


# Public Organizations Management *Open Access*

Spring (2025) 13(2): -

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.73168.5093>

Received: 26/Sep/2024

Accepted: 25/Jan/2025

## ORIGINAL ARTICLE

### Pathology of the Generation Gap among Employees of the Tehran Petroleum Industry Health and Treatment Organization

Mohsen Ghaffarian Hosseinzadeh<sup>1</sup>, Naser Mirsepasi<sup>2\*</sup>, Mohammadreza Daraei<sup>3</sup>

1. Ph.D Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

#### Correspondence

Naser Mirsepasi

E-mail:

[nassermirsepasi@yahoo.com](mailto:nassermirsepasi@yahoo.com)

#### How to cite

Ghaffarian Hosseinzadeh, M., Mirsepasi, N., Daraei, M.R. (2025). Pathology of the Generation Gap among Employees of the Tehran Petroleum Industry Health and Treatment Organization. *Public Organizations Management*, 13(2), --

#### ABSTRACT

The existence of destructive conflicts, lack of transparency and lack of interaction between generations working in an organization, as well as the lack of constructive organizational communication, have created challenges in most organizations. However, few attempts have been made to discover the pathology of the generation gap in the workplace and to empirically examine the nature, causes, and reactions to such harms. The main objective of this research was to identify the pathology of the generation gap among employees of the Tehran Petroleum Industry Health and Treatment Organization. The research was of a mixed type (qualitative-quantitative) that used semi-structured interviews with a qualitative method, and the interviews were conducted until the theoretical saturation stage. Then, the data were analyzed based on the systematic approach of Strauss and Corbin in three steps: open coding, axial coding, and selective coding. By establishing a relationship between the concepts and categories produced in the open coding stage, the process of linking in axial coding was achieved. In the quantitative part of the research population, all employees with a bachelor's degree or higher in the organization were identified, 305 people, and 170 of them were selected by simple random sampling based on the Cochran formula. The main tool for collecting information in the quantitative part was a questionnaire, which was finally analyzed using the structural equation model and Smart PLS software. The results of the research showed that the main harms to the Tehran Oil Petroleum Industry Health and Treatment Organization were the lack of conflict management, lack of employee participation, employee competition, and communication barriers.

#### KEY WORDS

Pathology, Generation Gap, Conflict management, Lack of Participation, Employee Competition.



© 2025, 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/>

## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال سیزدهم، شماره دوم، پیاپی پنجاه، بهار ۱۴۰۴ (-)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۵

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.73168.5093>

«مقاله پژوهشی - پیمایشی»

## آسیب‌شناسی شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران

محسن غفاریان حسین‌زاده<sup>۱</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۲\*</sup>، محمدرضا دارائی<sup>۳</sup>

## چکیده

وجود تعارضات مخرب و نبود شفافیت و عدم تعامل بین نسل‌های شاغل در یک سازمان و همچنین عدم به‌کارگیری ارتباطات سازنده سازمانی، چالش‌هایی را در اغلب سازمان‌ها به وجود آورده است. با این حال، تلاش کمی برای کشف آسیب‌شناسی شکاف نسلی در محیط کار و بررسی تجربی ماهیت، علل و واکنش‌ها به چنین آسیب‌هایی صورت گرفته است. هدف اصلی این پژوهش، آسیب‌شناسی شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران بوده است. پژوهش از نوع آمیخته (کیفی- کمی) بوده که با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با روش کیفی، مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری به انجام رسید. سپس داده‌ها بر اساس رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین و در سه‌گام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، تجزیه و تحلیل گردیدند. با برقراری رابطه بین مفاهیم و مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز، فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری حاصل گردید. در بخش کمی جامعه آماری تحقیق، تمامی کارکنان دارای مدرک کارشناسی به بالای سازمان به تعداد ۳۰۵ نفر شناسایی گردیدند و بر اساس فرمول کوکران ۱۷۰ نفر از آن‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه بود که در نهایت داده‌ها از طریق الگوی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داده که اصلی‌ترین آسیب‌های وارده به سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران، فقدان مدیریت تعارض، عدم مشارکت کارکنان، رقابت کارکنان و موانع ارتباطی بوده‌اند.

## واژه‌های کلیدی

آسیب‌شناسی، شکاف نسلی، مدیریت تعارض، عدم مشارکت، رقابت کارکنان.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
 ۲. استاده، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
 ۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: ناصر میرسپاسی  
رایانامه:[nassemirsepasi@yahoo.com](mailto:nassemirsepasi@yahoo.com)

## استناد به این مقاله:

غفاریان حسین‌زاده، محسن؛ میرسپاسی، ناصر و دارائی، محمدرضا (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۲)، -.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است. این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



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

## مقدمه

نسل امروزی در دنیای رقابتی متولد شده و برای رسیدن به اهدافش باید تلاش مضاعفی داشته باشد. در مواردی متعدد مشاهده شده که استعداد و توانایی‌های این نسل در سازمان، تحت تأثیر عوامل پیش‌بینی نشده‌ای همانند عدم شناخت بین نسلی تحت‌الشعاع قرار گرفته است. شکاف نسلی پیامدهای بازدارنده‌ای ایجاد کرده که برای مقابله با این عوامل رویکردهای متفاوتی را شناسایی نموده‌اند. به دلیل بحث‌های متفاوت روان‌شناختی، بحث در مورد این پدیده به‌طور مداوم در حال توسعه است. مشخص شده است که مدیران سازمانی به اندازه‌ای درگیر تعهدات خود به سازمان می‌شوند که گاهی نمی‌توانند زمانی را با همه کارکنان خود بگذرانند و به همین دلیل در مورد کمک به رشد و شکوفایی کارکنان جوان‌تر ناتوان می‌مانند (سپراتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از جمله اساسی‌ترین چالش‌های نوین پیش‌روی مدیریت منابع انسانی، تنوع نیروی کار است که شناخت تفاوت‌های میان آن‌ها می‌تواند کمک‌های فراوانی در چگونگی برخورد با آنان کند (توربن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). تفاوت نسلی، موضوعی قابل توجه برای سازمان‌هایی است که با رقابت روبه رشد بر سر منابع انسانی کمیاب روبه‌رو هستند (اگری و رالساتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ وست و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). آسیب‌های شکاف نسلی باعث ایجاد شکاف بین نسل‌ها شده و به تدریج متوجه می‌شویم که این شکاف در حال توسعه بوده و مقابله با این تحول حیاتی به نظر می‌رسد. به تفاهم رسیدن و مشارکت نسل‌های مختلف در یک سازمان گاهی بسیار سخت است چرا که نسل‌های جوان بر پایه اطلاعات رو به رشد خود با سرعت در حرکت می‌باشند و نسل‌های مسن با تمام قوا در حال تلاش برای اثبات ارزش‌ها و هنجارهای نسل خود هستند چرا که آنان با آن هنجارها زندگی کردند، رشد یافته‌اند و نسل‌های جدید را پرورش داده‌اند و نهایتاً به یک ثبات اخلاقی و ارزشی رسیده‌اند. تغییر یا شکست هنجارها و ارزش‌ها برای آنان به‌مثابه شکست، نابودی و نفی خود است. واضح و مبرهن است که با وجود تقابل نسل‌ها، تفاهم و رسیدن به نقطه‌ای مشترک سخت به نظر می‌رسد.

به زیستی در محیط کار با هدف ایجاد مکانی مناسب‌تر برای انجام امور به‌عنوان استراتژی منابع انسانی و سلامت حرفه‌ای توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته و به

دلایل مختلفی جایگاه مهم در پژوهش‌های سازمانی به خود اختصاص داده است. شاید ابتدایی‌ترین دلیل برای آسیب‌شناسی شکاف نسلی در محیط کار در راستای کاهش تنش و تعارض بین کارکنان است. آشکار است که تجربیات فرد در محل کار چه از نظر ماهیت عاطفی و چه از نظر ماهیت اجتماعی به‌طور مشخص در حین انجام کار بر او تأثیرگذار است. به‌علاوه، این تجربیات در محل کار به حوزه‌های غیر کاری نیز سرایت پیدا می‌کنند و زمانی که کارکنان محل کار را ترک می‌کنند با همان حس و حالی که از محیط کاری گرفته‌اند، وارد زندگی شخصی و خصوصی خود می‌شوند. از نتایج کاهش به‌زیستی و افزایش تعارض در سازمان در سطح فرد کاهش خلاقیت فردی، اشتیاق کاری کمتر، تصمیم‌گیری‌های ضعیف، حضور نمایشی در محل کار و در سطح سازمان کاهش مشارکت، تمایل بیشتر به غیبت و ترک خدمت و نیز افزایش هزینه مراقبت‌های بهداشتی است (قنبری و انایی و همکاران، ۲۰۲۳).

