


# Public Organizations *Open Access* Management

Spring (2024) 12(2): 103-118

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.68268.4855>

Received: 15/July/2023

Accepted: 30/Sep/2023

## ORIGINAL ARTICLE

### Providing a Model for Managing Intergenerational Conflicts in Organization with a Mixed Approach

Alireza Mohammadi Bajgan<sup>1</sup>, Mohammad Montazeri Mahmoodabadi<sup>2\*</sup>, Yousef Ahmadi<sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, Sirjan Branch, Islamic Azad University, Sirjan, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Sirjan Branch, Islamic Azad University Sirjan, Iran.

#### Correspondence

Mohammad Montazeri Mahmoodabadi  
Email: [montazer56@pnu.ac.ir](mailto:montazer56@pnu.ac.ir)

#### How to cite

Mohammadi Bajgan, A.R., Montazeri Mahmoodabadi, M., & Ahmadi, Y. (2024). Providing a Model for Managing Intergenerational Conflicts in Organization with a Mixed Approach. *Public Organizations Management*, 12(2), 103 -118.

#### ABSTRACT

This study aimed to design a model for intergenerational conflict management among shipping employees in the south of Iran. This research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of type. Data were analyzed with a mixed (qualitative-quantitative) approach. In the first stage, qualitative method and in-depth interviews were used to identify the model's components. In the qualitative part, 15 university experts were selected in a targeted way. For data analysis in the qualitative part, the foundation data analysis was used using MaxQuda software. To fit the model designed in the qualitative part, a quantitative method with a structural equation modeling approach was applied. The participants in this section included 203 managers, experts, and employees selected by stratified random sampling method. The data collection tool in the quantitative part was a questionnaire based on the findings of the qualitative part, whose validity and reliability were confirmed. Quantitative data analysis was done through PLS4 software. The results of the qualitative part showed that six main categories, 13 subcategories, and 45 open codes were identified. In the quantitative section, it was found that there is a meaningful relationship between the management of intergenerational conflicts and factors, and the designed model has an acceptable fit. It can be concluded that managers can prevent conflict from turning into tension and conflict by using conflict management skills and benefit from its positive results.

#### KEY WORDS

Intergenerational Conflict Management, Intergenerational Conflicts, Intergenerational Conflicts Among Employees al Conflicts.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## ارائه مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در سازمان با رویکرد آمیخته

علیرضا محمدی بجگان<sup>۱</sup>، محمد منتظری محمودآبادی<sup>۲\*</sup>، یوسف احمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در بین کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع اکتشافی است که با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) مورد تحلیل قرار گرفته است. در مرحله اول جهت شناسایی مولفه‌های الگو، از روش کیفی و مصاحبه‌های عمیق استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی به روش هدفمند انتخاب شدند. جهت تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل داده‌بنیاد و از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. در ادامه جهت برازش الگوی طراحی شده در بخش کیفی، از روش کمی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در این بخش شامل ۲۰۳ نفر از مدیران و کارشناسان و کارکنان بود که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی بود که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت. تحلیل داده‌های بخش کمی به وسیله نرم‌افزار pls4 انجام شد. با نتایج بخش کیفی ۶ مقوله اصلی، ۱۳ مقوله فرعی و تعداد ۴۵ کدباز شناسایی شد. در بخش کمی نیز مشخص شد بین مدیریت تعارضات بین نسلی و عوامل رابطه معنی‌داری وجود دارد و الگوی طراحی شده از تناسب قابل قبولی برخوردار است. می‌توان نتایج گرفت که مدیران با استفاده از مهارت‌های مدیریت تعارض می‌توانند از تبدیل تعارض به تنش و درگیری جلوگیری کرده و از نتایج مثبت آن بهره‌مند شوند.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت تعارضات بین نسلی، تعارضات بین نسلی، تعارضات بین نسلی در بین کارکنان.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، سیرجان، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، سیرجان، ایران.

نویسنده مسئول: محمد منتظری محمودزاده  
رایانامه: [montazer56@pnu.ac.ir](mailto:montazer56@pnu.ac.ir)

استناد به این مقاله:

محمدی بجگان، علیرضا؛ منتظری محمودآبادی، محمد و احمدی، یوسف (۱۴۰۳). ارائه مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در سازمان با رویکرد آمیخته. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۲)، ۱۱۸-۱۰۳.

## مقدمه

کنند. تصمیم‌گیرندگان و مدیران امروزه در تلاش برای درک هر نسل، برای افزایش بهره‌وری، روحیه و حفظ کارکنان هستند (کوگان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ جنا، ۲۰۱۶). با افزایش سن بازنشستگی، تنوع سنی در محیط کار رو به افزایش می‌گذارد این امر می‌تواند منجر به تعارض بین کارگران جوان و مسن‌تر شود. همچنین این تعارض می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی از جمله تفاوت‌های ارزشی، سبک کار و انتظارات باشد (اوریک<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). نسل‌های یکسان رویدادهای سیاسی و اجتماعی معاصر را به اشتراک می‌گذارند، سبک‌های فرزندپروری مشابهی را تجربه کردند که منجر به ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای، اخلاق کاری، ترجیحات ارتباطی و سبک‌های رهبری مشترک می‌شود (گوپتیل<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در مقابل ارزش‌ها، اهداف، باورها، رفتارها، سبک‌های ارتباطی متمایز، ترجیحات و تجربیات نسل‌های کاری مختلف، احتمال درگیری در سازمان را افزایش می‌دهد. در حال حاضر بیشترین فراوانی در محل کار مربوط به نسل هزاره است (۳۵٪) و بعد از آن نسل X با ۳۳٪ قرار دارد. نسل Z نیز با فراوانی ۵٪ در حال ظهور است. هزاره‌ها (متولدین ۱۹۸۱-۲۰۰۰) سازگاری بیشتری با فناوری دارند. در مقابل، هزاره‌ها معتقدند سن نسل X (متولدین قبل ۱۹۶۵-۱۹۸۰) مانع از رشد حرفه‌ای آن‌ها می‌شود. نسل Z نیز (متولدین ۲۰۰۱ به بعد) به‌عنوان نسل فناوری، ارزش‌ها و انتظارات متفاوتی را در سازمان دارند (عباسی و همکاران، ۲۰۲۴). در واقع، تعارضات سنی در محیط کار مشکلاتی ایجاد می‌کند، از جمله ارتباطات ناخوشایند بین نسل‌ها و کاهش همکاری که باعث کاهش عملکرد سازمانی و افزایش تبعیض سنی می‌شود (هو و ینگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). سیمون<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) به تعارض نسلی در محیط کار اشاره می‌کند او با مثالی می‌گوید که اگر کارکنان جوان و مسن در یک سازمان با تفاوت‌های سنی و ارزش‌های مختلف همکاری کنند، مدیریت و هماهنگی میان آن‌ها به چالش کشیده می‌شود چرا که، طبقه‌بندی نسل‌ها می‌تواند برای مدیران چالش‌هایی ایجاد کند آن‌ها باید سعی کنند تا یک محیط کاری مناسب با ارزش‌های کاری متناسب با هر نسل را فراهم کنند (فونتین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴).

زمان ویژگی‌های خاصی از جمله تعاملات بین فردی را تغییر

بیش از ۵۰ سال است که محققان و دست‌اندرکاران، نقش تعارض در سازمان‌ها را بررسی می‌کنند. حاصل این تلاش‌های تحقیقاتی توافق بر این است که تعارض یک اتفاق طبیعی بین افراد و گروه‌ها است و درک استراتژی‌های مدیریت تعارض منجر به نتایج مثبت سازمانی می‌شود. علاوه بر این، این ادعا مطرح و تأیید شده است که سازمان‌ها نباید تعارض را از بین ببرند، بلکه باید آن را برای افزایش اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی مدیریت کنند (رحیم و کاتز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). تعارض یک اختلاف نظر بر سر اهداف و چگونگی دستیابی به آن‌ها است. با این حال تعداد کمی از مدیران و کارکنان مهارت‌های ذاتی لازم برای مدیریت تعارض را دارند و بسیاری از مدیران و رهبران ترجیح می‌دهند به جای پرداختن به تعارض از برخورد با آن اجتناب کنند. این در حالی است که مدیریت تعارض موفق می‌تواند یکی از مهم‌ترین ابزارها در بهبود بهره‌وری و حفظ کارکنان باشد. اما نادیده گرفتن تعارض، پیامدهای منفی همچون بی‌انگیزگی، انحرافات کاری، مسائل اخلاقی و ترک شغل را به همراه دارد (ناگلر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). اخیراً، محققان نقش‌هایی را که دیدگاه‌های اجتماعی در استراتژی‌های مدیریت تعارض دارند، مورد بررسی قرار داده‌اند. محققان به این نتیجه رسیدند که هر نسل معتقد است که تبعیض مرتبط با سن را تجربه کرده است (هریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). از این رو یکی از عواملی که به‌طور فزاینده‌ای در محیط‌های کاری مورد بررسی قرار می‌گیرد، نسل‌های کاری است (پراند<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ رحیم و کاتز، ۲۰۱۹). از دهه ۱۹۶۰ میلادی به بعد، اصطلاح «شکاف نسلی» به‌عنوان تفاوت‌های میان نسل‌ها در جوامع و محیط کار مطرح شده است. نسل‌ها افراد هم‌سن و هم‌سال در یک دوره زمانی مشخص را نمایندگی می‌کنند و تحت تأثیر شرایط اجتماعی و اقتصادی قرار می‌گیرند. این تفاوت‌ها می‌توانند به علت متفاوت بودن ارزش‌ها و تجارب نسلی به وجود آیند و چالش‌های مدیریتی ایجاد کنند (بورجس، مانوئل، ایلام و جونز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ جنا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). محیط کار مدرن امروزی، کارمندان را از نسل‌های مختلف تشویق می‌کند که در کنار هم و از نزدیک با افرادی که به‌اندازه فرزندانشان و به سن والدینشان هستند، کار

