

An Adaptive Approach to Intergenerational Conflict Management in The Organization (The Case of Study: Tehran Municipality)

Maryam Adibzadeh  *

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management,
Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

Hossein Mahdi Roknabadi 

PhD student in Public Administration, Management, Islamic Azad University,
North Tehran Branch, Tehran, Iran

Elham Hamedi 

Master's student in public administration, management, Islamic Azad
University, Electronic Department, Tehran, Iran

Esmail Asadi 

Assistant Professor, department of management, Shahid Sattari University of
Aeronautical science and technology, Tehran, Iran

DOI: 10.22098/CPA.2024.15196.1042

Abstract:

Background and purpose: The present research was carried out with the aim of a comparative approach to the management of intergenerational conflict in Tehran municipality, which is trying to provide a local model for managing intergenerational conflict.

Methodology: The current research is of a mixed type (qualitative-quantitative) which is used to extract and create a typology model. The research community in the qualitative part of the research included 24 experts and experts, including senior and senior managers of Tehran Municipality, who had management experience in the departments of their respective organizations, which continued until the theoretical saturation stage. In the quantitative part, the statistical population of the research was 305 employees with a bachelor's degree, 170 of whom

* Corresponding Author: Dr.adibzadeh@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0001-6196-7184>

How to Cite: Kia Kojouri. Davood, (2024). Proposing a New Structure for Iran's Cooperative Sector Inspired by Successful Models from Other Countries: A Comparative Study. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2 (Issue1), PP 32-53. DOI: 10.22098/CPA.2024.15196.1042

were selected by simple random method. The main tool for collecting information in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part a questionnaire.

Findings: Considering that the contextual theory of Strauss and Corbin was used to analyze the interviews in the three main steps of open coding, axial coding and selective coding, structural equation model and Smart PLS software were used in the quantitative part to validate the model. became

Conclusion: In examining the research results of background conditions (generational gap, personality characteristics and current costs of the organization) and intervening conditions (occupational limitations, legal defects, succession and weak structures) on the effect of strategies on the factors of organizational training, strategy Macro in the organization, strengthening of human resources and psychological capital of the organization have been identified as part of the effective components in the research.

Keywords: intergenerational conflicts, conflict, generation gap

Extended abstract

Introduction

Since the past, humans have been thinking about the useful and fruitful use of facilities, abilities and resources available to them. Today, this issue has gained double importance. The limited available resources on the one hand and the growth of human needs and desires along with the increase in population on the other hand have caused those involved in the field of politics, economy and management of organizations to put the productivity of the organization at the top of their plans. Productivity means the maximum use of resources, arrangements and manpower with a scientific method and with the aim of reducing costs and satisfying managers, employees and consumers. Human resource productivity means the maximum use of labor, skills, talents and human resources. Therefore, human resource productivity is one of the main plans and goals of managers in every organization and at the macro level. Because human resources are the most important capital of any organization. Today, due to the advancement of technology and the advancement of technology, it has become very important to know the

factors affecting the productivity of human resources in all management fields, especially organizational management.

Research Methodology

The research method is applied in terms of objective and survey in terms of data collection and correlational in terms of data analysis. The statistical population of the present research consists of the officials of the Medical Sciences Department of Ardabil Province, who are 293 people, and the sample size was 161 according to Morgan's table. was measured. The validity of the questionnaire was confirmed through the consultation and judgments of experts and university professors, and the reliability of the instrument was confirmed through the calculation of Cronbach's alpha. To analyze and test hypotheses, Pearson's correlation coefficient and multiple regression were used in SPSS software.

Conclusion

The results of the research showed that the political intelligence of the managers of medical sciences in Ardabil province is effective in strengthening and improving the productivity of human resources, therefore managers can achieve higher productivity of human resources no matter how much they use political skills and political behaviors.

Findings

Based on the findings of the research, it can be claimed that the components of political intelligence are capable of predicting the productivity of human resources in the Department of Medical Sciences of Ardabil province, and for this reason, it was observed in the study of political intelligence that the influence of the productivity of human resources depends on the dimensions of the political intelligence of managers and officials. There are a lot of medical science units in Ardabil and therefore managers with political intelligence can improve the productivity of employees through training and other political tactics and political networking and trust building.