با وجود اینکه تفاوت‌های بسیاری بین سلاقی افراد در سازمان وجود دارد اما نباید این تفاوت‌ها را ریشه اختلاف در سازمان دانست (مورگادو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸) چرا که تحولات پیاپی باعث وجود نابرابری در ارکان مختلف سازمان می‌گردند که به‌تناوب بر میزان عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند (وکس و کریک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

باید توجه داشت که نسل‌های مختلف دارای عملکرد متفاوتی در سازمان هستند. این تفاوت عملکرد ناشی از نوع نگرش و چشم‌انداز کارکنان، نوع اخلاق کاری و نوع پذیرش ماهیت رهبری در سازمان است که همگی می‌توانند باعث بروز یاس و ناامیدی و تشدید سوءتفاهم در بین نسل‌های مختلف در سازمان گردند (گلس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ کوجین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). دیویس<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) می‌گوید: برای اینکه تنوع نسلی کارایی داشته باشد، رهبران سازمانی باید نسبت به «نقاط دردسز آفرین» که احتمالاً منجر به تنش‌های بین نسلی می‌شوند، آگاهی بیشتری داشته باشند. او می‌گوید: بسیاری اوقات تنش‌های ناشی از تفاوت میان نسل‌ها به دلیل تفاوت در میزان بلوغ فکری افراد است. هر یک از نسل‌های متفاوتی که هم‌زمان در یک محیط کار می‌کنند، ایده‌های مختلفی در مورد استانداردهای محیط کار دارند، از پروتکل‌های ارتباطی گرفته تا سبک بازخورد ترجیحی آن‌ها و اختلاف بر سر این موضوع که احترام باید بر اساس

5. Morgado & Elt  
6. Vaux & Kirk  
7. Glaas  
8. kogin  
9. Divis

1. Suprpto  
2. Torin & Elt  
3. Elgari & Ralsatooon  
4. West & Elt

انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی مورد بحث قرار گرفته، نشان داده که افراد در هر نسل ویژگی‌ها، ترجیحات و ارزش‌های مشابهی نسبت به جنبه‌های مختلف زندگی از خود نشان می‌دهند. این در حالی است که سایر نسل‌ها دارای تفکرات و رفتار متفاوت‌تری می‌باشند. افکار و احساسات گروه‌های سنی مختلف در مورد یک موضوع خاص تحت تأثیر رویدادهای تاریخی و زندگی آن‌ها در زمان رشد و بلوغ آنان شکل می‌گیرد (لیون و کارون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران در سال ۱۳۴۴ با هدف ارائه خدمات تخصصی، فوق تخصصی و تشخیص-درمانی با بالاترین کیفیت به خانواده بزرگ صنعت نفت تشکیل گردید و تلاش دارد با تأکید بر اصول ایمنی بیمار و بهبود مستمر کیفیت خدمات، اولین انتخاب و مطمئن‌ترین تکیه‌گاه در حفظ و ارتقای سلامت‌گیرندگان خدمت باشد. قانون بازنشستگی در وزارت نفت و شرکت‌های تابعه برای کارکنان رسمی بر اساس سابقه کار نبوده و بر اساس سن است؛ یعنی یک کارمند وزارت نفت حتی اگر سابقه کارش ۴۰ سال شود، باید تا ۶۰ سالگی کار کند (اناث ۵۵ سالگی). سن بازنشستگی می‌تواند در مواردی با نظر مثبت مدیران عامل شرکت‌ها تا ۳ سال نیز تمدید شود. لذا حضور مدیران، سرپرستان و کارکنانی با ۶۰ تا ۶۳ سال سن از طرفی و وجود کارکنان جدیدالورود نسل‌های جدید از طرف دیگر، وجود شکاف طبقاتی و تعارضات بین نسلی را در وزارت نفت و سازمان‌های تابعه (از جمله سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران) تشدید می‌نماید که خود دلیل انجام این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران است.

با توجه به این نکته مهم که منابع انسانی سازمان‌ها در حال مستهلک شدن بوده و از طرفی رشد اقتصادی سازمان‌ها و جوامع به‌طور مستقیم به این منابع وابسته هستند، نسل‌های مسن ممکن است مجبور به طولانی کردن دوران بازنشستگی خود شوند و از طرفی نسل‌های جدید نیز بدون شناخت تفاوت‌های بین نسلی به‌سرعت به نیروی کار سازمان پیوندند که این مسئله آسیب‌های شکاف نسلی را شدیدتر می‌کند. مهم است که تفاوت نسلی را به‌عنوان یکی از ابعاد تنوع جمعیت که می‌تواند بر بهره‌وری نیروی کار و رشد اقتصادی تأثیر بگذارد، بشناسیم. این تحقیق به دنبال آسیب‌شناسی شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران است

تجربه باشد یا قابلیت (هارنفاتن‌سورن و پوتیتانون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در سازمان‌ها فقدان یک‌راه حل انضباطی واضح و قابل درک یکی از دغدغه‌ها و مشکلات اساسی در ارتباط با حل و کاهش تعارضات بین کارکنان است. اگر پروتکل‌های انضباطی ضعیف اجرا شوند، ممکن است سوءتفاهمی بین کارمندان و مدیریت رخ دهد. در این صورت، یک پروتکل انضباطی خوب می‌تواند رفتار کارکنان را بهبود بخشد، احتمال تعارض را کاهش دهد و رابطه صمیمی بین مدیریت و کارکنان را تقویت کند؛ به بیان دیگر یک اقدام انضباطی مناسب راه‌حلی برای کاهش تنش و از بین رفتن تعارضات بین کارکنان خواهد بود (روخنده و همکاران، ۲۰۲۳).

با وجود اینکه نظریه هم‌گروهی نسلی همواره در حوزه انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی و روانشناسی مورد بحث بوده است، در علم اقتصاد و بازار کار مورد غفلت قرار گرفته است. از آنجایی که هر نسل تجربه زیستی متفاوتی دارد، دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رویکردهای کاری آن‌ها ممکن است متفاوت باشد، این مفاهیم به‌عنوان شکاف نسلی شناخته می‌شوند. هنگامی که کارکنان نسل‌های متفاوت با یکدیگر کار می‌کنند، ممکن است تنش‌ها و مشاجره‌هایی ایجاد شود که بهره‌وری نیروی کار را کاهش دهد و در نتیجه رشد اقتصادی را با رکود مواجه کند (مورگادو و همکاران، ۲۰۱۸).

شکاف نسلی در محیط کار باید یکی از موضوعاتی باشد که نه‌تنها سازمان‌ها بلکه دولت‌ها به آن توجه کرده و سعی در مدیریت تفاوت‌های بین نسل‌ها داشته باشند (دیویس، ۲۰۱۶). همان‌طور که در مطالعات و پژوهش‌های حوزه مدیریت پیشنهاد شده است، سازمان‌ها باید تفاوت بین نسلی کارکنان خود را بشناسند و در شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی خود انعطاف‌پذیر باشند. افزایش ارتباطات بین نسل‌های مختلف و برنامه‌هایی که در آن کارکنان از نسل‌های متفاوت از یکدیگر یاد بگیرند و با یکدیگر تعامل داشته باشند، به کارکنان اجازه می‌دهد تا با یکدیگر روابط بیشتری داشته باشند. انجام این کار، به کاهش تنش در محل کار و بهبود بهره‌وری نیروی کار کمک می‌کند و از این‌رو به چشم‌انداز اقتصادی مثبت برای یک کشور منجر می‌شود (هارنفاتن‌سورن و پوتیتانون، ۲۰۲۱).

بر اساس نظرات محققان، بهترین روش برای معرفی هر نسل، استفاده از تاریخ تولد شاغلین در سازمان است. هرچند که در مواردی هم مشاهده شده که گروه‌های سنی در هم تداخل داشته‌اند. نظریه تداخل نسلی که توسط محققان در

چین نشان دادند. آن‌ها تعارضات بین سازمانی را به تعارضات رابطه، وظیفه و فرآیند طبقه‌بندی کردند. در تعارض روابط به دلیل اختلافات ناشی از ناسازگاری‌های بین فردی استرس و خصومت بروز منجر به از هم گسیختگی ارتباطات بین ذینفعان می‌شود (سونگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳، ماسکی و همکاران، ۲۰۱۸؛ تورتلا و همکاران، ۲۰۱۹).

نوع دیگر، تعارض وظیفه است که شامل تفاوت‌های اعضای تیم در رابطه با وظایف معین و ادراکات، نظرات، اهداف، ایده‌ها و تصورات مربوط به آن وظیفه است (پلد و آدلر، ۱۹۹۴؛ مارتینز-مورنو و همکاران، ۲۰۰۹؛ سناراتنه و اوداواتا، ۲۰۱۳؛ چن و همکاران، ۲۰۱۴؛ لی و همکاران، ۲۰۱۵؛ کلارک و همکاران، ۲۰۱۷؛ واکس و کرک، ۲۰۱۸). در تعارض فرایند تعارض به دلیل اختلاف نظر در مورد چگونگی فرایند انجام وظایف به وجود می‌آید (مارتینز-مورنو و همکاران، ۲۰۰۹؛ سناراتنه و اوداواتا، ۲۰۱۳؛ چن و همکاران، ۲۰۱۴؛ لی و همکاران، ۲۰۱۵). علاوه بر این، به گفته مک آدام (۲۰۰۵)، علت تعارض یک رویداد چند سطحی است و با توجه به این دیدگاه، تعارض می‌تواند بین افراد یا گروه‌هایی از ذینفعان رخ دهد. دخالت بیش از دو طرف به این معنی است که درگیری می‌تواند بین افراد و بین یا درون گروه‌ها رخ دهد. در تعریف دیگر تعارضات در سه سطح دسته‌بندی می‌شوند؛ سطح فردی (بین اعضا و ذینفعان فردی)، سطح دوتایی (روابط بین طرف‌های مختلف) و سطح درون گروهی (تورتلا و همکاران، ۲۰۱۹).

