




## Designing a Model for Intergenerational Conflict Management in Iran's Government Organizations

Shirin Eskandari<sup>1</sup> , Mohamad Ataee<sup>2</sup> , Ali Mohtashami<sup>3</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** The generational diversity in the human force that today's organizations are facing is one of the factors of the spread of conflict in organizations. The purpose of this study is to design a model for intergenerational conflict management in Iran's government organizations.

**Methodology:** Thematic analysis method has been used to conduct this research. The statistical population of this research was formed by academic and organizational experts. In order to collect data, a semi-structured interview was used.

**Findings:** The research resulted in 119 basic themes, 35 organizing themes, as well as 12 comprehensive themes (i.e., civility gap in events of meaningfulness and perceptualization, the gap in the regularization of communication general rules, self-determination framework of job value-driven, environmental-organizational divergences in generational culturalization, authenticity semantic collapse in intergenerational interactions, organizational withdrawal in intergenerational dissimilarity management, intergenerational conflicts in job ideologies, intergenerational uncertainty in job accomplishment quality, task and relational conflict bilinear orientations, selective criteria in choosing conflict management style, functionalist conflict management strategies, and interpretive conflict management strategies).

**Conclusion:** Based on the findings, it can be claimed that in order to better understand intergenerational conflicts, it is essential to find the root of the disputed areas in the structure of perceptions of generational differences, and in formulating the types of strategies, it is necessary to consider both areas of discord and conflict in the reactional way.

**Keywords:** Generation, Generational differences, Generational gap, Generational conflict, Conflict management

### Article Type:

Research-based

### Corresponding Author:

Mohamad Ataee

### © Authors

### Received:

July 18, 2023

### Received in revised form:

September 22, 2023

### Accepted:

September 24, 2023

### Published online:

October 27, 2023

**Citation:** Eskandari, Shirin, Ataee, Mohamad & Mohtashami, Ali (2023). Designing a Model for Intergenerational Conflict Management in Iran's Government Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 13(3), 52-78. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.184117>

1. PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: sh.eskandari1990@gmail.com
2. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: mohamad.ataee@yahoo.com
3. Associate Prof., Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: mohtashami07@gmail.com

## طراحی مدلی برای مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران

شیرین اسکندری<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲</sup>، علی محتشمی<sup>۳</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: محمد عطایی  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** تنوع نسلی در نیروی انسانی، یکی از عوامل گسترش تعارض در سازمان‌هاست و اغلب سازمان‌های امروزی با آن روبه‌رو هستند. هدف این مطالعه، طراحی مدل مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران است.

**روش:** برای اجرای این پژوهش، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان دانشگاهی و سازمانی تشکیل دادند. به‌منظور گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش ناظر بر ۱۱۹ مضمون پایه، ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲ مضمون فراگیر بوده است. مضمون‌های فراگیر عبارت‌اند از: گسست مدنی در ادراک‌پذیری و معناگرایی رویدادی، گسست در تنظیمگری قواعد عمومی ارتباطی، چارچوب خودتعیینی ارزشگرایی شغلی، واگرایی‌های محیطی - سازمانی در فرهنگ‌پذیری نسلی، اضمحلال معنایی اصالت در تعاملات بین‌نسلی، اعتزال سازمانی در مدیریت ناهم‌سانی‌های بین‌نسلی، تعارض‌های بین‌نسلی در جهان‌بینی‌های شغلی، بی‌اطمینانی‌های بین‌نسلی در کیفیت تحقق‌پذیر شغلی، جهت‌گیری‌های دوسویه تعارض وظیفه‌ای - رابطه‌ای، معیارهای گزینشی در انتخاب سبک مدیریت تعارض، استراتژی‌های مدیریت تعارض کارکردگرایانه و استراتژی‌های مدیریت تعارض تفسیرگرایانه.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها می‌توان گفت که برای درک بهتر تعارض‌های بین‌نسلی، می‌بایست به ریشه‌یابی زمینه‌های ایجاد اختلاف در ساختار ادراکات گسست نسلی پرداخت و در تدوین نوع استراتژی‌ها، می‌بایست به‌صورت بازخوردی، هر دو زمینه‌های گسستی و تعارضی را لحاظ کرد.

**کلیدواژه‌ها:** نسل، تفاوت‌های نسلی، گسست نسلی، تعارض بین‌نسلی، مدیریت تعارض.

**دریافت:** ۱۴۰۲/۰۴/۲۷  
**بازنگری:** ۱۴۰۲/۰۶/۳۱  
**پذیرش:** ۱۴۰۲/۰۷/۰۲  
**انتشار:** ۱۴۰۲/۰۸/۰۵

**استناد:** اسکندری، شیرین؛ عطایی، محمد و محتشمی، علی (۱۴۰۲). طراحی مدلی برای مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۷۸-۵۲.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.184117>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: sh.eskandari1990@gmail.com  
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: mohamad.ataee@yahoo.com  
۳. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: mohtashami07@gmail.com

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۲، پاییز، دوره ۱۳، شماره ۳، ص. ۷۸-۵۲  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

یکی از دلایل اهمیت مطالعه مفهوم نسل در زمینه رفتار سازمانی، به ماهیت چندنسلی گزینش و نگهداری نیروی انسانی بازمی‌گردد که امروزه، مشکلی برای رهبری سازمانی قلمداد می‌شود. در واقع، رقابتی شدن فزاینده منبع‌یابی نیروی کار جهانی، موجب شده است که سازمان‌ها، از نسل‌های مختلفی در ساختار شغلی سازمان بهره‌گیرند (محمود، فاکسمن، موهو، ریزل و گریزل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). پژوهش‌های علمی همچون پژوهش‌های پری و اوروین (۲۰۱۱) و (لیونز و کورون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، بر این موضوع صحه گذاشته‌اند که در محیط‌های کاری چندنسلی، تفاوت‌های بین نسلی در ارتباط با متغیرهای شغلی، مانند ارزش‌های کاری، ویژگی‌های شغلی، ترجیحات رهبری یا انگیزه، گرایش‌های متناقضی را ایجاد می‌کند؛ زیرا تجربه زیستی متفاوتی داشته‌اند (فان روسیم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). به گفته استراوس و هاو (۱۹۹۲)، هر نسل تابع فرایندهای تکاملی سیر زندگی خاص خود است؛ اما تجربه زمینه تاریخی منحصربه‌فرد هر نسل، سبب می‌شود که مسیر زندگی محصور به آن نسل شکل گیرد. در نهایت، این چرخه به گفته رایدر (۱۹۶۵)، به شکاف یا گسستی منتهی می‌شود که انسان‌ها به دلیل مراحل منحصربه‌فرد زندگی شخصی خود و حتی در ارتباط با یک تجربه مشترک، واکنش‌های متفاوتی به آن نشان می‌دهند (لیونز و کورون، ۲۰۱۴).

اهمیت بررسی گسست نسلی در سازمان‌ها، برای درک تفاوت‌های نسلی و پیامدهای آن در محیط‌های شغلی، به‌منظور کاهش تعارض‌های بالقوه و بالفعل، بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا تعارض‌های بین‌نسلی، زاینده تفاوت‌هایی است که میان نسل‌های مختلف در سازمان و برداشت‌های گوناگون در خصوص ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، ایدئولوژی‌ها و تجربه‌های زندگی وجود دارد (پارک و پارک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). بررسی مفهوم گسست نسلی از آن جهت اهمیت دارد که ارتباط و پلی برای درک مفهوم تعارض بین‌نسلی ایجاد می‌کند (سیونکل<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). همان‌گونه که یوریک، هولنسه، ماسترسون و لیونز<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) بیان کرده‌اند، ادراک یا درک نادرست از گسست نسلی، می‌تواند باعث تعارض بین‌نسلی در محل کار شود و این گسست‌های ادراک‌شده به تنش‌های واقعی در محیط‌های شغلی منجر خواهد شد. این تنش‌ها در سه دسته ارزش‌ها، رفتارها و هویت طبقه‌بندی می‌شوند (لو، باری و گرانبرگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). تعارض‌های بین‌نسلی به اختلاف‌های میان افراد جوان و مسنی اشاره می‌کند که در پی منافع شخصی خود هستند (کومپ لئوکونین و رانانن<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). تعارض‌های بین‌نسلی در هیچ‌جا به اندازه محیط‌های کاری دغدغه ایجاد نکرده است و با توجه به تحولات بازارهای نیروی کار و تنوع‌گرایی ایجادشده، باید اهمیت یا بی‌اهمیت بودن تعارض بین‌نسلی در سازمان‌ها، به‌ویژه ساختارهای دولتی، درک شود. این تعارض‌ها در ساختارهای دولتی به‌شکل‌های مختلفی ظاهر می‌شود، مانند تعارض میان نیروهای قراردادی در کنار نیروهای تمام‌وقت، تعارض میان نیروهای نسل جدید در کنار نیروهای بازنشسته در پست‌های مدیریتی یا تعارض در ارتباط با اتوماسیون اداری در حال رشد و درک نیروهای جدید و قدیم هنگام کار با آنان (هیرش<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰).

1. Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou
2. Lyons & Kuron
3. Van Rossem
4. Park & Park
5. Cvenkel
6. Urick, Hollensbe, Masterson & Lyons
7. Lowe, Barry & Grunberg
8. Komp-Leukkunen & Rantanen
9. Hirsch

تنوع نسلی در نیروی انسانی که سازمان‌های امروزی با آن روبه‌رو هستند، یکی از عوامل گسترش تعارض در سازمان‌هاست. همان‌گونه که دیرکس و پارکس (۲۰۰۳)، بیان کرده‌اند، وجود نسل‌های متعدد در محیط کار، ممکن است که تنش‌های بین‌فردی را افزایش دهد. تعارض در سازمان‌ها از تعامل با کارکنان ناهمگن نشئت می‌گیرد، مانند مشکلاتی که میان ادراکات هویتی نسل‌های مختلف روی می‌دهد (یوریک و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، تفاوت‌های ادراکی در ارزش‌مداری‌ها و نیز فرهنگ‌پذیری سازمانی، ممکن است به تدریج، بر تعارض بین‌نسلی اثرگذار باشد (چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). اغلب، تعارض‌های بین‌نسلی در فضاهای شغلی بدون اینکه درک شوند، رها می‌شوند. در صورتی که توجه ویژه به آن، رهبران و مدیران سازمانی را قادر می‌کند تا در رویارویی با مشکلات تعارض بین‌نسلی در سازمان، سبک مدیریتی سازگارتر و مناسب‌تری را پیاده‌سازی کنند (یوسف<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در پژوهش‌های مختلف همچون پژوهش‌های او و آیوکو (۲۰۱۷)، بهفار و پترسون (۲۰۰۸) و دوچرچ و مارکس (۲۰۰۱)، نشان داده شده که مدیریت تعارض، به کارایی سازمان‌ها، تیم‌ها یا گروه‌ها بسیار وابسته است (ژیونگ و وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

به‌گفتهٔ رحیم (۲۰۱۱)، این فرض پذیرفته شده است که سازمان‌ها نباید تعارض را از بین ببرند، بلکه باید آن را برای افزایش اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی مدیریت کرد (رحیم و کاتز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). مدیریت تعارض فرایندی سیستماتیک با هدف یافتن راه‌حل‌های رضایت‌بخش برای اعضای درگیر در تعارض تعریف شده است. در عین حال، هدف نهایی آن، کاهش تعارض‌های غیرکارکردی است که کارایی گروهی را کاهش می‌دهد و به سهم خود، از تعارض‌های مؤثر یا سازنده برای ایجاد نتایج مثبت بهره می‌گیرد (پیتسیلیدو، فارماکاس، نولا و روپا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸ و وِسپری، ونتورا و کریستوفارو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت تعارض بر این فرض استوار است که مستقل از ویژگی‌های تعارض، به مدیریت تعارض‌ها می‌پردازد و بر بررسی بهترین رویکرد در مدیریت تعارض‌ها در محیط‌های شغلی متمرکز است. مبتنی بر این فرض، مدیریت تعارض درصدد است که بتواند به اعضای تیم کمک کند تا مدیریت موفق‌تری را در ارتباط با تعارض‌ها تجربه کنند (تودورووا، گوئه و وینگارت<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). براساس گفتهٔ لویانگ، یو و لیانگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۴)، پژوهشگران به دنبال کیفیت مناسبی از مدیریت تعارض هستند (نه خیلی زیاد و نه خیلی کم) تا تعارض را در سطح بهینه حفظ کنند که این موضوع حاکی از اهمیت مدیریت مؤثرتر تعارض در سازمان‌هاست (ژو، وانگ، یو و یانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰).