7. Kogan  
8. Urick  
9. Guptill  
10. Ho & Yeung  
11. Simon  
12. Fountain

1. Rahim & Katz  
2. Naugler  
3. Harris  
4. Prund  
5. Borges, Manuel, Elam & Jones  
6. Jena

در کشتی‌رانی کشور، منجر به ورود روزافزون نیروهای جدید به ناوگان دریایی می‌گردد. این آمارها حاکی از ترکیب نسلی مختلف در کشتی‌رانی جمهوری اسلامی ایران است. شواهد حاکی از آن است که در بیشتر سوانح دریایی ردپای نیروی انسانی وجود دارد که می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی از جمله کمبود نیروی کار کافی، عدم مهارت لازم در برخی از اعضای تیم دریایی و یا خستگی ناشی از کار زیاد باشد. علاوه بر این دریانوردان بعضاً تا ۶ ماه روی دریا و از خانواده و خشکی دور هستند لذا این شغل با مخاطرات و فشارهای خاصی همراه است و به همین دلیل باید تمامی زوایایی چنین شغلی در مدیریت تعارض بین نسلی مدنظر قرار گیرد. به‌طور کلی نیروی انسانی در مرکز صنعت کشتیرانی قرار دارد و همواره یکی از پیچیده‌ترین موضوعات بوده است (مرزبان، ۲۰۰۸). در این میان تحریم‌های بین‌المللی علیه کشور نیز، ضربات جبران‌ناپذیری به صنعت کشتیرانی ایران وارد نموده و زمینه را برای حضور افراد غیرمتخصص و نهادهای ناآشنا با دریا ایجاد کرده است. به صورتی که جذب و استخدام بدون نظارت دریانوردان در کشتی‌رانی، از یک‌سو کیفیت نیروی انسانی را کاهش داده و از سوی دیگر با ورود لجام‌گسیخته تعداد زیادی از نیروهای جدید، زمینه را برای تعارضات بین نسلی افزایش داده است. عدم مدیریت تعارضات بین نسلی می‌تواند به سطوح شدیدتری انتقال یافته تا جایی که به ترک شغل کارکنان کشتی‌رانی بیانجامد. این در حالی است که اکنون کمبود سه هزار و ۳۶۶ نفری افسران شناورهای تجاری-خدماتی و کمبود ۲۰۰۰ نفری افسران شناورهای صیادی به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی در کشتیرانی مطرح است (گزارش نشست هیئت اندیشه‌ورز جامعه دریایی و بندری، ۱۴۰۱). که نیاز به مدیریت تعارض بین نسلی را برای حفظ نیروهای فعلی را برجسته می‌سازد. با توجه به اینکه درصد بالایی از حوادث دریایی (حدود ۸۰٪)، عدم بهره‌وری و کارایی صنعت کشتی‌رانی ناشی از زنجیره‌ای از انحرافات کاری در حوزه منابع انسانی است (وطن، ۲۰۱۷)، می‌توان گفت که در صنعت کشتیرانی، نبود قوانین و ضوابط مدون و نیز عدم وجود مزیت رقابتی جهت جذب و نگه داشتن نیروی انسانی، باعث از دست رفتن نیروی کار جوان و جذب نیروی بازنشسته و سالخورده می‌شود. این وضعیت علاوه بر ایجاد تعارضات بین نسلی، منجر به کاهش کارایی و عملکرد سازمانی می‌شود. این مسئله نشان می‌دهد که کمبود نیروی متخصص در صنعت کشتیرانی که ناشی از عدم آموزش کافی و صحیح است، منجر به استفاده از نیروی بازنشسته و سالخورده

می‌دهد. مطالعات قبلی نشان داد که تضادهای نسلی، سبک‌های رهبری مدیران را در بخش‌ها و صنایع مختلف به چالش می‌کشد. با این حال، مدیران فاقد درک کافی و آگاهی از تفاوت‌های نسلی، برای مدیریت تعارض‌ها، بهبود ارتباطات بین فردی و احترام به باورها، نگرش‌ها و ترجیحات یکدیگر هستند (هریس، ۲۰۱۵). مطالعات میدانی متعددی وجود دارد که رابطه تفاوت‌های نسلی و استراتژی‌های مدیریت تعارضات را بررسی می‌کند (ینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ ادمیر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ پهیانا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ اندرسون و تورین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). در این تحقیقات محققان تلاش کرده‌اند تأثیر تفاوت‌های نسلی را بر رفتارهای خاص محل کار، از جمله استراتژی‌های مدیریت تعارض، ارزیابی کنند که منجر به نتایج غیرقطعی، روابط ضعیف یا متناقض بین نسل‌ها و راهبردهای مدیریت تعارضات بین فردی شده است. از سویی مدل‌های غربی را نمی‌توان برای نیروی کار در جوامع در حال توسعه همچون ایران به کار برد، زیرا رویدادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی منحصربه‌فرد هر کشور، رفتار منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (گوپتل و همکاران، ۲۰۲۳). لذا محققان خواستار تحقیقات بیشتر برای بررسی الگوی استراتژی‌های مدیریت تعارض با توجه به تفاوت‌های نسلی هستند (رحیم و کاتز، ۲۰۱۹).

کشتیرانی جنوب - خط ایران، به‌عنوان بازوی عملیات ناوگان ملی تجاری کشور، تمهیدات لازم را به‌منظور توسعه و تنوع خدمات کانتینری را در دستور کار دارد. این مجموعه با برخورداری از تعداد قابل‌توجهی پرسنل مجرب در زمینه مدیریت، راهبری و سرمایه‌گذاری در ترمینال‌های کانتینری بندرها جنوب کشور، به ارائه خدمات تخصصی و سرمایه‌گذاری و توسعه در بنادر می‌پردازد. با وجود این کشتیرانی یکی از صنایعی است که همواره با تهدیدات ایمنی و امنیتی مضاعفی مواجه بوده است. در حال حاضر، حدود ۷۰۰۰ نیروی فعال در کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران وجود دارد که گزارش فعالیت هیئت‌مدیره کشتی‌رانی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰) درباره ترکیب کارکنان حاکی از آن است که حدود ۵۰٪ از کارکنان دارای سابقه کاری زیر ۱۰ سال و حدود ۵۰٪ دیگر دارای سابقه کاری بیش از ۱۰ هستند. حتی در این آمار حدود ۱٪ نیز دارای سابقه کاری بالای ۳۰ بودند. علاوه بر این کمبود ۵۰۰۰ نفری

1. Yeung et al
2. Özdemir et al
3. Bhayana et al
4. Andersen & Torben

### انواع مدیریت تعارض نسلی

مدیریت تعارض، فرایندی است که در آن، اعضای گروه با هدف انجام وظیفه و با وجود اختلافات بین فردی، با یکدیگر تعامل دارند. نوع‌شناسی مدیریت تعارض از پنج رویکرد یا سبک مدیریت تعارض حکایت دارد که عبارت‌اند از: حل مسئله، اجبارپذیری، تسلیم‌پذیری، اجتناب‌پذیری و سازش‌پذیری (تودورووا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

دوچرخ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، این نوع‌شناسی مدیریت تعارض را در دودسته کلی‌تر مدیریت تعارض فردگرایانه و مدیریت تعارض جمع‌گرایانه دسته‌بندی کردند. فرایندهای فردگرایانه، فردیت را حفظ کرده، قوام‌یافتگی تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از دیدگاه‌های متفاوت اعضا تبعیت می‌کند و شامل رویکردهای اجتناب‌پذیری و اجبارپذیری می‌شود. فرایندهای جمع‌گرایانه شامل تفاوت در دیدگاه‌های اعضای تیم با محوریت حفظ هویت تیمی است و شامل رویکردهای مشارکتی است که مبتنی بر نیازهای دیگران طراحی شده است؛ مانند حل مسئله، تسلیم‌پذیری و سازش‌پذیری.

