

Designing and explaining the management model of intergenerational conflicts in the workplace (Study of Tehran petroleum Industry Health Organization)

Mohsen Ghafarian Hosseinzadeh¹ - Naser Mirsepasi^{2*}

Mohammad Reza Daraei³

Abstract

The purpose of this research is to design and explain the model of managing intergenerational conflicts in the work environment in the health and treatment organization of the Tehran oil industry. The research method of this research is qualitative, through interviews with 31 experts and experts, including senior and senior managers of Tehran Oil Industry Health and Treatment Organization, who have had management experience in the departments of their respective organizations through the snowball stage. Ghosts have been theoretical. Based on the findings of the research and analysis, according to the categories analysis, 90 basic categories, 19 organized categories and 3 consequences were presented. In examining the results of the consequences of cultural coexistence, the reduction of employee conflict and the mental health of the organization as the main consequences and the containment of negative conflicts in the organization as the central phenomenon, and technological and technical factors, commitment to work, flexibility and work teams as the causal conditions. have been determined.

Keyword:

Intergenerational conflicts, conflict, generation gap, cultural coexistence.

1. PhD student, Department of public administration, Faculty of management and Economics, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University Tehran, Iran. (Ghafarian.1969@gmail.com)

2. Professor of Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Corresponding Author. (n.mirsepasi@srbiau.ac.ir)

3. Assistant Professor, Department of public administration , Payam Noor University, Tehran, Iran. (m.daraei12@pnu.ac.ir)

مقاله علمی - پژوهشی



تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ / ۰۱ / ۲۹

تاریخ دریافت ۱۴۰۱ / ۱۱ / ۳۰

طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار

(مورد مطالعه: سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران)

محسن غفاریان حسینزاده^۱ – ناصر میرسپاسی^{۲*} – محمد رضا دارائی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران است. روش تحقیق این پژوهش به صورت کیفی، از طریق مصاحبه با ۳۱ نفر از خبرگان و صاحب نظران، شامل مدیران ارشد و عالی سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران، که تجربه مدیریتی در بخش‌های سازمان مطبوع خود را داشته‌اند، از طریق گلوله بر فی تا مرحله اشباع نظری بوده است. بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام شده، مطابق با تحلیل مقوله‌ها، مقوله^{۱۹} سازمان‌یافته و^{۳۰} پیامدهای آن را می‌توان مقوله^{۹۰} پایه، کاهش تقابل کارکنان و سلامت روانی سازمان، به عنوان پیامدهای همزیستی فرهنگی، تکثیر ارزش‌های انسانی و ارزش‌های اجتماعی، مطابق با تحلیل مقوله‌ها، اصلی و مهار تعارضات منفی در سازمان، به عنوان پدیده محوری معرفی و عوامل تعیین‌کننده آن دانست. هم‌زیستی فرهنگی، کاهش تقابل کارکنان و سلامت روانی سازمان، به عنوان پیامدهای اصلی و مهار تعارضات منفی در سازمان، به عنوان پدیده محوری معرفی و عوامل تعیین‌کننده آن دانست.

واژگان کلیدی: تعارضات بین نسلی، تعارض، شکاف نسلی، همزیستی فرهنگی

- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (Ghafarian.1969@gmail.com)
- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، نویسنده مسئول. (n.mirsepasi@srbiau.ac.ir)
- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (m.daraei12@pnu.ac.ir)

مقدمه

در تمامی ادوار تاریخ، انتقال نسل از یک دوره به دوره جدید هزینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فردی زیادی را بر جمعیت جهان تحمیل کرده است. برای مقابله با این چالش‌ها و کاهش پیامدهای منفی، دانشمندان علوم اجتماعی از تئوری‌های مختلفی برای درک دوره‌ها و همچنین، توصیه برای به کار بردن سیاست‌هایی برای مدیریت دوره‌ها استفاده کرده‌اند (West, Michie, Rubin, 2020; Van Bavel, Baicker, Boggio,... Willer, 2020 & Amlot, 2020). یکی از این دیدگاه‌ها این است که اقدامات مورد نیاز برای مدیریت نسل‌ها معضلی اجتماعی ایجاد می‌کند که به موجب آن منافع شخصی کوتاه‌مدت فردی با منافع جمعی بلندمدت در تضاد است (Ling and Ho, 2020). در واقع، بسیاری از رفتارهایی که در کاهش تنش مؤثر شناخته شده‌اند، شامل مبادله‌ای بین منافع شخصی و جمعی است که با طیف وسیعی از تعارضات بین نسلی^۱ میان افراد، آنها را ملزم می‌کند تا هزینه‌های فردی را به نفع دیگران متتحمل شوند (Van Lange, Joireman, Parks & Dijk, 2013).

تعارضات بین نسلی در طول همه‌گیری‌ها، طیف وسیعی از هزینه‌های قابل توجه را برای افراد به همراه دارد؛ از برهمنزدن برنامه‌های روزانه گرفته تا تنها‌یی و مشکلات اقتصادی. با این حال، همین رفتارها مزایای محافظت از افراد و حفظ عملکرد خوب سازمان‌ها را ارائه می‌دهد. در حالی که تعارضات و اختلاف‌نظر بین نسلی ممکن است به منافع جمعی منجر شود، در عین حال هزینه‌ها و منافع این رفتارها در افراد مختلف می‌تواند متفاوت باشد (Jain, Chopra, Falézan, Patel, Dupas, 2021). هرگونه تفاوت مرتبط با سن در هزینه و منفعت رفتارهای اجتماعی برای مدیریت و کاهش تعارضات می‌تواند به تفاوت‌های مرتبط با دوره زندگی در پاسخ به همه‌گیری تبدیل شود. اگر افراد مسن‌تر هزینه‌های کمتر (و مزایای بیشتری) مرتبط با انجام رفتارهای اجتماعی را درک کنند، پیش‌بینی می‌شود انگیزه‌های فردی بالاتری نسبت به دیگران نشان دهند و رفتارهای اجتماعی مناسب‌تری نسبت به افراد جوان داشته باشند. علاوه‌بر این، به دلایل مشابه، افراد مسن ممکن است تمایل بیشتری به حمایت از مقررات رفتاری داشته باشند. مهم‌تر از همه، تحقیقات گذشته در مورد اینکه آیا سن با همکاری و رفتار اجتماعی مرتبط است یا خیر، ناسازگار بوده است. برخی تحقیقات قبلی نشان داده است که افراد مسن در Matsumoto, Tian, Uchida & Watabe-Uchida, 2013) فعالیت‌های اقتصادی اجتماعی ترند.