خبرگزاری فارس<sup>۱۰</sup> (۱۴۰۰) به نقل از روابط عمومی انجمن بهره‌وری ایران، در هفتمین نشست انجمن بهره‌وری ایران، مشکلات ساختاری در بحث مدیریت رفتار سازمانی مرتبط با کارکنان و نبود سیاست‌های خاص رفتاری مرتبط با کارکنان را از دلایل مهم ناکارآمدی نظام اداری کشور اعلام کرده است. در همین نشست، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، بوروکراسی پیچیده و مزمز؛ قوانین و مقررات ناهماهنگ و ناکارآمد؛ ناکارآمدی فرایندهای طولانی ارائهٔ خدمت در اداره‌ها به

1. Chung
2. Youssef
3. Xiong & Wang
4. Rahim & Katz
5. Pitsillidou, Farmakas, Noula & Roupa
6. Vesperi, Ventura & Cristofaro
7. Todorova, Goh & Weingart
8. Leung, Yu & Liang
9. Zhu, Wang, Yu & Yang

شهروندان؛ ناکارآمدی در نظام استخدام، جذب، آموزش و ارتقای نظام انگیزشی؛ مسائل مربوط به رفاه و بازنشستگی؛ مشکل مدیریت منابع انسانی، نبود بهره‌وری در نظام حقوق و دستمزد و انتصابات، از جمله مسائل زیربنایی جدی نظام اداری ایران است؛ اما نبود یک سیستم رشد انسانی در نظام اداری کشور مرتبط با کارکنان و عدم تبیین درست موضوع، این مشکلات را به بیماری مزمنی تبدیل کرده است که برای بدنه نظام اداری کشور و به‌خصوص کارکنان، آسیب‌های جدی به‌همراه دارد. بدین ترتیب، از آنجا که مدیریت تعارض، جزء آن دسته از مشکلات خاص حوزه منابع انسانی است و در صورتی تحقق می‌یابد که به‌طور حقیقی، نظام اداری کشور ساختار مستحکمی را در منابع انسانی طراحی و پیاده‌سازی کرده باشد، می‌بایست مدیریت تعارض در نظام اداری کشور، از دریچه موضوعی خاصی بررسی شود. از طرف دیگر، نظام اداری ایران، بعد از انقلاب اسلامی، ترکیبی از نیروهای باسابقه است که پیش از انقلاب به فعالیت مشغول بودند و نیروهای جدیدی که با پیروزی انقلاب اسلامی در سازمان‌های دولتی کشور مشغول به کار شدند. رفته‌رفته و با رسیدن به دوران بازنشستگی، نیروهای قدیمی و ساختار گزینش ضعیف استخدامی و بی‌توجهی به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، اختلاف نظرهای کارکنان از نسل‌های مختلف و متأثر از رویکردهای ارزشی و نگرشی گوناگون در خصوص ماهیت و چگونگی انجام وظایف شغلی، به زمینه‌های بروز اختلاف و تعارض بین‌فردی میان یکدیگر تبدیل شد و از آنجا که نظام سازمان‌های دولتی کشور سیاست‌محور است و با تغییر دولت‌ها بسیاری از جهات اداری، مدیریتی و شغلی تغییر می‌کند، در عمل دیگر به این موضوع توجهی نمی‌شود و تعارض میان کارکنان از نسل‌های مختلف، به مشکلی عمیق در سازمان‌های دولتی کشور بدل شده است. بنابراین وجود تعارض میان نسل‌ها در سازمان، پدیده‌ای منفی تلقی نمی‌شود؛ اما اگر رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی، برای مدیریت تعارض‌ها توجه و اقدامی نکنند، جایی با آشفتگی جدی مواجه می‌شوند که ممکن است برای نظام اداری کشور پیامدهای زیان‌باری به‌همراه داشته باشد. به همین منظور، رویکرد مدیریت تعارض، به‌عنوان فرایندی نظام‌مند، می‌کوشد تا تعارض‌های بین‌نسلی را در محیط‌های شغلی بهینه کند.

از شکاف‌های پژوهش می‌توان بررسی نشدن رابطه میان این دو مفهوم در پژوهش‌های مربوط به تعارض‌های بین‌نسلی را در فضاهای سازمانی دولتی نام برد. به‌علاوه، در حوزه پژوهش‌های آکادمیک داخلی نیز، پژوهش‌های بسیار کمی برای تبیین مدیریت تعارض‌های بین‌نسلی انجام شده است و این کمبود را می‌توان یکی دیگر از شکاف‌های پژوهشی در نظر گرفت. براساس مطالب بیان‌شده و با توجه به کمبود مدل‌های بومی برای مدیریت تعارض‌های بین‌نسلی، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. مطابق با توضیحات بیان‌شده، اهداف مدنظر این پژوهش عبارت‌اند از:

- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های گسست نسلی در سازمان‌های دولتی ایران؛
- شناسایی سطوح تعارض‌های بین‌نسلی ناشی از ابعاد و مؤلفه‌های گسست نسلی در سازمان‌های دولتی ایران.
- شناسایی سبک مدیریتی در ارتباط با سطوح تعارض‌های بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران.
- طراحی مدل مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران.

## پیشینه نظری پژوهش

## مفهوم نسل

عموم پژوهش‌ها درباره تفاوت‌ها و گسست‌های نسلی در محیط‌های شغلی مبتنی بر دیدگاه هم‌گروهی نسلی<sup>۱</sup> است که نسل‌ها را مجموعه‌ای از افراد متولدشده در یک دوره زمانی می‌بیند. بنابراین، مبتنی بر نظر کاپراشمیت (۲۰۰۰)، یک نسل را می‌توان به‌عنوان یک «گروه قابل شناسایی که سال‌های تولد، موقعیت سنی و رویدادهای مهم زندگی را در مراحل حیاتی رشد به اشتراک می‌گذارند»، تعریف کرد. ادبیات فعلی پنج گروه نسلی را دسته‌بندی کرده‌اند (سنامو و گاردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ دریس، پیپرمانس و دوکرپل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸ و آندراده و وست‌اوور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

جدول ۱. گروه‌های نسلی

آندراده و وست‌اوور (۲۰۱۸)			سنامو و گاردنر (۲۰۰۸) و دریس و همکاران (۲۰۰۸)		
دوره زمانی	گروه	ردیف	دوره زمانی	گروه	ردیف
(۱۹۲۵-۱۹۴۵)	نسل خاموش	۱	(۱۹۲۵-۱۹۴۴)	سنت‌گرایان	۱
(۱۹۴۶-۱۹۶۴)	بیبی بومرز	۲	(۱۹۴۵-۱۹۶۳)	بیبی بومرز	۲
(۱۹۶۵-۱۹۷۶)	نسل X	۳	(۱۹۶۴-۱۹۷۹)	نسل X	۳
(۱۹۷۷-۱۹۹۵)	نسل Y	۴	(۱۹۸۰-۱۹۹۵)	نسل Y	۴
۱۹۹۶ به بعد	نسل Z	۵	(۱۹۹۶-۲۰۱۰)	نسل Z	۵

## تفاوت‌های نسلی

امروزه، سازمان‌ها با کارکنانی از نژادها، جنسیت، فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف، متنوع‌تر شده‌اند. بنا به گفته هینکام (۲۰۱۲)، بازنشستگی تقریباً ۷۵ میلیون نیروی مسن‌تر و هجوم نیروهای جوان‌تر، علاقه بیشتری را به درک تفاوت‌های نسلی در محیط‌های شغلی ایجاد کرده است. متخصصان منابع انسانی دریافته‌اند که در سازمان‌ها، تفاوت نسل وجود دارد و می‌بایست برای مدیریت این مشکل، استراتژی مشخصی در پیش گیرند. یکی از دلایل این موضوع، به‌زعم بنسون و براون (۲۰۱۱)، این است که نپرداختن به درک تفاوت‌ها، باعث گسترش گسست نسلی و در نهایت، شکل‌گیری تعارض منتهی شود. وجود تعارض در سازمان‌ها، بر روابط و ارتباطات میان نیروها دارای اثرهای مضر است و مدیران سازمانی را در مدیریت مؤثر نیروی انسانی خود با مشکلاتی مواجه می‌کند. از این رو، سازمان‌ها برای کمینه‌سازی تعارض‌ها و بیشینه‌سازی هم‌افزایی، به درک بهتری از تفاوت‌های نسلی نیاز دارند (سالووسا و هچانووا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

در عصر حاضر، سازمان‌ها زیر سلطه نسل X و نسل Y هستند (رحمان، داود و حسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). اصغر (۲۰۱۴) مدعی

1. Generational cohort
2. Cennamo & Gardner
3. Dries, Pepermans & De Kerpel
4. Andrade & Westover
5. Salvosa & Hechanova
6. Rahman, Daud & Hassan



است که نسل X بیشتر روی کار تمرکز دارد، زیرا انگیزه آنان ادامه دادن برای کسب درآمد است، در حالی که، نسل Y بیشتر بر یافتن معنای زندگی متمرکز است. از تفاوت‌های بین نسلی میان اعضای دو نسل X و Y براساس پژوهش‌هایی همچون، پژوهش‌های نعیم و لِنکلا (۲۰۱۶) و وونگ، گاردینر، لانگ و کولون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، تفاوت در ویژگی‌های شخصیتی و انگیزشی در به‌اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و دانش است. دلیل آن نیز به مجموعه انگیزه‌ها و هنجارهای رفتاری بازمی‌گردد (آلمادانا، سوهارنومو و پردهانا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### گسست نسلی

در اوایل دهه ۱۹۹۰، ویلیام استراوس و نیلها «نظریه نسلی» را تدوین کردند و توضیح دادند که چگونه افرادی که در یک دوره زمانی مشابه به دنیا آمده‌اند، ارزش‌های اصلی، انتظارات و رفتارهای مشابهی دارند که می‌تواند تعیین‌کننده تغییرات مهمی در جامعه باشد. نظریه نسلی زمانی محبوبیت پیدا کرد که افراد نسل به‌اصطلاح «هزاره» تقریباً متولد شده بودند، بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۰ وارد نیروی کار شدند و باعث اختلالات عمده شدند. قرارداد روان‌شناختی کارفرما - کارمند و کل پویایی‌های نیروی کار را به‌شدت تحت‌تأثیر قرار داد. این پدیده که به «گسست نسلی» موسوم است، به این واقعیت اشاره دارد که میان ارزش‌های اصلی، انتظارات و رفتارهای اعضای نسل‌های قبل، تفاوت در ادراک یا به‌طور کامل جدایی وجود دارد. اهمیت معضل گسست نسل حاضر در جایی است که موجب تعارض‌های بین‌نسلی و اختلالات اساسی در جامعه می‌شود (سیسمارو و ایونیوس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). گسست نسلی به شکافی اطلاق می‌شود که افکار، اعمال، باورها و سلیقه‌های اعضای نسل‌های مختلف را از هم جدا می‌کند. گسست نسلی در سازمان‌ها بسیار مهم است، زیرا سازمان‌ها باید راه‌هایی برای ایجاد تعادل میان نیازها و دیدگاه‌های افراد از نسل‌های مختلف بیابند (هارنفتانانوسورن و پوتیتانون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