رویکرد تطبیقی به مدیریت تقابل بین نسلی در سازمان (مورد

مطالعه: شهرداری تهران)

مریم ادیب زاده ^۱ ID

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

حسین مهدی رکن آبادی ^{ID}

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

الهام حامدی ^{ID}

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اسماعیل اسدی ^{ID}

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۳۱

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۵۳-۳۲

چکیده

این پژوهش با هدف رویکرد تطبیقی به مدیریت تقابل بین نسلی در شهرداری تهران به انجام رسیده که درصدد است تا مدلی بومی برای مدیریت تقابل بین نسلی ارائه نماید. بر این اساس مبنای پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است. جامعه پژوهش تحقیق در بخش کیفی شامل 24 نفر از خبرگان و صاحب نظران شامل مدیران ارشد و عالی شهرداری تهران، که تجربه مدیریتی در بخش های سازمان مطبوع خود را داشته اند بوده که تا مرحله اشباع نظری ادامه پیدا نموده است. در بخش کمی، جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان دارای مدرک کارشناسی به تعداد 305 نفر بود که 170 نفر از آنها به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه ای نیمه ساختار ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه بود همچنین برای تجزیه و تحلیل مصاحبه ها از نظریه زمینه ای استراوس و کوربین در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است در بررسی نتایج تحقیق شرایط زمینه ای (شکاف نسلی، ویژگیهای شخصیتی و هزینه های جاری سازمان) و شرایط مداخله گر (محدودیت های شغلی، نقص های قانونی، جانشین پروری و ضعف ساختارها) بر تاثیر راهبردها در عوامل آموزشهای سازمانی، استراتژی کلان در سازمان، تقویت منابع انسانی و سرمایه روانشناختی سازمان جزئی از مولفه های تاثیر گذار در پژوهش شناسایی شده اند

کلید واژه ها: تعارضات بین نسلی، تعارض، شکاف نسلی، تضاد

مقدمه

تحولات تکنولوژی و جمعیتی در سالهای اخیر بین گروه های مختلف جامعه از خانواده گرفته تا سازمان های دولتی و غیر دولتی و اجتماعی تحولات شگرفی ایجاد نموده است. یکی از این تحولات بروز نوعی تفاوت نگرشی و فکری و فرهنگی میان نسل جوان با تمامی نسل های قبل از خود بوده است که از آن با تعبیری مثل تفاوت نسلی و یا شکاف نسلی نام برده می شود. از سویی دیگر می توان گفت، نسل ها سازنده جامعه هستند، رشد نسل ها از درون خانواده شروع شده و می تواند در قالب ساختارهای حکومتی تداوم داشته باشد. از اینرو توجه به مسائل پیش روی مدیران با نگاهی به تفاوت های موجود در میان نسل های مختلف ضروری است. شناخت این تفاوت ها و مجزا کردن آن ها از یکدیگر، سبب می شود شیوه های بهتری برای انجام هر فعالیت اتخاذ شده و به عملکرد مطلوب تری منجر شود. توجه به نسل ها و تفاوت بین آنها در سازمان ها امروزه به عنوان یکی از محوری ترین و مهمترین مسائل مربوط به مدیریت مورد بررسی قرار می گیرد. بر اساس رویکرد مبتنی بر تعارضات بین نسلی، این روند را به مولفه هایی تقسیم بندی نموده اند. ارزش های کاری (کانامو و گاردنر، ۲۰۰۸)، صفات روانشناختی (ونگه و کمبل، ۲۰۰۸)، الگوهای شغلی (لایونس و همکاران، ۲۰۱۵)، شخصیت (وونگ، لانگ، گاردنر، ۲۰۰۸)، انگیزه (جانسن و دیکنز، ۲۰۰۷)، جهت گیری، تعهد و حفظ یادگیری (هرزفلدت، ۲۰۰۸)، اعتقادات مربوط به موفقیت و رضایت شغلی (ودیکریل، ۲۰۰۸)، سبکها و ترجیحات رهبری (سسا و کاباکوف، ۲۰۰۷)، سطح خلاقیت (ونیس، ۲۰۰۸).