### نسل‌ها در سازمان<sup>۹</sup>

نیروی کار در سازمان‌ها امروزه تلفیقی از چهار نسل مختلف است (لیونز و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). از آنجایی که نسل‌های مختلف با هم تعامل دارند، تصوراتی از یکدیگر در افکارشان ایجاد می‌شود که ممکن است با هم در تضاد باشد. به‌عنوان مثال، هیگر و لینگهام<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) خاطر نشان می‌کنند که کارکنان تفاوت‌هایی را که مدیران نسل‌های مختلف از کارکنان خود انتظار دارند را درک می‌کنند. چنین ادراکاتی می‌تواند به صورت کلیشه‌ای، به پیش تصورات یا تنش‌ها منجر شود (فینکلشتاین و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳). تفاوت‌های بین

و در مقام پاسخ به این سؤال اساسی است که چه آسیب‌هایی از شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران وجود دارد و چه راه‌حلی برای درمان این آسیب‌ها می‌توان پیشنهاد کرد؟

### تعارض

تعارضات از نظر چارچوب متفاوت می‌باشند، تعارضات می‌تواند سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی یا بر اساس منافع ذی‌نفعان مختلف باشد (مورا و تیکسیرا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). تفاوت منافع ذی‌نفعان گاهی به‌عنوان یک کاتالیزور برای بروز درگیری‌ها عمل می‌کند (سسا و همکاران، ۲۰۰۷) و می‌تواند وضعیت سازمان را به طرق مختلف تغییر داده و تحت تأثیر انواع تعارضات قرار دهد (مسکی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). تعارضاتی که دارای اثرات مثبت یا منفی بر وضعیت سازمان می‌باشند (کلمبوس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). مطالعات نشان می‌دهد انواع مختلفی از تعارض وجود دارد از جمله تعارض شناختی که ناشی از دیدگاه‌های متفاوت اعضای تیم در ارتباط با چگونگی دخالت‌های اعمال شده در مورد وظایف انجام شده است (کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). نوع دیگر تعارض، تعارض عاطفی است که ناشی از تفاوت‌های فردی است و باعث بروز نارضایتی شخصی و یا تصورات نادرستی می‌شود که اعضای تیم را تحت فشار قرار می‌دهد و آن‌ها را تحریک می‌کند (دریک و پارکس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). در تضاد مشارکتی<sup>۶</sup>، اعضای تیم رفتاری دوستانه و قابل اعتماد نسبت به یکدیگر در بروز تعارض دارند. اعضای تیم، تضاد را یک مشکل مشابه فرض نموده و سعی می‌کنند آن را با همکاری هم حل کنند (همپل و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). برعکس، در یک درگیری رقابتی، اعضای تیم نگرش مشکوک و تهاجمی نسبت به یکدیگر نشان می‌دهند و سعی می‌کنند از نیازهای یکدیگر سوءاستفاده کنند. این تعارض منجر به یک موقعیت برد- باخت می‌شود.

طبق گفته اوریگ (۲۰۱۴)، سه نوع تضاد بین مدیران و کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد، یعنی تضاد روابط، تضاد فرآیند و تضاد وظیفه (فلدمن، ۲۰۱۰). در مطالعه‌ای مشابه، لی و هو (۲۰۱۵) اثرات تضادهای بین سازمانی را بر پروژه‌ها در

1. Moura & Teixeira
2. Maskey
3. Columbus
4. Clark
5. Dirks & Parks
6. Collaborative Conflict
7. Hempel & Elt

8. Song
9. Generations in the organization
10. Lyons et al
11. Haeger & Lingham
12. Finkelstein et al

در ارزش‌ها، افکار و نگرش‌ها) تمایز قائل می‌شوند. در حالی که تنوع سطحی منجر به تضاد در مراحل اولیه چرخه زندگی یک گروه می‌شود و تأثیر آن در نهایت کاهش می‌یابد، تنوع عمقی در طول زمان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. دنکر و همکارانش (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که سن، به‌عنوان یک ویژگی قابل مشاهده، مبنایی برای طبقه‌بندی اجتماعی به درون‌گروهی و برون‌گروهی است و خطوطی را برای تعارض بین نسلی ترسیم می‌کند. با این حال ممکن است تصور شود که نسل‌های مختلف دارای ارزش‌های متفاوتی هستند (سننامو و گاردنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ اسمولا و ساتون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ تونگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۰) که این تفاوت‌ها بر تعارض بین نسلی تأثیر بگذارد.

افراد معمولاً به دنبال این می‌باشند که خود را متعلق به نسلی خاص بدانند، زیرا آن‌ها یک‌دست بودن صفاتی را که با اعضای دیگر گروه در ارتباط است را درک می‌کنند و دیگران را بر اساس ویژگی‌های متفاوت، در گروه‌های خارج جداگانه طبقه‌بندی می‌کنند (اوریک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). همچنین افراد همواره به دنبال مقایسه احساسات خود در یک گروه با احساسات افراد در گروه‌های دیگر هستند. این مقایسه‌های بین‌گروهی در محیط کار حائز اهمیت است زیرا هر دو تعصب مثبت در گروه و تعصب منفی خارج از گروه می‌توانند بر تعامل درون‌گروهی و بین‌گروهی تأثیرگذار و درگیری‌هایی نیز ممکن است رخ دهد (دنکر و همکاران، ۲۰۰۷ به نقل از مکنا و همکاران، ۲۰۱۷).

با توجه به وجود شواهدی که از بروز اختلافات بین نسلی در محیط کار دلالت دارد، محققین این تفاوت‌ها را طبیعی و از خصوصیات یک سازمان زنده می‌دانند که بایستی به آن اهمیت داده شود. ماهیت تعارض بین نسلی بر ساختار سازمان تأثیر می‌گذارد، زیرا همواره انتظارات کارکنان نسبت به هم‌نسلی‌های خود و سایر نسل‌ها غیرقابل تغییر باقی می‌ماند (ترازیلو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). تحقیقات و نظریه‌ها برخی از عوامل بالقوه مرتبط را ارائه می‌دهد به‌عنوان مثال، از فرهنگ ملی به‌عنوان عامل تأثیرگذار در تعیین چشم‌اندازهایی که نسل‌ها دارند، نام برده می‌شود. کیچ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) استدلال کرد که گزارش‌های رسانه‌ای روایاتی را ارائه می‌دهند که بر

نسلی، چه واقعی و چه درک شده، منبع بالقوه تعارض در محل کار هستند (بکتون، واکر و جونز-فارمر، ۲۰۱۴؛ دنکر و همکاران، ۲۰۰۷؛ کوپراشمیت، ۲۰۰۶؛ سریس و همکاران، ۲۰۰۷؛ سیمولا و ساتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

یک نسل به افرادی که در یک دوره تاریخی یکسان متولد شده‌اند اشاره می‌کند، کسانی که در یک محیط اجتماعی، فرهنگی و در یک برهه خاص تاریخی زندگی می‌کنند و از تجربه‌های مشابه در دوران رشد و بلوغ خود برخوردار هستند؛ این مفهوم‌سازی بر این واقعیت تأکید می‌کند که اعضای هر نسل از نظر ذهنی خود را متعلق به یک نسل خاص می‌دانند که به یک زندگی‌نامه مشترک پیوند خورده‌اند، به معنای اساسی یک سرنوشت مشترک دارند و با نسل‌های دیگر متفاوت هستند (جلالی، ۲۰۱۹). به تعبیر دیگر «نسل» نه تنها یک مفهوم زمانی، بلکه یک مفهوم اجتماعی و فرهنگی است؛ در نتیجه، تعریف می‌تواند این باشد که «یک نسل گروهی از افراد می‌باشند که در طول یک دوره تاریخی با هم بزرگ شده‌اند» (غفاری، ۲۰۱۹). یک نسل، گروهی از افراد هستند که در معرض رویدادهای اجتماعی مشابه قرار گرفته‌اند و در طول سال‌های رشد و پرورش شخصیت و تفکر خود، رویدادهای مشابهی را پشت سر گذاشته‌اند و در بستری از وقایع با ریشه‌های تاریخی - اجتماعی خاص آن نسل رشد کرده‌اند.

همان‌طور که اوریک و کراندال<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، اشاره کردند، تعارض مبتنی بر هویت می‌تواند در سازمان‌ها بسیار فراگیر و چالش برانگیز باشد. از آنجایی که هویت می‌تواند تحت تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی مانند سن باشد (دنکر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، تنوع سنی در سازمان‌ها می‌تواند شیوع تعارض را افزایش دهد (ویلیامز و اوریلی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). براساس اعتقاد برخی از محققان تعارض در سازمان‌ها از تعاملات با کارکنان ناهمگن ناشی می‌شود. به این ترتیب، وجود نسل‌های متفاوت در محیط کار می‌تواند بر تنش‌های بین‌فردی بیفزاید. چنین تعارضاتی می‌تواند باعث ایجاد پازلی از نتایج منفی‌سازمانی مانند جابجایی، غیب از محل کار و کاهش بهره‌وری شوند.

ایلگن و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) بین تنوع سطحی (مانند سن سن و سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) و تنوع عمقی (تفاوت

6. Sennamo & Gardner  
7. Smola & Sutton  
8. Twenge  
9. Urlick  
10. Truxillo & Elt  
11. Kitch

1. Becton & Walker; Jones-Farmer; Dencker et al;  
Kupperschmidt; Sirias et al; Smola & Sutton,  
2. Orrick & Crandall  
3. Denker  
4. Williams & O'Reilly  
5. Ilgen et al

چندین نسل از گروه‌های کاری بر اساس سن آن‌ها وجود دارند. آنچه که کارگران نسل Z در جامعه آماری تحقیق تجربه نموده‌اند شکاف نسلی گسترده‌ای بوده که این تیم تحقیقاتی با آن مواجه بوده است. و پیشنهاد نمودند که با افزایش تطابق کارکنان با مدیران، می‌توان به میزان قابل توجهی از این عدم تطابق را کاهش داد.