### گسست نسلی و ویژگی‌های شغلی در دو گروه بیبی بومرها و نسل X

با توجه به تغییرات چشمگیر در شرایط اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و سیاسی جای تعجب نیست که ارزش‌های کاری طی دهه‌ها تغییر کرده است. به گفته رایبیز<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، ارزش‌های کاری آمریکا طی پنجاه سال گذشته به‌طرز چشمگیری تغییر یافته است. از دهه ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰، کارکنان بر ارزش‌هایی همچون سخت‌کوشی و وفاداری به کارفرما تأکید داشتند. از سال ۱۹۶۰ تا اواسط ۱۹۷۰ (زمان کاری بیبی بومرها) ارزش‌های کاری از وفاداری به‌سوی جست‌وجوی استقلال و کیفیت زندگی تغییر یافت. از اواسط دهه ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰، ارزش‌های کاری تازه‌کاران یعنی نسل X، بر موفقیت شغلی، جاه‌طلبی در کارراهه شغلی و وفاداری به حرفه تأکید داشتند. از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری، رضایت شغلی و زندگی فراغتی در حال تبدیل شدن به ارزش اصلی کاری برای نسل بعدی یعنی نسل Y است (رایبیز، ۱۹۹۶). در جدول زیر، ویژگی‌های شغلی دو نسل بیبی بومرها و نسل X در سه مشخصه ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات با یکدیگر مقایسه شده است (میلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

1. Wong, Gardiner, Lang & Coulon
2. Almadana, Suharnomo & Perdhana
3. Cismaru & Iunius
4. Harnphattananusorn & Puttitanun
5. Robbins
6. Miller

جدول ۲. مقایسه ویژگی‌های شغلی بیبی بومرها و نسل X

ویژگی شغلی	بیبی بومرها	نسل X
ارزش‌های کاری	سخت کارکردن، وفادار به کارفرما، کار تیمی، زنجیره فرماندهی، می‌خواهد مدیریت کند و از نظر فنی به چالش کشیده شده است.	رضایت فردی، وفادار به مهارت‌ها، ترجیح بر تنهایی کارکردن، فردگرایی، به رهبری نیاز ندارند و باهوش به‌لحاظ فنی.
نگرش‌های کاری	ارتقای شغلی، وفادار به کارفرما، تعادل کار - خانواده، ثابت و ریتمیک، رسمی، تعهد و پدروگرایی سازمانی.	رضایت شغلی، وفادار به مهارت‌ها، کیفیت زندگی، سریع، غیررسمی، اهل گفت‌وگو و مذاکره و توانمندساز.
انتظارهای کاری	پاداش مالی و رسمی، امنیت شغلی، لیبرال، حس استحقاق، رقابتی، ارتقای گام به گام، استقلال و کارمند.	پاداش تحصیلی، شغل چالشی، عمل‌گرا، کارآفرین، فردگرایی گسترده، ارتقای سریع منعطف/آزاد و مالکیت.

### تعارض بین‌نسلی

به گفته بولدینگ (۱۹۶۳)، تعارض بین نسلی که حاصل تعارض بین فردی میان نسل‌های مختلف در سازمان است، به نگرش‌های متناقض یا ناسازگاری‌های آشکار میان دو نیروی متفاوت نسلی، دو گروه نسلی یا دو بخش نسلی گوناگون اشاره دارد. تعارض بین‌نسلی پدیده‌ای فراگیر است که همه سازمان‌ها را به درجات مختلف درگیر کرده و در برخی سازمان‌ها به مرز اشباع رسیده است. تعارض بین نسلی ممکن است از رفتارهای آشکار از اختلافات جزئی میان همکاران تا تهدیدهای فیزیکی و سایر اشکال خشونت، متغیر باشد (هرشکوویس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). تعارض‌های بین‌نسلی می‌تواند به‌طور آشکار مانند بی‌ادبی به یک همکار یا به‌صورت پنهان مانند شایعه‌پراکنی درباره یک همکار باشد. مطابق با نظر اوهبوچی و سوزوکی (۲۰۰۳)، تعارض بین‌نسلی به‌طور کلی مضر تلقی شده، زیرا باعث ایجاد خصومت و بی‌اعتمادی در میان اعضای سازمان به خصوص درون تیم‌ها می‌شود. بسته به سطح تعارض، تعارض‌های بین‌نسلی می‌تواند اختلال‌های عملکردی را موجب شود و در بسیاری از موارد به رفتارهای ضدتولید از سوی نیروها منجر شود (هوچوارتر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

### تعارض کارکردی

اسکارمیس (۲۰۰۶)، تعارض کارکردی<sup>۳</sup> را تفاوت در نظرهای میان ایجادکننده و توزیع‌کننده بر حسب وظایف، رویه‌ها، استراتژی‌ها، ایده‌های کسب‌وکار و سایر موضوعات مربوط به کسب‌وکار می‌داند و اشاره می‌کند که این تعارض‌ها به حل‌وفصل مسئله تمایل داشته و درصدد تقویت رابطه هستند. تعارض‌های کارکردی به‌طور عمده با وظیفه مرتبط هستند و با هدف حل اختلاف‌ها و تسهیل در دستیابی به هدف انجام می‌شوند (دینگ، ژنگ و فن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). این تعارض‌ها معمولاً سالم در نظر گرفته می‌شوند. زیرا بحث و گفت‌وگو به‌طور آزادانه درباره دیدگاه‌های متفاوت، در مقایسه با دیدگاه‌های فردی، نتایج بهتری ارائه می‌دهند (فاجفار و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

1. Hershcovis et al.
2. Hochwarter et al.
3. Functional conflict
4. Deng, Zhang & Fan
5. Pfajfar et al.



## تعارض غیر کارکردی

تعارض غیر کارکردی<sup>۱</sup> به زعم اسکارمیس (۲۰۰۶)، و لوگری و آماسون (۲۰۱۴)، به تعارض‌های رابطه‌ای متشکل از اختلاف نظرهای قوی، احساسات و اقدامات شایان توجه (مانند حملات، زدوخوردها و کنایه‌ها) اشاره دارد که ایجادکننده یا توزیع‌کننده یا هر دو طرف انجام می‌دهند و به محرومیت و دشمنی در رابطه منجر می‌شود (دنگ و همکاران، ۲۰۲۱). اگرچه تعارض‌های غیر کارکردی می‌تواند میان ایجادکننده و توزیع‌کننده در سطح فردی شرکت پیوند جداگانه‌ای به وجود آورد، اما هر دو طرف در تعاملات خود درگیر رفتارهای ناسالم از جمله تحریف و پنهان‌سازی اطلاعات، دشمنی و بی‌اعتمادی می‌شوند که مانع از همکاری و هماهنگی می‌شود (فاجفار و همکاران، ۲۰۱۹).

## 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، فان گورپ، کاردئون و بوته<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). پژوهش‌های تعارض با محوریت نوع تعارض درباره محتوای تعارض (جن، ریسپنس و تانچر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) است، در حالی که پژوهش‌های مدیریت تعارض درباره سبک مدیریت تعارض است (تجاسولد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). 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 (دوچرچ، میسر ماگنوس و دوتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). 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>۶</sup>، ۲۰۲۱).

## 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<sup>۷</sup> (زمانی روی می‌دهد که اعضای تیم در تلاش هستند تا تعارض را با ادغام دغدغه‌ها و نگرانی‌های یکدیگر حل کنند)، اجبارپذیری<sup>۸</sup> (اجبارپذیری به‌معنای آن است که اعضای تیم خواست و دغدغه‌های خود را به دیگران تحمیل می‌کنند)، تسلیم‌پذیری<sup>۹</sup> (به‌معنای تسلیم شدن و پذیرفتن خواست، دغدغه یا نگرانی یا تمایلات دیگران است)، اجتناب‌پذیری<sup>۱۰</sup> (شامل

- 
1. Dysfunctional conflict
  2. Boroş, Van Gorp, Cardoen & Boute
  3. Jehn, Rispens & Thatcher
  4. Tjosvold
  5. DeChurch, Mesmer-Magnus & Doty
  6. Al-Ghazali & Afsar
  7. Problem-solving
  8. Forcing
  9. Yielding
  10. Avoiding

رفتارهایی است که تعارض را نادیده گرفته و در نتیجه از نگرانی‌های طرفین نیز چشم‌پوشی می‌کنند) و سازش‌پذیری<sup>۱</sup> (به رفتارهایی اشاره دارد که در پی طراحی و یافتن حد وسطی برای مدیریت تعارض‌هاست) (تودورووا و همکاران، ۲۰۲۲). دوچرچ و همکاران (۲۰۱۳)، این نوع‌شناسی مدیریت تعارض را در دو دسته کلی‌تر مدیریت تعارض فردگرایانه<sup>۲</sup> و مدیریت تعارض جمع‌گرایانه<sup>۳</sup> دسته‌بندی کردند. فرایندهای فردگرایانه، فردیت را حفظ کرده، قوام‌یافتگی تیم را تحت‌تأثیر 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 (دوچرچ و همکاران، ۲۰۱۳).

### پیشینه تجربی پژوهش

مروری بر یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با زمینه پژوهشی، در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

نویسندگان	عنوان	یافته‌ها
همتیان و تاجیک اسماعیلی (۱۴۰۰)	بررسی رابطه میزان استفاده از تلگرام با شکاف نسلی	نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که میان استفاده از تلگرام با اهمیت دین، هم‌نوابی با ارزش‌های مردسالارانه، پذیرش گروه‌های مرجع سنتی، تغییر معیارهای داوری اخلاقی، سودجویی و شهروندی جهانی دانستن خود رابطه وجود دارد.
مجلس‌آذر، غفاری و ناطق (۱۴۰۰)	طراحی و اعتبارسنجی الگوی تربیتی والدین مبتنی بر سبک زندگی اسلامی شامل اهداف، اصول، محتوا، روش و شیوه‌های به‌منظور کاهش شکاف بین‌نسلی	یافته‌های پژوهش به تدوین الگوی تربیتی والدین مبتنی بر سبک زندگی اسلامی شامل اهداف، اصول، محتوا، روش و شیوه‌های ارزشیابی منجر شد.
دامغانیان، رستگار و علوی متین (۱۴۰۰)	تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی و رفتار سایشی تأثیر مستقیم و معناداری دارد و با میانجی‌گری رفتار سایشی به‌طور غیرمستقیم نیز بر تجربه سایش اجتماعی تأثیرگذار است.
میثاقی، سعدی‌پور، درتاج و معتمدی (۱۳۹۹)	مدل ساختاری سبک نظارتی و اعتیاد به شبکه‌های اجتماعی با میانجی‌گری شکاف نسلی	نتایج نشان داده است که انواع سبک‌های نظارتی ادراک‌شده والدین با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات فرزندان بر اعتیاد به شبکه‌های اجتماعی رابطه مستقیم دارد و رابطه جو عاطفی خانواده، کارکرد خانواده و شکاف نسلی، با سبک‌های نظارتی و اعتیاد به شبکه‌های اجتماعی، غیرمستقیم است.
رهبر و همکاران (۱۳۹۹)	تبیین تفاوت نسلی در جامعه امروز ایران بر پایه ارزش‌های هویتی	نتایج نشان می‌دهد که مفاهیمی چون فردیت‌گرایی، مدرن‌گرایی، ذهنیت مقایسه‌گرا، عدم کاربست ابزارهای انتقال ارزشی کارآمد، رفتار فراغتی، لذت‌خواهی، استقلال‌طلبی و ناهم‌خوانی در خانواده از جمله مفاهیم هسته‌ای هستند که موجب پدید آمدن تفاوت در نگرش و تفسیر نسبت به ارزش‌ها در دو نسل جوان و بزرگسالان شده‌اند.