(Feldman, 2016). در حالی که مطالعات دیگر هیچ ارتباطی بین سن و رفتار اجتماعی (Romano, 2010) یا شواهد ترکیبی در میان فعالیت‌های اقتصادی مختلف پیدا نکردند (Bortolotti, Hofmann, Praxmarer & Sutter, 2007 است با رفتارهای اجتماعی در پاسخ به همه‌گیری مرتبط باشد؛ به دلیل عدم تقارن در هزینه‌های درکشده این رفتارها، دوره زندگی می‌تواند بر رفتار اجتماعی تأثیر بگذارد (Columbus, Molho, Righetti & Balliet, 2020)

بر اساس آنچه در نشریات معتبر و مقالات به روز دنیا بیان شده، برخورد چهار نسل از نیروهای کاری فعال در جامعه و به خصوص در سازمان‌ها در دهه گذشته باعث ایجاد تعارضات و مشکلات عمدہ‌ای در سازمان‌ها شده است؛ به طوری که مدیران این مجموعه‌ها را با مشکلات بسیاری مواجه کرده است. باور غالب این است که نیروی کار این نسل‌ها ترجیحات متفاوتی در محیط کار دارند که منجر به درگیری در فضای کاری می‌شوند و بنابراین، مدیریت باید در مقابل هر نسل متناسب با ترجیحات همان نسل رفتار کند (Donald R. Hillman, MS, 2014). تعارضات بین نسلی در محیط کار ممکن است به دلیل سوءاستفاده از نوع ارتباطات، تعادل بین کار و زندگی، اختلاف در استفاده از فناوری و سایر موارد، در بین چهار نسل فعلی در محیط کار اتفاق بیفتد (Carver & Candela, 2008). این مشکلات پرسنلی همچنین، شامل مسائل مربوط به کار گروهی و کارگران مسن و ناظران جوان باعث بروز مشکلات متعددی شده است. آنچه بسیار مشخص و واضح است این بوده که تعارض ارزش کار اشتراکی نیز بر اثربخشی تأثیر بسیاری گذاشته است (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2017). با توجه به تعداد حوادث درگیری که بین چهار نسل در محیط کار اتفاق می‌افتد، مدیران آگاه سازمان‌ها نگران ارائه کارآمدترین و مؤثرترین نظارت در محیط کار چندنسلي هستند. درک چگونگی کاهش تضاد ارزش کار بین نسلی برای مدیران مهم است (Donald R. Hillman, MS, 2014). آرسنو^۱ (۲۰۰۴) اظهار داشت که انتظارات متفاوت در ارزش‌های مرتبط با کار می‌تواند منجر به درگیری نسلی در محیط کار شود (Smola and Sutton, 2016).

رونده تحقیقات گذشته نشان داده است که نسل‌ها باید براساس هویت فردی و سازمانی در نظر گرفته شوند (Dencker, Joshi & Martocchio, 2007; Finkelstein, Gonnerman, & Foxgrover, 2001; Joshi, Dencker, Franz & Martocchio, 2010; Urick & Hollensbe, 2014)، همچنین، ارائه مدل‌های مبتنی بر روابط بین گروه‌ها،

1. Arsenault

| سال پانزدهم | شماره ۵۹ | ۱۴۰۲ |

از جمله یکی از معمول ترین برنامه های مدون در هویت اجتماعی است. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، افراد به دنبال طبقه بندی خود و دیگران بر اساس شباهت ها و تفاوت های درک شده هستند. بنابراین، ممکن است افراد به دنبال این باشند که خود را به عنوان تعلق داشتن به یک نسل خاص طبقه بندی کنند؛ زیرا آنها یکتایی را با صفاتی که عموماً با سایرین در ارتباط هستند درک می کنند (West & Elt, 2020). همچنین، طبق مطالعات انجام شده بر اساس رویکرد مبتنی بر تعارضات بین نسلی، این روند را به مؤلفه هایی تقسیم بندی کرده اند: ارزش های کاری (Canamo and Gardner, 2008)، صفات روان شناختی (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2008)، الگوهای شغلی (Laivens, 2015)، شخصیت (Wong & Elt, 2008)، انگیزه، جهت گیری، تعهد و حفظ Videckrepel, 2008)، اعتقادات مربوط به موفقیت و رضایت شغلی (hersfeld, 2008)، یاد گیری (Sesa & Cabackof, 2007)، سطح خلاقیت (Venice, 2008).

بسیاری از مطالعات نشان می دهد که تغییرات ساختاری جمعیت می تواند تأثیری طولانی مدت بر رشد اقتصادی داشته باشد. سونگ (۲۰۱۳) نشان می دهد که رشد اقتصادی ۱۳ کشور آسه آن بین سال های ۱۹۶۵ تا ۲۰۰۹ با رشد جمعیت فعال رابطه مثبت دارد؛ در حالی که با تعداد کل جمعیت رابطه منفی دارد. همچنین، کیم (۲۰۱۶) نشان می دهد که تغییرات ساختاری جمعیت در این کشورها بر رشد آن در دهه گذشته تأثیر داشته است. توضیح اینکه چرا ساختار جمعیت می تواند بر رشد اقتصادی تأثیر بگذارد، معمولاً از طریق تغییر در بهره وری نیروی کار و عرضه نیروی کار توضیح داده می شود (فنت و همکاران، ۲۰۰۸)، جمعیت شاغل کاهش می یابد (کاهش عرضه نیروی کار)، بنابراین امکان تولید در هر کشور کاهش می یابد. جدا از افزایش نسبت وابستگی، عامل مهم دیگری که می تواند بر رشد اقتصادی تأثیر بگذارد، بهره وری نیروی کار است (Harnphattananusorn & Puttitanun, 2021).

صاحب نظران متای انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان ها در گرو فرایندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنۀ شایستگی های اصلی سازمان را شکل می دهند، که نشان دهنده شایستگی های ذاتی سازمان خواهد بود (زارع و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲۹). ادبیات کنونی توضیح می دهد که کاهش بهره وری نیروی کار در یک جامعه پیر/ سالمند ناشی از سهم بیشتری از کارگران مسن با بهره وری پایین و سهم کمتری از کارگران جوان با بهره وری بالاست (Bawazir & Cetin, 2020). شواهد اولین مؤلفه