آن و جئون، (۲۰۰۶)؛ ماستاس و همکاران، (۲۰۱۶) بیان می کند که بهره وری نیروی کار توسط دو مؤلفه تعیین می شود: مشارکت فردی مانند تلاش و مهارت و مشارکت جمعی منشاء گرفته از تعامل با سایر کارگران. ادبیات کنونی توضیح می دهد که کاهش بهره وری نیروی کار در یک جامعه پیر/سالمند ناشی از سهم بیشتری از کارگران مسن با بهره وری پایین و سهم کمتری از کارگران جوان با بهره وری بالا است (باوازیرو و همکاران، ۲۰۲۰). شواهد اولین مؤلفه بهره وری نیروی کار است با این حال، در هیچ یک از ادبیات مؤلفه دوم، تعامل با سایر کارگران در نظر گرفته نشده است (هارنفتانسون و پوتیتانسون، ۲۰۲۱). تفاوت های نسلی که منجر به شکاف نسلی می شود مدت هاست که در محیط های کاری مورد بحث قرار گرفته است. کارگران نسل های مختلف اغلب از نسل های دیگر شکایت می کنند زیرا نظرات، ارزش های کاری، نگرش های کاری و رویکردشان به کار متفاوت است. ادبیات روانشناسی و جامعه شناسی هر نسل را تعریف می کند و پیشنهاد می کند که تفاوت های آنها می تواند منجر به تنش نسلی شود (مانهایم، ۱۹۵۲؛ رایدر، ۱۹۶۵؛ گرنیر، ۲۰۰۷، و سایرین). رویدادهای اجتماعی و تاریخی اغلب بر آگاهی اجتماعی

Canamo and Gardner ^۱

Wenge and Campbell ^۲

Lyons et al ^۳

Johnson and Dickens ^۴

Sessa and Kabakov ^۵

Ahn and Jeon, Mastas et al. ^۶

و دیدگاه یک فرد تأثیر می گذارند (مانهایم، ۱۹۵۲؛ استراوس و هاو، ۱۹۹۱، ۱۹۹۷). در طول تاریخ گروه‌های متمایزی وجود داشتند که ویژگی‌ها و ارزش‌های مشترکی داشتند. هر یک از گروه‌ها مراحل مختلفی از زندگی را پشت سر می‌گذارند، رویدادهای تاریخی مشابهی را به اشتراک می‌گذارند و باعث می‌شود که جمعیت در یک گروه، مجموعه مجزایی از باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارها را به اشتراک بگذارند. استراوس و هاو (۱۹۹۱، ۱۹۹۷) همچنین ایده شکاف نسلی را مورد بحث قرار دادند که در آن نسل‌های مختلف راه‌های متفاوتی را برای نگاه کردن به جهان و نحوه کارشان توسعه دادند. بنابراین، زمانی که ارزش‌های کاری آنها متفاوت باشد، می‌تواند منجر به مشکلات استراتژیک در سازمان‌ها شود. تحقیقات در مدیریت، راه‌های کاهش تعارضات در محیط‌های کاری را به دلیل شکاف‌های نسلی مورد بحث قرار دادند (سوبرامانیا، ۲۰۱۷؛ جیراسوجیندا، ۲۰۱۸؛ سیسمارو و یونیوس، ۲۰۲۰، و هارنفاتنسون و پوتیتانسون، ۲۰۲۱).

در اقتصاد، بحث‌هایی در مورد اینکه چگونه نسل‌های مختلف در دستمزد، درآمد، اشتغال و مدیریت مالی متفاوت هستند، وجود دارد (آلفونسو و تورینی، ۲۰۰۷؛ پیسانی فری، ۲۰۱۶؛ کارلین و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، تأثیر تفاوت‌های نسلی بر رشد اقتصادی در ادبیات نادیده گرفته شده است. اگرچه مدل‌های اقتصادی وجود دارند که تفاوت‌های جمعیت را در نظر می‌گیرند (مانند فرض ترجیحات ناهمگون)، اما هیچ‌کدام بر این موضوع تمرکز نمی‌کنند که چگونه اختلاف نسل‌ها می‌تواند بر شاخص‌های اقتصادی زمانی که در نیروی کار ترکیب می‌شوند، تأثیر بگذارد (هارنفاتنسون و پوتیتانسون، ۲۰۲۱).