### مدیریت تعارضات بین نسلی

مدیریت تعارض بین نسلی، تعارضاتی است که در مظاهر فرهنگی و سلوک اجتماعی قشرهای مختلف جامعه، به‌ویژه میان نسل جدید و قدیم رخ می‌دهد. وضعیتی است که پس از گسست نسل‌ها به وجود می‌آید و ابتدا از رویکرد منفی یک نسل به نسل دیگر آغاز می‌شود، رویکردی که متکی بر طرد، مقابله و تخطی یکدیگر است و در عمل منجر به تعارض، تخاصم و تضاد آن‌ها می‌شود. معمولاً چنین روشی را نسل جوان‌تر علیه مسن‌تر از خود به کار می‌گیرد. از بعد اجتماعی، تقابل نسل‌ها در رفتارهایی مانند، هنجارشکنی، درگیری با مقررات و قوانین و بزه‌کاری معنا پیدا می‌کند. در این‌که نسل‌ها متفاوت از هم هستند تردیدی نیست اما هنگامی که هریک از موارد فوق پدیدار شود نشان از علائمی می‌دهد که هوشیاری تحقیق کارآمد را می‌طلبد (آرزو و همکاران، ۲۰۱۶). وقتی منابع مختلفی که به نسل‌ها هویت می‌بخشد یکدیگر را تقویت نکنند و موجب پیوستگی نسلی نشوند، زمینه برای ظهور و بروز تعارض نسلی فراهم می‌شود، به‌گونه‌ای که افراد جامعه وضعیت و هویت خود را در نفی و تعارض با گذشتگان خود می‌یابند.

می‌شود. همچنین، نبود قوانین و ضوابط مدون و عدم وجود مزیت رقابتی جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی به‌ویژه نیروی کار جوان، باعث ایجاد تعارضات بین نسلی و کاهش کارایی و عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین گسترش تعارضات بین کارکنان کشتی‌رانی هشدار برای صنعت کشتی‌رانی کشور خواهد بود. وضعیت فعلی صنعت، بیانگر فقدان سیاست‌ها، بخشی‌نگری و مقطعی‌انگاری مسائل در حوزه مدیریت تعارض منابع انسانی است. عدم توجه کافی به مدیریت این تعارضات بین نسلی در آینده نزدیک شرکت را با چالش بزرگی روبرو ساخته و دست‌یابی به اهداف کلان پیشتازی و جهان‌ترازی در عرصه جهانی را با اختلال مواجه می‌کند. لذا این پژوهش در راستای پاسخ به این سؤال شکل گرفت:

الگوی مدیریت تعارضات بین نسلی در کشتیرانی جنوب - خط ایران با رویکرد آمیخته چگونه است؟

### مبانی نظری

#### مدیریت تعارض نسلی

به‌منظور حل پارادوکس تعارض و تطبیق یافته‌های متضاد درباره تأثیرات تعارض بر عملکرد تیم‌ها، پژوهشگران اثرهای احتمالی رویکرد مدیریت تعارض را بررسی کرده‌اند. پژوهش‌های گذشته درباره انواع تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض دو جریان گوناگون پژوهشی را در محیط‌های شغلی در پیش گرفته‌اند. پژوهش‌های نوع تعارض مانند تعارض در وظیفه، رابطه و فرایند و مطالعات مدیریت تعارض مانند مدیریت تعارض مشارکتی، بررسی شده است (بوروش و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). پژوهش‌های تعارض با محوریت نوع تعارض درباره تعارض است، در حالی که پژوهش‌های مدیریت تعارض درباره سبک مدیریت تعارض است. پژوهش‌های تعارض مبتنی بر نوع تعارض، منبع و سطح تعارض را بررسی می‌کند، اما پژوهش‌های مدیریت تعارض چگونگی تعامل میان طرفین اختلاف را برای مدیریت بهتر تعارض بررسی می‌کند. به گفته پژوهشگران مدیریت تعارض، توصیف نوع یا درجه تعارض کافی نیست و به‌منظور بهره‌مندی از ظرفیت تعارض از دیدگاه تبادل اطلاعات و دانش، مدیریت تعارض تعیین‌کننده است (الغزالی و افسر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

3. Todorova et al.

4. DeChurch et al.

1. Boroş et al.

2. Al-Ghazali & Afsar

بازبیدی و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی تحت عنوان «پیش‌بینی توانایی مدیریت تعارض بر اساس تیپ‌های شخصیتی» بیان می‌کند که بین شاخص‌هایی از متغیر شخصیت یعنی برونگرا، حسی و ادراکی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و همچنین سه متغیر فوق در گام سوم رگرسیون نشان دادند قابلیت پیش‌بینی توانایی مدیریت تعارض را به میزان بالایی (۰/۵۲) دارند.

کاظمی و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض با مهارت‌های ارتباطی و هوش معنوی مدیران» نشان داد که حل تعارض در سازمان‌ها نیاز به ایجاد یک محیط مسالمت‌آمیز، کاهش تبعیض و برقراری عدالت، یادگیری مشارکتی، پیشگیری از خشونت و تفکر انتقادی دارد مدیرانی می‌توانند چنین محیط‌هایی را خلق کنند که از هوش معنوی بالایی برخوردار باشند.

حیدرزاده و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «تبیین نقش ساختار سازمانی و مدیریت تعارض بر عملکرد انطباقی» بیان می‌کنند که سطح تحویلات بر عملکرد انطباقی کارکنان تأثیر دارد ولی بین سابقه تدریس با عملکرد انطباقی معلمان رابطه‌ای وجود ندارد.

رضایی و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت تعارض و حمایت مدیران» نشان دادند که مدیران مدرسه با آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض، ایجاد فضای باز و دوستانه، ارائه پشتیبانی و مشاوره، تشکیل تیم‌های کاری و ارتباط نزدیک با خانواده‌ها می‌توانند در مدیریت تعارض‌ها و حمایت از اعضای مدرسه مؤثر باشند. این اقدامات می‌توانند به بهبود محیط مدرسه، افزایش همکاری و ارتباط بین اعضا و کاهش تعارض‌ها و ناهنجاری‌ها در محیط آموزشی منجر شوند.

ادمیر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی درک تعارض بین نسلی در ترکیه پرداختند که نشان داد سازمان‌هایی که در شیوه‌های مدیریت تعارض فعال هستند، ممکن است بتوانند از اثرات نامطلوب قلدری در محل کار جلوگیری و کاهش دهند.

ینگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، نیز در پژوهش‌شان بیان می‌کند که تفاوت سنی در پاسخ به تعارضات بین نسلی در محل کار تأثیر غیرمستقیم گروه سنی بر پاسخ‌های هیجانی و راهبردهای

تعارض میان نسل‌ها زمانی به وجود می‌آیند که تحولات رونمایی در جامعه ایجاد شود. منظور از تحولات رونمایی، تحولات اجتماعی و سیاسی در مقابل تحولات فکری است موضوع نسل‌ها و تفاوت‌های نسلی از دغدغه‌های همیشگی انسان‌ها بوده است. مَن‌هایم (۱۹۵۲)، در مسئله نسل‌ها، فرآیند تاریخی موضوع را در اروپا و آمریکا در قالب دو رهیافت عمده پوزیتیویستی و مکتب تاریخی مورد توجه قرار داد و خود نیز با بررسی تاریخی موضوع نسل‌ها، وارد مباحث جامعه‌شناسی نسل‌ها گردید. مید (۱۹۷۰)، این بحث را با مفهوم‌سازی جدید خود به‌طور جدی‌تری وارد مطالعات انسان‌شناختی و جامعه‌شناختی کرد. از آن پس موضوع فاصله نسلی یکی از حوزه‌های مطالعاتی فعال علوم اجتماعی بوده است.

فاصله یا شکاف نسلی: در بیشتر مطالعات، فاصله یا شکاف نسلی از هم تفکیکی نشده است، درحالی که، این دو مفهوم می‌باید از هم تفکیک شوند. محققان معتقد هستند، معمولاً فاصله نسلی به اختلافات مهم بین دو نسل در تجربه، ارزش‌ها و هنجارها و به‌طور کلی به اختلاف و شکاف فرهنگی قابل‌توجه بین دو نسل گفته می‌شود. هرچه شکاف یا فاصله نسلی عمیق‌تر و وسیع‌تر باشد، امکان فهم و درک هر نسل از نسل دیگر مشکل‌تر می‌شود.

گسست نسلی: به موقعیتی اطلاق می‌شود که حداقلی از تضاد فرهنگی و اجتماعی که منشأ تزاخم نسلی است، بین دو نسل وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، دو نسل به لحاظ معرفتی، نوع زندگی و مرجع تصمیم‌گیری ممکن است در تعارض با یکدیگر قرار گیرند. به نظر محققان، مفهوم گسست یا انقطاع نسلی به بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین اختلاف میان نسل‌ها اشاره دارد.