بهره‌وری نیروی کار است. با این حال، در هیچ‌یک از ادبیات مؤلفه دوم تعامل با سایر کارگران در نظر گرفته نشده است (Harnphattananusorn & Puttitanun, 2021). استراوس و هاو^۱ (۱۹۹۱، ۱۹۹۷) همچنین، ایده شکاف نسلی را مورد بحث قرار دادند که در آن نسل‌های مختلف راههای متفاوتی را برای نگاه کردن به جهان و نحوه کارشان دارند. بنابراین، زمانی که ارزش‌های کاری آنها متفاوت باشد، می‌تواند منجر به مشکلات استراتژیک در سازمان‌ها شود. تحقیقات در مدیریت، راههای کاهش تعارضات در محیط‌های کاری را به دلیل شکاف‌های نسلی مورد بحث قرار دادند (Joshi, Dencker, & Martocchio, 2010; Urick & Hollensbe, 2014) در اقتصاد، بحث‌هایی در مورد اینکه چگونه نسل‌های مختلف در دستمزد، درآمد، اشتغال و مدیریت مالی متفاوت هستند، وجود داشت (Pisani, Rena, Conversano,... & Casciaro, 2016). درواقع، تحمل ابهام به معنی پذیرفتن عدم‌قاطعیت به عنوان بخشی از زندگی، توانایی در ادامه زندگی شغلی با تعرض در بین سایر کارکنان است (سیاه‌تیری و همکاران، ۱۴۰۱). با این حال، تأثیر تفاوت‌های نسلی بر رشد اقتصادی در ادبیات نادیده گرفته شده است. اگرچه مدل‌هایی اقتصادی وجود دارند که تفاوت‌های جمعیت را در نظر می‌گیرند (مانند فرض ترجیحات ناهمگون)، اما هیچ‌کدام بر این موضوع تمرکز نمی‌کنند که چگونه اختلاف نسل‌ها می‌تواند تأثیرگذار باشد بر نتایج اقتصادی، زمانی که در نیروی کار ترکیب می‌شوند (Harnphattananusorn & Puttitanun, 2021).

مدیریت تلاشی مداوم و در جهت توسعه کارآمدی سازمان است که گام‌به‌گام به حمایت رهبری سازمان در فضای آرام شغلی و در جهت ارتقای سازمان گام برداشته می‌شود (محمدی و صمیمی، ۱۴۰۰: ۱۲۹). با اینکه شکاف نسلی همواره در سازمان‌ها وجود داشته است، اما پیشرفت‌های سازمانی همیشه قابل مشاهده است. شکاف نسلی تحت تأثیر تربیت، سبک زندگی و تحقق دستاوردها و روان‌شناسی افراد قرار دارد. بحث‌های زیادی از سوی منتقدان این مباحث و همچنین، از سوی نیروهای باسابقه از طرفی و نیروهای جوان از طرف دیگر برپا بوده است که با انتقاد از یکدیگر، از این وضعیت ابراز نگرانی کرده‌اند. افراد با تجربه در سازمان‌ها از تبعیضات رفتاری ابراز رضایت دارند و نسبت به مشکلات و تعارضات به وجود آمده بی‌تفاوت هستند. این در حالی است که افراد جوان تر که از نسل‌های جدیدتر و از توانایی علمی بالاتری برخوردارند، به صرف تعارضات ناعادلانه در تنگنا قرار دارند. این امر باعث شد که سبک زندگی کاری به شدت تغییر کند. باسابقه‌ها

شیوه سنتی کار و تفکر را در اولویت رفتاری قرار می‌دهند. در حالی که جوان‌ترها از رفتارهای تکراری و بدون پویایی همراه با عادات سازمانی گلایه‌مند و خواهان تغییر در این سبک رفتاری هستند. به طور مشابه سایر عناصر، مانند نوع جهان‌بینی و مدل ارتباطات بین نسلی نیز، باعث ایجاد شکاف بین نسلی شدیدی شده است. با توجه به مطالب گفته‌شده این تحقیق به دنبال طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار، مورد مطالعه سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران است و در مقام پاسخ به این سوالات اساسی است که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعارضات بین نسلی در سازمان چه هستند؟ و آیا می‌توان برای مدیریت این تعارضات بین نسلی مدل بومی طراحی کرد؟

هارتفاتناسورن و پوتیتانون (۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان شکاف نسلی و تأثیر آن بر رشد اقتصادی بیان داشتند که کارگران نسل‌های مختلف اغلب از یکدیگر شکایت دارند؛ زیرا نظرات، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رویکردهای آنها نسبت به کار متفاوت است. این عدم تفاهم ممکن است منجر به کاهش بهره‌وری نیروی کار شود که می‌تواند بر رشد اقتصادی هر کشور تأثیر منفی بگذارد. در این مقاله، از شاخص‌های ترکیبی برای تحلیل اینکه آیا شکاف نسلی بر رشد اقتصادی تأثیر دارد یا خیر، استفاده شده است. محققان با استفاده از داده‌های موجود در کشور تایلند، مربوط به سال‌های ۱۹۶۱ تا ۲۰۱۹، متوجه شدند که وقتی نسل‌ها به شدت با هم تعارض دارند، رشد اقتصادی آسیب می‌بیند. در تحقیق دیگری توربن و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به بررسی حل تعارض بین نسلی بر سر محیط زیست با معیار سنجش پارت‌پرداختند و سیاست‌های تغییر آب‌وهوا و تأثیرات آن بر نسل‌های آینده را مورد نقد و بررسی قرار دارند. این محققان اشاره می‌کنند که تعارضات بین نسلی در گام اول هزینه‌های زیادی را بر دوش مردم و در سطح بعدی منافع محدودی را برای سازمان ایجاد می‌کنند.

همچنین، تورتورللا^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در مقالهٔ خود، با عنوان «تفاوت نسل‌ها: بازبینی ارزش‌های کاری در نسل جدید» بیان می‌دارند که دوره‌های کاری با سن کارمندان همبستگی شدیدی دارند. آنها بر این باورند که چهار نسل در محیط کار آمریکا وجود دارد. آنها اولین نسل (نسل سنتی) را متأثر از دورهٔ رکود اقتصادی، جنگ جهانی دوم، جنگ کره، عصر فضا و محاصره برلین می‌دانند که در دههٔ ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ وارد نیروی کار شدند و آنها را سربازان کهنه‌کار یا سنت‌گرا می‌نامند. دومین نسل (بی‌بی‌بومرها)

1. Torben M. Andersen, Joydeep Bhattacharya, Pan Liu
2. Tortorella

طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار

گروه بزرگی از نیروی کار را تشکیل می‌دادند و تحت تأثیر جنبش حقوق شهروند، جنبش زنان، جنگ ویتنام و بعد از جنگ جهانی دوم وارد نیروی کار شدند (اوایل ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰) نسل سوم (X) که تحت تأثیر جهانی شدن، والدین شاغل، بحران انرژی و کامپیوتر هستند و در نهایت، نسل هزاره و شبکه (Y) که تحت تأثیر حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر، شکوفایی اقتصادی و کامیابی رشد کرده‌اند و انتظاراتشان زیاد است و به دنبال یافتن معنای زندگی اند. هدف نسل هزاره ثروتمند بودن و مشهور شدن است. آنها با تکنولوژی، اینترنت و تلفن همراه سروکار دارند و راحت‌طلباند. بایانی نژاد و شمس‌الدینی (۱۴۰۰) در تحقیقی با هدف بررسی همبستگی بین تفکر استراتژیک با حل تعارضات سازمانی و موقفيت سازمانی، بیان داشتند که سازمان‌ها مانند سایر نهادها از انسان‌ها تشکیل شده‌اند و همهٔ صاحب‌نظران تئوری‌های سازمان و مدیریت معتقدند که تضاد و اختلاف از ویژگی‌های بارز سازمان‌های اجتماعی است و همیشه وجود دارد؛ اما بایستی آنها را مدیریت کرد و در جهت نیل به اهداف سازمانی قرار داد.