پژوهش

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 (تورین و همکاران، ۲۰۲۰). تفاوت نسلی، موضوعی قابل توجه برای سازمان‌هایی است که با رقابت روبه رشد بر سر منابع انسانی کمیاب روبه‌رو هستند (اگاری و رالساتون، ۲۰۰۴، اسپراگو، ۲۰۰۸). این عدم شناخت در نهایت باعث ایجاد شکاف بین نسل‌ها می‌شود. به طور خلاصه، متوجه می‌شویم که شکاف بین نسل‌ها به شدت توسعه می‌یابد و طرف‌ها مقابله با این تحول را حیاتی می‌دانند. به تفاهم رساندن یا مشارکت بین نسلی می‌تواند بسیار سخت باشد چرا که نسل‌های جوان بر پایه اطلاعات رو به رشد خود با سرعت حرکت می‌کنند و نسل‌های پیر با تمام قوا در حال تلاش برای اثبات ارزش‌ها و هنجارها و دفاع از آنها هستند چرا که آنان با آن سبک زندگی کردند، رشد یافته‌اند و نسل‌های جدید را پرورش داده‌اند و به یک ثبات اخلاقی و ارزشی رسیده‌اند و تغییر یا شکست هنجارها و ارزش‌ها برای آنان به مثابه شکست و نابودی و نفی خود است. تقابل این نسل‌ها تفاهم و رسیدن به حرف مشترک را سخت می‌کند. وجود تفاوت بین انسان‌ها سابقه دیرینی دارد اما نوع و درجه این تفاوت‌ها و نابرابری‌ها یکسان نبوده است (نیمنگرن

۲۰۱۸). افزون بر این، شدت تحولات و میزان این نابرابری‌ها در همه جوامع یکسان نیست و درجات مختلفی بر آن مترتب است (فرانسیس و هوفل، ۲۰۱۸).

هر یک از نسل‌های متفاوتی که همزمان در یک محیط کار می‌کنند، ایده‌های متفاوتی در مورد استانداردهای محیط کار دارند، از پروتکل ارتباطی گرفته تا سبک بازخورد ترجیحی آنها و تصورات افراد در مورد اینکه آیا احترام باید بر اساس تجربه باشد یا قابلیت (هارنفتانسون و پوتیتانسون، ۲۰۲۱). معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف به سختی ایجاد می‌شود، این مسئله، به خصوص در سازمانها سخت تر است. از آنجا که هر نسل در زمانها و وقایع مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و با نگرشهای متفاوتی رشد یافته است. لذا، بین نسل‌های مختلف شاغل در سازمانها تفاوت وجود دارد. در راستای مواجهه با این تفاوت و شکاف، اگر مدیران، کارکنان را صرفاً از دید نسل خود نگاه کنند، مدیریت این شکاف نسلی، میتواند کاملاً چالش برانگیز باشد (کارلین و همکاران، ۲۰۱۹).

محققان دریافته اند که تفاوت‌های بین نسلی را در ارزش‌های کاری یافته اند (کنانو و گاردنر، ۲۰۰۸). ویژگی‌های روان‌شناختی (توانیگه و کمپبل، ۲۰۰۸)، الگوهای شغلی (لیونز و همکاران، ۲۰۱۵)، شخصیت (وونگ، گاردینر، لانگ، و کولون، ۲۰۰۸)، انگیزه (کویچ، د لانگ، یانسن، و دیکرز، ۲۰۰۷؛ وونگ و همکاران، ۲۰۰۸)، جهت گیری در آموزش، تعهد در یادگیری (داماتو و هرتسفلد، ۲۰۰۸)؛ باورها در مورد موفقیت و رضایت شغلی (دریس، پیرمنز و دی کرپل، ۲۰۰۸)؛ سبک‌ها و ترجیحات رهبری (سسا، کاباکوف، دیل، و براون، ۲۰۰۷)؛ و سطوح خلاقیت (بنوایس و نایسن، ۲۰۰۸) از دیگر مولفه مهم در نسل‌های شاغل در سازمان‌ها هستند. متأسفانه، تغییرات گسترده در ترکیب نمونه‌ها، روش‌شناسی و عملیاتی‌سازی گروه‌ها، مقایسه نتایج را چالش برانگیز کرده است. بنابراین توافق کمی در مورد ماهیت و دامنه تفاوت‌های بین نسلی در متغیرهای محل کار وجود دارد (میشل جی، ۲۰۱۷).