انقطاع نسلی: به نظر محققان زمانی که پارادایم‌های یک جامعه به‌ویژه پارادایم‌های معرفی آن تغییر کند، انقطاع نسلی صورت می‌گیرد، پدیده‌ای که سیر کند و آرامی دارد و در یک دوره طولانی به وجود می‌آید. به عبارت دیگر، انقطاع نسلی به شکل نهایی گسست نسلی که توأم با تزاخم بین نسل‌ها است، اطلاق می‌شود. در واقع، گسست نسلی مقدمه رسیدن به انقطاع نسلی است (پناهی و علویون، ۲۰۱۷).

### پیشینه پژوهش

در این بخش پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با تحقیق ارائه شده است.

معیارهایی را برای انتخاب نمونه‌ها مدنظر قرار می‌دهند. معیار انتخاب نمونه‌ها، برخورداری از مدرک دکتری در زمینه مدیریت دولتی یا برخورداری از سابقه پژوهش مرتبط با زمینه پژوهش و سابقه کار اجرایی در حوزه مدیریت تعارض بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی نیز مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است. مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی و میانگین زمانی ۴۵ دقیقه‌ای انجام شد. در ابتدای هر جلسه هدف پژوهش به‌روشنی توضیح داده شد، سپس سؤالات مصاحبه از افراد پرسیده شد و پاسخ‌های افراد ضبط شد. پس از اتمام هر مصاحبه، بیانات و اظهارات مشارکت‌کنندگان به متن نوشتاری تبدیل و جهت کدگذاری وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد. سپس تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد انجام شد. به‌زعم بویاتزیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) تحلیل داده بنیاد قادر است ارتباطی مناسبی بین محققان رشته‌های مختلف ایجاد کند. این روش محققان را قادر می‌سازد تا فرایند انتقال مشاهده‌ها و یافته‌ها و تفسیر خود را به سایرین تسهیل کنند. به‌طور کلی تحلیل داده بنیاد روش مناسبی برای برقراری انتقال مفاهیم بین پژوهشگران در رشته‌های مختلف، با جهت‌گیری‌های متفاوت و ارتباط بین رویکردهای فلسفی مختلف میان نظریه‌پردازان و مجریان است. به‌منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش سه مصاحبه انتخابی در دو بازه زمانی سه‌هفته‌ای کدگذاری شدند (عاقلی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری‌ها از طریق فرمول محاسبه شد؛ که درصد پایایی باز آزمون برای سه مصاحبه برابر با ۰/۸۷، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ تعیین شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری‌ها است. در ادامه به‌منظور ارزیابی برازش یافته‌های کیفی، از روش کمی با PLS استفاده شده است. در خصوص تعیین حداقل حجم نمونه کلاین (۲۰۰۵) توصیه می‌کند از ۵-۱۰ برابر هر پارامتر برای تخمین حجم نمونه استفاده شود و ۲۰۰ مورد را به‌عنوان اندازه نمونه متوسط توصیف می‌کند. بر این اساس از آنجایی که ۷۲ گویه در مدل اندازه‌گیری وجود دارد، حداقل ۳۶۰ نمونه و حداکثر ۷۲۰ نمونه موردنیاز است. نهایتاً پس از توزیع پرسشنامه ۳۸۰ پرسشنامه قابل قبول بازگشت داده شد. از آنجایی که کلاین (۲۰۰۵) ۲۰۰ مورد را به‌عنوان اندازه نمونه متوسط توصیف می‌کند، این تعداد بازگشتی قابل قبول است.

تعارض از طریق تثبیت بصری بر واکنش‌ها و راهبردهای تعارض به تعارضات محل کار با کاهش توجه آن‌ها به محرک‌های منفی مؤثر است.

بیچرانلو و همکاران (۲۰۲۳)، همچنین در پژوهشی با عنوان «بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض» نشان دادند که شناخت دانش تعارض، یادگیری مهارت‌ها و تکنیک‌های مدیریت تعارض برای مدیران و افراد در جهت کنترل میزان تعارضات در حد مطلوب و جلوگیری از آثار مخرب تعارضات ناکارآمد ضروری است.

بنابراین با توجه به تئوری‌های موجود در این حوزه و مدل‌های به کار رفته و همچنین پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی بررسی گردید. نکته قابل توجه در رابطه با مدیریت تعارضات بین نسلی این است که علی‌رغم اینکه تحقیقاتی در این حوزه صورت گرفته است؛ اما تاکنون پژوهش‌های زیادی برای ارائه مدل در رابطه با مدیریت تعارضات بین نسلی و این‌که مؤلفه‌های آن چیست انجام نشده است. چه در مطالعات داخلی و چه در تحقیقات خارجی، اغلب محققان به بیان اثرات مدیریت تعارض پرداخته‌اند بدون اینکه یک الگوی منسجم از این‌که «مدیریت تعارضات بین نسلی» چیست ارائه دهند. این شکاف تحقیقاتی در واقع مهم‌ترین و واضح‌ترین خلأی است که در ادبیات و پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود. در اندک تحقیقات انجام شده جهت مفهوم‌سازی مدیریت تعارضات بین نسلی نیز از رویکردهایی بسیار محدود استفاده شده و می‌توان بیان کرد که عملاً الگویی جامع و کامل درباره پیشایندها، پیامدها و سایر عوامل دخیل در شکل‌گیری یک مدیریت تعارضات بین نسلی شده وجود ندارد. به عبارت دیگر مهم‌ترین شکاف تحقیقاتی، کمبود مدل‌های جامع در رابطه با مفهوم مدیریت تعارضات بین نسلی در بین کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و طرح تحقیق آمیخته اکتشافی از نوع متوالی است، چراکه استفاده از روش آمیخته به ارائه تصویری کامل‌تر و درکی عمیق‌تر از پدیده‌های مورد مطالعه در جهت تحقق اهداف پژوهشی منجر می‌شود. جامعه هدف در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر و باتجربه بود. جهت تعیین حجم نمونه از روش اشباع نظری استفاده شد، در این روش فرایند نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که یافته‌های جدید از مصاحبه‌ها حاصل نشود، در این تحقیق اشباع نظری در مصاحبه با ۱۵ نفر به دست آمد. انتخاب نمونه‌ها از روش غیراحتمالی هدفمند استفاده شد. در این روش، محققان

قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله ۴۵ کد گزینشی به دست آمد. مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله نخست شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار مقوله‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله پژوهشگران به ۱۳ مقوله فرعی دست یافتند. مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت‌بخش از مقوله‌ها وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله، مقوله‌های اصلی را برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد و تعیین می‌شود که هر مقوله اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در نهایت پس از رفت و برگشت در میان مقوله‌ها، ۴۵ کدباز، ۱۳ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شناسایی شد. در نهایت در گام آخر، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود، جدول ۱ و شکل ۱ مدل به صورت زیر شکل می‌گیرد.

به این ترتیب که جامعه به دوطبقه مدیران و کارشناسان صنعت کشتیرانی تقسیم شد، سپس با توجه به نسبت جامعه در هر طبقه، نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه تهیه شده بر اساس یافته‌های بخش کیفی است که با استفاده از روش‌های اعتبارسنجی توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. جهت سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج نشان داد پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در نهایت تحلیل داده‌ها در بخش کمی، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS و PLS صورت گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل داده‌بنیاد انجام شد. در مرحله اول جهت آشنایی محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، غوطه‌ورسازی در داده‌ها آغاز شد. در مرحله دوم کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. در کدگذاری باز که نخستین مرحله در اجرای راهبرد تحلیل داده بنیاد است، نکات کلیدی مصاحبه‌ها شناسایی و کدگذاری شد. در مرحله کدگذاری باز، ۹۲ کد از مصاحبه‌ها به دست آمد. مرحله سوم شامل دسته‌بندی کدهای گوناگون در

### جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده از بخش کیفی

Table 1. An Example of Open Coding of Interviews

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدباز
پدیده محوری	مدیریت تعارض بین نسلی	ترمیم روابط/افزایش تمرکز/افزایش عملکرد/افزایش فداکاری سازمانی
	تحولات اجتماعی نسلی	تعارض در نوگرایی نسل جدید نسبت به نسل قبل/تحولات اجتماعی در گذر زمان
شرایط علی	دینامیک‌های تعاملی نسلی	تعارض در تفاوت نگرش به نیروهای جوان/تعارض ناشی از تمرکزگرایی/تعارض بین نسلی در انگیزه
	نگرش تعارض نسلی	تفاوت‌های نسلی در ارزش‌های انسانی/تعارض بین نسلی به علت تفاوت سنی/تعارض بین نسلی بر دیدگاه نسل‌ها نسبت به سازمان
شرایط زمینه‌ای	ارزش‌های تعارض درونی	تعارض ناشی از نگرش/اثر ارزش‌های درونی
	تعارض محیطی	تعارضات ناشی از عدم شناخت محیط کاری/تعارضات ناشی از انتظارات کارکنان
راهنماها و اقدامات	اقدامات پیشگیری از تعارض	عدالت اجتماعی و سازمانی/ارتباط فعال بین نسل‌های مختلف/حفظ و تعریف ارزش‌ها/توزیع منصفانه حقوق، پاداش و مزایا/تلاش برای یافتن نقاط مشترک و توافق میان نسل‌ها/تعدیل و تجدیدنظر در قوانین/آموزش و فرهنگ‌سازی بین نسل‌ها/همکاری و تعامل بین نسل‌ها/در نظر گرفتن نیازهای نسل‌های جدید/ایجاد برنامه‌های آموزشی و رشد حرفه‌ای برای نسل‌ها در جهت تعامل