1. Compromising
2. Individualistic
3. collectivistic

## ادامه جدول ۳

نویسندگان	عنوان	یافته‌ها
آلمادانا و همکاران (۲۰۲۲)	تفاوت‌های نسلی و احساس اعتماد می‌تواند رفتار اشتراک‌گذاری دانش را بهبود بخشد؟ پیامدهای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	یافته‌های پژوهش نشان دادند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر احساس اعتماد و رفتار اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی می‌گذارد و احساس اعتماد توانسته است به‌عنوان یک متغیر میانجی‌گر در رابطه میان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفتار اشتراک‌گذاری دانش در نظر گرفته شود. اما، تفاوت‌های نسلی نتوانسته است روابط میان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اشتراک‌گذاری دانش را تعدیل کند.
آداموویچ <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	اتخاذ دیدگاه تعارض به منظور تشریح خلاقیت کارمند	یافته‌های پژوهش نشان دادند که تعارض وظیفه به‌طور غیرمستقیم فقط زمانی که از رویکرد مدیریت تعارض رقابتی بهره گرفته شود، بر همکاری تیمی تأثیر می‌گذارد. هر دو سبک مدیریت تعارض مشارکتی و رقابتی به‌طور غیرمستقیم از طریق همکاری تیمی توانسته‌اند بر خلاقیت فردی تأثیرگذار باشند.
هو و یئونگ <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	تعارض میان کارکنان جوان و مسن؛ رویکردی هویت‌محور	مطابق با یافته‌های پژوهش، نیروهایی که هویت خود را با سازمان هم‌سو می‌کنند، به‌خصوص وقتی تفاوت گروه سنی نادیده گرفته شود، کمتر بر اهداف مستقل تمرکز کرده و بیشتر بر اهداف مشترک تأکید دارند بیشتر بدان توجه می‌کنند. از جمله استراتژی‌های مدیریت تعارض در این زمینه استراتژی ادغام‌پذیری، خدمت‌رسان و سازش‌پذیر است.
رحیم و کاتز (۲۰۲۰)	چهل سال تعارض: اثرهای جنسیت و نسل بر استراتژی‌های مدیریت تعارض	یافته‌های پژوهش نشان دادند که کارکنان زن به‌طور مداوم از استراتژی‌های غیررقابتی (مانند ادغام‌پذیری، خدمت‌رسان، اجتناب‌پذیری و سازش‌پذیری) نسبت به کارکنان مرد بهره می‌گیرند. در مقابل، نیروهای مرد بیشتر از استراتژی‌های رقابتی مانند تسلط‌گرایی استفاده می‌کنند.
ژو و همکاران (۲۰۲۰)	کیفیت مدیریت تعارض در زمینه پروژه‌های مهندسی: مفهوم‌پردازی، توسعه مقیاس و اعتبارسنجی	پژوهشگران به‌منظور مفهوم‌پردازی و عملیاتی‌سازی کیفیت مدیریت تعارض به ارائه پنج بعد نتایج رضایت‌بخش حل تعارض، فرایند ادغام‌ساز حل تعارض، پیشگیری از تعارض، ادراک عادلانه و اثر پس از تعارض مبادرت ورزیدند.

تردید نیست که تعارض و گسست نسلی، در جوامع در حال گذار مانند ایران، اهمیت بالایی دارد. با وجود این، پژوهش‌های متعددی که در این حوزه در کشور انجام شده در محدوده خانواده و مدرسه باقی مانده است. در حالی که، بایست به شناخت نسلی بیشتری در سایر بسترها مانند فضاهای سازمانی دست یافت. موضوع تعارض بین نسلی به مباحث فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و از جمله سازمانی تسری‌پذیر است. حال آنکه هیچ پژوهشی در هیچ یک از مدخل‌های علمی کشور با عنوان مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های کشور ثبت نشده است. سوای اینکه، به ویژگی‌های نسلی نیز به‌طور منسجم در پژوهش‌های داخل توجه نشده و برای ابعاد و مؤلفه‌های آن پژوهشی انجام نشده و مغفول مانده است. از طرف دیگر، در ایران دولت متصدی اغلب سازمان‌های بزرگی است که در آن‌ها طیف گسترده‌ای از کارکنان از نسل‌های

1. Adamovic

2. Ho &amp; Yeung

مختلف حضور دارند، بنابراین، تمرکز بر مدیریت تعارض بین نسلی در سازمان‌های دولتی است. از این رهگذر، این پژوهش، به موضوعی جدید در فضای سازمان و مدیریت می‌پردازد. همچنین در این راستا، متغیرهایی نظیر ارزش‌های کاری اقتصادی، ارزش‌های کاری بشردوستانه، عقلانیت در کار، وظیفه‌شناسی، پشتکار و جدیت، ارتباطات سازمانی، استراتژی‌های تعارض، برنامه‌های آموزش، تعارض‌های بین‌نسلی، متغیرهای رهبری و تنش‌های بین نسلی شایان ذکر است.

### روش‌شناسی پژوهش

مبتنی بر پیاز فرایند پژوهش، از نظر فلسفه‌های پژوهش این پژوهش بر پایه پارادایم تفسیری استوار است. رویکرد تدوین تئوری (طراحی الگوی پارادایمی) در این پژوهش، استقرایی و راهبرد پژوهشی براساس روش تحلیل مضمون به‌عنوان یک راهبرد پژوهش کیفی با هدف کشف شبکه مضامین (الگوی مضامین در ارتباط با موضوع مدیریت تعارض‌های بین‌نسلی) چارچوب‌بندی شده است. روش تحلیل مضمون که از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی است، رویکرد مناسبی برای فراهم آوردن مهارت‌های شناخت، تحلیل، و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی بوده و فرایندی است که می‌تواند داده‌های پراکنده موجود در مصاحبه‌های اکتشافی و پژوهش‌های پژوهشگر در رابطه با مدیریت تعارض‌های بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل کند و طی شش گام که در ادامه توضیح داده شده است، انجام شد (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

#### جدول ۴. گام‌های تحلیل مضمون

گام	شرح گام
آشنایی با داده‌ها	در این گام، پس از بررسی چند باره پیشینه با توجه به پرسش‌های پژوهش یادداشت‌برداری شد. همچنین، مصاحبه‌ها نیز با هدف آشنایی با داده‌ها مکتوب شده و در نهایت، ایده‌های موجود در آن‌ها برجسته شد.
ایجاد کدهای اولیه	پس از آشنایی با داده‌ها، کدهای اولیه ایجاد شد. در واقع در کدگذاری به سازمان‌دهی داده‌ها به‌صورت گروه‌های معنادار پرداخته شده است و جنبه‌های جالب‌توجه داده‌ها که می‌توانند مبنای الگوهای تکرارشونده (مضامین) باشند، شناسایی شد.
جست‌وجوی مضامین	همه داده‌ها کدگذاری و تلفیق شدند و فهرستی از کدهای متفاوت از مجموعه داده‌ها به دست آمد. در این گام، تمرکز بر تحلیل در سطح وسیع‌تری از مضامین به‌جای کدها بوده است و کدها تحلیل می‌شوند تا مشخص شود چگونه کدهای متفاوت می‌توانند ترکیب شوند تا یک مضمون جامع‌تر را تشکیل دهند.
بازنگری مضامین	در این گام بررسی می‌شود که مضامین در ارتباط با کدهای استخراج‌شده باشند و با استفاده از جدول و نقشه‌های فکری یک نقشه تماتیک برای کدها و مضامین طراحی شود.
تعریف و نام‌گذاری مضامین	این گام در واقع، پالایش مضامین است و زمانی آغاز می‌شود که مجموعه‌ای از مضامین منتخب شکل گرفته باشند. تحلیل مداومی به‌منظور پالایش ویژگی‌های مضامین و کلیت تحلیل و ایجاد تعاریف و نام‌های واضح برای هر یک از مضامین انجام شد.
تهیه گزارش	پس از آنکه مجموعه‌ای از مضامین کاملاً تحلیل‌شده به‌دست آورده شد، یک گزارش علمی از تحلیل شامل روایتی منسجم و منطقی مرتبط با پرسش پژوهش و پیشینه تهیه می‌شود.

به لحاظ افق زمانی، این پژوهش از نوع پژوهش‌های مقطعی محسوب می‌شود که به صورت پیمایش در دو مرحله انجام گرفته است. در ابتدا، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد. در مرحله بعدی، از ابزار مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته به منظور اخذ دیدگاه‌های خبرگان در خصوص پرسش‌های مصاحبه مبتنی بر روش تحلیل مضمون در راستای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. مصاحبه‌شوندگان را دو گروه خبرگان سازمانی (مدیران با سابقه و فعال در زمینه منابع انسانی در ساختار سازمان‌های دولتی) و دانشگاهی (اعضای هیئت علمی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و دولتی) تشکیل دادند. از جمله معیارهای اصلی در گزینش خبره دانشگاهی برای نمونه پژوهش، انجام کار پژوهشی در قالب طرح سازمانی، مقاله، کتاب، نظریه‌پردازی، سخنرانی‌های علمی یا همایشی یا مسئولیت اجرایی در زمینه نسل، تفاوت‌های نسلی، شکاف نسلی، گسست نسلی، شخصیت نسلی، روان‌شناسی نسلی، نسل انقلاب و قبل از انقلاب و سایر زمینه‌های پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش است. خبرگان سازمانی نیز، شامل مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی کشور بودند. از جمله معیارهای اصلی برای انتخاب نمونه‌های خبره سازمانی، سابقه کاری حداقل ده ساله در پست مدیریتی (نه سابقه شغلی) بوده است. همچنین، حداقل مدرک تحصیلی دکتری از ملاک‌های دیگر انتخاب خبره سازمانی محسوب می‌شود. شایان ذکر است که مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشتند، به گونه‌ای که با انجام مصاحبه یازدهم، پژوهشگران به حد نظریه‌پردازی و ارائه الگوی نظری رسیدند و با انجام سه مصاحبه دیگر ضمن اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها به اتمام رسیدند. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	سمت شغلی
۱	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت توسعه نیروی انسانی	مدیر منابع انسانی
۲	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی
۳	مرد	۵۴	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیئت علمی
۴	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیئت علمی
۵	مرد	۴۱	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیئت علمی
۶	مرد	۵۶	دکتری	مدیریت منابع انسانی	معاون منابع انسانی
۷	زن	۵۱	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی
۸	مرد	۴۹	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیئت علمی
۹	مرد	۴۰	دکتری	مدیریت دولتی	مدیر توسعه سازمانی
۱۰	زن	۴۷	دکتری	مدیریت اجرایی - منابع انسانی	معاون منابع انسانی
۱۱	مرد	۳۹	دکتری	مدیریت بازرگانی - منابع انسانی	رئیس واحد منابع انسانی
۱۲	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی	مدیر توسعه سازمانی
۱۳	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی
۱۴	زن	۳۸	دکتری	مدیریت منابع انسانی	رئیس واحد منابع انسانی

به‌منظور اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون، از معیار مقبولیت و قابلیت تأیید استفاده شد. بازنگری توسط شرکت‌کنندگان برای افزایش مقبولیت انجام گرفت. همچنین، در مرحله پایانی، طبقات به‌دست‌آمده به شش نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی آنان اعمال شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چهار مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هر یک را در فاصله زمانی ده‌روزه کدگذاری کرد. میزان پایایی بازآزمون ۹۴/۷۱ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت‌اعتماد فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر است. دو کدگذار (پژوهشگر + کدگذار) نیز به‌طور مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آشنا با فرایند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت، نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم‌قابل قبول به میزان ۸۲/۴۲ تعیین شد. جدول ۶ نشان‌دهنده محاسبه پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون است.

$$PAO = \frac{2M}{n1 + n2} \times 100 \quad \text{رابطه (۱)}$$

M (کدهای مورد توافق)، n1 (کدهای پژوهشگر)، n2 (کدگذار+کدهای مرحله دوم).