یک جایگزین مبتنی بر جامعه‌شناسی برای رویکرد همگروهی، نسل‌ها را نیروهای اجتماعی می‌داند که انتقال ایده‌های جدید نقش اساسی در نظریه نسلی و تغییر را در جوامع دارند (گیلارد، ۲۰۰۴). برخی از محققان بیان داشتند که افرادی که در یک محیط تاریخی و اجتماعی-فرهنگی یکسان متولد می‌شوند، رویدادها و زمینه‌های مشترک و یکسانی را در طول سال‌های عمر خود تجربه می‌کنند. بنابراین زمانی که یک گروه در یک سازمان مشغول به کار می‌شوند، اعضای آن به طیف خاصی از فرصت‌ها و تجربیات محدود می‌شوند که می‌تواند در مواجهه با گروه و طیف دیگری تضاد آرا به وجود آورند (جوشی، دنکر و فرانستس، ۲۰۱۱). از این منظر، نسل‌ها مکانیسمی هستند که از طریق آن فرد زندگی خود را در متن تاریخ معنا می‌کند و رفتارهای دیگران را تفسیر می‌کند (فاستر، ۲۰۱۳).

¹ Twenge & Campbell

² D'Amato & Herzfeldt

³ Binnewies, Ohly, & Niessen

اگرچه این دیدگاه‌ها بینش‌هایی را در مورد پدیده‌های نسلی ارائه می‌دهند، لیکن تحقیقات سازمانی نسبتاً کمی تولید را به عنوان یک پدیده بین فردی بررسی شده است (میشل جی، ۲۰۱۷).

سازمان شهرداری تهران یک همگانی غیردولتی است که با مدیریت شهردار تهران فعالیت می‌کند. شهردار تهران از طریق رأی‌گیری در شورای شهر تهران انتخاب و به وزارت کشور معرفی می‌شود؛ وزارت کشور با بررسی صلاحیت فرد منتخب شورا، حکم شهردار را صادر می‌کند. شهرداری تهران تا سال ۱۴۰۲ شامل بیست‌ودو منطقه است؛ مدیریت هر منطقه به عهده شهردار آن منطقه است که توسط شهردار تهران انتخاب می‌شود و با نظارت معاون امور مناطق فعالیت می‌کنند. ساختمان مرکزی شهرداری تهران در خیابان بهشت، جنوب پارک شهر قرار دارد. شهرداری تهران دارای هشت معاونت، بالغ بر شصت و دو سازمان، نهاد و شرکت است. معاونت‌های فرهنگی و اجتماعی، هماهنگی و امور مناطق، خدمات شهری و محیط زیست، حمل و نقل و ترافیک، فنی و عمرانی، شهرسازی و معماری، مالی و اقتصاد شهری، برنامه‌ریزی توسعه سرمایه انسانی و امور شورا زیر مجموعه شهرداری تهران هستند. شهرداری تهران دارای ۲۰ هزار سمت سازمانی و ۶۷ هزار کارمند است. مطالعات زیادی که در خصوص مدیریت تقابل بین نسلی ثبت نشده است. هرچند علیرغم اهمیت آن در رشد سازمان و آینده کارگران نسل جوان، ادبیات مزایای مدیریت تقابل بین نسلی در پویایی سازمان را نشان می‌دهد. در این تحقیق سعی شده است تا با بررسی رویکرد تطبیقی به مدیریت تقابل بین نسلی در شهرداری تهران، علاوه بر کشف عوامل ایجاد تقابل بین نسلی و تشدید آن، فاکتورهای مرتبط با تعارضات در بین کارکنان و مقایسه تطبیقی آن در بین کارکنان شهرداری تهران مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به این پرسش اساسی است که چه عواملی باعث بروز تقابل بین نسلی در بین کارکنان شهرداری تهران می‌گردد؟