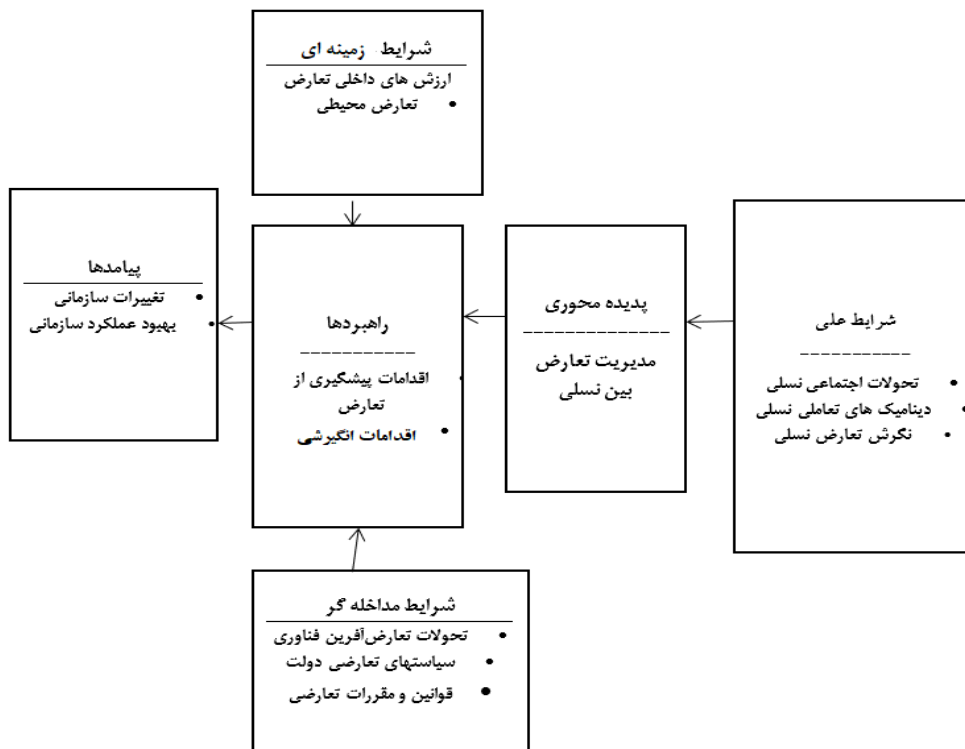


**ادامه جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده از بخش کیفی**

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدباز
راهبردها و اقدامات	اقدامات انگیزشی	افزایش توسعه حرفه‌ای/ترویج ارزش‌های اجتماعی مشترک/احترام به نظرات و باورهای دیگران/ارتقای آگاهی کارکنان درباره رفتار منطبق با فرهنگ سازمانی/تشکیل گروه‌های مشترک از نسل‌های مختلف/ایجاد تیم‌های چندنسلی/افزایش فرصت‌های اجتماعی و شغلی برای همه افراد/ایجاد فرصت‌های آموزش و ارتقای تخصص و دانش افراد
		ارائه فرصت‌های شغلی به همه نیروهای کاری/سیاست‌های حمایت دولت از نیروی کار در سنین مختلف/سیاست‌های تعامل و همکاری بین نسل‌های مختلف/سیاست‌های بازنشستگی دولت/سیاست‌های حمایتی دولت برای افراد بازنشسته
شرایط مداخله‌گر	تحولات تعارض آفرین فناوری	حرکت به سوی مدرنیته/تغییرات شدید فناوری
	قوانین و مقررات تعارضی	تعارض ناشی از قوانین اجتماعی و فرهنگی قوانین و مقررات سنتی
پیامدها	تغییرات سازمانی	تحقق مدیریت تسهیل‌گرا / تحقق مدیریت تحول‌گرا کاهش تعارضات بین نسل‌ها/مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری/افزایش بهره‌وری
	بهبود عملکرد سازمان	

روابط مدل از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود.

در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود، مدل اولیه تحقیق به صورت زیر شکل می‌گیرد. در ادامه به‌منظور برازش الگوی به دست آمده از بخش کیفی و تحلیل



شکل ۱. الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

Figure 1. The Initial Conceptual Model Extracted from the Qualitative Section

### یافته‌های بخش کمی

در این بخش ۲۰۳ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد که ۶۴٪ پاسخگویان مرد و ۳۶٪ پاسخگویان زن بودند. ۱۱/۸٪ زیر ۳۰ سال سن، ۳۷/۴٪ بین ۳۰-۴۰ سال، ۳۹/۹٪ بین ۴۰-۵۰ سال و ۱۰/۸٪ بالای ۵۰ سال سن داشتند. از لحاظ سابقه کاری ۱۳/۸٪ زیر ۵ سال، ۲۹/۶٪ بین ۵-۱۰ سال، ۳۴/۵٪ بین ۱۰-۲۰ سال و ۲۲/۲٪ بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. از نظر تحصیلات نیز ۶۵٪ مدرک کارشناسی، ۳۰٪ کارشناسی ارشد و ۵٪ مدرک دکتری بودند.

رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. تحلیل مدل‌ها در این روش «بررسی برازش مدل» را در سه بخش انجام می‌دهد: برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳).

### برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار روایی سازه، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. همچنین برای پایایی ترکیبی مقدار ۰/۷ مناسب در نظر گرفته شده است. طبق نظر مگنر و همکاران (۱۹۹۹) معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد. این مقادیر در جدول ۲ ارائه شده است:

### مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل

#### مربعات جزئی

در این پژوهش به منظور برازش مدل و تحلیل روابط موجود در الگوی پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با

جدول ۲. نتایج بارهای عاملی، روایی همگرا و پایایی سازه‌های پژوهش

Table 2. Results of Factor Loadings, Convergent Validity and Reliability of Research Constructs

(AVE)	(rho_c)	(rho_a)	Cronbach's Alpha	بارهای عاملی ثانویه	گویه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۰/۸۵۷	۰/۹۶۸	۰/۹۵۹	۰/۹۵۸	۰/۹۶۳	q01	تحولات اجتماعی	پیامدها
				۰/۹۶۶	q02	سازمانی	
				۰/۹۴۴	q03	بهبود عملکرد سازمانی	
				۰/۹۴۳	q04		
				۰/۹۳۲	q05		
۰/۶۸۰	۰/۹۶۷	۰/۹۶۴	۰/۹۶۴	۰/۸۳۱	q06	اقدامات پیشگیری از تعارض	راهبردها
				۰/۸۳۶	q07		
				۰/۸۴۴	q08		
				۰/۸۵۹	q09		
				۰/۸۹۱	q10		
				۰/۸۸۴	q11		
				۰/۸۵۳	q12		
				۰/۸۴۸	q13		
				۰/۸۵۳	q14		
				۰/۸۰۳	q15		
۰/۷۹۸	q16						
۰/۷۸۰	۰/۸۶۷	۰/۸۶۴	۰/۸۶۴	۰/۸۲۴	q17	اقدامات انگیزشی	
				۰/۸۳۶	q18		
				۰/۸۳۱	q19		
				۰/۷۸۰	q20		
				۰/۸۶۲	q21		
				۰/۸۶۷	q22		

## ادامه جدول ۲. نتایج بارهای عاملی، روایی همگرا و پایایی سازه‌های پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گویه	بارهای عاملی ثانویه	Cronbach's Alpha	(rho_a)	(rho_c)	(AVE)
راهبردها	اقدامات انگیزشی	q23	۰/۸۱۰	۰/۹۰۳	۰/۹۰۴	۰/۹۲۸	۰/۷۲۲
		q24	۰/۹۵۲				
شرایط زمینهای	ارزش‌های داخلی تعارض	q25	۰/۹۵۱				
		q26	۰/۸۷۱				
		q27	۰/۹۲۰				
مقوله محوری	مدیریت تعارض بین نسلی کشتیرانی	q28	۰/۸۳۳				
		q29	۰/۹۱۸				
		q30	۰/۹۱۳				
		q31	۰/۸۸۰				
مداخله‌گر	سیاست‌های تعارضی دولت	q32	۰/۹۴۰				
		q33	۰/۹۵۰				
	تحولات تعارض آفرین فناوری	q34	۰/۹۴۷				
		q35	۰/۹۴۳				
		q36	۰/۹۴۸				
	شرایط علی	قوانین و مقررات تعارضی	q37				
			q38	۰/۹۴۶			
q39			۰/۹۴۹				
q40			حذف				
q41			۰/۹۳۳				
شرایط علی	دینامیک‌های تعاملی نسلی	q42	۰/۹۲۹				
		q43	۰/۹۱۱				
		q44	۰/۹۳۴				
		q45	۰/۸۷۵				

