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

Mohsen Ghafarian Hosseinzadeh[1] - Naser Mirsepasi[2*]

Mohammad Reza Daraei[3]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۱۱/۳۰ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۱/۲۹**

طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار

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

محسن غفاریان حسین‌زاده[۱] ـ ناصر میرسپاسی[۲*] ـ محمدرضا 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 صاحب‌نظران، شامل مدیران ارشد و عالی سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران، که تجربهٔ مدیریتی در بخش‌های سازمان مطبوع خود را داشته‌اند، از طریق گلوله برفی تا مرحلهٔ اشباح نظری بوده است. بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام‌شده، مطابق با تحلیل مقوله‌ها، ۹۰ مقولهٔ پایه، ۱۹مقولهٔ سازمان‌یافته و ۳ پیامد ارائه شد. در بررسی نتایج پیامدهای هم‌زیستی فرهنگی، کاهش تقابل کارکنان و سلامت روانی سازمان، به‌عنوان پیامدهای اصلی و مهار تعارضات منفی در سازمان، به‌عنوان پدیدهٔ محوری معرفی و عوامل تکنولوژیکی و فنی، تعهد به کار، انعطاف‌پذیری و تیم‌های کاری، به‌عنوان شرایط علی تعیین شده‌اند.

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

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (Ghafarian.1969@gmail.com)

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (n.mirsepasi@srbiau.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (m.daraei12@pnu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

در تمامی ادوار تاریخ، انتقال نسل از یک دوره به دورهٔ 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 (Van Bavel, Baicker, Boggio,… Willer, 2020)، (West, Michie, Rubin & 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[1] میان افراد، آنها را ملزم می‌کند تا هزینه‌های فردی را به نفع دیگران متحمل شوند (Van Lange, Joireman, Parks & Van Dijk, 2013).

تعارضات بین نسلی در طول همه‌گیری‌ها، طیف وسیعی از هزینه‌های قابل‌توجه را برای افراد به همراه دارد؛ از برهم‌زدن 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 دورهٔ 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 فعالیت‌های اقتصادی اجتماعی‌ترند (Matsumoto, Tian, Uchida & Watabe-Uchida,

1. Intergenerational conflicts

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

بر اساس آنچه در نشریات معتبر و مقالات به‌روزِ دنیا بیان شده، برخورد چهار نسل از نیروهای کاری فعال در جامعه و به‌خصوص در سازمان‌ها در دههٔ گذشته باعث ایجاد تعارضات و مشکلات عمده‌ای 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 ارائهٔ کارآمدترین و مؤثرترین نظارت در محیط کار چندنسلی هستند. درک چگونگی کاهش تضاد ارزش کار بین نسلی برای مدیران مهم است (Donald R. Hillman, MS, 2014). آرسنو[1] (۲۰۰۴) اظهار داشت که انتظارات متفاوت در ارزش‌های مرتبط با کار می‌تواند منجر به درگیری نسلی در محیط کار شود (Smola and Sutton, 2016).

روند 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، ارائهٔ مدل‌های مبتنی‌بر روابط بین گروه‌ها،

1. Arsenault

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ازجملهٔ یکی از معمول‌ترین برنامه‌های مدون در هویت اجتماعی است. بر اساس نظریهٔ هویت اجتماعی، افراد به دنبال طبقه‌بندی خود و دیگران بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌های درک‌شده هستند. بنابراین، ممکن است افراد به دنبال این باشند که خود را به‌عنوان تعلق داشتن به یک نسل خاص طبقه‌بندی کنند؛ زیرا آنها یکتایی را با صفاتی که عموماً با سایرین در ارتباط هستند درک می‌کنند (West & Elt, 2020). همچنین، طبق مطالعات انجام‌شده بر اساس رویکرد مبتنی‌بر تعارضات بین نسلی، این روند را به مؤلفه‌هایی تقسیم‌بندی کرده‌اند: ارزش‌های کاری (Canamo and Gardner, 2008)، صفات روان‌شناختی (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2008)، الگوهای شغلی (Laivens, 2015)، شخصیت (Wong & Elt, 2008)، انگیزه، جهت‌گیری، تعهد و حفظ یادگیری (hersfeld, 2008)، اعتقادات مربوط به موفقیت و رضایت شغلی (,Videckrepel 2008)، سبک‌ها و ترجیحات رهبری (Sesa & Cabackof, 2007)، سطح خلاقیت (Venice, 2008).

بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که تغییرات ساختاری جمعیت می‌تواند تأثیری طولانی‌مدت بر رشد اقتصادی داشته باشد. سونگ (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که رشد اقتصادی ۱۳ کشور آسه آن بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۲۰۰۹ با رشد جمعیت فعال رابطه مثبت دارد؛ در حالی که با تعداد کل جمعیت رابطهٔ منفی دارد. همچنین، کیم (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که تغییرات ساختاری جمعیت در این کشورها بر رشد آن در دههٔ گذشته تأثیر داشته است. توضیح اینکه چرا ساختار جمعیت می‌تواند بر رشد اقتصادی تأثیر بگذارد، معمولاً از طریق تغییر در بهره‌وری نیروی کار و عرضهٔ نیروی کار توضیح داده می‌شود (فنت و همکاران، ۲۰۰۸)، جمعیت شاغل کاهش می‌یابد (کاهش عرضهٔ نیروی کار)، بنابراین امکان تولید در هر کشور کاهش می‌یابد. جدا از افزایش نسبت وابستگی، عامل مهم دیگری که می‌تواند بر رشد اقتصادی تأثیر بگذارد، بهره‌وری نیروی کار است (Harnphattananusorn & Puttitanun, 2021).

صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرایندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنهٔ شایستگی‌های اصلی سازمان را شکل می‌دهند، که نشان‌دهندهٔ شایستگی‌های ذاتی سازمان خواهد بود (زارع و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲۹). ادبیات کنونی توضیح می‌دهد که کاهش بهره‌وری نیروی کار در یک جامعهٔ پیر/سالمند ناشی از سهم بیشتری از کارگران مسن با بهره‌وری پایین و سهم کمتری از کارگران جوان با بهره‌وری بالاست (Bawazir & Cetin, 2020). شواهد اولین مؤلفهٔ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بهره‌وری نیروی کار است. با این حال، در هیچ‌یک از ادبیات مؤلفهٔ دوم تعامل با سایر کارگران در نظر گرفته نشده است (Harnphattananusorn & Puttitanun, 2021). استراوس و هاو[1] (۱۹۹۱، ۱۹۹۷) همچنین، ایدهٔ شکاف نسلی را مورد بحث قرار دادند که در آن نسل‌های مختلف راه‌های متفاوتی را برای نگاه کردن به جهان و نحوهٔ 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, Franz, & 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 به‌عنوان بخشی از زندگی، توانایی در ادامهٔ 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 توسعهٔ 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 قابل‌مشاهده 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 باتجربه در سازمان‌ها از تبعیضات رفتاری ابراز رضایت دارند و نسبت به مشکلات و تعارضات به‌وجودآمده بی‌تفاوت هستند. این در حالی است که افراد جوان‌تر 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

1. Strauss and Howe

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شیوهٔ 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. به‌طور 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 سؤالات 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؟

هارنفاتنانسورن 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 عدم‌تفاهم 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[1] (۲۰۲۰) به بررسی حل تعارض بین نسلی بر سر محیط زیست با معیار سنجش پارتو پرداختند و سیاست‌های تغییر آب‌وهوا و تأثیرات آن بر نسل‌های آینده را مورد نقد و بررسی قرار دادند. 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[2] 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 محاصرهٔ برلین می‌دانند که در دههٔ ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ وارد نیروی کار شدند و آنها را سربازان کهنه‌کار یا سنت‌گرا می نامند. دومین نسل (بیبی بومرها)