ادبیات تحقیق

نیروی کار امروزی شامل اعضای چهار نسل مختلف است (لیونز، شوایتزر و نگ، ۲۰۱۵). از آنجایی که این نسل‌های مختلف با هم تعامل دارند، تصوراتی از یکدیگر در افکارشان ایجاد می‌شود که ممکن است با هم در تضاد باشد. به عنوان مثال، هیگر و لینگهام^۲ (۲۰۱۳) خاطرنشان می‌کنند که کارگران تفاوت‌هایی را در آنچه رهبران نسل‌های مختلف از کارکنان خود انتظار دارند، درک می‌کنند. چنین ادراکاتی می‌تواند به صورت کلیشه‌ای، به پیش تصورات یا تنش‌هایی منجر شود (فینکلشتاین، رایان و کینگ^۳، ۲۰۱۳). تفاوت‌های بین نسلی، چه واقعی و چه درک شده، منبع بالقوه تعارض در محل کار هستند (بکتون، واکر، و جونز-فارمر، ۲۰۱۴؛ دنکر، جوشی، و مارتوکویو، ۲۰۰۷؛ کوپر

¹ Lyons, Schweitzer, & Ng
^۲ Haeger and Lingham

³ Finkelstein, Ryan, & King

اشمیت، ۲۰۰۶؛ سریس، کراپ و بروترتون، ۲۰۰۷؛ سیمولا و ساتون، ۲۰۰۲). با این حال، تحقیقات آکادمیک موجود بر روی آزمون فرضیه‌های مربوط به تفاوت‌های نسلی متمرکز شده و فرآیندهایی را که از طریق آن تفاوت‌های بین نسلی درک شده ممکن کرده، منجر به تنش‌ها و درگیری‌ها بین کارکنان با تجربه و جوان‌تر شده را مورد بررسی قرار نداده اند (میشل جی، ۲۰۱۷).

یک نسل به افرادی که در یک دوره تاریخی یکسان متولد شده اند اشاره دارد. کسانی که در یک فضای اجتماعی تاریخی یکسان زندگی می‌کنند و از تجربیات جوانی مشابهی در سال‌های شکل‌گیری شان آگاهی دارند؛ این مفهوم سازی به این نکته اشاره دارد که اعضای نسل به لحاظ ذهنی با نسل شان هویت می‌یابند و از طریق بیوگرافی مشترک مرتبط میشوند، حس اساسی‌ای از سرنوشت مشترک دارند و از نسل‌های دیگر متفاوت می‌شوند (یوسفی، ۱۳۹۳: ۱۸). باید توجه داشت که "نسل" فقط یک مفهوم زمانی نیست، بلکه اجتماعی و فرهنگی است؛ بنابراین تعریف‌های معمول که "نسل، گروهی از افراد است که در یک دوره تاریخی زاده و باهم رشد کرده اند (ساروخانی، ۱۳۹۱: ۱۰۷) کامل نیست. از این رو تعریف زتومکا از نسل تعریف جامع‌تری ارائه کرده است: "نسل مجموعه‌ای از افراد است که در سال‌های شکل‌گیری شخصیت و افکارشان در معرض نیروهای اجتماعی مشابهی بوده و حوادث یکسانی را تجربه کرده اند" از نظر مانهایم (۲۰۰۷)، نسل محل ظهور و محمل انتقال و تداوم جهت‌گیری‌های فکری و فرهنگی جدید است که در بستر اجتماعی تاریخی ویژه‌ای که هر نسل معین در آن رشد کرده، ریشه دارد. این جهت‌گیری‌ها به صورت اهداف و نیات و راه‌های نو برای مشکلات حیاتی جامعه به صورت تکامل و ظهور یک سبک نسلی ظاهر می‌شود (توکل و قاضی نژاد، ۱۳۹۵).