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود مقادیر کمتر از ۰/۷ و پایایی استفاده شد؛ که نتایج آن در جدول ۳ آمده است. حذف می‌شوند و مدل دوباره اجرا می‌شود. جهت بررسی روایی

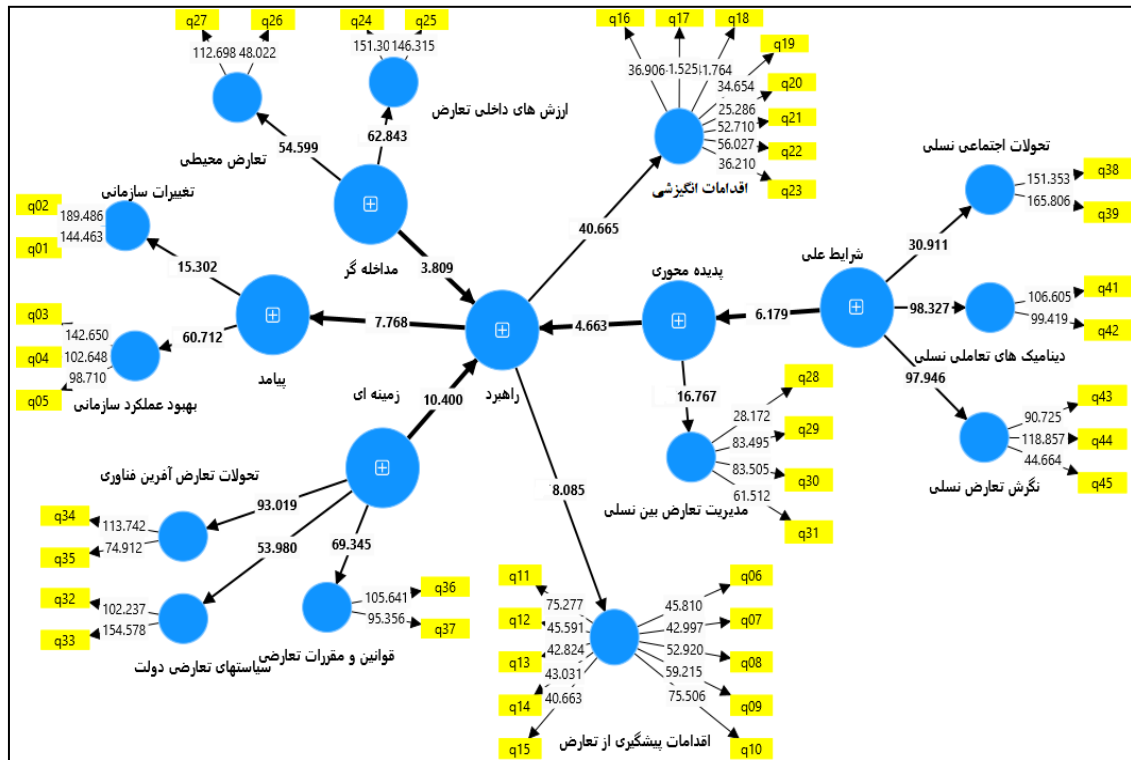
## جدول ۳. پایایی و روایی

Table 3. Reliability and Validity

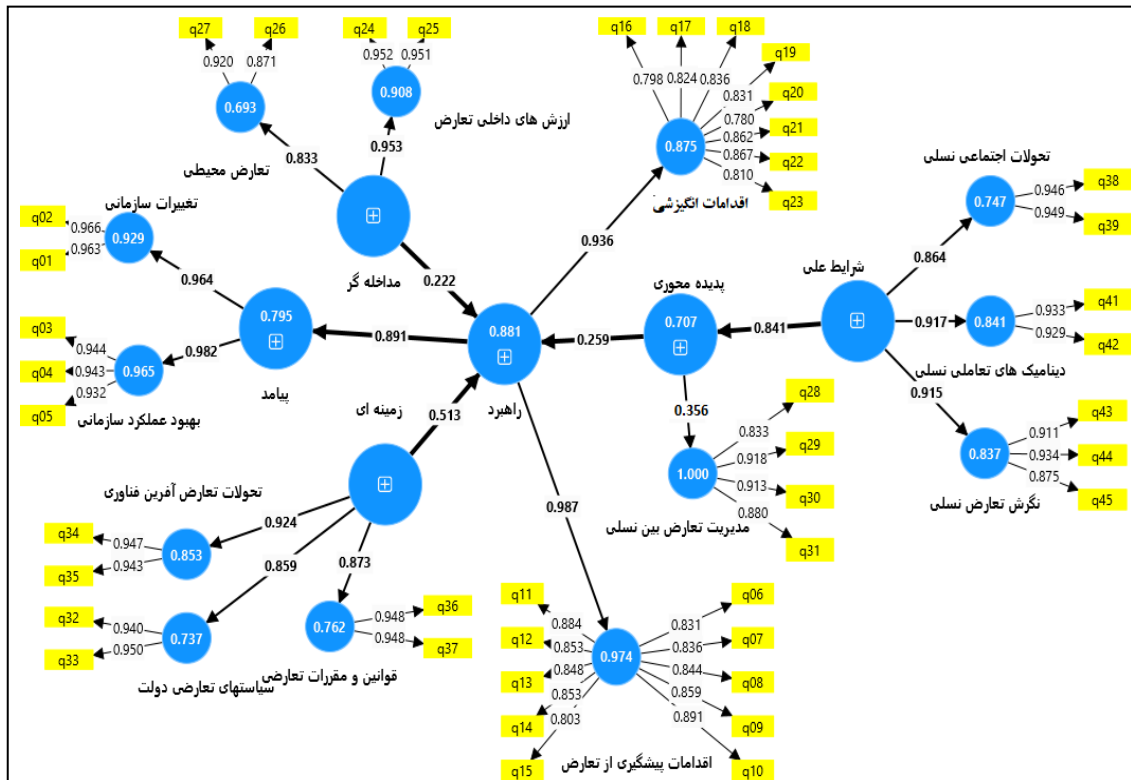
	پایامد	پدیده محوری	مداخله‌گر	شرایط علی	زمینه‌ای	راهبرد
راهبرد						۰/۸۲۵
زمینه‌ای					۰/۸۵۰	۰/۵۰۹
شرایط علی				۰/۷۸۱	۰/۴۶۵	۰/۳۱۰
مداخله‌گر			۰/۷۶۳	۰/۵۰۸	۰/۳۹۵	۰/۴۴۳
پدیده محوری		۰/۸۸۷	۰/۵۲۲	۰/۵۴۱	۰/۳۴۸	۰/۳۷۷
پایامد	۰/۹۲۶	۰/۴۱۱	۰/۳۲۰	۰/۴۳۹	۰/۳۲۹	۰/۵۹۱

برازش مدل ساختاری  
شکل ۲ و ۳ مدل را در حالت معنی‌داری و ضرایب استاندارد نشان می‌دهد.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد مجذور AVE هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است و این امر نشان از تأیید روایی واگرا دارد.



شکل ۲. مدل اصلاح شده در حالت ضرایب استاندارد  
 Figure 2. Modified Model in Standard Coefficient Mode



شکل ۳. مدل اصلاح شده در حالت ضرایب معنی داری  
 Figure 3. Modified Model in the Case of Significant Coefficients

در نهایت مقادیر آماره تی و ضرایب استاندارد هر مسیر در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. آماره تی و ضرایب استاندارد

Table 4. T-Statistics and Standard Coefficients

نتیجه	آماره تی	ضرایب استاندارد	مسیر
تأیید مسیر	۶/۱۷۹	۰/۸۴۱	شرایط علی ← مقوله محوری
تأیید مسیر	۴/۶۶۳	۰/۲۶۰	مقوله محوری ← راهبردها
تأیید مسیر	۱۰/۴۰۸	۰/۵۱۳	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها
تأیید مسیر	۳/۸۰۹	۰/۲۲۱	شرایط مداخله‌ای ← راهبردها
تأیید مسیر	۷/۷۶۸	۰/۸۹۱	راهبردها ← پیامدها

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز که سازمان‌ها با تغییرات سریع و پیچیدگی‌های روزافزون مواجه هستند، مدیریت تعارضات بین نسلی به یکی از موضوعات مهم و اساسی در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها تبدیل شده است. در صنعت کشتیرانی، که نیازمند همکاری و هماهنگی بین نسل‌های مختلف کارکنان است، اهمیت این موضوع دوچندان می‌شود. کارکنان نسل‌های مختلف با تجربیات، انتظارات و ارزش‌های متفاوتی وارد سازمان می‌شوند و این تفاوت‌ها می‌تواند به تعارضات و چالش‌های گوناگونی منجر شود. شرایط علی شامل تحولات اجتماعی نسلی، دینامیک‌های تعاملی نسلی و نگرش تعارض نسلی می‌باشد. پدیده محوری شامل مدیریت تعارض بین نسلی است. راهبردها و تعاملات شامل: اقدامات پیشگیری از تعارض، اقدامات انگیزشی می‌باشد. شرایط مداخله‌گر شامل: سیاست‌های تعارضی دولت، تحولات تعارض‌آفرین فناوری و قوانین و مقررات تعارضی است. شرایط زمینه‌ای شامل: ارزش‌های داخلی تعارض، تعارض محیطی است و پیامدها شامل: تغییرات سازمانی و بهبود عملکرد سازمان است.