جدول ۶. پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون

پایایی بازآزمون (محقق)					پایایی بین دو کدگذار				
کدهای توافقی نشده	کدهای توافقی شده	مجموع کدها مرحله ۲	کد مرحله ۱	کد مصاحبه‌شونده	کدهای توافقی نشده	کدهای توافقی شده	مجموع کدها کدگذار	کد پژوهشگر	کد مصاحبه‌شونده
۱	۵۰	۵۰	۵۱	مصاحبه‌شونده ۳	۸	۶۱	۶۹	۷۴	مصاحبه‌شونده ۱
۲	۴۲	۴۴	۴۶	مصاحبه‌شونده ۷	۵	۳۰	۳۵	۳۹	مصاحبه‌شونده ۴
۱	۴۰	۴۱	۴۴	مصاحبه‌شونده ۱۰	۶	۳۴	۴۰	۴۴	مصاحبه‌شونده ۶
۱	۲۹	۳۰	۳۴	مصاحبه‌شونده ۱۴	۵	۳۲	۳۷	۴۳	مصاحبه‌شونده ۹
۵	۱۶۱	۱۶۵	۱۷۵	مجموع	۲۴	۱۵۷	۱۸۱	۲۰۰	مجموع

$$\frac{157 \times 2}{200 + 181} \times 100 = 82/42$$

درصد پایایی بین کدگذار

$$\frac{161 \times 2}{175 + 165} \times 100 = 94/71$$

درصد پایایی بازآزمون

### یافته‌های پژوهش

نخستین مرحله از فرایند تحلیل مضمون که به کدگذاری توصیفی معروف است، با برگرداندن مصاحبه‌ها به‌صورت متن و با بررسی جمله به جمله آن‌ها انجام شد. به این ترتیب که هر مصاحبه چند بار بررسی شد و جملات کلیدی آن با عنوان کدهای اولیه مشترک (۴۳۴ کد) برجسته شدند. در مرحله بعدی، کدهای اولیه در سطح مضامین پایه (۱۱۹ مضمون) دسته‌بندی شدند. بخشی از تشخیص کدهای اولیه و مضامین پایه، در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نمونه استخراج کدهای اولیه و مضامین پایه از مصاحبه‌ها

مضمون پایه	کدهای اولیه	نمونه اظهارات مشارکت‌کنندگان
مسیرهای انتقال مفاهیم بین‌نسلی	اثرگذاری مسیرهای انتقال روایت بر شکاف و گسست بین نسل‌ها	خود این مسیرهای انتقال روایت نیز بر شکاف و گسست بین نسل‌ها تأثیرگذار است. خب طبیعی که مسائل اجتماعی و شکل جامعه‌پذیری افراد بر برداشتها و شکل مواجهه‌شان با جامعه و رویدادهای مختلف نیز متفاوت باشد.
	– نقش مسیرهای انتقالی فرهنگی بر بروز اختلاف میان کارکنان از نسل‌های مختلف – یک‌طرفه و بسته بودن مسیر انتقال فرهنگی مؤثر بر بروز اختلاف‌ها	وقتی مسیر انتقال فرهنگی یک‌طرفه و بسته است، طبیعی است که نتوان تعاملی صورت داد و ذهنیت و درک مشترکی را ایجاد کرد.
	عدم تمرکز بر ایدئولوژی اصلی و معنای یک جریان در انتقال‌های فرهنگی نسلی	یعنی به‌جای اینکه بر مبانی و ایدئولوژی اصلی و معنای یک جریان تمرکز کرد و آن را به چالش کشید تا درک بهتری را برای مخاطب نسلی خود به وجود آورد، بر اشکال مختلفی که آن پدیده روی داده است تأکید می‌کنند.

در مرحله بعد، با ترکیب مضامین پایه و به وسیله مقایسه و نزدیک‌سازی مفاهیم، به ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده دست یافتیم. در مرحله نهایی نیز ۱۲ مضمون فراگیر استخراج شدند. این دسته‌بندی براساس دیدگاه اترید استرلینگ (۲۰۰۱) و با توجه به جایگاه و سلسله‌مراتب مضامین (پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر) انجام شده است.

جدول ۸. نتایج تحلیل مضمون

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
– اثرهای رویدادهای متنوع و کلان جامعه – مسیرهای انتقال مفاهیم بین نسلی – رویدادهای سیاسی آسیب‌زای ارزشی	نقش رویدادهای گسترده سیاسی – اجتماعی	گسست مدنی در ادراک‌پذیری و معناگرایی رویدادی
– تجربه‌ها و برداشتهای مشترک نسلی – نحوه تفکر رویدادی نسلی – نحوه مواجهات اجتماعی نسلی – تفاوت بین نسلی در ساختار الگوساز رفتاری – نگرشی	گسست در ظرفیت‌سازی‌های تفکری و مقابله‌ای در برابر پدیده‌های بیرونی	
– تفاوت‌های آموزشی – تربیتی بین‌نسلی – چارچوب انطباق‌پذیر اجتماعی هم‌سو با تحولات فناورانه – ساختارهای هویت‌ساز – عوامل زمینه‌ای فردی	گسست در ساختارهای رشدیافتگی انطباق‌پذیر	
– سستی در جهت‌گیری‌های اخلاقی – بشردوستانه – دگرگونی‌های اسلوبی – اعتقادی – انحرافات ریشه‌ای در الگوهای ارزشی جامعه	گسست در پیوستگی معنایی الگوهای ارزشی جامعه	
– ساختار آزادگرایی عقیده‌ای فردمحور – گرایش نداشتن به عامل‌گرایی	گسست در اندیشه آزادمحوری	گسست در تنظیم‌گیری قواعد عمومی ارتباطی
– ساختار تبیینی بین نسلی – گفت‌وگو متقابل بین نسلی – فقدان چارچوب اندیشه‌ای جمع‌گرا	گسست در گرایش‌های منطق‌گرایی و گفت‌وگو محور	



## ادامهٔ جدول ۸

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فضای تنش‌زای درون‌سازمانی</li> <li>- نوع رویارویی سازمانی با تخلفات و فسادهای وقوع‌یافته</li> <li>- عاملیت دولت</li> <li>- ساختار تصمیم‌گیری و کنش‌گری سازمانی</li> <li>- کمبود بستر مراقبتی رفاه روان‌شناختی</li> <li>- کمبود سازوکار انسجام‌ساز درون‌سازمانی</li> <li>- مدیریت بین‌فرهنگی نسلی و بین‌نسلی</li> </ul>	<p>نقش هدایتگری سازمانی در مدیریت اختلافات و گسست‌ها</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بلندنظری نسلی</li> <li>- الگوگزینی نوین در سبک زندگی کاری</li> <li>- خودالگوگزینی ساختار توانمندساز شغلی</li> </ul>	<p>خودهدایتگری زندگی شغلی - شخصی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اولویت‌دهی ارزش‌های شغلی</li> <li>- جهت‌گیری‌های کارمحوری نسلی</li> <li>- نقش قابلیت ارزیابی وضعیتی - شغلی</li> <li>- وجدان‌گرایی شغلی نسلی</li> <li>- سطح تجربه‌گرایی شغلی نسلی</li> <li>- معنابخشی محیط شغلی</li> <li>- چالش‌پذیری بین نسلی</li> </ul>	<p>جهت‌گیری‌های منحصربه‌فرد شغلی با رویکرد معناداری ارزشی</p>	<p>چارچوب خودتعیینی ارزش‌گرایی شغلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بازتاب‌پذیری بین‌نسلی هویت سازمانی</li> <li>- چارچوب درونی فرهنگ‌پذیری بین‌نسلی</li> <li>- اختیارپذیری سازمانی در مدیریت تنش بین‌نسلی</li> <li>- قابلیت سازمان در هم‌گرایی‌های نگرشی بین‌نسلی</li> </ul>	<p>هم‌گراسازی سازمانی در تفاوت‌های بین‌نسلی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلال‌های کارکردی - عملکردی شغلی</li> <li>- ایهام‌گرایی نقشی</li> <li>- واگرایی‌های نگرشی - رفتاری شغلی بین نسلی</li> <li>- برچسب‌زنی بین‌نسلی</li> </ul>	<p>آشفته‌گی ایدئولوژیک دیدگاه‌های متقابل شغلی بین‌نسلی</p>	<p>واگرایی‌های محیطی - سازمانی در فرهنگ‌پذیری نسلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- گرایش به اشتراک‌گذاری بین‌نسلی در موضوعات مختلف</li> <li>- گریز‌گرایی یادگیرندگی بین نسلی</li> <li>- تقویت میل به گریز‌گرایی در فضای اجتماعی</li> </ul>	<p>گرایش‌های بین‌نسلی در رفتارهای تسهیمی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جهت‌گیری نسلی در ویژگی‌های روان‌شناختی منفی</li> <li>- تنوع‌گرایی شخصیتی نسلی</li> </ul>	<p>اثرگذاری گسترش ویژگی‌های منفی رفتاری در الگوی رشدیافتگی نسلی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتزاج نسلی با محیط فناورانه</li> <li>- نقش محیط رسانه</li> </ul>	<p>رشد همزمان در محیط فناورانه و رسانه‌ای نوین در نسل هزاره</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلافات فکری</li> <li>- بازتولید ضدیت‌گرایی معنایی در ارتباطات بین فردی</li> </ul>	<p>بی‌معنایی ارتباطات به‌واسطه اختلافات و ضدیت‌های بین‌نسلی</p>	<p>اضمحلال معنایی اصالت در تعاملات بین‌نسلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض منافع</li> <li>- کنش‌های ناسازگار بین‌نسلی</li> <li>- رقابت‌گرایی غیرضروری بین نسلی</li> <li>- نامتعادل‌سازی روابط بین‌نسلی</li> </ul>	<p>بی‌اعتبارسازی تعامل‌گرایی از طریق منفعت‌گرایی ته‌جامی</p>	

ادامهٔ جدول ۸

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بروز رفتارهای نامطلوب سازمانی</li> <li>- دوری‌گزینی عاطفی - احساسی بین‌نسلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انزوای رفتاری - عاطفی بین‌نسلی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت رفتاری غیرسازنده سازمان در قبال نسل‌ها</li> <li>- نبود طراحی سیستم و زیرسیستم‌های بخش‌های مختلف سازمان</li> <li>- عدم توجه شناختی به روندهای شکل‌گیری گسست بین‌نسلی</li> <li>- ساختار ابهام‌گرای غیرپاسخ‌گو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سردرگمی مدیریت سازمانی در درک زمینه‌های گسستی و تعارضی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتزال سازمانی در مدیریت ناهم‌سانی‌های بین‌نسلی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرت وابستگی‌های اجتماعی - فرهنگی بین‌نسلی</li> <li>- گسست کلاسیک در پیوندسازی شبکه اجتماعی</li> <li>- بازتولید ارزش‌های معناگرا در ارتباطات اجتماعی</li> <li>- آماده‌سازی نسلی برای مسئولیت‌پذیری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>میزان پیوندهای اجتماعی در تولید ارزش‌های مطلوب بین‌نسلی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض در خواسته‌های ناسازگار</li> <li>- تعارض محتوایی شغلی</li> <li>- تعارض فکری</li> <li>- تعارض مذهبی</li> <li>- موضع‌گیری در خطاهای ادراکی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لایه و سطح تعارض‌های عقیدتی - محتوایی در مواجهات شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعارض‌های بین‌نسلی در جهان‌بینی‌های شغلی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض عاطفی - انگیزشی</li> <li>- ناسازگاری‌های نقشی - نگرشی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لایه و سطح تعارض‌های انگیزشی - نگرشی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض ارزش‌های غیرمادی شغلی</li> <li>- تعارض ارزش‌های مادی شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لایه و سطح تعارض‌های مادی و غیرمادی شغلی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض مربوط به اهداف سازمانی</li> <li>- اثرگذاری خصوصیات سازمانی بر سطح تعارض</li> <li>- تعارض‌های اختیارات شغلی</li> <li>- اقدامات حمایتی در کاهش تعارض‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لایه و سطح تعارض‌های تصمیم‌گیری سازمانی در رفتارهای کارکنان</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض رفتارهای گروه‌محور</li> <li>- تعارض‌های اثربخشی عملکرد</li> <li>- تعارض‌های تحقق وظایف شغلی</li> <li>- تعارض‌های پیشرفت کاری</li> <li>- تعارض‌های کیفیت خدمت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لایه و سطح تعارض‌های تحقق‌پذیری امور محوله شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم اطمینان بین‌نسلی در کیفیت تحقق‌پذیر شغلی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقش بسترهای خرد و کلان تعارضی</li> <li>- رویکرد مرزبندی در بسترهای خرد و کلان تعارضی</li> <li>- تعارض‌های قانون‌گذاری شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لایه و سطح تعارض‌های وضعی</li> </ul>	