یووچسکا و زنوننی<sup>۷</sup> (۲۰۲۴)، در تحقیقی با هدف ارائه مدل به منظور مدیریت نسل‌های مختلف بیان داشتند نیروی کار تقریباً در همه سازمان‌ها از چندین نسل از کارکنان تشکیل شده است که دارای تجربیات و ارزش‌های متفاوتی هستند. تنوع نسلی می‌تواند ناهمگونی را در محل کار به ارمغان بیاورد، اما همچنین منجر به درگیری‌ها و از چالش‌های محل کار شود. همه این‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان متعلق به نسل‌های مختلف باید با هم کار کنند. به همین دلیل است که مدیریت کیفیت نسل‌های مختلف مهم است. واقعیت این است که کلیشه‌ها و باورها وجود دارند و عوارض جانبی را نه تنها بر ارزیابان و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها، بلکه بر کارکنان نیز به دنبال دارند. بر اساس تحقیقات انجام شده برای نیازهای این مقاله، مدل‌هایی برای توانایی‌های کارکنان طبقه‌بندی شده بر اساس گروه سنی آن‌ها و تمایل آن‌ها به یادگیری و توسعه در سازمان‌ها ایجاد شد. از مدل‌های ایجاد شده می‌توان مشخص کرد که کارکنان مسن‌تر نسبتاً انعطاف‌ناپذیر و کارکنانی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و آمادگی کمتری برای آموزش دارند تلقی می‌شوند. در مقابل، کارکنان جوان‌تر منعطف‌تر و توانایی یادگیری بیشتری دارند. این مقاله اهمیت سرمایه‌گذاری در یادگیری و توسعه مستمر برای کارکنان را به‌عنوان مدل‌های مدرن برای مدیریت نسل‌های مختلف کارکنان برجسته می‌کند.

درخشان (۲۰۲۲)، در تحقیقی مشابه با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعارضات بین نسلی در بین کارکنان ستادی صنایع خودروسازی کرمان موتور بیان داشت که تعارض در سازمان می‌تواند به دلایل متعددی مانند سوءاستفاده از ارتباطات، نوع نگرش به تعادل کار و زندگی، تفاوت در استفاده از فناوری و دیگر مشکلات در بین چهار نسل فعلی محیط کار ایجاد شود. مشکلات کارکنان شامل مسائل مربوط به کار تیمی نیز می‌شود زیرا کارکنان مسن و سرپرستان جوان مشکلات زیادی ایجاد می‌کنند که در ادامه،

تفاوت‌های نسلی تأکید می‌کند. به‌علاوه، اوریک (۲۰۱۴) عنوان می‌کند که دانش و ادراک شخص از کلیشه‌های نسلی محل کار بر ادراک وی تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود بر رفتار نیز تأثیر می‌گذارد. جوشی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) اظهار داشتند که ادراکات هر نسل به‌عنوان پایه‌ای برای هویت اجتماعی فرد در محل کار، بستگی به ساختار و فرهنگ سازمان دارد (کینگ و فینکلشتاین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین بررسی عوامل مؤثر بر ادراک نسل‌ها که به نوبه خود می‌توانند در کاهش درگیری بین نسلی تأثیر بگذارد، بسیار مفید است.

یکی از عوامل مهم تعارض در سازمان، عوامل جمعیت‌شناسی است که مستقیماً بر روی هویت فرد در سازمان تأثیر می‌گذارد (دنکر و همکاران، ۲۰۰۷)، تنوع نسلی در سازمان‌ها می‌تواند شیوع درگیری را افزایش دهد (ویلیامز و اورلی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). کورون<sup>۴</sup> (۱۹۶۹) به درگیری‌هایی اشاره می‌کند که در سازمان‌ها ناشی از ارتباط کارمندان ناهمگن ناشی می‌شود به همین ترتیب، وجود نسل‌های مختلف در محیط کار می‌تواند به تنش‌های بین فردی منتج شود زیرا باعث افزایش تنوع درون سازمانی می‌شود. بی‌شک چنین درگیری‌هایی می‌تواند میزان اعتماد در سازمان را کاهش دهد (دیرکس و پارک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

تأثیر رسانه‌های اجتماعی در راهبردها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در حال افزایش است، این مسئله می‌تواند در سازمان‌ها مزایا و معایبی از جمله تسریع و تشدید در تعارض را ایجاد کند و یا به صورت فرصت یا تهدیدی برای سازمان‌ها تلقی شوند. نقش شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌ها به قدری پررنگ شده است که جمع‌کنی از صاحب‌نظران، مدیران و تصمیم‌گیران، سازمان‌ها را به فراگیری راهبرد مرتبط با این فناوری‌ها برای چشم‌اندازهای آینده سازمان‌ها توصیه می‌کنند (میرسلیمی و افکانه، ۲۰۲۳).

### پیشینه پژوهش

رادهانان<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، در تحقیقی به مطالعه پدیدارشناختی کارگران نسل Z در مواجهه با شکاف نسلی در دنیای کار پرداختند و بیان داشتند که شکاف نسلی چالشی است که هر سازمانی با آن روبرو می‌شود. در یک سازمان پویا

1. Joshi
2. King & Finghtieshtain
3. Williams & O, Rllee
4. Corwin
5. Direx & Park
6. Pradhana

کرمان، به صورت توصیفی و همبستگی و طبق فرمول کوکران ۲۴۲ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه تفکر استراتژیک با روایی ۰/۸۷ و پایایی ۰/۸۸، پرسشنامه حل تعارضات سازمانی با روایی ۰/۸۳ و پایایی ۰/۸۶، پرسشنامه موفقیت سازمانی با روایی ۰/۸۷ و پایایی ۰/۹۲ استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS ویراست ۲۵ انجام گرفته و از آماره‌های توصیفی و استنباطی مانند میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. بررسی نتایج این تحقیق نشان داده که بین نگرش استراتژیک، عزم استراتژیک، حرکت بر اساس فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان با رفع تعارضات سازمانی و موفقیت‌های سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود داشته است و مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفع تعارضات سازمانی و موفقیت سازمانی، تفکر در زمان است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش توصیفی تحلیلی، از نوع هدف کاربردی و نوع پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) به انجام رسیده است. علت کاربردی بودن این تحقیق به دلیل استفاده از شواهد تجربی این پژوهش در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران و قابل‌تعمیم بودن در سازمان‌های مشابه است. در مرحله اول تحقیق، از روش کتابخانه‌ای و در مرحله دوم، از روش مصاحبه استفاده شده است. به دلیل عدم وجود الگوی تجربی و نظری در کشف آسیب‌شناسی شکاف نسلی کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران از روش پژوهش کیفی و از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) به‌عنوان راهی مطمئن جهت رسیدن به راهبرد برتر استفاده شد. در مرحله مصاحبه، برای کشف آسیب‌شناسی شکاف نسلی با استفاده از مصاحبه نیم ساختار یافته، مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری به انجام رسیده است. به همین منظور مصاحبه با ۲۸ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران شامل مدیران ارشد و عالی سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران که تجربه مدیریتی در بخش‌های سازمان متبوع خود را داشته‌اند انجام شده است.

نمونه‌گیری تا جایی که مفهوم دیگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه ارائه نگردید ادامه پیدا کرد. اگرچه اشباع نظری از مصاحبه بیست و ششم اتفاق افتاده بود، اما در مجموع تعداد ۲۸ مصاحبه انجام شد. فرایند مصاحبه با

این تعارضات بر اثربخشی نیز تأثیرگذار است. با توجه به تعداد حوادث درگیری بین چهار نسل از کارکنان، اکنون مدیران سازمان‌ها نگران تضمین مؤثرترین و کارآمدترین نظارت در یک محیط کار چند نسلی هستند. مهم است که مدیران درک کنند چگونه تعارضات بین نسلی در محیط کار را کاهش دهند. تحقیق فوق از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل بخش ستادی صنایع خودروسازی کرمان موتور بوده است. این تحقیق از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس برای انتخاب اعضای نمونه آماری استفاده کرده است.

با توجه به جامعه آماری ۳۱۰ نفری کارکنان ستادی، حجم نمونه از فرمول کوکران ۱۷۳ نفر تعیین شده است. برای سنجش تعارضات بین نسلی، در ابتدا گروه خبره متشکل از ۲۰ خبره تشکیل، سپس پرسشنامه پژوهش در ۹ مؤلفه و ۳۶ گویه به دست آمد که در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. روایی پرسشنامه‌ها به صورت صوری مورد تأیید قرار گرفت. ضریب پایایی کل پرسشنامه ۰/۷۵۲ بوده که توسط آلفای کرونباخ به دست آمده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل تکنولوژیکی و فنی، مهارت‌های اکتسابی، شکاف نسلی، ویژگی‌های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ساختار اداری در ایجاد تعارضات بین نسلی در شرکت کرمان موتور تأثیر بسزایی دارند. اما وضعیت صنایع خودروسازی کرمان موتور به لحاظ این عوامل در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در مقام افتراق پژوهش فوق با تحقیق پیش رو می‌توان اذعان داشت که این تحقیق با مصاحبه و سپس تحلیل دلفی، ضمن شناسایی و طراحی مدل، اقدام به شناخت ۹ مؤلفه و ۳۶ گویه نموده است در حالی که تحقیق پیش رو با روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحلیل خود را به انجام خواهد رساند.