همچنین با توجه به این‌که آماره تی در مسیر شرایط علی بر مقوله محوری برابر با ۶/۱۷۹ است و بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر شرایط علی بر مقوله محوری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۸۴۱ و بیشتر از ۰/۶ است، بنابراین شرایط علی بر مقوله محوری تأثیر مستقیم و قوی دارد. با توجه به تحولات اجتماعی نسلی، دینامیک‌های تعاملی بین نسل‌ها تغییر کرده و به‌ویژه با افزایش نگرش تعارض نسلی، مدیریت تعارض بین نسلی به یک پدیده محوری تبدیل شده است. این تحولات باعث شده تا دینامیک تعاملی بین نسل‌ها نیز تغییر کند؛ به عبارت دیگر، نسل‌های جدید با نگرش‌ها، ارزش‌ها و

نیازهای متفاوتی نسبت به نسل‌های گذشته روبه‌رو شوند. این تفاوت‌ها و نگرش‌های متفاوت می‌تواند به تعارضات بین نسلی منجر شود. از طرف دیگر، تعامل بین نسلی می‌تواند به فرصت‌های جدیدی نیز منجر شود. در این شرایط، مدیریت تعارض بین نسلی به‌عنوان یک پدیده محوری در مدیریت اجتماعی مطرح می‌شود که نیاز به رویکردها، استراتژی‌ها و فرایندهای جدیدی برای مدیریت این تعارضات دارد. به‌طور خاص، برای مدیریت تعارض بین نسلی نیاز به فرایندهایی از قبیل تعیین و تبیین ارزش‌ها و اولویت‌ها، تسهیل دیالوگ بین نسل‌ها، ایجاد فرصت‌های همکاری و توسعه فرهنگ همکاری و تعامل میان نسل‌ها وجود دارد. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش کاظمی و همکاران (۱۴۰۲)، ینگ و همکاران (۲۰۲۱)، ادمیر و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی و هم‌راستا است.

در مسیر مقوله محوری بر راهبردها برابر با ۴/۶۶۳ است و بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر مقوله محوری بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۲۶۰ کمتر از ۰/۶ است، بنابراین مقوله محوری بر راهبردها تأثیر مستقیم و ضعیفی دارد. پدیده محوری مورد بررسی در اینجا مدیریت تعارض بین نسلی است که بر راهبردها و اقدامات مختلفی تأثیر می‌گذارد. اقدامات پیشگیری از تعارض شامل اقداماتی مانند آموزش و افزایش آگاهی در مورد نیازها، ارزش‌ها و نگرش‌های مختلف نسل‌ها می‌شود. این اقدامات می‌توانند به کاهش سطح تعارض بین نسلی کمک کنند. همچنین، ایجاد فرصت‌های همکاری و تعامل بین نسل‌ها نیز یک راهبرد مهم در مدیریت تعارض بین نسلی است. این فرصت‌ها می‌توانند باعث افزایش ارتباطات میان نسل‌ها، افزایش درک متقابل و کاهش تعارضات شوند. از طرف دیگر، شناخت و مدیریت محرک‌های تعارض نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. به‌طور مثال، فراهم کردن

فناوری‌های ارتباطی و رسانه‌های اجتماعی می‌تواند باعث ایجاد شکاف‌های نسلی شود و به تعارضات بین نسلی منجر شود. در این شرایط، سیاست‌های تعارضی دولت می‌تواند نقش مهمی در مدیریت تعارضات بین نسلی داشته باشد. سیاست‌هایی که به تقویت تعامل بین نسلی، ایجاد فرصت‌های مشترک و تضمین حقوق نسل‌های آینده می‌پردازند، می‌توانند به کاهش تعارضات و افزایش هم‌افزایی میان نسل‌ها کمک کنند. همچنین، قوانین و مقررات تعارضی نیز می‌توانند در جهت مدیریت تعارضات بین نسلی تأثیرگذار باشند تحولات تعارض آفرین فناوری، سیاست‌های تعارضی دولت و قوانین و مقررات تعارضی می‌توانند به‌عنوان مداخله‌گرهای مؤثر در مدیریت تعارضات بین نسلی عمل کنند و به تعادل و هماهنگی بیشتر بین نسل‌ها کمک کنند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش بایزیدی و همکاران (۱۴۰۲)، ادمیر و همکاران (۲۰۲۱)، بهیانا و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و هم‌راستا است.

در مسیر راهبردها بر پیامدها برابر با ۷/۷۶۸ است و بیشتر از ۰/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر راهبردها بر پیامدها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۸۹۱ و بیشتر از ۰/۶ است، بنابراین راهبردها بر پیامدها تأثیر مستقیم و قوی دارد. فرضیه‌ی مورد بررسی این است که اعمال راهبردهای مناسب در مدیریت تعارض بین نسلی، می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی را تسهیل کند. این راهبردها شامل اقدامات پیشگیری از تعارض و محرک‌های تعارض است. اقدامات پیشگیری از تعارض شامل تدوین و اجرای سیاست‌ها و فرایندهایی است که به تعامل بین نسل‌ها، ایجاد فرصت‌های همکاری و کاهش تعارضات کمک می‌کند. از سوی دیگر، محرک‌های تعارض شامل عواملی هستند که تعارضات بین نسلی را تشدید می‌کنند. با استفاده از راهبردهای مناسب، می‌توان این محرک‌ها را کاهش داد و تأثیر آن‌ها را کاهش داد. این اقدامات و راهبردها می‌توانند به پیامدهای مثبتی برای سازمان منجر شوند، از جمله تغییرات سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی. با کاهش تعارضات بین نسلی و ایجاد هماهنگی بیشتر بین نسل‌ها، ارتباطات داخلی سازمان بهبود می‌یابد و انگیزه‌ی کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین، با کاهش تعارضات، تعاملات میان نسلی بهبود می‌یابد و فضای کاری بهتری برای همه اعضای سازمان فراهم می‌شود. این تغییرات سازمانی به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند.

ایجاد یک محیط کاری پویا، انعطاف‌پذیر و با انگیزه

فرصت‌های اشتغال برای هر دو نسل، توسعه برنامه‌ها و خدماتی که به نیازهای هر دو نسل پاسخ می‌دهند و ایجاد فرهنگی که از تبادل نظر، درک متقابل و همکاری بین نسل‌ها حمایت می‌کند، می‌تواند به کاهش تعارضات بین نسلی کمک کند و به مدیریت بهتر این تعارضات منجر شود. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش ادمیر و همکاران (۲۰۲۱)، بهیانا و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و هم‌راستا است.

در مسیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها برابر با ۱۰/۴۱۸ است و بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۵۱۳ و بین ۰/۳ و ۰/۶ است، بنابراین شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر مستقیم و متوسطی دارد. شرایط زمینه‌ای که می‌توانند پدیده محوری مدیریت تعارض بین نسلی را تحت تأثیر قرار دهند. ارزش‌های داخلی تعارض، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایی هستند که هر نسل در خود جای داده است. تعارض‌های محیطی نیز به وجود آمده از تفاوت‌ها در نیازها، اولویت‌ها و ارزش‌های مختلف نسل‌ها است. با توجه به این دو عامل، نیاز به مدیریت تعارض بین نسلی احساس می‌شود. این مدیریت باید برای تعادل بین نیازها، اولویت‌ها و ارزش‌های مختلف نسل‌ها تلاش کند تا به حفظ تعادل در جامعه کمک کند. برای مثال، از طریق ایجاد فرصت‌ها و فضاهایی برای دیالوگ و تعامل میان نسل‌ها، می‌توان به تقویت درک متقابل و کاهش تعارضات کمک کرد. مدیریت تعارض بین نسلی نقش مهمی در حفظ تعادل اجتماعی، اقتصادی دارد و باید با توجه به شرایط زمینه‌ای موجود، به شکلی کارآمد و هوشمندانه اجرا شود. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش ینگ و همکاران (۲۰۲۱)، بهیانا و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و هم‌راستا است.