جدول ۱. پیشینهٔ تحقیقات انجام‌شده (یافته‌های محقق)

محقق / محققان	خلاصهٔ پژوهش	افتراء با پژوهش حاضر
تورتورلا و همکاران	دوره‌های کاری با سن کارمندان همبستگی شدیدی داشته است. همچنین، نتایج مصاحبه نشان داد شرکت‌های بزرگ بیشتر انرژی خود را برای کاهش نزاع بین نسلی در محل کار به کار برده‌اند.	رویکرد این پژوهش تعارضات بین نسل‌های مختلف با محدودیت زمانی در زمان خود بوده است؛ ولی در این پژوهش اختلاف نظرات و تنازعات نسلی در یک زمان مورد کنکاش قرار می‌گیرد.
فورد و وود و بل	یافته‌ها نشان داد تعیین ویژگی‌های شخصیتی، پیش‌بینی‌کنندهٔ معنادار شیوه‌های حل تعارض هستند. همچنین، پیشنهاد می‌کند اندازه‌گیری‌های شخصیتی ممکن است برای پیش‌بینی راهبردهای حل تعارض در موقعیت‌های مذاکره مفید باشد.	در این پژوهش عوامل شخصیتی و فردی عوامل پیش‌فرض در ایجاد تعارض معرفی شده‌اند؛ در صورتی که در این تحقیق ما مجاز نیستیم هیچ عاملی را به عنوان پیش‌فرض تعارض معرفی کنیم.
مککنا و همکاران	تشهای بین نسلی مبنی بر ارزش‌ها، رفتارهای محوری و مبنی بر هویت فردی هستند و در مورد تفاوت‌ها و استراتژی‌های ادراک‌شده اعضای هر نسل برای مدیریت تشنهای، تصویرسازی و	هر چند در انتهای این تحقیق مدلی ارائه شده است، اما فاکتورهای تعارضات بین نسلی بسیار مبهم و نامفهوم است و

افتراء با پژوهش حاضر	خلاصه پژوهش	محقق / محققان
قابلیت تعمیم با ساختار بومی ایران را ندارد.	خودمحوری مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، عوامل زمینه‌ای (اجتماعی و مرتبط با کار) نمونه‌هایی است که در این پژوهش ذکر شده و به عنوان تأثیر بر ادراکات بین نسلی به آنها اشاره شده است.	
روابط حاکم بین متغیرهای موجود در این مقاله، سیار تکراری و فاقد هرگونه نوآوری بود و می‌توان از ابتدای پژوهش نتایج موجود را پیش‌بینی کرد.	میان سابقه خدمت، تحصیلات، جنسیت، سن، وضعیت تأهل کارکنان و انتخاب نوع سبک حل تعارض رابطه معناداری وجود دارد؛ در حالی که میان پست سازمانی کارکنان و انتخاب نوع سبک حل تعارض رابطه معناداری وجود ندارد.	غفاری و همکاران
با توجه به دسته‌بندی نهایی مؤلفه‌های پژوهش، این تحقیق نشان داده است که از نظر مقوله‌بندی و کشف مقوله‌های کیفی تحقیقاتی فاقد ارزش کیفی است.	نتایج نشان داد که کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه را می‌توان در سه نسل جوان، میانسال و بالتجربه طبقه‌بندی کرد. همچنین، تفاوت‌های نسلی استخراج شده مرتبط با حوزه منابع انسانی در پنج بعد تفاوت‌های شغلی، شخصیتی، آموزشی، فنی و انگیزشی دسته‌بندی شده است.	جلالی و همکاران

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به دلیل عدم وجود الگوی تجربی و نظری در طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار از روش پژوهش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بندیاد استفاده شد. با توجه به اینکه تحقیق به صورت کیفی انجام می‌شود، مصاحبه‌شوندگان شامل خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران ارشد و عالی سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران بوده‌اند که تجربه مدیریتی در بخش‌های سازمان مطبوع خود را داشته‌اند. در این پژوهش جهت انتخاب اعضای نمونه، برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد؛ یعنی مصاحبه‌شوندگان دیگر هیچ مفهوم جدیدی ارائه ندادند. اگرچه اشباع نظری از مصاحبه ۲۹ اتفاق افتاد، اما در مجموع تعداد ۳۱ مصاحبه انجام شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ذکر شده است. مصاحبه‌ها را یکی از نویسنده‌گان مقاله به صورت حضوری انجام داد. میانگین زمان انجام مصاحبه‌ها ۴۵ دقیقه بود. پروتکل مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود: ۱. مشخصات فردی افراد؛ ۲. زمان و

طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار / ۷۱

تاریخ مصاحبه ۳. مکان مصاحبه ۴. مصاحبه‌شونده و ۵. مصاحبه‌کننده. اگرچه این پروتکل پیش از آغاز مصاحبه‌ها طراحی شده بود، فرایند محاوره با هر مصاحبه‌شونده با توجه به ماهیت کیفی پژوهش متفاوت و بر اساس پاسخ‌های آن فرد و مفاهیم ظهوریافته در حین مصاحبه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. همچنین، بخشی از مصاحبه‌ها به صورت ویدئو کنفرانس، تماس صوتی و تصویری به انجام رسید.

جدول ۲. وضعیت گروه مصاحبه‌شوندگان

تعداد	تخصیص‌بندی	عوامل جمعیت‌شناسختی
۶	مدیران بخش‌های مختلف سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت	پست سازمانی
۵	معاونت‌های سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت و بخش‌های تابعه	
۱۷	اعضای هیئت علمی دانشگاهی	
۳	مسئولان بخش‌های مختلف اداری و سازمانی	
۵	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۰	۳۰ تا ۴۰ سال	
۷	۴۰ تا ۵۰ سال	
۹	بیشتر از ۵۰ سال	
۱	کارشناسی	تحصیلات
۵	کارشناسی ارشد	
۲۵	دکتری	
۴	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۷	۵ تا ۱۵ سال	
۹	۱۵ تا ۲۵ سال	
۱۱	بیشتر از ۲۶ سال	

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۰) انجام شده است. کدگذاری باز عبارت از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها است. این روند از مفاهیم شروع می‌شود و در نهایت، به کشف مقوله می‌نجامد

(Strauss and Corbin, 2006; 70). مفاهیم بر چسب‌هایی ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی‌تر است. به عبارت دیگر، زمانی که طبقبندی مفاهیم صورت می‌گیرد مقولات شکل می‌گیرند؛ یعنی زمانی که مفاهیم با هم مقایسه می‌شوند و به نظر می‌رسد که به پدیده‌های مشابه مربوط هستند، مقولات کشف می‌شوند. فرایند تجمعی مفاهیم و تبدیل آنها به مقولات از طریق مقایسه مستمر میان داده‌ها صورت می‌گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۳۱ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش منجر به شناسایی ۹۰ مفهوم و ۱۹ مقوله فرعی شد.

