیادی دارند و به دنبال راهی برای قدرت‌طلبی و ماجراجویی می‌باشند.

در بعد آموزشی نسل جوان تفاوت‌های شفاف با دیگر نسل‌ها دارد. این نسل تمایل بالایی به گذراندن دوره‌های آموزشی به صورت حضوری ندارد و آموزش مجازی را ترجیح می‌دهد. سرعت یادگیری در این نسل بالاست و تحصیلات آکادمیک بیشتری نسبت به دو نسل قبلی دارد. نسل جوان برای یادگیری بیشتر تلاش می‌کنند و از سطح دانشی مطلوبی برخوردار هستند.

انگیزش در این نسل بیشتر به صورت دریافت پاداش نقدی اتفاق می‌افتد و به دلیل قدرت‌طلبی بالایی که دارند تفویض اختیارات نیز می‌تواند آن‌ها برای عملکرد بهتر برانگیزاند. آن‌ها دوست دارند رفتار مناسبی از طرف سازمان و همکاران ببینند و برنامه‌های ایمنی، سرگرمی و رفاهی مناسبی دریافت نمایند.

درنهایت در بعد فنی، نسل جوان استعداد و هوش قابل ملاحظه‌ای در کار با تجهیزات الکترونیکی و ارتباطاتی دارند. این نسل تکنولوژی محور بوده و به صورت کاملاً کاربردی از نرم‌افزارهای اداری و اینترنت سازمانی استفاده می‌کنند. همچنین به دلیل ارتباطات بالایی که دارند به‌روزترین اطلاعات را می‌توان در دانستنی‌هایشان جستجو کرد.

ویژگی‌های شناسایی شده این نسل با برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته درخصوص این نسل مانند پژوهش میشل (۱۹۹۸) درخصوص رشد سریع بودن، تکنولوژی محور بودن پژوهش مریاک و همکاران (۲۰۱۰) درخصوص لذت‌گرا بودن این نسل و تفاوت‌های ارزشی آن‌ها با سایر نسل‌ها هم‌راستا است.

ممیزی پژوهش

در این مرحله اطلاعات و نتایج حاصل از پژوهش مورد بازبینی و اصلاح قرار می‌گیرد و نتایج حاصل با پژوهش‌ها و مقوله‌های مرتبط مورد مقایسه و ممیزی قرار می‌گیرد.

1. Georges Zimmel
2. Peter Burger
3. Thomas Lakman
4. Ronald Inglehart
5. Eric Erickson
6. Jeklin Godno
7. Vernal Bangston
8. Jurkiewicz
9. Glass

منابع

- آزاد ارمکی، تقی (۱۳۸۶). «فرایند تغییر نسلی بررسی فرا تحلیلی در ایران». *پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه*، شماره ۱، ۴۱-۶۸.
- تاجیک، محمدرضا (۱۳۸۳). *شکاف یا گسست نسلی در ایران امروز: تحلیل‌ها، تخمین‌ها و تدبیرها*. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات استراتژیک.
- چیت‌ساز قمی، محمدجواد (۱۳۸۶). *بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی. پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه*، شماره ۱، ۸۵-۱۱۲.
- دورانت، ویل (۱۳۷۴). *لذات فلسفه*. ترجمه عباس زریاب خویی. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- رحیمی، محمد؛ آشفته تهرانی، امیر و حضرتی صومعه، زهرا (۱۳۹۰). «عوامل اجتماعی مؤثر بر شکاف بین نسلی (مطالعه موردی شهر خلخال در سال)». *مطالعات جامعه‌شناسی ایران*، ۱(۳)، ۷۹-۹۸.
- ساروخانی، باقر و صدقاتی فرد، مجتبی (۱۳۸۸). «شکاف نسلی در خانواده ایرانی؛ دیدگاه‌ها و بینش‌ها». *پژوهشنامه علوم اجتماعی*، ۳(۴)، ۳۱-۷.
- سهراب زاده، مه‌رمان (۱۳۸۸). «مقایسه ذهنیت نسلی و بین نسلی در نسل‌های دانشگاهی پس از انقلاب اسلامی». *تحقیقات فرهنگی ایران*، ۲(۴)، ۲۶۳-۲۹۴.
- شالچی، وحید و ضیایی، محدثه (۱۳۹۳). «تفاوت‌های نسلی در سبک زندگی (مطالعه موردی شهروندان منطقه ۱ تهران)». *فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی*، ۳(۱)، ۶۹-۹۱.
- شیربچه، مسعود (۱۳۹۵). «تفاوت نسلی یا انقطاع نسلی». *فصلنامه فرهنگ اصفهان*، ۱۴، ۴۳-۱۰.
- Allen, P. (2004). "Welcoming Y Generation Y is just entering the workforce. Employers need to know how to evolve benefits plans to attract and retain this new generation". *Benefits Canada*, 28(9), 51-56.
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. & Ivanitskaya, L. V. (2017). "Work-family conflict: differences across generations and life cycles". *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332.
- Beutell, N. J. & Wittig-Berman, U. (2008). "Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes". *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Clark, K. R. (2017) "Managing Multiple Generations in the Workplace". *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T. & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246-264. doi:10.1108/jmp-03-2017-0115
- صابری، نوشین (۱۳۹۴). «شکاف نسلی در ایران». *رشد آموزش علوم اجتماعی*، ۱۸(۲)، ۲۱-۱۶.
- عسگری، غلامرضا؛ محمدی، محمود و اسماعیل‌زاده، مهدی (۱۳۹۲). «شناخت عوامل شادی‌ساز در میان نسل‌های شاغل در سازمان‌های امروزی». *مدیریت دولتی*، ۵(۱)، ۱۶۶-۱۴۹.
- عیوضی، غلامحسین (۱۳۹۴). «بررسی جامعه‌شناختی شکاف نسلی در ایران پس از انقلاب اسلامی با تأکید بر عناصر فرهنگی هویت ایرانی». *اسلام و مطالعات اجتماعی*، ۳(۳)، ۱۲۰-۹۰.
- فلسفی، محمد تقی (۱۳۵۲). *بزرگسال و جوان از نظر افکار و تمایلات*. تهران: هیئت نشر معارف اسلامی.
- قلی‌پور، آریین؛ پورعزت، علی اصغر و محمدی، فرشته (۱۳۹۰). «تیین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان‌های دولتی». *مدیریت دولتی*، ۳(۷)، ۱۶۶-۱۴۹.
- کوثری، مسعود (۱۳۸۷). «نسل‌های ایکس، وی و زد و سیاستگذاری فرهنگی در ایران». *راهبرد فرهنگ*، ۱(۳)، ۶۵-۸۴.
- مسافری قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ آذر، عادل و دامغانیان، حسین (۱۳۹۶). «شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۴)، ۹۴۷-۹۷۵.
- معیدفر، سعید (۱۳۸۳). «شکاف نسلی یا گسست فرهنگی (بررسی شکاف نسلی در ایران)». *نامه علوم اجتماعی*، ۲۴، ۸۰-۵۵.