در مسیر شرایط مداخله‌ای بر راهبردها برابر با ۳/۸۰۹ است و بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود متغیر شرایط مداخله‌ای بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد. با توجه به اینکه میزان ضریب استاندارد ۰/۳۲۱ و کمتر از ۰/۳ است، بنابراین شرایط مداخله‌ای بر راهبردها تأثیر مستقیم و ضعیف دارد. شرایط مداخله‌گری که بر پدیده محوری مدیریت تعارض بین نسلی تأثیر می‌گذارند، شامل تحولات تعارض آفرین فناوری، سیاست‌های تعارضی دولت و قوانین و مقررات تعارضی هستند. تحولات تعارض آفرین فناوری، با ایجاد تغییرات سریع در جوامع، نسل‌ها را در معرض تعارضات جدیدی قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال، افزایش استفاده از

- ارتقای فرهنگ مشارکت و شفافیت در سازمان کشتیرانی به‌منظور افزایش نظرات و افکار مردم در مورد مسائل تعارضی و ارائه راهکارهای مختلف.
- استفاده از خدمات مشاوران حقوقی با تخصص در زمینه قوانین تعارضی برای کاهش ریسک‌های حقوقی کشتیرانی.
- آموزش مهارت‌های حل تعارض به اعضای سازمان به‌منظور مدیریت بهتر ارزش‌ها و تعارضات درونی.
- ایجاد برنامه‌های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد تفاوت‌ها و ویژگی‌های نسل‌های مختلف کشتیرانی می‌تواند به توجیه و درک بهتر افراد در مورد تعارضات نسلی کمک کند.

### سپاسگزاری

از کلیه پژوهشگران و استادانی که در تدوین این مقاله ما را یاری کرده‌اند.

می‌شوند که بازدهی و موفقیت سازمان را افزایش می‌دهد. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش بایزیدی و همکاران (۱۴۰۲)، بهیانا و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و هم‌راستا است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- مطابق نتایج پژوهش پیشنهاد‌های ذیل ارائه می‌شود:
- اتخاذ تدابیر برای پیشگیری از تعارض منافع در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در سازمان کشتیرانی.
- ارائه بازخورد مستمر به کارکنان کشتیرانی در خصوص عملکرد آن‌ها در رعایت قوانین تعارضی کشتیرانی.
- ارائه فرصت‌های آموزشی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان کشتیرانی.
- ارتقای سیاست‌های پاداش و تقدیر براساس عملکرد کارکنان برجسته کشتیرانی و دستیابی به اهداف.

### References

- Abbasi, M. A., Amran, A., Khan, R., & Sahar, N. E. (2024). Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of Generation Z and Generation Y. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 43(2), 1118–1135. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04372-z>
- Agheli, M., karimi, O., & Rashidi, H. (2019). Investigating factors affecting the creation of common values and its impact on the loyalty of tourists (Case study: Foreign tourists of Damghan city). *Journal of Tourism and Development*, 8(2), 23-47. [Doi: 10.22034/JTD.2019.166709.1628](https://doi.org/10.22034/JTD.2019.166709.1628). (In Persian)
- Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing*. first edition, Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior. *International Journal of Conflict Management*, 32(4), 599–625. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2020-0119>
- Andersen, Torben M., (2019). Intergenerational conflict and public sector size and structure: A rationale for debt limits?. *European Journal of Political Economy*, Elsevier, 57(C), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2018.07.005>
- Arzoo, H., Namur, A., Alizadeh, M. (2016). Investigating the effect of the Internet on socialization and its role in reducing or increasing the generational gap between children and families in the study case of Shirvan city, the second annual conference on intelligence-based management of Tehran University, 22nd of July, Tehran. (In Persian)
- Bayazidi, I., Qadri, L., & Mouloudzadeh, A. (2023). Prediction of conflict management ability based on personality types in secondary school principals of Piranshahr city, 6th international conference on modern approaches to management, psychology and humanities in the 21st century, Tehran. (In Persian)
- Bhayana, C., Gupta, V., & Sharda, K. (2020). The role of shared leadership in managing conflicts in multigenerational teams: A research framework. *Business Perspectives and Research*, 9(2), 252-268. <https://doi.org/10.1177/2278533720964928>
- Bichranlou, H., Pilehvar, T., Asghar, A., & Vahdani Charzekhon, H. (2023) Investigating conflict management strategies, 10th National Conference and 3rd International Conference on Urban Planning and Urban Management, Mashhad. (In Persian)
- Borges, N.J., Manuel, S., Elam, L.C., & Jones, B.J. (2006). Comparing millennial and generation X medical students at one medical school. *Academic Medicine*, 81(6), 6–14. [DOI: 10.1097/01.ACM.0000225222.38078.47](https://doi.org/10.1097/01.ACM.0000225222.38078.47)
- Boroş, S., van Gorp, L., Cardoen, B., & Boute, R. (2017). Breaking silos: A field experiment on relational conflict management in cross-functional teams. *Group Decision and Negotiation*, 26(2), 327–356. <https://doi.org/10.1007/s10726-016-9487-5>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Fountain, J. M. (2014). *Differences in generational work values in america and their implications for educational leadership: a longitudinal test of twenge's model*. (Doctoral Dissertation), University of Louisiana at Lafayette.
- Guptill, M., Reibling, E., Phan, T., Khoo, B., Lin, S., Donham, C., ... & Walters, E. L. (2023). Working in fours: generational communication in the emergency department. *International Journal of Emergency Medicine*, 16(1), 58. [Doi: 10.1186/s12245-023-00536-7](https://doi.org/10.1186/s12245-023-00536-7)
- Harris, M. C. (2015). *Exploring different generations: A phenomenological study on conflict management in the workplace*. Capella University.
- Heydarzadeh, F., Bagheri Tochai, M. (2023). Clarifying the role of organizational structure and conflict management on the adaptive performance of school teachers of students with special needs: structural equation modeling, the first international conference on law, management, educational sciences, psychology and educational planning management, Tehran. (In Persian)
- Ho, H. C., & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102-125. DOI: [10.1108/IJCM-08-2019-0124](https://doi.org/10.1108/IJCM-08-2019-0124)
- Irhamahayati, I., Hubeis, M., Hermawan, A., & Djohar, S. (2018). Generational conflicts at the Indonesian public sector workplace from the millennial's perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 151-161. DOI: [10.17512/pjms.2018.18.2.12](https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.12) .
- Jena, R. K. (2016). Effect of generation gap on organizational commitment: A case study of ferro-alloy industries in India. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 76S-89S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631085>
- Kazemi, S., Moini, M., Mohibi, M., (2023). Investigating the relationship between conflict management strategies with communication skills and spiritual intelligence of school principals, the second national conference on developmental and educational psychology news, Bandar Abbas. (In Persian)
- Kogan, M. (2007). Human resources management: bridging the gap. Retrieved June, 14, 2017. <http://www.govexec.com/features/0901/0901s1.htm>
- Naugler, C. (2024). Conflict Management. *Clinical Laboratory Management*, 144-150.
- Ocaklı, B. Ö., & Yalçın, B. (2021). Perception of intergenerational conflict in Turkey. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 67-94. <https://doi.org/10.26466/opus.818458>
- Panahi, M., Alayoun, S. (2017). Generation gap in Iran: meta-analysis and critique of previous researches, *Intercultural Studies*, No. 36, pp. 147-171. Dor: [20.1001.1.17358663.1397.13.36.6.3](https://doi.org/10.1177/10597115177133663) (In Persian)
- PRUND, C. (2022). The Management of Generational Conflict At Work In The Romanian Tourism Industry. *Revista Economica*, 74(2), 54-58. DOI: [10.56043/reveco-2022-0017](https://doi.org/10.56043/reveco-2022-0017)
- Rahim, M. A., & Katz, J. P. (2019). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1–16. DOI: [10.1108/IJCM-03-2019-0045](https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2019-0045)
- Rezaei, S. (2022). Conflict management and support of school principals, the second international conference on new ideas in jurisprudence, law and psychology, Tehran. (In Persian)
- Simon, Cristina (۲۰۰۵), Wharton University of Pennsylvania, Knowledge @ Wharton.
- Todorova, G., Goh, K. T., & Weingart, L. R. (2022). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 245-272. <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2021-0042>
- Urlick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185. <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
- Vatan, P. (2017). Examining the challenges of implementing the Maritime Labor Convention in Iran. *Maritime Industry*, 4(3), 27-32. (In Persian)
- Yeung, D. Y., Isaacowitz, D. M., Lam, W. W., Ye, J., & Leung, C. L. (2021). Age differences in visual attention and responses to intergenerational and non-intergenerational workplace conflicts. *Frontiers in Psychology*, 12, 604717.