بابایی‌نژاد و شمس‌الدینی (۲۰۲۱)، در تحقیقی با هدف بررسی همبستگی بین تفکر استراتژیک با حل تعارضات سازمانی و موفقیت سازمانی بیان داشتند که سازمان‌ها مانند هر نهاد انسان محوری، از مجموع منابع انسانی تشکیل شده‌اند که بر اساس نظرات دانشمندان علوم انسانی، مجموعه اختلافات آرای این افراد با ویژگی‌های انسانی آن‌ها مورد نقد و بررسی قرار گرفته‌اند. لذا در این تحقیق و به‌منظور پژوهش در جامعه آماری کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان



قبل طراحی شده بود، اما مصاحبه‌شونده آزاد بود که به هر شکل ممکن به سؤالات پاسخ دهد. به‌منظور تحلیل آسان‌تر مصاحبه در مراحل کدگذاری، با اجازه مصاحبه‌شونده، فرایند مصاحبه ضبط گردید. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ ذکر شده است.

همکاری یکی از نویسندگان مقاله در مدت‌زمان تقریبی هر مصاحبه ۲۵ دقیقه به انجام رسید. پروتکل مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود که شامل ثبت مشخصات فردی، ثبت زمان و تاریخ مصاحبه، مکان انجام مصاحبه و در نهایت نام مصاحبه‌شونده بوده است. هرچند فرایند انجام این مصاحبه از

**جدول ۱. وضعیت گروه مصاحبه‌شوندگان**  
**Table 1. Status of Interview Groups**

تعداد	تقسیم‌بندی	جمعیت‌شناختی
۶	مدیران سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران	پست سازمانی
۹	مدیران ارشد منابع انسانی بخش بهداشت درمان	
۱۳	اعضای هیئت‌علمی دانشگاهی	
۵	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۰	۳۰ تا ۴۰ سال	
۷	۴۱ تا ۵۰ سال	
۶	بیشتر از ۵۰ سال	
۵	کارشناسی	تحصیلات
۱۲	کارشناسی ارشد	
۱۱	دکتری	
۴	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۷	۵ تا ۱۵ سال	
۹	۱۶ تا ۲۵ سال	
۸	بیشتر از ۲۶ سال	

مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌ها در دو فاصله زمانی خواهد بود. همچنین برای کیفیت و ارزشیابی این پژوهش که مبتنی بر نظریه داده بنیاد می‌باشد، شاخص‌های معیار مقبولیت معرفی، که در تحقیق حاضر در نظر گرفته شده است، در جدول ۲ بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها به همراه تحلیل تم قابل بررسی است. مفاهیم استخراجی از آن در سایر جداول و مراحل کدگذاری مورد استفاده قرار گرفته است.

به‌منظور قابلیت اطمینان مصاحبه، در چند مرحله وضعیت مصاحبه‌ها، رونویسی‌ها و تحلیل‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. برای محاسبه مقبولیت پژوهش از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری گردید. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود ولی با این اشکال روبرو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تمرین (تجربه) و حافظه کدگذار قرار گرفته و بنابراین منجر به تغییر در قابلیت اعتماد کدگذاری شود. از

**جدول ۲. نمونه‌ای از یک مصاحبه به همراه تحلیل تم**

**Table 2. Sample Interview with Thematic Analysis**

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها	بخشی از متن مصاحبه
عدم عدالت سازمانی	یکسان‌سازی در پیاده‌سازی مصوبات سازمان	عدم شایسته‌سالاری فقدان عدالت اجتماعی	نسل‌های مختلفه ارزش‌های متفاوت برای سازمان خود قائل هستند. برای همین میزان ارزش‌گذاری مدیران سازمان برای کارکنان خود متفاوت خواهد بود. در بیشتر موارد این ارزش‌گذاری صحیح و منصفانه بوده است.
تبعیض بین پرسنل	توجه به رعایت موازین اخلاقی	عدم رعایت عدالت	عدم رعایت اصول اخلاقی در مدیریت سازمان باعث ترویج ناعدالتی می‌گردد.
عدم مشارکت کارکنان	مشارکت نسل‌ها و در نتیجه‌گرایی	فقدان انتخاب استراتژی	مدیران و کارکنان جوان در تصمیم‌های استراتژیک و راهبردی سازمان کمترین دخالت را دارند.
موانع ارتباطی	فقدان یکسان‌سازی در	آموزش کارکنان و	ارتباط کارکنان با شرح وظایف و ارزش‌های سازمان قبل از انتصاب روی سمت در

تشدید و کاهش تعارضات بین نسلی نقش زیادی دارند.	توجه به ساختار فرهنگی سازمان	پیاپی سازی مصوبات سازمان
باید سعی شود که از نقطه نظرات تمامی کارکنان، که ترکیبی از کارکنان جدید و قدیمی هستند در جهت پیشبرد استراتژی سازمان بهره گرفته شود.	عدم مشارکت فکری	کار با تمامی کارکنان و شناخت بیشتر آن‌ها
انتصاب کارکنان در پست‌های جدید باید متناسب با شخصیت آنان باشد. همچنین وظایف کارکنان جدیدالورود تشریح گردد.	عدم انعطاف کارکنان	تقسیم کار با توجه به شایسته‌سالاری
عملکرد واحدهای درمانی که شامل ایمنی بیماران، تکریم بیماران و کارکنان و کیفیت خدمات درمانی است افزایش پیدا می‌کند	عدم تبعیض بین مشتریان و کارکنان	مشاهده رضایت ارباب رجوع از دریافت خدمات
نسل‌های جدید نسل فناوری و نسل تکنولوژی هستند و استفاده از دانش این نسل در فرایندهای سازمان به همراه دانش و تجربه نسل‌های قدیمی می‌تواند اثربخشی و بهره‌وری سازمان را بالا ببرد	کاهش بازدهی در عملکرد سازمان	توجه به تمامی ارکان بهره‌وری
مدیران باید شرح وظایف کارکنان را تشریح نماید و آنان را با فرهنگ و ارزش‌های سازمان آشنا کنند	نوع مدارا و سازش با کارکنان	افزایش تاملات مدیران با کارکنان
تضاد بین شخصیت و شغل در مرحله اول باعث تعارض فرد با خودش می‌شود و در نتیجه میزان تعارضات بین فردی را نیز افزایش می‌دهد	بر هم خوردن ترکیب سنی کارکنان	توجه به انسجام در فعالیت‌های گروهی
هرچقدر میزان افسردگی شغلی بالا می‌رود، غیبت از کار، شکایت از کار، شکایت از همکاران، کارشکنی و حتی تخریب‌های فیزیکی می‌تواند بیشتر بروز کند	عدم سلامت روان سلامت جسمانی	کاهش موانع ترک کار در سازمان
یکی از مهم‌ترین علل عدم بهره‌وری کافی سازمان‌ها عدم مدیریت صحیح تعارضات بین نسلی در سازمان‌ها می‌باشد.	توفقات غیرکاری مرتبط با شرایط سنی	توافق در اثر جبهه‌گیری نسلی

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 مقایسه مستمر میان داده‌ها صورت می‌گیرد.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۲۸ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش منجر به شناسایی ۲۲ مقوله کشف آسیب‌شناسی شکاف نسلی کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران کشف گردید که از این بین تعداد ۱۶ مقوله برتر شناسایی گردید. فرآیند مرحله اول تحقیق که شامل کدگذاری محوری مقوله‌های تحقیق در جدول ۳ بررسی شده است.

با انجام کدگذاری‌ها عوامل مکشوفه و تأثیرگذار در کشف آسیب‌شناسی شکاف نسلی کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران به دست آمد. سپس با استناد به مؤلفه‌های تشریح شده گروه خبرگان، پرسشنامه‌ای تنظیم و در جامعه آماری توزیع و مورد آزمون قرار گرفتند. شایان ذکر است جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران به تعداد ۳۰۵ نفر بوده که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۷۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند.

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در روش‌شناسی پژوهش توضیح داده شد تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شده است. بر اساس رهیافت نظام‌مند فوق مفاهیم برجسب‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و

### جدول ۳. یافته‌های پژوهش ناشی از مصاحبه و برجسب‌زنی مقوله تحقیق ناشی از مرحله اول پژوهش

Table 3. Research Findings from Initial Interviews and Category Labeling

کد اختصاصی	مقوله	وضعیت	کد اختصاصی	مقوله	وضعیت
A	رقابت ناسالم	تأیید	L	ادراک متفاوت در محیط شغلی	تأیید
B	عدم برنامه‌ریزی شغلی و کاری بر مبنای ساعات کار	رد	M	عدم هماهنگی در ترکیب جنسیتی کارکنان	تأیید
C	عدم توازن در پیاده‌سازی مصوبات	تأیید	N	توفقات غیرکاری مرتبط با شرایط سنی	تأیید
D	عدم مدارا و سازش با کارکنان	تأیید	O	عدم توافق در اثر جبهه‌گیری نسلی	رد
E	فقدان توجه به تشریک‌مساعی	تأیید	P	وجود قومیت و ملیت‌های مختلف	رد

F	عدم توجه به انسجام در سازمان	تأیید	Q	بر هم خوردن ترکیب سنی کارکنان	تأیید
G	تبدیل سازمان به شکل بازنده بازنده	تأیید	R	تبعیض در روند استخدام کارکنان	تأیید
H	کاهش دوستی و رفاقت در حین رقابت	رد	S	پیش‌دواری و قضاوت‌های مرتبط با سن	تأیید
I	عدم توجه به اشتغال	رد	T	عدم قبول انعطاف‌پذیری کارکنان	تأیید
J	کاهش بازدهی در عملکرد سازمان	تأیید	U	فقدان همراهی کارکنان در مأموریت‌های محوله	رد
K	اختصاص بودجه برای احیای مشاغل مختلف	تأیید	V	عملکرد فرد بر اساس تعاملات درونی	تأیید

کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران در نظر گرفته شد که در ۴ گروه طبقه‌بندی شد. در جدول ۴ مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مکشوفه در مرحله دوم بیان شده است.