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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 جهانی‌شدن، 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 زندگی‌اند. هدف نسل هزاره ثروتمند بودن و مشهور شدن است. آنها با تکنولوژی، اینترنت و تلفن همراه سروکار دارند و راحت‌طلب‌اند. بابایی‌نژاد و شمس‌الدینی (۱۴۰۰) در تحقیقی با هدف بررسی همبستگی بین تفکر استراتژیک با حل تعارضات سازمانی و موفقیت 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	افتراق با پژوهش حاضر
تورتورللا و همکاران	دوره‌های کاری با سن کارمندان همبستگی شدیدی داشته است. همچنین، نتایج مصاحبه نشان داد شرکت‌های بزرگ بیشترِ 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 وود وبل	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 به‌عنوان پیش‌فرض تعارض معرفی کنیم.
مککنا و همکاران	تنش‌های بین نسلی مبتنی‌بر ارزش‌ها، رفتارهای محوری و مبتنی‌بر هویت فردی هستند و در مورد تفاوت‌ها و استراتژی‌های ادراک‌شدهٔ اعضای هر نسل برای مدیریت تنش‌ها، تصویرسازی و	هر چند در انتهای این تحقیق مدلی ارائه شده است، اما فاکتورهای تعارضات بین نسلی بسیار مبهم و نامفهوم است و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

محقق/ محققان	خلاصهٔ پژوهش	افتراق با پژوهش حاضر
	خودمحوری مورد توجه قرار گرفته است. علاوه‌بر این، عوامل زمینه‌ای (اجتماعی و مرتبط با کار) نمونه‌هایی است که در این پژوهش ذکر شده و به‌عنوان تأثیر بر ادراکات بین نسلی به آنها اشاره شده است.	قابلیت تعمیم با ساختار بومی ایران را ندارد.
غفاری و همکاران	میان سابقهٔ خدمت، تحصیلات، جنسیت، سن، وضعیت تأهل کارکنان و انتخاب نوع سبک حل تعارض رابطهٔ معناداری وجود دارد؛ در حالی که میان پست سازمانی کارکنان و انتخاب نوع سبک حل تعارض رابطهٔ معناداری وجود ندارد.	روابط حاکم بین متغیرهای موجود در این مقاله، بسیار تکراری و فاقد هرگونه نوآوری بود و می‌توان از ابتدای پژوهش نتایج موجود را پیش‌بینی کرد.
جلالی و همکاران	نتایج نشان داد که کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه را می‌توان در سه نسل جوان، میانسال و باتجربه طبقه‌بندی کرد. همچنین، تفاوت‌های نسلی استخراج‌شدهٔ مرتبط با حوزهٔ منابع انسانی در پنج بُعدِ تفاوت‌های شغلی، شخصیتی، آموزشی، فنی و انگیزشی دسته‌بندی شده است.	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.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به دلیل عدم‌وجود الگوی تجربی و نظری در طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار از روش پژوهش کیفی و راهبرد نظریهٔ داده‌بنیاد استفاده شد. با توجه به اینکه تحقیق به‌صورت کیفی انجام می‌شود، مصاحبه‌شوندگان شامل خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران ارشد و عالی سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران بوده‌اند که تجربهٔ 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 مصاحبهٔ ۲۹ اتفاق افتاد، اما در مجموع تعداد ۳۱ مصاحبه انجام شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ذکر شده است. مصاحبه‌ها را یکی از نویسندگان 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

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

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس سه مرحلهٔ 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 می‌انجامد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

(Strauss and Corbin, 2006; 70). مفاهیم برچسب‌هایی 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 طبقه‌بندی 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 تجمیع مفاهیم و تبدیل آنها به مقولات از طریق مقایسهٔ مستمر میان داده‌ها صورت می‌گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۳۱ مصاحبهٔ عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش منجر به شناسایی ۹۰ مفهوم و ۱۹ مقولهٔ 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 متضمن شرایط علّی، پدیدهٔ محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها است، صورت می‌گیرد (Strauss and Corbin, 2006; 76). شرایط علّی به حوادث یا وقایعی دلالت دارد که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منتهی می‌شود. پدیدهٔ 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 پدیدهٔ محوری تحت شرایط مشاهده‌شدهٔ خاص است. پیامد نتیجهٔ 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

مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفاهیم
پدیدهٔ محوری تعارضات بین نسلی در محیط کار	مهار تعارضات منفی سازمان	ایجاد رقابت ناسالم
		برنامه‌ریزی شغلی و کاری بر مبنای ساعات کار
		یکسان‌سازی در پیاده‌سازی مصوبات سازمان
		نوع مدارا و سازش با کارکنان
		توجه به تشریک مساعی
		توجه به انسجام در فعالیت‌های گروهی
		تبدیل سازمان به شکل برنده ـ بازنده
		کاهش دوستی و رفاقت در حین رقابت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفاهیم
		رسالت و چشم‌انداز سازمانی در حمایت گروه‌های مختلف شغلی
		نحوهٔ 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 بااستعداد
	ضعف ساختارها	توسعهٔ نرم‌افزاری و فناوری سازمان‌های اداری
		حفاظت از سامانه‌ها و نرم‌افزار در دفاع از بدافزارها
		آموزش‌کارکنان درمواجهه با مشکلات و بحران‌های سازمانی
		امکان بهره‌برداری با حداقل امکانات
راهبرد تعارضات بین نسلی در محیط کار	راهبردها	آموزش‌های سازمانی
		استراتژی کلان در سازمان
		تقویت جانشین‌پروری
		سرمایهٔ روان‌شناختی سازمان
شرایط علی تعارضات بین نسلی در محیط کار	عوامل تکنولوژیکی و فنی	ضعف مهارت‌های فنی کارکنان اداری
		اعلام نیازهای کارکنان
		عدم‌برآورد صحیح در ابعاد فنی و تکنولوژیکی پروژه
		عدم‌دسترسی به تکنولوژی در نگهداری
		پایین بودن سطح تکنولوژیکی سازمان
	تیم‌های کاری	تشکیل تیم‌های کاری همگون
		برنامه‌ریزی برای همکاری بین تیم‌ها
		جابه‌جایی کارکنان برای مشارکت کارکنان
		رزرو کارکنان برای انجام مشاغل مرتبط
	انعطاف‌پذیری	کارکنان خلاق در مشاغل منعطف سازگارترند
		بهره‌برداری آسان‌تر از فناوری برای کارکنان خلاق
		تقسیم‌بندی مهارت کارکنان
		تقویت منابع سازمانی انعطاف‌پذیر
		اولویت به‌کارگیری کارکنان سازگار
	تعهد به کار با همکاران	افزایش روحیهٔ اشتغال در محیط شغلی
		تقویت عِرق سازمانی در محیط کار
		توجه به رسالت و چشم‌انداز سازمان در محیط کار
	هزینه‌های جاری	اختصاص بودجه برای احیای مشاغل مختلف

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

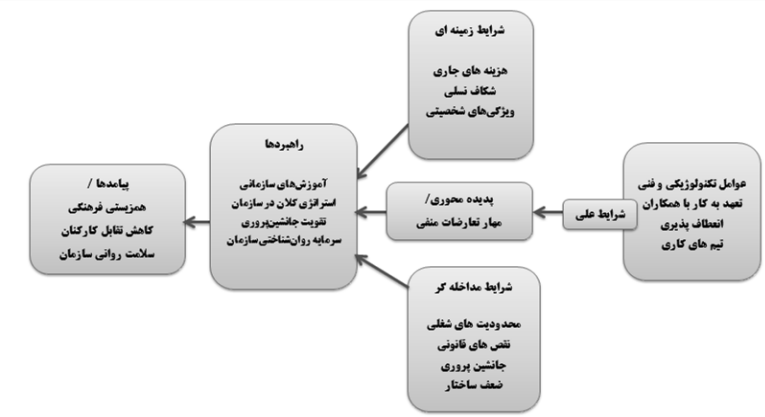
مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای تعارضات بین نسلی در محیط کار		تأمین منابع مالی در جبران خسارات ناشی از تعارضات بین نسلی
		تأمین بودجه بابت بسترهای نرم‌افزاری
		کاهش هزینه‌های جاری سازمان
		گزارش برنامه‌های مالی
		برنامه‌ریزی برای پرداخت‌های مازاد به کارکنان
	شکاف نسلی	ادراک متفاوت در محیط شغلی
		ناهماهنگی در ترکیب جنسیتی کارکنان
		توقعات غیرکاری مرتبط با شرایط سنی
		عدم‌توافق در اثر جبهه‌گیری نسلی
		وجود قومیت و ملیت‌های مختلف در محیط کاری
		بر هم خوردن ترکیب سنی کارکنان
		تبعیض در روند استخدام کارکنان
		پیش‌داوری و قضاوت‌های مرتبط با سن
	ویژگی‌های شخصیتی	تیپ شخصیتی ناسازگار در سازمان
		مهارت در کنترل هوش هیجانی
		عدم‌اعتماد به دیگران
		عدم‌مسئولیت‌پذیری
		قبول انعطاف‌پذیری کارکنان
		همراهی و کارکنان در انجام مأموریت‌های محوله
		عملکرد فرد بر اساس تعاملات درونی