کدگذاری محوری عبارت از سلسله‌رویه‌هایی است که پس از کدگذاری باز، با برقراری پیوند بین مقوله‌ها به شیوه‌هایی جدید، اطلاعات به یکدیگر ربط می‌یابند. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) که متنضم شرایط علی، پدیده محوری، Strauss زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها است، صورت می‌گیرد (and Corbin, 2006; 76). شرایط علی به حوادث یا وقایعی دلالت دارد که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منتهی می‌شود. پدیده محوری حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که راهبردها برای کنترل و اداره کردن آنها معطوف می‌شود. زمینه نشانگر محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده است. شرایط میانجی (دخیل) در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها عمل می‌کنند. راهبردها عبارت از استراتژی‌های ایجادشده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری تحت شرایط مشاهده شده خاص است. پیامد نتیجه کنش‌هایی است که در مقابله با یا جهت اداره و کنترل کردن پدیده‌ای صورت می‌گیرد (همان، ۱۰۱). فرایند کدگذاری محوری مقوله‌های تحقیق در جدول ۳ قابل بررسی است.

جدول ۳. کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز

مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
		ایجاد رقابت ناسالم
		برنامه‌ریزی شغلی و کاری بر مبنای ساعت‌کار
		پیکسانسازی در پیاده‌سازی مصوبات سازمان
	مهار تعارضات	نوع مدارا و سازش با کارکنان
	منفی سازمان	توجه به تشریک مسامعی
پدیده محوری		توجه به انسجام در فعالیت‌های گروهی
تعارضات بین نسلی		تبديل سازمان به شکل برنده - بازنده
در محیط کار		کاهش دوستی و رفاقت در حین رقابت

طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار ۷۳ /

مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	مفاهیم
پیامدهای تعارضات بین نسلی در محیط کار	همزیستی فرهنگی	عدم توجه به اشتغال
		کاهش بازدهی در عملکرد سازمان
		بدهبستان‌های فرهنگی در قبال فعالیت‌های سازمان
		توسعه فرهنگی شاغلان در جامعه سنتی
		عدم توجه به فرهنگ اقلیت‌ها
	کاهش تقابل کارکنان	فرهنگ‌های غلط و قالب سازمان
		سرمایه‌گذاری برای رشد فرهنگی سازمان
		همکاری مدیران با حقوق قانونی کارکنان
		پیسانسازی اجرای قوانین در سازمان‌های دولتی و غیردولتی
		برقراری عدالت در حقوق و مزايا
سلامت روانی سازمان	سلامت روانی کارکنان	کاهش انتظارات ناشی از توانمندی‌های فردی در سازمان
		سطح امیدواری در رسیدن به خواسته‌ها و عدم توفیق در آن
		کاهش توقعات ناشی از کاهش بازدهی فردی
		کمک به افزایش درآمد و اقتصاد خانواده
		سلامت جامعه در گروی سلامت روحی و روانی کارکنان قدیمی
	محدودیت‌های شغلی	تقویت روحیه فردی کارکنان پیشکسوت برای بهبود عملکرد
		تقویت امید به آینده شغلی
		توجه به رویاگران شخصیت کارکنان در محیط کار
		نحوه طبقه‌بندی مشاغل
		ضعف در عملکرد کارکنان
عوامل مداخله‌گر تعارضات بین نسلی در محیط کار	محدودیت‌های شغلی	کارکرد سیستم جذب و استخدام
		کارکرد سیستم ارتقای شغلی
		عدم پویایی در ساختار اداری
		ابهام در فعالیت‌های سازمان
		رابطه‌مندی به جای قانونمندی
	نقص‌های قانونی	بررسی بازخوردهای برنامه‌های اجرایی و تأثیر بر قوانین
		متناوبسازی شخصیت کارکنان با شغل و امورات محوله
		افزایش بروکراسی در سازمان
		وجود ابهام در انجام وظایف
		برنامه‌ریزی برای ایجاد تیمهای جایگزین

مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	مفهوم مفاهیم
		رسالت و چشم‌انداز سازمانی در حمایت گروه‌های مختلف شغلی
		نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات
	جانشین‌پروری	جانشین‌پروری در پست‌های در تصدی شاغلان جوان احیای جانشین‌پروری بر اساس توانمندی اکتفا بر اصل ضابطه‌مندی به جای رابطه در تصدی مشاغل بهره‌مندی از نیروهای جوان و باستعداد
	ضعف ساختارها	توسعه نرم‌افزاری و فناوری سازمان‌های اداری حفظات از سامانه‌ها و نرم‌افزار در دفاع از بدافزارها آموزش کارکنان در مواجهه با مشکلات و بحران‌های سازمانی امکان بهره‌داری با حداقل امکانات
راهبرد تعارضات بین نسلی در محیط کار	راهبردها	آموزش‌های سازمانی استراتژی کلان در سازمان تقویت جانشین‌پروری سرمایه روان‌شناختی سازمان
	عوامل تکنولوژیکی و فی	ضعف مهارت‌های فنی کارکنان اداری اعلام نیازهای کارکنان عدم برآورد صحیح در ابعاد فنی و تکنولوژیکی پژوهه عدم دسترسی به تکنولوژی در نگهداری پایین بودن سطح تکنولوژیکی سازمان
شرایط علی تعارضات بین نسلی در محیط کار	تیمهای کاری	تشکیل تیم‌های کاری همگون برنامه‌ریزی برای همکاری بین تیم‌ها جاده‌جایی کارکنان برای مشارکت کارکنان رزرو کارکنان برای انجام مشاغل مرتبط کارکنان خلاق در مشاغل منعطف سازگارترند
	انعطاف‌پذیری	بهره‌برداری آسان‌تر از فناوری برای کارکنان خلاق تقسیم‌بندی مهارت کارکنان تقویت منابع سازمانی انعطاف‌پذیر اولویت به کارگیری کارکنان سازگار
	تعهد به کار با همکاران	افزایش روحیه استغال در محیط شغلی تقویت عرق سازمانی در محیط کار توجه به رسالت و چشم‌انداز سازمان در محیط کار اختصاص بودجه برای احیای مشاغل مختلف
	هزینه‌های جاری	هزینه‌های جاری