برای تعیین معیارها و زیرمعیارها از نظر کارشناسان و خبرگان و در قالب کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه استراوس و کوربین بهره گرفته شد. برای این منظور طی سه مرحله شاخص‌های آسیب‌های شکاف نسلی

**جدول ۴. مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مکشوفه ناشی از مصاحبه و کدگذاری محوری در مرحله دوم**

**Table 4. Components and Sub-components Discovered from Interviews and Axial Coding in the Second Phase**

مؤلفه	کد مؤلفه	زیر مؤلفه	کد زیر مؤلفه
فقدان مدیریت تعارض <sup>۱</sup>	CM	فقدان عدالت در پیاده‌سازی مصوبات سازمان	CM1
		عدم مدارا و سازش با کارکنان	CM2
		عدم توجه به انسجام در فعالیت‌های گروهی	CM3
		تبدیل سازمان به شکل بازنده بازنده	CM4
عدم مشارکت کارکنان <sup>۲</sup>	EP	عدم لذت از کار در سازمان	EP1
		مشاهده نارضایتی ارباب‌رجوع از خدمات ناقص	EP2
		عدم همکاری، شناخت و آشنایی با سایرین	EP3
		عدم توسعه فرد در سازمان	EP4
رقابت کارکنان <sup>۳</sup>	EC	فقدان اقدامات فوری و حیاتی	EC1
		عدم استفاده از کارکنان خلاق	EC2
		عدم تعامل هنگامی که فرد می‌داند حق با او نمی‌باشد	EC3
		عدم موضع‌گیری علیه کارکنان متخلف	EC4
موانع ارتباطی <sup>۴</sup>	RC	عدم بحث بین نسل‌ها	RC1
		عدم صراحت و شفافیت در اطلاعات	RC2
		عدم مشارکت نسل‌ها و نتیجه‌گرایی	RC3
		عدم وضوح پیام و اهداف	RC4

1. Conflict Management
2. Employee Participation
3. Employee Competition
4. Communication Barriers

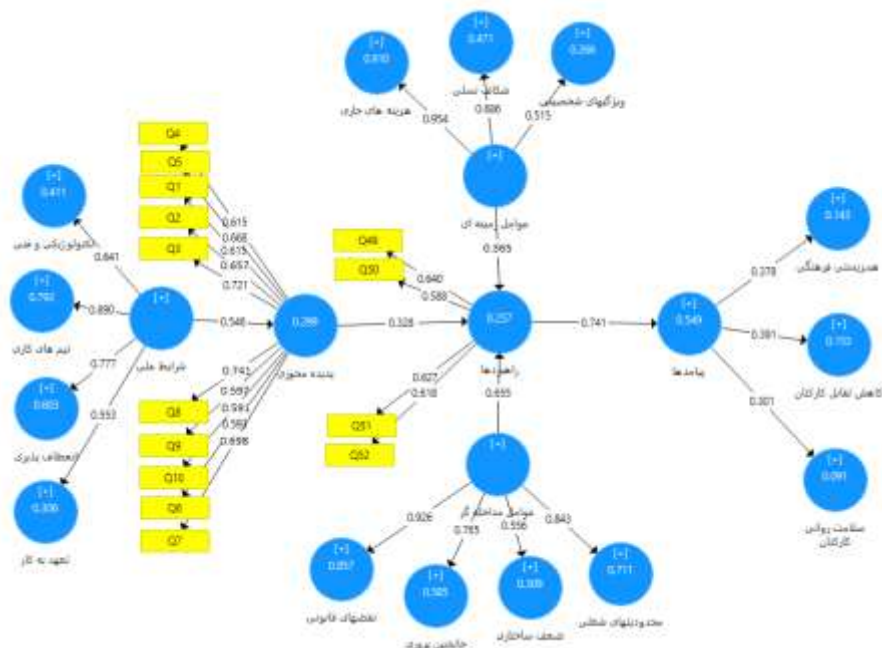


نشان می‌دهند» و شدت رابطه بین ساختارها را نمی‌توان با آن‌ها اندازه‌گیری کرد. برای این کار باید از معیار دیگری استفاده کرد. همان‌طور که به‌وضوح در شکل ۱ نشان داده شده است. ضرایب مرتبط با مسیر بین متغیرها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ است که معنادار بودن این مسیر و ارتباط الگوی ساختاری را نشان می‌دهد.

معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار:

### الف اعداد معناداری t

معیاری برای اندازه‌گیری رابطه بین سازه‌ها در الگوی بخش ساختاری، آزمون معنای t است. اگر مقدار این اعداد از ۱/۹۶ تجاوز کند، این نشان‌دهنده صحت رابطه بین سازه‌ها است و در نتیجه، فرضیه‌های جستجو در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. البته باید توجه داشت که اعداد تنها «دقت روابط را



شکل ۱. الگوی معادلات ساختاری در حالت ضرایب مسیر و بار عاملی

Figure 1. Structural Equation Model in the Path Coefficient and Factor Loading State

از مزیت‌های اصلی روش پرداخت SMART PLS است که این روش توانایی کاهش خطا در الگوهای اندازه‌گیری یا افزایش واریانس بین سازه‌ها و شاخص‌ها را دارد. سه عدد ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان یک مقدار معیار برای مقادیر پایین، متوسط و قوی در نظر گرفت. بر اساس جدول ۵ مقادیر R2 تنظیم مناسب الگوی را نشان می‌دهد.

### ب) معیارهای R2

معیار دوم برای تأیید کفایت الگوی ساختاری در یک جستجو، ضرایب R2 برای متغیرهای پنهان الگوی است. R2 معیاری است که برای اتصال بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری الگوی سازی معادله ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرد و تأثیر یک متغیر خارجی بر یک متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد. یکی

#### جدول ۵. مقادیر R2

Table 5. R2 Values

مقادیر R <sup>2</sup>	متغیر
۰/۰۰۰	عوامل زمینهای
۰/۰۰۰	عوامل علی
۰/۲۵۷	عوامل راهبردی
۰/۳۹۹	عوامل محوری
۰/۵۴۹	پیامدها
۰/۰۰۰	عوامل مداخله‌ای

### ب) معیار Q2

ساختارها به درستی تعریف شود، ساختارها ممکن است تأثیر کافی بر شاخص‌های هر کدام داشته باشند و به این ترتیب، فرضیه‌ها به درستی تأیید خواهند شد. در خصوص مقدار برآورد الگوی درون‌زا سه عدد ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین گردید.

این معیار به وسیله استون و گیزر (۱۹۷۵)، به محققان معرفی گردید. در این روش برنامه پیش‌بینی الگوی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این الگوی بخشی از برازش در پژوهش مورد قبول قرار می‌گیرند که ماهیت درون‌زای الگوی را به همراه داشته باشد. این بدان معنی است که اگر در یک الگوی روابط بین

جدول ۶. نتیجه برازش

Table 6. Fit Result

نتیجه	1-SSE/SSO	SSE	SSO	متغیر
تأیید	۰/۳۶۵۲	۲۶/۵۶۲	۱۹۵	عوامل زمینه‌ای
تأیید	۰/۲۵۴۸	۵۲/۵۲۴	۱۹۵	عوامل علی
تأیید	۰/۳۶۹۸	۴۲/۴۵۲	۱۹۵	عوامل راهبردی
تأیید	۰/۲۶۴۸	۳۶/۳۵۴	۱۹۵	عوامل محوری
تأیید	۰/۳۶۵۴	۴۰/۶۳۵	۱۹۵	پیامدها
تأیید	۴/۵۸۴۷	۱۲/۳۲۶۵	۱۹۵	مداخله‌ای

ساختار درون‌زا را نشان می‌دهد که تحت تأثیر یک یا چند ساختار برون‌زا قرار گرفته است.

### ت) معیار افزونگی

این معیار با ضرب مقادیر مشترک ساختارها با مقادیر متناظر آن‌ها به دست می‌آید و مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک

جدول ۷. مقادیر افزونگی

نتیجه	مقادیر $R^2$	مقادیر اشتراکی	متغیر
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۶۱۳	عوامل زمینه‌ای
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۷۱۹	عوامل علی
۰/۱۶۶	۰/۲۵۷	۰/۶۴۴	عوامل راهبردی
۰/۲۰۳	۰/۲۹۹	۰/۶۸۰	عوامل محوری
۰/۳۷۸	۰/۵۴۹	۰/۶۸۹	پیامدها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۶۵۸	عوامل مداخله‌ای

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داده است که چگونه آسیب‌های بین نسلی در محیط کار منجر به ایجاد اختلال در عملکرد سازمان می‌گردد و در صورتی که با این آسیب‌ها به درستی برخورد نگردد، باعث بروز تنش در سازمان خواهد شد. بر اساس یافته‌های بخش کیفی و به استناد مصاحبه با گروه خبرگان، عواملی از قبیل: عدم عدالت سازمانی، تبعیض بین پرسنل، عدم مشارکت کارکنان، موانع ارتباطی، فقدان تشریک‌مساعی، عدم تناسب شغل با شخصیت، ارباب‌رجوع ناراضی، تکنولوژیکی و فناوری نامناسب، عدم تقویت فرد در سازمان، تعارضات منفی و در نهایت فقدان سلامت سازمانی از اصلی‌ترین آسیب‌های شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران تعریف شده‌اند. در این بین عواملی همانند عدم

مقدار معیار GOF نیز به بخش عمومی الگوهای «معادله ساختاری» مرتبط است. این بدان معنی است که به لطف این معیار، محقق می‌تواند تنظیم قطعه کلی را پس از بررسی تنظیم بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری الگوی کلی تحقیق کنترل کند و طبق این فرمول محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

بنابراین علامت میانگین مقادیر افزاز هر ساختار و Ave R2 ساختارهای درونی الگوی است. نتیجه عملکرد فرمول بالا نشان می‌دهد که مقدار فرمول بالا ۰/۲۵۹ است. در نتیجه، با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر پایین، متوسط و قوی برای GOF معرفی می‌شوند و دست‌یابی به ۰/۲۵۹ نشان‌دهنده عملکرد متوسط الگوی کلی است.