## ادامه جدول ۸

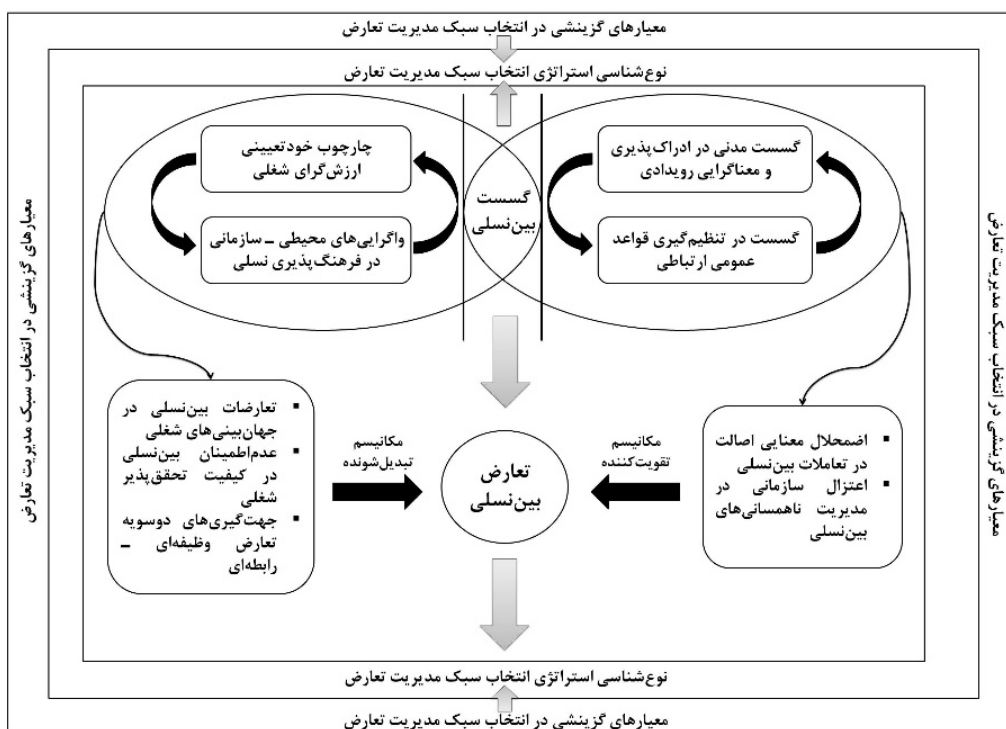
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جهت‌گیری‌های مثبت در تعارض وظیفه‌ای</li> <li>- جهت‌گیری‌های مثبت روان‌شناختانه بر سطح تعارض</li> <li>- جهت‌گیری‌های مثبت در تعارض رابطه‌ای</li> </ul>	<p>لایه و سطح تعارض‌های مثبت وظیفه‌ای - رابطه‌ای</p>	<p>جهت‌گیری‌های دوسویه تعارض وظیفه‌ای - رابطه‌ای</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جهت‌گیری‌های منفی در تعارض رابطه‌ای</li> <li>- ناهم‌سانی‌های نگرشی - قضاوتی در احساسات فردی</li> </ul>	<p>لایه و سطح تعارض‌های منفی رابطه‌ای</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقش تأثیرگذاری‌های انتخاب سبک مدیریت تعارض بر کارکنان</li> <li>- توجه به پاسخ‌های عاطفی کارکنان در انتخاب سبک مدیریت تعارض</li> <li>- توجه به ملاحظات نظری کارکنان در رویارویی با تعارض</li> </ul>	<p>توجه به پاسخ‌های نگرشی - عاطفی کارکنان در انتخاب سبک مدیریت تعارض</p>	<p>معیارهای گزینشی در انتخاب سبک مدیریت تعارض</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لزوم موقعیت‌سنجی در انتخاب سبک مدیریت تعارض</li> <li>- رویکرد پیش‌گامانه در انتخاب سبک مدیریت تعارض</li> <li>- توجه به تمایزات نسلی در سبک مدیریت تعارض</li> </ul>	<p>معیارهای ارزیابی‌کننده درونی سبک مدیریت تعارض</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقش خصوصیت‌های سازمانی در انتخاب سبک مدیریت تعارض</li> <li>- نقش تغییر و تحولات محیطی در انتخاب سبک مدیریت تعارض</li> </ul>	<p>معیارهای ارزیابی‌کننده محیطی سبک مدیریت تعارض</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض حل مسئله</li> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض کارمندمحور</li> </ul>	<p>سبک مدیریت تعارض توانمندساز فردی</p>	<p>استراتژی‌های مدیریت تعارض کارکردگرایانه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض اجماع‌پذیری جمعی</li> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض گروه‌بندی‌شده</li> </ul>	<p>سبک مدیریت تعارض تیمی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض تعاملی</li> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض حمایتی</li> </ul>	<p>سبک مدیریت تعارض حمایت‌پذیر متقابل</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض ترجیحی</li> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض پردازش ماهرانه اطلاعاتی</li> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض احتمالی</li> </ul>	<p>سبک مدیریت تعارض پیشامدگونه</p>	<p>استراتژی‌های مدیریت تعارض تفسیرگرایانه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض پایدار استراتژیک</li> <li>- ویژگی‌های سبک مدیریت تعارض کل‌نگر</li> </ul>	<p>سبک مدیریت تعارض مزیت‌ساز</p>	



شکل ۱. شبکه مضامین

مطابق با ساختار مضمونی پژوهش، شبکه مضامین مدیریت تعارض بین نسلی به صورت شکل ۱ طراحی شد. همچنین، افزون بر شبکه مضامین، محقق الگوی ذهنی (پارادایمی) خود را در ارتباط با مدیریت تعارض بین نسلی در سازمان های دولتی ایران را مطابق با شکل ۲، طراحی و ارائه کرد.

تفاوت میان شبکه مضامین با الگوی پارادایمی در این است که شبکه مضامین خروجی نهایی است که پژوهشگر از فرایند کدگذاری مبتنی بر مراحل تحلیل مضمون است. اما، الگوی پارادایمی ناظر بر جهان بینی و جهت گیری معنایی پژوهشگر نسبت به مفهوم بررسی شده اش دارد. به همین دلیل، الگوی پارادایمی ارائه شده در شکل ۲ ناظر بر ساختار معنایی است که سازمان های دولتی برای مدیریت تعارض های بین نسلی میان کارکنان شان می بایست در سطوح ختمشی گذاری و تصمیم گیری به آن توجه کنند. شبکه مضامین مقولات نهایی را نشان می دهد که به طور کلی می بایست به آن ها توجه شود، اما الگوی پارادایمی علاوه بر اینکه بازنمایی از جهان بینی پژوهشگر در خصوص موضوع است، یک جهت سیاست گذاری را نیز ارائه می دهد.



شکل ۲. مدل پارادایمی مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

بر پایه ادبیات پژوهش (سیونکل، ۲۰۲۰؛ لو و همکاران، ۲۰۲۰ و سالووسا و هچانووا، ۲۰۲۱) به گسست نسلی به‌عنوان یک مفهوم زیربنایی در بحث تعارض، توجه شده است. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در ذیل گسست نسلی (۴ مضمون فراگیر و ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده) مطابق با یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از: ۱. گسست مدنی در ادراک‌پذیری و معناگرایی رویدادی (نقش رویدادهای گسترده سیاسی - اجتماعی، گسست در ظرفیت‌سازی‌های تفکری و مقابله‌ای در برابر پدیده‌های بیرونی، گسست در ساختارهای رشدیافتگی انطباق‌پذیر و گسست در پیوستگی معنایی الگوهای ارزشی جامعه)، ۲. گسست در تنظیم‌گیری قواعد عمومی ارتباطی (گسست در اندیشه آزادمحوری، گسست در گرایش‌های منطق‌گرایی و گفتمان‌محوری و نقش هدایت‌گری سازمانی در مدیریت اختلافات و گسست‌ها)، ۳. چارچوب خودتعیینی ارزش‌گرای شغلی (خودهدایت‌گری زندگی شغلی - شخصی و جهت‌گیری‌های منحصربه‌فرد شغلی با رویکرد معناداری ارزشی) و ۴. واگرایی‌های محیطی - سازمانی در فرهنگ‌پذیری نسلی (هم‌گراسازی سازمانی در تفاوت‌های بین‌نسلی، آشفتگی ایدئولوژیک دیدگاه‌های متقابل شغلی بین‌نسلی، گرایش‌های بین‌نسلی در رفتارهای تسهیمی، اثرگذاری گسترش ویژگی‌های منفی رفتاری در الگوی رشدیافتگی نسلی و رشد هم‌زمان در محیط فناورانه و رسانه‌ای نوین در نسل هزاره).

از این یافته‌ها می‌توان دریافت که گسست نسلی در یک چهارگانه فرد - سازمان - اجتماع - فرهنگ استنباط می‌شود. این چهارگانه زمینه‌ساز، شکل‌دهنده، توسعه‌دهنده و تجمیع‌کننده ادراکات از گسست‌های درون‌نسلی و حتی بین‌نسلی میان افراد از نسل‌های مختلف است. هدف این پژوهش، توجه به زمینه‌سازهای گسست در محیط‌های شغلی و سازمانی است. اینکه مدیران و رهبران سازمانی به‌منظور درک بهتر اختلافات و ریشه‌های آنان، می‌بایست به چه موضوعاتی توجه داشته باشند. آنچه مسلم است و یافته‌ها نیز بر آن تأکید داشته‌اند، مسائلی است که بسیار فردگرایانه است. یعنی جهت‌گیری رفتاری

و نگرشی که افراد می‌توانند در قبال خود، سازمان و شغل‌شان داشته باشند، در شکل‌گیری گسست‌ها یا همراهی با نسل‌ها تعیین‌کننده هستند. موضوعاتی همچون بلندنظری‌های نسلی که قاعدتاً بر جهت‌دهی شغلی‌شان اثرگذار خواهد بود، الگوگزینی‌های سبک زندگی و ساختارهای خودالگوگزینی، اولویت‌چینی در ارزش‌های شغلی، ساختارهای معنابخشی شغلی، روحیه چالش‌پذیری و غیره از جمله موارد مرتبط با رویکرد فردگرایانه در ارتباط با بحث گسست‌های شغلی است. همچنین می‌توان به رویکردهای سازمانی نیز در بحث گسست‌های نسلی و بین‌نسلی نیز اشاره کرد؛ جایی که ماهیت سازمان و هویتی که از خود می‌سازد و انتشار می‌دهد، می‌تواند بر دیدگاه‌های اشتراکی کارکنان در ایجاد گسست‌های بین‌نسلی ایفای نقش کند.