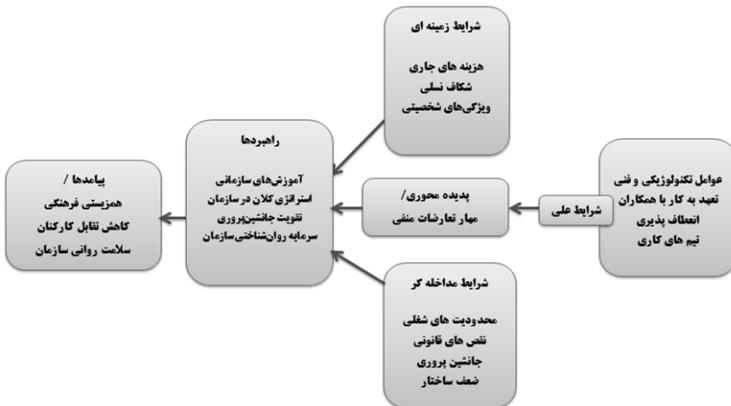
طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار ۷۵ /

مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای تعارضات بین نسلی در محیط کار		تأمین منابع مالی در جبران خسارات ناشی از تعارضات بین نسلی
		تأمین بودجه بابت بسترهای نرم‌افزاری
		کاهش هزینه‌های جاری سازمان گزارش برنامه‌های مالی
		برنامه‌ریزی برای پرداخت‌های مازاد به کارکنان
شکاف نسلی		ادرارک متفاوت در محیط شغلی ناهمانگی در ترکیب جنسیتی کارکنان
		توقعات غیرکاری مرتبط با شرایط سنی
		عدم توافق در اثر جبهه‌گیری نسلی
		وجود قویمت و ملیت‌های مختلف در محیط کاری
		بر هم خوردن ترکیب سنی کارکنان
		تبغیض در روند استخدام کارکنان
		پیش‌داوری و قضاوتهای مرتبط با سن
ویژگی‌های شخصیتی		نیپ شخصیتی ناسازگار در سازمان مهارت در کنترل هوش هیجانی
		عدم اعتماد به دیگران
		عدم مسئولیت‌پذیری
		قبول انعطاف‌پذیری کارکنان
		هرراهی و کارکنان در انجام مأموریت‌های محله
		عملکرد فرد بر اساس تعاملات درونی

مرحله آخر کدگذاری به تئوری پردازی اختصاص دارد. تئوری مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنها برای توضیح و تبیین پدیده مورد بررسی است. روند ساخت تئوری در این مرحله شامل انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌های است (Strauss and Corbin, 2006; 118). در این گام مقوله اصلی باید مانند خورشیدی در رابطه منظم و سیستماتیک نسبت به سیاره‌هایش باشد. هرگونه ارتباط دادن مقولات به مقوله اصلی (محوری) نیز به وسیله پارادایم - شرایط، زمینه، راهبردها، پیامدها - صورت می‌گیرد (همان؛ ۱۲۶). بر همین اساس و با توجه به کلیه مفاهیم، الگوی کیفی پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است.

بر اساس مؤلفه‌های مکشوفه گزاره‌های حکمی (قضايا) مطابق جدول ۴ است.

شکل ۲. مدل پارادایم‌های طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار



جدول ۴. قضایای مؤلفه‌های مکشوفه پژوهش

گزاره	شرح گزاره
قضیه ۱	با توجه به تحقیقات انجام شده و نتایج حاصله از پژوهش، عوامل تکنولوژیکی و فنی، تبیین‌های کاری، انعطاف‌پذیری و تعهد به کار با همکاران از شرایط علی حاکم بر طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران محسوب می‌شود.
قضیه ۲	مهار تعارضات منفی به عنوان پدیده محوری و اساسی در طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران در تحقیق پیش روی در نظر گرفته شده است.
قضیه ۳	شرایط زمینه‌ای، از قبیل شکاف نسلی، ویژگی‌های شخصیتی و هزینه‌های جاری سازمان نقش قابل توجهی در طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران ایفا کرده‌اند.
قضیه ۴	شرایط مداخله‌گر طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار شامل محدودیت‌های شغلی، نقش‌های قانونی، جانشین‌پروری و ضعف ساختارها را به عنوان عوامل مهم در تحقیق معرفی کرده است.
قضیه ۵	راهبردهای طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران متأثر از آموزش‌های سازمانی، استراتژی کلان در سازمان، تقویت جانشین‌پروری و سرمایه روان‌شناختی روان‌شناختی سازمان است.
قضیه ۶	شرایط زمینه‌ای (شکاف نسلی، ویژگی‌های شخصیتی و هزینه‌های جاری سازمان) و شرایط مداخله‌گر (محدودیت‌های شغلی، نقش‌های قانونی، جانشین‌پروری و ضعف ساختارها) بر تأثیر راهبردها در عوامل آموزش‌های سازمانی، استراتژی کلان در سازمان، تقویت جانشین‌پروری و سرمایه روان‌شناختی سازمان تأثیرگذار است.

بحث و نتیجه‌گیری

در اکثر تحقیقات انجام شده در مورد مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار و اهمیت علوم اجتماعی و تربیتی در مشاغل گرینه‌هایی به چشم می‌خورد. تمرکز اصلی این قبیل تحقیقات و پژوهش‌های انجام شده بر تجارت فردی و درگیری‌های کارکنان با همکاران و همچنین، گروه‌های سنی و فرهنگی مختلف معطوف است که در این بین، مباحثت علوم اجتماعی و مدیریت سازگاری کارکنان با یکدیگر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است، به طوری که سنجش و اندازه‌گیری روحیات کارکنان در تضاد و تقابل بین نسلی مورد توجه تیم تحقیقاتی قرار گرفته است. باید اذعان داشت که ساختار فرهنگی و تربیتی محیط کار در سازمان‌ها، به عنوان اولین سنگر اجتماعی جامعه نقشی سازنده در برقراری اتحاد و توجه به رسالت سازمانی ایفا می‌کند. همچنین، وجود سازمان‌های غیررسمی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران در افزایش اتحاد و همبستگی بین کارکنان و کاهش تضاد و تنش بین نسل‌ها نقش مؤثری داشته که در موارد بسیاری از وضع قوانین سختگیرانه مفیدتر بوده است و چالش‌های سازمان را به سمت وسیع مثبت سوق می‌دهند. یافته‌های تحقیق نشان داد تعارض‌های بین کارکنان باعث افزایش فرسودگی، خستگی و تمایل به ترک خدمت می‌شود که ضمن کاهش سطح رضایت کارکنان کاهش اثربخشی سازمانی را در پی دارد. کاهش سطح رضایت بر رفتارهای کارکنان شاغل، مانند قصد ترک خدمت، رفتار شهروندی سازمان و غبیت تأثیر می‌گذارد. با هرگونه اختلال در رضایت کارکنان در سازمان، کل سازمان تحت تأثیر منفی قرار می‌گیرد. علاوه‌بر این، شواهد پژوهشی رابطه معکوس بین تعارضات در کار و رضایت و اثربخشی تیم‌های کاری را نشان دادند و مشخص کردند تضادهای بین نسلی فرایند عملکرد، رضایت شغلی، تعهد کاری و دوام کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با توجه به این اثرات نامطلوب تعارضات، سازمان‌ها نمی‌توانند از وقوع تعارضات بین نسلی در محل کار چشم‌پوشی کنند. مدیران برای کاهش اثرات مخرب تعارض بین نسلی می‌توانند اقداماتی انجام دهند.