مرحلهٔ آخر کدگذاری به تئوری‌پردازی اختصاص دارد. تئوری مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنها برای توضیح و تبیین پدیدهٔ مورد بررسی است. روند ساخت تئوری در این مرحله شامل انتخاب مقولهٔ اصلی به‌طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌هاست (Strauss and Corbin, 2006; 118). در این گام مقولهٔ اصلی باید مانند خورشیدی در رابطهٔ منظم و سیستماتیک نسبت به سیاره‌هایش باشد. هرگونه ارتباط دادن مقولات به مقولهٔ اصلی (محوری) نیز به وسیلهٔ پارادایم ـ شرایط، زمینه، راهبردها، پیامدها ـ 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 (قضایا) مطابق جدول ۴ است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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



جدول ۴. قضایای مؤلفه‌های مکشوفه پژوهش

گزاره	شرح گزاره
قضیهٔ ۱	با توجه به تحقیقات انجام‌شده و نتایج حاصله از پژوهش، عوامل تکنولوژیکی و فنی، تیم‌های کاری، انعطاف‌پذیری و تعهد به کار با همکاران از شرایط علّی حاکم بر طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران محسوب می‌شود.
قضیهٔ ۲	مهار تعارضات منفی به‌عنوان پدیدهٔ 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.
قضیهٔ ۳	شرایط زمینه‌ای، از قبیل شکاف نسلی، ویژگی‌های شخصیتی و هزینه‌های جاری سازمان نقش قابل‌توجهی در طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران ایفا کرده‌اند.
قضیهٔ ۴	شرایط مداخله‌گر طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار شامل محدودیت‌های شغلی، نقص‌های قانونی، جانشین‌پروری و ضعف ساختارها را به‌عنوان عوامل مهم در تحقیق معرفی کرده است.
قضیهٔ 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 سرمایهٔ روان‌شناختی سازمان است.
قضیهٔ ۶	شرایط زمینه‌ای (شکاف نسلی، ویژگی‌های شخصیتی و هزینه‌های جاری سازمان) و شرایط مداخله‌گر (محدودیت‌های شغلی، نقص‌های قانونی، جانشین‌پروری و ضعف ساختارها) بر تأثیر راهبردها در عوامل آموزش‌های سازمانی، استراتژی کلان در سازمان، تقویت جانشین‌پروری و سرمایهٔ روان‌شناختی سازمان تأثیرگذار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بحث و نتیجه‌گیری

در اکثر تحقیقات انجام‌شده در مورد مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار و اهمیت علوم اجتماعی و تربیتی در مشاغل گزینه‌هایی به چشم می‌خورد. تمرکز اصلی این قبیل تحقیقات و پژوهش‌های انجام‌شده بر تجارب فردی و درگیری‌های کارکنان با همکاران و همچنین، گروه‌های سنی و فرهنگی مختلف معطوف است که در این بین، مباحث 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، به‌عنوان 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 سمت‌وسوی 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 غیبت تأثیر می‌گذارد. با هرگونه اختلال در رضایت کارکنان در سازمان، کل سازمان تحت تأثیر منفی قرار می‌گیرد. علاوه‌بر این، شواهد پژوهشی رابطهٔ 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 رابطهٔ 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 نه‌تنها بر کسانی که درگیری‌ها را تجربه می‌کنند، بلکه بر سایر همکاران نیز تأثیر منفی بگذارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