به بیان دیگر، سازمان‌ها خود می‌توانند فارغ از نگاه‌های فردگرایانه، به ایجاد تفاسیر هم‌گرا و واگرا در کارکنان منجر شود. اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند این هم‌گرایی و واگرایی را ایجاد کنند، موضوع دیگری است که به بررسی جداگانه نیاز دارد، اما نکته شایان توجه در این باره قابلیت‌هایی است که سازمان‌ها می‌توانند به‌عنوان یک تسهیلگر اجتماعی در گسترش گسست‌ها به‌کار گیرند، اما اقدامی نمی‌کند. اینکه مشاغل یا محیط سازمان دارای ابهام و اختلال عملکرد باشد، اخلاقیات جمع‌گرایانه در آن انجام نشود، انزوای طلبی به‌عنوان یک برداشت اجتماعی پذیرفته شود و چارچوب کلان فرهنگی دارای یک ساختار خشک و دستوری باشد، مانند منشورهای اخلاقی سازمان که بدون توجه به فرهنگ و تفاوت‌های نسلی کارکنان تدوین و ابلاغ می‌شود، مسائل بسیار مهمی هستند که مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی باید در چارچوب‌های سیاست‌گذاری منابع انسانی و بررسی‌های نسلی خود به آن‌ها توجه کنند. به‌طبع، ماهیت رویدادهای اجتماعی و محیط فرهنگ عمومی در ایجاد گسست‌ها و ادراکات گسست‌پذیر کارکنان در سازمان‌ها اثرگذار است. اما نکته‌ای که در ارتباط با گسست‌های نسلی می‌بایست به آن توجه شود، شناسایی مناطق اشتراک‌پذیر گسستی در میان نسل‌ها است. یعنی ممکن است گسست الزاماً و اساساً از موضوعات مورد افتراق ناشی نشود، بلکه اتفاقاً برعکس، گسست در جایی روی دهد که هم از دیدگاه سازمان و هم از دیدگاه کارکنان به‌عنوان یک ارزش تلقی می‌شود، اما جهت رفتاری و معنایی نسبت به آن ایجاد اختلاف و گسست می‌کند. این نقاط گسستی، اغلب از دید سازمان‌ها پنهان بوده‌اند، زیرا شاید این انتظار وجود نداشته باشد که در موارد اشتراک گسست به وجود آید. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های نگ و پاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، مارکوس و لیتیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، کوکینا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، اشمیت و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، هم‌سو است.

تعارض‌های بین‌نسلی در ادبیات پژوهش به‌عنوان مشکلی بسیار جدی مطرح شده است و تأکید شده که اگر به آن پاسخ داده نشود و برای مدیریت آن سیاست‌گذاری و اقدامی نشود، می‌تواند پیامدهای زیان‌باری برای سازمان‌های به‌همراه داشته باشد (کومپ لئوکونین و رانانین، ۲۰۲۳ و یوریک و همکاران، ۲۰۱۷). مطابق با یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در ذیل تعارض‌های بین‌نسلی (۵ مضمون فراگیر و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده) عبارت‌اند از: ۱. اضمحلال معنایی اصالت در تعاملات بین‌نسلی (بی‌معنایی ارتباطات به‌واسطه اختلافات و ضدیت‌های بین‌نسلی، بی‌اعتبارسازی تعامل‌گرایی از طریق منفعت‌گرایی تهاجمی)، ۲. اعتزال سازمانی در مدیریت ناهم‌سانی‌های بین‌نسلی (میزان پیوندهای اجتماعی در تولید ارزش‌های مطلوب بین‌نسلی، انزوای طلبی رفتاری - عاطفی بین‌نسلی و سردرگمی مدیریت سازمانی در درک

- 
1. Ng & Parry
  2. Marcus & Leiter
  3. Cucina
  4. Schmidt et al.



زمینه‌های گسستی و تعارضی)،<sup>۳</sup> تعارض‌های بین‌نسلی در جهان‌بینی‌های شغلی (لایه و سطح تعارض‌های عقیدتی – محتوایی در مواجهات شغلی، لایه و سطح تعارض‌های انگیزشی – نگرشی و لایه و سطح تعارض‌های مادی و غیرمادی شغلی)،<sup>۴</sup> نبود اطمینان بین‌نسلی در کیفیت تحقق‌پذیر شغلی (لایه و سطح تعارض‌های تصمیم‌گیری سازمانی در رفتارهای کارکنان، لایه و سطح تعارض‌های تحقق‌پذیری امور محوله شغلی و لایه و سطح تعارض‌های وضعی) و<sup>۵</sup> جهت‌گیری‌های دوسویه تعارض وظیفه‌ای – رابطه‌ای (لایه و سطح تعارض‌های مثبت وظیفه‌ای – رابطه‌ای و لایه و سطح تعارض‌های منفی رابطه‌ای).

آنچه از یافته‌ها برمی‌آید، یک نوع فروپاشی معنایی در نگاه کارکنان در خصوص ساختار عقاید، باورها، و ارزش‌ها است که باعث می‌شود تعارض‌ها در سازمان‌ها گسترش یابد. اینکه یافته‌ها نشان دادند تعارض‌های بین‌نسلی برآمده از ادراکات گسست نسلی یا بین‌نسلی است، اهمیت توجه به ریشه‌یابی عمیق در موضوعات مورد اختلاف میان کارکنان در سازمان با یکدیگر یا حتی میان کارکنان با سازمان را می‌رساند. اینکه گسست‌ها موجب بروز یا عمیق‌تر شدن تعارض‌ها می‌شوند، موضوعی نیست که بتوان در یک ساختار جداگانه بررسی کرد. زیرا، مرز میان گسست‌ها و تعارض‌ها آن‌قدر در هم تنیده شده‌اند که گاهی نمی‌توان طور دقیق مشخص کرد که چه چیزی گسست است یا چه چیزی تعارض. اما می‌توان ساختار مفهومی را ایجاد کرد که بتواند در خصوص اینکه گسست‌ها چگونه به تعارض‌ها منتهی می‌شوند، درک فزاینده‌تر و بهتری ارائه دهد. در واقع، سازوکار تبدیل‌شونده گسست‌ها به تعارض‌ها چارچوبی است که سازمان‌ها می‌بایست به‌سوی طراحی و پیاده‌سازی آن به‌منظور مدیریت تعارض‌ها پیش روند. مطابق با یافته‌های پژوهش، مقولات به‌دست‌آمده از تعارض‌ها در دو سطح نهایی و کلی سازوکارهای تقویت‌کننده (اضمحلال معنایی اصالت در تعاملات بین‌نسلی، اعتزال سازمانی در مدیریت ناهم‌سانی‌های بین‌نسلی) و سازوکارهای تبدیل‌شونده (تعارض‌های بین‌نسلی در جهان‌بینی‌های شغلی، نبود اطمینان بین‌نسلی در کیفیت تحقق‌پذیر شغلی و جهت‌گیری‌های دوسویه تعارض وظیفه‌ای – رابطه‌ای)، طبقه‌بندی شدند. مقصود از سازوکارهای تقویت‌کننده آن دسته از مسائلی است که در نگاه‌های معناگرایانه به تقویت ادراکات کارکنان در اینکه برداشت آنان از یک موضوع درست بوده و دیگری در اشتباه است، منجر شده است. در واقع، سازوکارهای تقویت‌کننده در پی کنکاش محیط سازمان به‌منظور تقویت ایدئولوژی افراد در خصوص معنایی است که پدیده‌ها می‌دهند. اما، سازوکارهای تبدیل‌شونده ناظر بر کارکردها و زمینه‌های شغلی هستند که سازمان می‌تواند در تبدیل شدن موضوعات و مسائل به محلی برای اختلاف و تعارض عمل کند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های همچون پژوهش‌های کاندی، بادار، سرفراز و اشرف<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، دونوهوی و کای<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، ویندزیو و هیبرگر<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) و مین، هو و وانگ<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، هم‌سو هستند.

به‌طور مشخص، به‌منظور پاسخ به تعارض‌های بالقوه و بالفعل بین‌نسلی، سازمان‌ها به طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های مرتبط با مدیریت تعارض‌ها نیاز دارند. حال اینکه چه نوع سبک یا استراتژی‌ای مناسب است، می‌بایست به‌طور عمیق در خصوص انطباق‌پذیری مدیریت تعارض بررسی و سپس تصمیم‌گیری کرد تا بتوان نتایج مطلوب‌تری به دست آورد (ژیونگ و وانگ، ۲۰۱۸؛ وسپری و همکاران، ۲۰۲۱ و ژو و همکاران، ۲۰۲۰).

- 
1. Kundi, Badar, Sarfraz & Ashraf
  2. Donohue & Cai
  3. Windzio & Heiberger
  4. Men, Huo & Wang



مطابق با یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در ذیل مدیریت تعارض بین‌نسلی (۳ مضمون فراگیر و ۸ مضمون سازمان‌دهنده) عبارت‌اند از: ۱. معیارهای گزینشی در انتخاب سبک مدیریت تعارض (توجه به پاسخ‌های نگرشی - عاطفی کارکنان در انتخاب سبک مدیریت تعارض، معیارهای ارزیابی‌کننده درونی سبک مدیریت تعارض و معیارهای ارزیابی‌کننده محیطی سبک مدیریت تعارض)، ۲. استراتژی‌های مدیریت تعارض کارکردگرایانه (سبک مدیریت تعارض توانمندساز فردی، سبک مدیریت تعارض حمایت‌پذیر متقابل و سبک مدیریت تعارض تیمی) و ۳. استراتژی‌های مدیریت تعارض تفسیرگرایانه (سبک مدیریت تعارض پیشامدگونه و سبک مدیریت تعارض مزیت‌ساز).

یافته‌های پژوهش ناظر بر دسته‌بندی نهایی و کلی استراتژی‌های مدیریت تعارض در دو سبک کلی مدیریت تعارض کارکردگرایانه (ناظر بر نوع‌شناسی استراتژی‌هایی مبتنی بر وظایف و امور شغلی جاری در سطح فردی، تیمی) و مدیریت تعارض تفسیرگرایانه (ناظر بر نوع‌شناسی استراتژی‌های اقتضایی با بینشی آینده‌نگر در روابط میان کارکنان از نسل‌های مختلف) است. یافته‌ها نشان دادند که در تعیین استراتژی‌های مدیریت تعارض می‌بایست به معیارهای گزینشی در انتخاب آنان توجه کرد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌هایی همچون پژوهش‌های میچینوف<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، یوریک و همکاران (۲۰۱۷) و مک‌الیرنی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، هم‌سو است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

گسست و تعارض میان کارکنان در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است و در هر حالت، ممکن است روی دهد؛ اما نکته شایان توجه این است که مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی، می‌بایست به هر پدیده رفتاری توجه کنند، به‌خصوص مدیران منابع انسانی. به‌طور کلی و مبتنی بر یافته‌های پژوهش پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

یکی از موضوعات بسیار مهم در بحث گسست‌های بین‌نسلی، به نحوه زندگی اجتماعی و مواجهه اجتماعی افراد به رویدادها و پدیده‌های بیرونی بازمی‌گردد. برای مثال، نسلی که انقلاب و جنگ را تجربه کرده و نسلی که روایت‌های این وقایع را شنیده است، به‌طور قطع در ماهیت و ادراک واقعی از موضوع، گسستی خواهد داشت. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی، مبتنی بر اهداف و سیاست‌های نهادی خود، به انسجام اجتماعی در این موضوعات بپردازد؛ یعنی آنچه بسیار مهم است، فقط دیدگاه طرفین نیست؛ بلکه مهم سیاست است که سازمان بتواند هم‌سوایی معنایی ایجاد کند و انسجام درونی سازمانی خود را میان کارکنان با همه اختلاف نظرهای موجود بالا ببرد. می‌بایست به این مهم در خط‌مشی‌گذاری سازمانی توجه شود.