بر اساس تحقیقات مشابه، گریر و جن (۲۰۰۷) نشان دادند که تنش روحی نقش مهمی در رابطه بین تعارض و رضایت کارکنان دارد. این حالت که مرتبط با تعارض است، رضایت کارکنان را کاهش و نشان می‌دهد که اگر تنش روحی منفی مرتبط با تعارض کاهش یابد، تأثیر مخرب تعارض بر رضایت کارکنان می‌تواند به حداقل برسد. علاوه‌بر این، حالت تنش روحی و احساس منفی در محیط کار اثر مُسری دارد و می‌تواند نه تنها بر کسانی که درگیری‌ها را تجربه می‌کنند، بلکه بر سایر همکاران نیز تأثیر منفی بگذارد.

حمایت اجتماعی در محیط کار، حالت عاطفه منفی مرتبط با تعارض را کاهش می دهد و از این رو، مدیران می توانند یک محیط کاری حمایتی برای کاهش اثرات منفی مرتبط با تعارضات بین نسلی ایجاد کنند. یافته های تحقیق نشان داده است که چگونه تعارضات بین نسلی در محیط کار به سه پیامد اساسی منجر می شود (یعنی همزیستی فرهنگی، کاهش تقابل کارکنان، سلامت روانی سازمان). این پیامدها از طریق استفاده از چهار راهبرد (یعنی آموزش های سازمانی، استراتژی کلان در سازمان، تقویت جانشین پروری، سرمایه روان شناختی سازمان) که نشان دهنده استفاده از روش های منحصر به فرد برای کاهش تنش با استفاده از استراتژی های متتنوع در چارچوب سازمانی، اجتماعی و روان شناختی می باشند. اگرچه روابط علی (عوامل تکنولوژیکی و فنی، تعهد به کار با همکاران، انعطاف پذیری و تیمهای کاری) را نمی توان در تحقیقات کیفی به عنوان عوامل تعیین کننده در چارچوب تحقیق معرفی کرد، اما همواره این گزاره ها را می توان عواملی مهم از دیدگاه خبرگان تحقیق معرفی کرد که هر کدام از این عوامل به عنوان عوامل اساسی در سایر تحقیقات قابلیت اجرایی دارند.

از نظر عوامل زمینه ای (هزینه های جاری، شکاف نسلی، ویژگی های شخصیتی) بر اهمیت تأمین منابع مالی در تمام بخش های یک سازمان بسیار تأکید شده است. بر اساس نظرات گروه خبرگان پژوهش، علاوه بر اینکه سازمان باید هزینه های جاری را کاهش دهد، تأکید بسیاری شده است که در بستر های نرم افزاری و کاهش خسارت ناشی از تعارضات بین نسلی اهتمام بیشتری شود. همچنین، بیشتر چالش های موجود در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران ناشی از شکاف نسلی است که از ادراکات متفاوت در محیط شغلی و عدم همکاری، عدم هماهنگی، توقعات غیر کاری کارکنان از یکدیگر ناشی می شود. ویژگی های روان شناختی هم در قالب تیپ های شخصیتی است که در صورتی که در بتوان میزان هوش هیجانی کارکنان را کنترل و مهار کرد، به مقدار زیادی از میزان مناقشات بین کارکنان جلوگیری می شود. هر چند که عوامل مداخله گر در تمام جوامع پژوهشی وجود ندارند، اما فاکتورهای تأثیرگذار ضعف ساختار و جانشین پروری و نقص های قانونی و وجود محدودیت های شغلی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران وجود دارد و نقش پررنگی هم داشته اند.

لازم به ذکر است که تفاوت های نسلی بین دو گروه ماهر و غیر ماهر در سازمان را می توان ناشی از عدم تطبیق نسل قدیمی با رسانه های حاضر دانست. برخی از تنش ها در سازمان از طریق شکست در برقراری ارتباطات نشان داده می شوند که باعث ناامیدی و

چالش‌های عمدۀ در تعاملات می‌شود، به طوری که پیام اصلی ارتباط از بین می‌رود یا اشتباه درک می‌شود. بالطبع موانع ارتباطی بالقوّة بین نسل‌ها می‌تواند ناشی از این تنش‌ها باشد. اگرچه برخی ممکن است ارتباط با این تنش و تنش مرسوم در مقابل فناوری را درک کنند (زیرا فناوری اغلب برای ارتباطات استفاده می‌شود؛ اما این دسته‌بندی از تنش بین نسلی را به دلایل زیر تمایز نشان می‌دهیم. تنش معمول در مقابل فناوری شامل تفاوت‌ها در استفاده از فناوری (فراتر از استفاده از آن، به عنوان کانالی برای ارتباطات) است که بر تعاملات محیط کار تأثیر می‌گذارد (به عنوان مثال، تفاوت در دیدگاه‌ها که می‌تواند باعث تعارض در مسائل مرتبط با فناوری مانند استفاده از نرم‌افزار یا اتوماسیون فرایند شود). به این ترتیب، تنش ارتباطی کارکنان ماهر در مقابل کارکنان غیرماهر شامل چالش‌های ارتباطی مازاد، به غیر از چالش‌هایی است که با فناوری سروکار دارند. ناتوانی در برقراری ارتباط در محیط کار می‌تواند مشکل بزرگی باشد؛ اما زمانی که وظایف کارکنان با یکدیگر نیازمند مشارکت بین نسلی بیشتر برای رسیدن به اهداف باشد، با بروز ارتباط ضعیف، منجر به نامیدی از همکاری در برآورده نشدن اهداف فردی و سازمانی می‌شود.

منابع

بابایی‌نژاد، عباس و شمس‌الدینی، سهیلا (۱۴۰۰). بررسی همبستگی بین تفکر استراتژیک با حل تعارضات سازمانی و موفقیت سازمانی (مطالعه موردی: ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان). *فصلنامه تخصصی توسعه سازمانی* پلیس، ۱۸ (۷۶)، صص. ۴۰-۱۱.