- Dencker, J. C., Joshi, A. & Martocchio, J. J. (2008). "Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors". *Human Resource Management Review*, 18, 180-187.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Glass, A. (2007). "Understanding generational differences for competitive success". *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Haeberle, K., Herzberg, J. & Hobbs, T. (2009). Leading the multigenerational work force". *Healthcare Executive*, 24(5), 62, 64, 66-7.
- Heyns, E. P., Eldermire, E. R. B. & Howard, H. A. (2019). Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 1-7.
- Howe, N., Strauss, W. & Matson, R. J. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York, NY: Vintage Books.
- Hui-Chun, Yu. & Miller, P. (2003). "The generation gap and cultural influence—a Taiwan empirical investigation". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(3), 23-41.
- Johnson, M. J. & Moore, E. C. (2001). *Apparel product development* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G. (1998). "Generational Comparisons of Public Employee Motivation". *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). "Multigeneration employees: Strategies for effective management". *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Lim, D. H., Smith, K. & Kim, J. (2016). "Integrating aging workforce: Organizational cases based on generational differences in the United States". *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 19(2), 151-170.
- Loomis, J. E. (2000). *Generation X*. Indianapolis: Rough Notes Co.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research". *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J. & Banister, C. (2010). "Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts". *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
- Mitchell, S. (1998). *American generations: Who they are. How they live. What they think*. Ithaca, NY: New Strategist.
- Mitchell, S. (1998). *American generations: Who they are. How they live. What they think*. Ithaca, NY: New Strategist.
- Neuborne, E. & Kerwin, K. (1999). Generation y. *Business Week*, 46-50.
- Norum, P. S. (2003). "Examination of Generational Differences in Household Apparel Expenditures". *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 32(1), 52-75. doi:10.1177/1077727x03255901
- Park, S. & Park, S. (2017). "Exploring the generation gap in the workplace in South Korea". *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283. doi:10.1080/13678868.2017.1306769
- Patterson, C. (2005). *Generational diversity: Implications for consultation and teamwork*. In meeting of the Council of Directors of School Psychology Programs on generational differences, Deerfield Beach, FL.
- Pew Research Center (2015). The whys and hows of generations research. 16.
- Salahuddin, M. M. (2010). "Generational differences impact on leadership style and organizational success". *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
- Schewe, Charles D. & Noble, Stephanie M. (2000) *Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad*,

- Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 129-142.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). "Generational differences in leader values and leadership behaviors". *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Smith, J. W. & Clurman, A. (1997). *Rocking the ages*. New York: Harper Collins.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium". *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991) *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw Hill.
- Tortorella, G., Miorando, R., Meiriño, M. & Sawhney, R. (2019), "Managing practitioners' experience and generational differences for adopting lean production principles", *The TQM Journal*, 31(5), 758-771.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing". *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Wellner, A. S. (2000). "Generational divide". *American Demographics*, 22(10), 52-58.