گاهی تعارض از چیدمان‌های درونی سازمانی در بحث شرح شغل‌ها، وظایف محوله و مدیریت عملکرد کارکنان از سوی سازمان برمی‌خیزد. به بیان دیگر، سازمان‌ها بایستی تفاوت‌های فردی، شخصیتی و ویژگی‌های خاص کارکنان را هنگام طراحی مشاغل و شرح شغل‌ها لحاظ کنند تا کمترین سطوح تعارض روی دهد. برای مثال، هنگام انتخاب اعضای تیم در سازمان‌ها، معیارهای مشخصی در نظر گرفته شود؛ یعنی طبقه سنی، جهت‌گیری ذهنی، ویژگی‌های شغلی، قابلیت‌های فردی و غیره را مشخص کنند و بدانند که چه تیم‌هایی با چه ویژگی‌های مدنظر دارند، نه اینکه فقط بدون هیچ ملاحظه و معیاری، به تیم‌چینی بپردازند. بی‌توجهی به این موضوعات، به بروز تعارض ختم می‌شود.

1. Michinov

2. McElearney

در ارتباط با مدیریت تعارض نیز سازمان‌های دولتی می‌بایست، شرایط و اقتضائات درون‌سازمانی خود را بررسی کنند؛ یعنی به‌طور دقیق بداند در سازمان چه اتفاق‌هایی میان کارکنان روی داده است، ریشه‌ها و علت‌های آن را به‌خوبی شناسایی کند تا بهتر بتواند استراتژی و سبک مدیریتی مطلوب را اتخاذ کند.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های بعدی

به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که:

- مفهوم گسست نسلی مبتنی بر مقولهٔ ویژگی‌های نسلی در سازمان‌های دولتی بررسی شود.
- پیامدهای خاص گسست و تعارض بین‌نسلی را به‌طور مشخص شناسایی کنند.
- مدیریت تعارض بین نسلی را به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته و ارتباط آن را بر سایر متغیرهای منابع انسانی، مانند توسعهٔ شایستگی‌ها، قابلیت‌های سازمانی، ارزیابی و مدیریت عملکرد، تعهد سازمانی و غیره بررسی کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های پژوهش را می‌توان در موضوعات زیر خلاصه کرد:

- کمبود پژوهش‌های علمی و نظری در ارتباط با مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌ها و ارائهٔ مدل‌های نظری در این زمینه؛
- پراکندگی محتوایی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینهٔ گسست نسلی و نبود جامعیت و یکپارچگی در این خصوص؛
- نبود پژوهشی نظام‌مند در زمینهٔ گسست بین‌نسلی، تعارض بین‌نسلی و مدیریت تعارض بین‌نسلی در داخل کشور.

### منابع

- دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباسعلی و علوی متین، فاطمه (۱۴۰۰). تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۰(۹۹)، ۹-۲۷.
- رهبر، عباسعلی؛ خرمشاد، محمدباقر؛ آدمی، علی و والی، علی (۱۳۹۹). تبیین تفاوت نسلی در جامعه امروز ایران بر پایه ارزش‌های هویتی. *فصلنامه مطالعات ملی*، ۲۱(۸۱)، ۴۷-۶۵.
- مجلس آذر، محمدمهدی؛ غفاری، خلیل و ناطقی، فائزه (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی الگوی تربیتی والدین مبتنی بر سبک زندگی اسلامی به‌منظور کاهش شکاف بین‌نسلی. *فصلنامه علوم روان‌شناختی*، ۲۰(۱۰۰)، ۶۰۹-۶۲۰.
- میثاقی، ابراهیم؛ سعدی‌پور، اسماعیل؛ درتاج، فریبرز و معتمدی، عبدالله (۱۳۹۹). مدل ساختاری سبک نظارتی و اعتیاد به شبکه‌های اجتماعی با میانجیگری شکاف نسلی (مورد مطالعه: جوانان شهر تهران). *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۷(۱۰۲)، ۶۱-۹۳.
- همتیان، نازنین و تاجیک اسماعیلی، سمیه (۱۴۰۰). بررسی رابطه میزان استفاده از تلگرام با شکاف نسلی (مورد مطالعه: جوانان شهر تهران و والدین آن‌ها). *فصلنامه مطالعات راهبردی فرهنگ*، ۱(۱)، ۱۵۳-۱۸۲.

### References

- Adamovic, M. (2022). Taking a conflict perspective to explain an employee's creativity. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 714-737.

- 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.
- Almadana, A. V., Suharnomo, S. & Perdhana, M. S. (2022). Can generational differences and feeling trusted improve knowledge-sharing behavior? Consequences of high-performance work systems. *Journal of Workplace Learning*, 34(2), 200-214.
- Andrade, M. S. & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. *Evidence-based HRM*, 6(3), 287-304.
- 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, 327-356.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906.
- Chung, R. H. (2001). Gender, ethnicity, and acculturation in intergenerational conflict of Asian American college students. *Cultural diversity and ethnic minority psychology*, 7(4), 376.
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T. & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246-264.
- Cvenkel, N. (2020). *Multigenerational workforce and well-being in the twenty-first-century workplace*. In *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (pp. 191-224). Springer, Singapore.
- Damghanian, H., Rastgar, A. A. & Alavimatin, F. (2021). The Impact of Relationship Conflict on Social Undermining Experience. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(99), 9-27. (in Persian)
- 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.
- Deng, G., Zhang, J. & Fan, Z. (2020). Influence of marketing channel conflicts on channel innovation capability: the mediating role of channel cohesion and the moderating role of channel network structure. *Nankai Business Review International*, 12(2), 173-193.
- Donohue, W. A. & Cai, D. A. (2022). *Interpersonal Conflict. Managing interpersonal conflict: Advances through meta-analysis*. Sage Pub.
- Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Harnphattanusorn, S. & Puttitanun, T. (2021). Generation gap and its impact on economic growth. *Heliyon*, 7(6), e07160.
- Hemmatian, N. & Tajik Esmaeili, S. (2021). Investigating the Relationship between Generation Gap and Telegram Usage and Providing Strategies for Cultural Policy in the Field of Cyberspace Use. *Strategic Studies of Culture*, 1(1), 153-182. (in Persian)

- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 92(1), 228.
- Hirsch, P. B. (2020). Follow the dancing meme: intergenerational relations in the workplace. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 67-71.
- 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.
- Hochwarter, W. A., Rogers, L. M., Summers, J. K., Meurs, J. A., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2009). Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor: A two-study constructive replication and extension. *Career Development International*, 14(5), 465-486.
- Jehn, K. A., Rispens, S. & Thatcher, S. M. (2012). *Managing conflict in groups and teams: Conflict about conflict. In Looking back, moving forward: A review of group and team-based research* (pp. 133-159). Emerald Group Publishing Limited.
- Komp-Leukkunen, K. & Rantanen, V. (2023). A Case of Intergenerational Conflict: The 2015 Finnish Citizens' Initiative on Pension Indexation. *Journal of Aging & Social Policy*, 35(1), 89-106.
- Kundi, Y. M., Badar, K., Sarfraz, M. & Ashraf, N. (2022). Interpersonal conflict as a barrier to task performance: the mediating role of workplace deviance and the moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 104-124.
- Leung, M. Y., Yu, J. & Liang, Q. (2014). Analysis of the relationships between value management techniques, conflict management, and workshop satisfaction of construction participants. *Journal of Management in Engineering*, 30(3), 04014004.
- Lowe, J. B., Barry, E. S. & Grunberg, N. E. (2020). Improving Leader Effectiveness Across Multi-Generational Workforces. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 46-52.
- 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.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Majlesazar, M., Ghaffari, K. & Nateghi, F. (2021). Design and validation of parental education model based on Islamic lifestyle to reduce the intergenerational gap. *Journal of Psychological Science*, 20(100), 609-620. (in Persian)
- Marcus, J. & Leiter, M. P. (2017). Generational differences: Effects of job and organizational context. *In Age Diversity in the Workplace* (Vol. 17, pp. 65-94). Emerald Publishing Limited.
- McElearney, P. (2023). A performative and dialogic approach to teach group roles, group conflict, and conflict management styles. *Communication Teacher*, 37(3), 227-234..
- Men, C., Huo, W. & Wang, J. (2022). Who will pay for customers' fault? Workplace cheating behavior, interpersonal conflict and traditionality. *Personnel Review*, 51(6), 1672-1689.

- Michinov, E. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on the Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters. *Safety and Health at Work*, 13(4), 448-455.
- Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence—a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management. An International Journal*, 10(3), 23-41.
- Misaghi, E., Sadipour, E., Dortaj, F. & Motamedi, A. (2020). Structural Model of Monitoring Style and Social Media Addiction Mediated by Generation Gap. *Communication Research*, 27(102), 61-93. (in Persian)
- Ng, E. S. & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. In *Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited*, 34, 1-41.
- Park, S. & Park, S. (2018). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283.
- Pfajfar, G., Shoham, A., Brenčič, M. M., Koufopoulos, D., Katsikeas, C. S. & Mitreĝa, M. (2019). Power source drivers and performance outcomes of functional and dysfunctional conflict in exporter–importer relationships. *Industrial Marketing Management*, 78, 213-226.
- Pitsillidou, M., Farmakas, A., Noula, M. & Roupa, Z. (2018). Conflict management among health professionals in hospitals of Cyprus. *Journal of nursing management*, 26(8), 953-960.
- Rahbar, A., Khorramshad, M. B., Adami, A. & Vali, A. (2020). Explanation of Generation Different Based on Identity Values in Today’s Iranian Society. *National Studies Journal*, 21(81), 47-65. (in Persian)
- Rahim, M. A. & Katz, J. P. (2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1-16.
- Rahman, M. S., Daud, N. M. & Hassan, H. (2017). Generation “X” and “Y” knowledge sharing behaviour: The influence of motivation and intention on non-academic staff of higher learning institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9(2), 325-342.
- Robbins, S. P. (1996). *Organisational behaviour: concepts, controversies, and applications*. (6th ed.), Prentice Hall, NJ.
- Salvosa, H. C. & Hechanova, M. R. M. (2021). Generational differences and implicit leadership schemas in the Philippine workforce. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 47-60.
- Schmidt, L. A., Brook, C. A., Hassan, R., MacGowan, T., Poole, K. L. & Jetha, M. K. (2023). iGen or shy Gen? Generational Differences in Shyness. *Psychological Science*, 09567976231163877.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 19-28.
- 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.

- Urick, 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.
- Van Rossem, A. (2021). Introducing a cognitive approach in research about generational differences: the case of motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 2911-2951.
- Vesperi, W., Ventura, M. & Cristofaro, C. L. (2021). Conflict management as an organizational capacity: survey of hospital managers in healthcare organizations. *Measuring Business Excellence*, 25(4), 390-406.
- Windzio, M. & Heiberger, R. H. (2022). The social ecology of intergenerational closure in school class networks. Socio-spatial conditions of parents' norm generation and their effects on students' interpersonal conflicts. *Social Networks*.  
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.12.009>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890.
- Xiong, W. & Wang, T. (2018). Labor relations and new generation employees: Subjective evaluation and implications for conflict management—an empirical analysis in China. *International Journal of Conflict Management*, 29(5), 591-616.
- Youssef, P. (2020). *Perceptions of Intergenerational Workplace Conflicts* (Doctoral dissertation, Azusa Pacific University).
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M. & Yang, X. (2020). Quality of conflict management in construction project context: Conceptualization, scale development, and validation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5), 1191-1211.