پژوهش عوامل همزیستی فرهنگی، کاهش تقابل کارکنان و سلامت روانی سازمان به‌عنوان فاکتورهای اساسی به تأیید رسیده است. با توجه به نظرات گروه کارشناسی پژوهش، علاوه بر اینکه سازمان باید هزینه‌های جاری را کاهش دهد، بر توجه بیشتر به بسترهای نرم‌افزاری و کاهش آسیب‌های ناشی از تضادهای بین نسلی تأکید شده است.

همچنین بیشترین چالش‌های موجود در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران ناشی از آسیب‌هایی است که به علت برداشت‌های متفاوت در محیط کار، عدم همکاری، عدم هماهنگی و توقعات غیر کاری کارکنان از یکدیگر است. ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان نیز در قالب تیپ‌های شخصیتی است که اگر بتوان هوش هیجانی کارکنان را به نحو احسن مدیریت و کنترل کرد تا حد زیادی می‌توان از میزان شکاف بین کارکنان جلوگیری کرد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سطوح مختلف یک سیستم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. سطوح بالایی سازمان سهم کمی از ارتباطات بین نسلی را شکل می‌دهند و شامل فاکتورهایی بوده که معمولاً ملموس، منطقی، عقلانی و مادی‌گرایانه هستند؛ اما سطوح پایین‌تر سازمان، بخش عمده‌ای از ارتباطات بین نسلی را هدایت می‌کنند که شامل عواملی است که نامرئی، ناملموس و درونی هستند و می‌توان به فاکتورهایی مانند احساسات، عواطف، روابط، فرهنگ، اعتماد یا همدلی اشاره نمود که برای غلبه بر این چالش‌ها، سازمان باید ساختار روشنی داشته باشد.

شایان ذکر است که در بسیاری از موارد شایستگی‌های فردی افراد باعث ارتقا و توسعه آنان می‌گردد و مدیران سازمانی باید در نظر داشته باشند که انتخاب افراد شایسته نیز گاهی باعث بروز تعارض در سازمان می‌گردد. رویکرد شناختی که در این تحقیق استفاده شده، بسیار مبتنی بر منابع و راه‌حل بود، بنابراین فضای کمی برای «نگاه کردن به گذشته» و کار بر روی آسیب‌های گذشته باقی می‌ماند. در حل تعارضات کارکنان، پیروی از یک رویکرد مداخله‌ای چندلایه مدیران، بسیار معقول به نظر می‌رسد. بنابراین انعطاف کافی برای انطباق مداوم تا رسیدن به نتیجه مطلوب حل تعارض برای مدیران بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

وضوح هدف یک پیش‌نیاز مهم برای تسهیل فرآیند ارتباط است. مدیران سازمان‌های درمانی باید به‌وضوح در مورد اصول حل و فصل آسیب‌های شکاف نسلی، از جمله نقش و تعهد خود برای مشارکت در حل آسیب‌ها و انعکاس نتایج به‌طور منظم اطلاع‌رسانی نمایند. راهبردهای ارتباطی در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های درمانی نیاز به‌روزرسانی منظم دارند، رفتار

برنامه‌ریزی شغلی و کاری بر مبنای ساعات کار، عدم توافق در اثر جبهه‌گیری نسلی، وجود قومیت‌های مختلف، کاهش دوستی و رفاقت در حین رقابت، عدم توجه به اشتغال و فقدان همراهی کارکنان در مأموریت‌های محوله به‌عنوان عوامل اولیه مورد توجه منتقدان و خبرگان قرار گرفته بود؛ اما در نهایت با گمانه‌زنی‌های خبرگان از دایره اصلی‌ترین آسیب‌های شناخته شده در شکاف نسلی خارج گردیدند.

با تقسیم‌بندی نهایی مؤلفه‌های مکشوفه، آسیب‌های وارده به نسل‌های شاغل در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران، این مؤلفه‌ها به چهار دسته اصلی با عنوان (۱) فقدان مدیریت تعارض، (۲) عدم مشارکت کارکنان، (۳) رقابت کارکنان و (۴) موانع ارتباطی تقسیم شده‌اند. در بخش فقدان مدیریت تعارض، مؤلفه‌هایی همانند فقدان عدالت در پیاده‌سازی مصوبات سازمان، عدم مدارا و سازش با کارکنان، عدم توجه به انسجام در فعالیت‌های گروهی و تبدیل سازمان به شکل بازنده در نظر گرفته شده است. همچنین در بخش عدم مشارکت کارکنان مؤلفه‌هایی از قبیل عدم لذت از کار در سازمان، مشاهده نارضایتی ارباب‌رجوع از خدمات ناقص، عدم همکاری، عدم شناخت و آشنایی با سایرین و عدم توسعه فرد در سازمان تعریف و کشف شده است. در بخش رقابت کارکنان مؤلفه‌های فقدان اقدامات فوری و حیاتی، عدم استفاده از کارکنان خلاق، عدم تعامل هنگامی که فرد می‌داند حق با او نیست و عدم موضع‌گیری علیه کارکنان نتیجه‌گیری شدند و در بخش نهایی موانع ارتباطی مؤلفه‌های عدم بحث بین نسل‌ها، عدم صراحت و شفافیت در اطلاعات، عدم مشارکت نسل‌ها در نتیجه‌گیری و عدم وضوح پیام و اهداف به‌عنوان زیرمؤلفه‌های این بخش تعیین و معرفی شده‌اند.

در بخش کمی و با توجه به توزیع پرسشنامه در جامعه آماری تحقیق (سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران) عوامل آسیب شکاف نسلی در بین کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران به ۶ عامل تقسیم شدند (زمینه‌ای، علی، راهبردی، محوری، پیامدها و مداخله‌گر) و با توجه به اینکه تمامی عوامل به تأیید رسیدند می‌توان بیان داشت که تمامی عوامل دارای اعتبار می‌باشند. در بخش شرایط زمینه‌ای هزینه‌های جاری سازمان، شکاف نسلی و ویژگی‌های شخصیتی، در بخش شرایط علی، تیم‌های کاری، انعطاف‌پذیری، تعهد به کار و عوامل تکنیکی و فنی، در بخش شرایط مداخله‌گر فاکتورهایی همانند محدودیت‌های شغلی، ضعف ساختار، جانشین پروری و نقص‌های قانونی به‌عنوان عوامل اصلی تعیین شده‌اند. همچنین پیامدهای محوری این

عملکرد پرسشگرایانه، نقص‌های قانونی در همه بخش‌های سازمان شناسایی و با مهندسی مجدد قوانین، بازخورد آن به سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران منتقل گردد. همچنین در برخی از بخش‌های سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران محدودیت در اعطای پست و شغل مناسب دیده شده است. لذا در گام اول لازم است از جذب پرسنل مازاد در این بخش‌ها ممانعت به عمل آید و در گام دوم با بررسی چارت سازمانی و ساختار موجود، باکس‌های شغلی در چارت در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی مالی سازمان بندهای بودجه‌ای خاصی برای حل آسیب‌های فردی و سازمانی در نظر گرفته شود تا در صورت بروز این مشکل در بخش منابع انسانی، راه‌کار مالی آن در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌شود در مشاغلی که در تصدی کارکنان با سابقه قرار دارد، شرایط خانوادگی نیز لحاظ گردد تا تمرکز شاغلین از مسئولیت محوله خارج نگردد. با توجه به همکاری مدیران و کارکنان سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران، این پژوهش با محدودیتی همراه نبود. لیکن نتایج پژوهش حاضر قابل‌تعمیم به کارکنان و مدیران سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران است. در صورت نیاز و به‌تعمیم به سایر پژوهشگران با احتیاط و دانش کافی این کار صورت بگیرد.

### سپاسگزاری

تیم تحقیقاتی این پژوهش از تمامی مسئولان و اعضای کمیته علمی سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران که در کنار محققان این پژوهش بوده و در مراحل انجام تحقیقات میدانی ما را یاری نموده‌اند، کمال تشکر و امتنان را دارند.