حمایت اجتماعی در محیط کار، حالت عاطفهٔ منفی مرتبط با تعارض را کاهش می‌دهد و از این رو، مدیران می‌توانند یک محیط کاری حمایتی برای کاهش اثرات منفی مرتبط با تعارضات بین نسلی ایجاد کنند. یافته‌های تحقیق نشان داده است که چگونه تعارضات بین نسلی در محیط کار به سه پیامد اساسی منجر می‌شود (یعنی هم‌زیستی فرهنگی، کاهش تقابل کارکنان، سلامت روانی سازمان). این پیامدها از طریق استفاده از چهار راهبرد (یعنی آموزش‌های سازمانی، استراتژی کلان در سازمان، تقویت جانشین‌پروری، سرمایهٔ روان‌شناختی سازمان) که نشان‌دهندهٔ استفاده از روش‌های منحصر به فرد برای کاهش تنش با استفاده از استراتژی‌های متنوع در چارچوب سازمانی، اجتماعی و روان‌شناختی می‌باشند. اگرچه روابط علّی (عوامل تکنولوژیکی و فنی، تعهد به کار با همکاران، انعطاف‌پذیری و تیم‌های کاری) را نمی‌توان در تحقیقات کیفی به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در چارچوب تحقیق معرفی کرد، اما همواره این گزاره‌ها را می‌توان عواملی مهم از دیدگاه خبرگان تحقیق معرفی کرد که هر کدام از این عوامل به‌عنوان عوامل اساسی در سایر تحقیقات قابلیت اجرایی دارند.

از نظر عوامل زمینه‌ای (هزینه‌های جاری، شکاف نسلی، ویژگی‌های شخصیتی) بر اهمیت تأمین منابع مالی در تمام بخش‌های یک سازمان بسیار تأکید شده است. بر اساس نظرات گروه خبرگان پژوهش، علاوه‌بر اینکه سازمان باید هزینه‌های جاری را کاهش دهد، تأکید بسیاری شده است که در بسترهای نرم‌افزاری و کاهش خسارت ناشی از تعارضات بین نسلی اهتمام بیشتری شود. همچنین، بیشتر چالش‌های موجود در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران ناشی از شکاف نسلی است که از ادراکات متفاوت در محیط شغلی و عدم‌همکاری، عدم‌هماهنگی، توقعات غیرکاری کارکنان از یکدیگر ناشی می‌شود. ویژگی‌های روان‌شناختی هم در قالب تیپ‌های شخصیتی است که در صورتی که بتوان میزان هوش هیجانی کارکنان را کنترل و مهار کرد، به مقدار زیادی از میزان مناقشات بین کارکنان جلوگیری می‌شود. هرچند که عوامل مداخله‌گر در تمام جوامع پژوهشی وجود ندارند، اما فاکتورهای تأثیرگذار ضعف ساختار و جانشین‌پروری و نقص‌های قانونی و وجود محدودیت‌های شغلی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران وجود دارد و نقش پررنگی هم داشته‌اند.

لازم به ذکر است که تفاوت‌های نسلی بین دو گروه ماهر و غیرماهر در سازمان را می‌توان ناشی از عدم‌تطبیق نسل قدیمی با رسانه‌های حاضر دانست. برخی از تنش‌ها در سازمان از طریق شکست در برقراری ارتباطات نشان داده می‌شوند که باعث ناامیدی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

چالش‌های عمده در تعاملات می‌شود، به طوری که پیام اصلی ارتباط از بین می‌رود یا اشتباه درک می‌شود. بالطبع موانع ارتباطی بالقوهٔ 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 متمایز نشان می‌دهیم. تنش معمول در مقابل فناوری شامل تفاوت‌ها در استفاده از فناوری (فراتر از استفاده از آن، به‌عنوان کانالی برای ارتباطات) است که بر تعاملات محیط کار تأثیر می‌گذارد (به‌عنوان 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 ناامیدی 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 (مطالعهٔ موردی: ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان). *فصلنامه تخصصی توسعهٔ 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. ۱۴۶-۱۲۷.

سیاه‌تیری، ناصر؛ قنبری‌پناه، افسانه؛ حسنی، فریبا و مردانی‌راد، مژگان (۱۴۰۱). نقش سرسختی روان‌شناختی بر مدل علّی فرسودگی شغلی بر اساس اضطراب سلامت، تعارض کار خانواده و تحمل ابهام؛ مطالعه‌ای در شرکت نفت 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 نظریهٔ داده‌بنیاد. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۲ (۴۸)، صص. ۱۲۶-۱۴۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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.obhdp.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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

Mohsen Ghafarian Hosseinzadeh[1] - Naser Mirsepasi[2*] - Mohammad Reza Daraei[3]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]