زارع، رضا؛ تیمورنژاد، کاوه و رجب‌بیگی، مجتبی (۱۴۰۱). مدل ارزیابی بهره‌وری منابع انسانی دانشگر در صنعت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۴ (۵۳)، صص. ۱۲۷-۱۴۶.

سیاه‌تیری، ناصر؛ قنبری‌پناه، افسانه؛ حسنی، فربنا و مردانی‌راد، مژگان (۱۴۰۱). نقش سرسختی روان‌شناختی بر مدل علی فرسودگی شغلی بر اساس اضطراب سلامت، تعارض کار خانواده و تحمل ابهام؛ مطالعه‌ای در شرکت فلات قاره ایران. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۴ (۵۵)، صص. ۱۳۷-۱۵۲.

محمدی، حامد و صمیمی، شاهرخ (۱۴۰۰). شناسایی موانع فراروی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت گاز ایران بر اساس نظریه داده‌بندیاد. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۲ (۴۸)، صص. ۱۲۶-۱۴۳.

- Bawazir, R. O., & Cetin, N. S. (2020). Comprehensive overview of optimizing PV-DG allocation in power system and solar energy resource potential assessments. *Energy Reports*, 6, 173-208.
- Carver L, Candela L. Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *J Nurs Manag*. 2008 Nov;16(8):984-91. doi: 10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x. PMID: 19094111.
- Clark, K. R. (2017) "Managing Multiple Generations in the Workplace". *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
- Columbus, S., Molho, C., Righetti, F., & Balliet, D. (2020). Interdependence and cooperation in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/pspi0000253>. Advance online publication.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208–220. doi:10.1016/j.hrmr.27.04.002
- Donald R. Hillman MS, MBA, DM (2014) Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29:3, 240-257, DOI: 10.1080/15555240.2014.933961.
- Feldman, N. E. (2010). Time is money: Choosing between charitable activities. *American Economic Journal: Economic Policy*, 2(1), 103–130. <https://doi.org/10.1257/pol.2.1.103>.
- Harnphattananusorn, S, Puttitanun, T, 2021. Generation mix indices: Thailand 1961- 2019. *Int. Adv. Econ. Res.* 27 (1), 75–77.
- ichael J. Urick, Elaine C. Hollensbe, Suzanne S. Masterson, and Sean T. Lyons, (2017), Understanding and Managing Intergenerational Conflict: *An Examination of Influences and Strategies, Work, Aging and Retirement*, 2017, Vol. 3, No. 2, pp. 166–185, doi:10.1093/workar/waw009.
- Jain, R, Chopra, A, Falézan, C, Patel, M, Dupas, P, (2021) , COVID-19 related immunization disruptions in Rajasthan, India: A retrospective observational study, *Journal of Vaccine Volume 39*,(2021)4343-4350.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. doi:10.1016/j.riob.2011.10.002
- Kim, J., 2016. The Effects of Demographic Change on GDP Growth in OECD Economies. Board of Governors of the Federal Reserve System. Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, DC.
- Ling, G. H. T., & Ho, C. M. C. (2020). Effects of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic on Social Behaviours: From a Social Dilemma Perspective. *Technium Social Sciences Journal*, 7(1), 312-320.
- Maskey, R., Fei, J. and Nguyen, H.O. (2018), "Use of exploratory factor analysis in Maritime research", *Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 34 No. 2, pp. 91-111.

- Matsumoto, H., Tian, J., Uchida, N., Watabe-Uchida, M., (2016) *Midbrain dopamine neurons signal aversion in a reward-context-dependent manner* eLife 5:e17328
- Pisani, P., Renna, M. D., Conversano, F., Casciaro, E., Di Paola, M., Quarta, E., ... & Casciaro, S. (2016). Major osteoporotic fragility fractures: Risk factor updates and societal impact. *World journal of orthopedics*, 7(3), 171.
- Romano, A., Bortolotti, S., Hofmann, W., Praxmarer, M., & Sutter, M. (in press). Generosity and cooperation across the life span: A lab-in-the-field study. *Psychology and Aging*. <http://hdl.handle.net/21.11116/0000-0005-A945-F>.
- Song, S., (2013). Demographic Changes and Economic Growth: Empirical Evidence from Asia. Illinois Wesleyan University, *Economics*. *Illinois Wesleyan University, Bloomington*.
- Strauss, Anselm. Corbin, Juliet. (2006). Fundamentals of qualitative research: *techniques and stages of generating grounded theory*. Translation: Ebrahim Afshar. Tehran. Ni publication (in Persian).
- 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, 1117–1142. doi: 10.1177/0149206309352246.
- Urick, M. J. (2014). The presentation of self: Dramaturgical theory and generations in organizations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 12, 398–412. doi:10.1080/15350770.2014.961829
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... Willer, R. (2020). *Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response*. *Nature Human Behaviour*, 4, 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Van Lange, P. A. M., Joireman, J., Parks, C. D., & Van Dijk, E. (2013). The psychology of social dilemmas: A review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120 (2), 125–141. <https://doi.org/10.1016/j.obhd.2012.11.003>
- West, Michie, Rubin & Aml'ot (2020). Applying principles of behaviour change to reduce SARS-CoV-2 transmission. *Nature Human Behaviour*, 4, 451–459. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0887-9>.

**Designing and explaining the management model of
intergenerational conflicts in the workplace
(Study of Tehran petroleum Industry Health Organization)**

Mohsen Ghafarian Hosseinzadeh¹ - Naser Mirsepasi^{2*} -
Mohammad Reza Daraei³

Abstract

The purpose of this research is to design and explain the model of managing intergenerational conflicts in the work environment in the health and treatment organization of the Tehran oil industry. The research method of this research is qualitative, through interviews with 31 experts and experts, including senior and senior managers of Tehran Oil Industry Health and Treatment Organization, who have had management experience in the departments of their respective organizations through the snowball stage. Ghosts have been theoretical. Based on the findings of the research and analysis, according to the categories analysis, 90 basic categories, 19 organized categories and 3 consequences were presented. In examining the results of the consequences of cultural coexistence, the reduction of employee conflict and the mental health of the organization as the main consequences and the containment of negative conflicts in the organization as the central phenomenon, and technological and

1. PhD student, Department of public administration, Faculty of management and Economics, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University Tehran, Iran. (Ghafarian.1969@gmail.com)
2. Professor of Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Corresponding Author. (n.mirsepasi@srbiau.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of public administration , Payam Noor University, Tehran, Iran. (m.daraei12@pnu.ac.ir)

technical factors, commitment to work, flexibility and work teams as the causal conditions. have been determined.

Keyword: Intergenerational conflicts, conflict, generation gap, cultural coexistence