کارکنان در این سازمان‌ها باید به مداوم نظارت شود زیرا رفتارها ارتباط نزدیکی با نگرش‌ها، مفروضات و باورها دارند. کشف آسیب‌های بین‌نسل‌ها از شناخت ارزش‌ها و رفتارهای متفاوت کارکنان ناشی می‌شود، اگرچه برخی از تحقیقات موجود به کلیشه‌های نسلی و سایر علل تعارض اشاره می‌کنند، اما پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تغییرات در رابطه با جمعیت‌شناسی و نقش‌های اجتماعی و همچنین درک تفاوت‌های بین نسلی در اخلاق کاری، از جمله عواملی است که در آسیب‌های بین نسلی به آن اشاره شده است. ارائه یک طرح‌واره جدید از تعارض، مبتنی بر نسل که تفاوت‌های درک شده را مرتبط با ارزش‌ها، رفتارها یا هویت دسته‌بندی می‌کند، باعث خلق یک سری کلیشه‌های قابل درک در سازمان می‌گردد. علاوه بر این، علل عمده‌ای از آسیب‌ها با پیوند دادن کلیشه‌های درک شده به تعارض و استراتژی‌های اجرایی برای بهبود تعاملات در بین منابع انسانی، به اثبات رسیده است. با انجام این کار، ما می‌توانیم یک مدل نظری جامع‌تر از ماهیت تعاملات بین نسلی ایجاد کنیم. محققان در پژوهش خود سعی داشتند تا راه‌هایی برای بهبود کیفیت کاری کارکنان و فضایی عاری از تعارض معرفی کنند. به اعتقاد محققان برای بالا بردن سطح کیفیت کاری و جلوگیری از تنش‌های موجود ناشی از تعارضات منفی، ضمن حفظ احترام به کارکنان قدیمی و توجه ویژه به نسل جوان، بایستی اقداماتی انجام داد که همراه با ممانعت از ترک کار، از به وجود آمدن عواملی که سطح کیفی خدمات سازمان را نزول دهد جلوگیری شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی

پیشنهاد می‌شود که محدودیت‌های شغلی کارکنان پیشکسوت شناسایی شده تا در صورت انتصاب این کارکنان به سمت‌های جدید شرایط با روحیات و توانایی‌های این افراد سازگار باشد. همچنین در این بخش باید توانایی‌های افراد معلول، زنان باردار و یا صاحب فرزند خردسال مورد ارزیابی قرار گیرد تا انتصاب آن‌ها اختلالی در سازمان ایجاد نکند. نقص‌ها و خلأهای قانونی در تمامی قوانین انسانی وجود دارد. لذا، پیشنهاد می‌گردد با

### References

- Andersen, T. M., Bhattacharya, J., & Liu, P. (2020). Resolving intergenerational conflict over the environment under the Pareto criterion. *Journal of Environmental Economics and Management*, 100, 102290.. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2019.102290>.
- Babaeinejad, A., Shamsadini, S. (2021). Investigating the Correlation between Strategic Thinking and Resolving Organizational Conflicts and Organizational Success (Case Study:



- Kerman Police Headquarters), *Journal of Police Organizational Development*, 18(1), 11-40. (In Persian)
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>.
- Chen, Y. Q., Zhang, Y. B., & Zhang, S. J. (2014). Impacts of different types of owner-contractor conflict on cost performance in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(6), 04014017. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000852](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000852).
- Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Corwin, R. G. (1969). Patterns of organizational conflict. *Administrative science quarterly*, 14, 507-520. <https://doi.org/10.2307/2391588>.
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.009>.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208-220. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>.
- Derakhshan, R. (2022). Identify and rank the factors affecting intergenerational conflicts in the organization (Case study; Kerman Automotive Industries Staff), *Journal of Human Capital Empowerment*, 5(3), 183-199. (In Persian) Dor: [20.1001.1.26456222.1401.5.3.1.9](https://doi.org/10.26456222.1401.5.3.1.9)
- Dirks, K. T., & McLean Parks, J. (2003). Conflicting stories: The state of the science of conflict. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 283-293).
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization science*, 15(2), 210-220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>.
- 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>.
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European journal of work and organizational psychology*, 22(6), 633-657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.673279>.
- Ghaffari, M., & Qajari, S. (2019). *The effect of demographic characteristics on the level of conflict resolution (case study, employees of Qom Province Electricity Distribution Company)*. Master's Thesis, Public Administration, Islamic Azad University, Naraq Branch. (In Persian)
- Ghanbari-Vanani, R., Danaeifard, H., Kazemi, S. H., & Delhkhe, J. (2023). Decision making about employee well-being strategies in a organization: a mixed study. *Research in Human Resource Management*, 15(3), 11-44. (In Persian) Dor: [20.1001.1.20084528.1402.15.3.3.5](https://doi.org/10.20084528.1402.15.3.3.5)
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.

- Haeger, D. L., & Lingham, T. (2013). Intergenerational collisions and leadership in the 21st century. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 286-303. <https://doi.org/10.1080/15350770.2013.810525>.
- Harnphattananusorn, S., & Puttitanun, T. (2021). Generation Mix Indices: Thailand 1961–2019. *International Advances in Economic Research*, 27(1), 75-77. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07160>.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 41-65. <https://doi.org/10.1002/job.540>.
- Ilgel, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>.
- Jalali, S.A., Delkhah, J. & Afsar, A. (2019). Identification of Generational Differences in public Organizations Employees. *Public Organizations Management*, 7(3), 137-154. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.43993.3449>.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of management review*, 35(3), 392-414. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>.
- Jovcheska, s., & Zununi, z. (2024). Models for managing different generations of employees. *Vizione*, (42).
- Kupperschmidt, B. (2006). Addressing multigenerational conflict: Mutual respect and carefronting as strategy. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), 4. Doi: [10.3912/OJIN.Vol11No02Man03](https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol11No02Man03)
- Lee, D., Huh, Y., & Reigeluth, C. M. (2015). Collaboration, intragroup conflict, and social skills in project-based learning. *Instructional science*, 43, 561-590. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>.
- Martínez- Moreno, E., González- Navarro, P., Zornoza, A., & Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts on team performance: The moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20(3), 251-268. <https://doi.org/10.1108/10444060910974876>.
- Maskey, R., Fei, J., & Nguyen, H. O. (2018). Use of exploratory factor analysis in maritime research. *The Asian journal of shipping and logistics*, 34(2), 91-111. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2018.06.006>.
- McAdam, R. (2005). A multi-level theory of innovation implementation: normative evaluation, legitimisation and conflict. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 373-388. <https://doi.org/10.1108/14601060510610216>.
- McKenna, L., Robinson, E., Penman, J., & Hills, D. (2017). Factors impacting on psychological wellbeing of international students in the health professions: A scoping review. *International journal of nursing studies*, 74, 85-94. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.06.007>.
- Mirsalimi, E. S., & Afkaneh, M. (2023). Human resource management policies in the face of opportunities and threats of using social networks in the organization. *Human Resource Management Research*, 15(2), 11-48. (In Persian). <https://doi.org/20.1001.1.20084528.1402.15.2.1.1>.
- Morgado, F. F., Meireles, J. F., Neves, C. M., Amaral, A. C., & Ferreira, M. E. (2017). Scale development: ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(0), 3. <https://doi.org/10.1186/s41155-016-0057-1>.

- Moura, H. M., & Teixeira, J. C. (2009). Managing stakeholders conflicts. *Construction stakeholder management*, 286-316. <https://doi.org/10.1002/9781444315349>.
- Pelled, L. H., & Adler, P. S. (1994). Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: A conceptual model. *IEEE transactions on engineering management*, 41(1), 21-28. <https://doi.org/10.1109/17.286322>.
- Pradhana, I. P. D., Kusnadhya, D. B., Saputra, I. K. A. W., Wijaya, I. P. Y. P., & Sihaloho, A. P. (2024). A Phenomenological Study of Gen Z Workers in Facing Conflict Generation Gap in the World of Work. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 10(2), 223-236. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v10i2.11742>
- Rookhandeh, N., Ahmadi, K., Hamzehpour, M., & Sohrabi, F. (2023). Systematic conceptualization of administrative discipline using the meta-synthesis method. *Human Resource Management Research*, 15(2), 151-189. (In Persian) Dor: [20.1001.1.20084528.1402.15.2.5.5](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1402.15.2.5.5)
- Senaratne, S., & Udawatta, N. (2013). Managing intragroup conflicts in construction project teams: case studies in Sri Lanka. *Architectural Engineering and Design Management*, 9(3), 158-175. <https://doi.org/10.1080/17452007.2012.738041>.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The psychologist-manager journal*, 10(1), 47-74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>.
- Sirias, D., Karp, H. B., & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research News*, 30(10), 749-761. <https://doi.org/10.1108/01409170710823467>.
- Song, S. (2013). Demographic changes and economic growth: Empirical evidence from Asia. *Illinois Wesleyan University, Economics*. Illinois Wesleyan University, Bloomington. [https://digitalcommons.iwu.edu/econ\\_honproj/121](https://digitalcommons.iwu.edu/econ_honproj/121).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Fundamentals of qualitative research: techniques and stages of generating grounded theory*. Translated by Ebrahim Afshar, Tehran: Ney Publishing. (In Persian)
- Suprpto, M., Bakker, H. L., Mooi, H. G., & Hertogh, M. J. (2016). How do contract types and incentives matter to project performance?. *International journal of project management*, 34(6), 1071-1087. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.003>.
- 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. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0041>.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.
- Urick, M. J. (2014). The presentation of self: Dramaturgical theory and generations in organizations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 12(4), 398-412. <https://doi.org/10.1080/15350770.2014.961829>.
- Urick, M. J., & Crandall, V. (2012). Engaging conflict while fostering cooperation: An organizational case study. *From identity-based conflict to identity-based cooperation: The ARIA approach in theory and practice* (pp. 157-174). New York, NY: Springer New York.
- West, R., Michie, S., Rubin, G. J., & Amlot, R. (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>.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>.

Wiesche, M., Jurisch, M.C, Yetton, P.W., & Krcmar, H. (2017). Grounded Theory Methodology in Information Systems Research. *MIS quarterly*, 41(3), 685-701. Doi:[10.25300/MISQ/2017/41.3.02](https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.3.02)

Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). <https://www.jstor.org/stable/26635009>. *Research in Organizational Behavior*, 21, 77–140. <https://www.jstor.org/stable/26635009>.

Vaux, J.S. and Kirk, W.M. (2018), “Relationship conflict in construction management and how it affects performance and profit”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6), 04018032. Doi:[10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001478](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001478)