مانهایم در مقاله معروف "مساله جامعه شناسی نسل‌ها"، پیدایش نسل اجتماعی را با تغییر اجتماعی و سرعت آن مرتبط می‌داند و معتقد است جایی که حوادث تازه، کمیاب و تغییر، کند است اساساً یک نسل مجزا ظاهر نمی‌شود؛ بلکه فقط هنگامی که در جایی چنین حوادثی زیاد و سریع رخ می‌دهند، به طوری که یک گروه نسلی بر حسب آگاهی تاریخی اجتماعی خود متمایز می‌شوند، از یک نسل حقیقی می‌توان صحبت نمود (توکل و قاضی نژاد، ۱۳۸۵ به نقل از شومن و اسکات، ۱۹۸۹) فاصله نسلی، معمولاً به تفاوت ارزشها و هنجارهای خانواده و فرزندان اطلاق می‌شود؛ به بیان دیگر، فاصله نسلی، به اختلافات مهم بین دو نسل در تجارب، ارزشها و هنجارها و به طور کلی به اختلاف و جدایی فرهنگی قابل توجه بین دو نسل گفته می‌شود. فرهنگ آکسفورد فاصله نسلی را اینگونه تعریف می‌کند: "اختلاف در نگرش یا نبودن تفاهم و درک متقابل بین جوانان و افراد مسن" (پناهی، ۱۳۹۴).

¹ Becton, Walker, & Jones-Farmer,; Dencker, Joshi, & Martocchio,; Kupperschmidt,; Sirias, Karp, & Brotherton,; Smola & Sutton,

² Michael J

³ Manhaim

در طول دهه گذشته، تعدادی از تحقیقات تجربی، تفاوت‌های نسلی را در محیط کار بررسی کرده‌اند (لیونز و کورون، ۲۰۱۴؛ پری و اوروین، ۲۰۱۱). اکثریت قریب به اتفاق این تحقیق ماهیت کمی داشته و بر طبقه بندی پاسخ دهندگان به گروه‌های جمعیت شناختی بر اساس سال تولدشان تکیه کرده است (لیونز و کورون، ۲۰۱۴؛ تونگ، کمبل، هافمن، و لنس، ۲۰۱۰). اگرچه تفاوت‌هایی در بین مطالعات وجود دارد، اما گروه‌های نسلی معمولاً با عنوان «هزاره‌ها» یا نسل Y متولد شده بین اواخر دهه ۱۹۷۰ تا اوایل دهه ۱۹۸۰ و اواسط تا اواخر دهه ۱۹۹۰، نسل X متولد بین اوایل تا اواسط دهه ۱۹۶۰ و اواخر دهه ۱۹۷۰، «بیبی بومرها» (متولد بین ۱۹۴۶ و اوایل تا اواسط دهه ۱۹۶۰)، و نسل «سنت گرا»، «کهنه سربازان» یا «بالغ» (متولد قبل از ۱۹۴۶) (گوستانزا، بادگر، فراسر، سوارت و گید، ۲۰۱۲؛ پری و اوروین، ۲۰۱۱؛ مولا و ساتون، ۲۰۰۲).

برخی از مفسران استدلال کرده اند که بزرگی و اهمیت تفاوت‌های نسلی در تحقیقات اغراق شده است (گوستانزا و همکاران، ۲۰۱۲؛ دانلان و ترزنیفسکی، ۲۰۱۰) و اینکه آنها بیشتر افسانه هستند تا واقعیت (جانکولا، ۲۰۰۶). محققان در هر دو طرف این بحث بر روی یک نکته مهم توافق دارند: کلیشه‌های نسلی در رسانه‌های جمعی (کیچ، ۲۰۰۳؛ استین، ۲۰۱۳) و نشریات پزشکی محور (به عنوان مثال، الیوت، ۲۰۰۹؛ آندروود، ۲۰۰۷؛ اسمیت، ۲۰۱۰) از جمله جایگاه‌های رایج است. تحقیقات اخیر تأیید می کند که کلیشه‌های نسلی در گفتمان کارکنان و مدیران بیشتر نمود کرده اند (فاستر، ۲۰۱۳) و ادراکات (فینکلشتاین و همکاران، ۲۰۱۳؛ لستر، استندیفر، شولتز، و ویندزور، ۲۰۱۲). تفاوت‌های عینی بین نسلی همانند یک افسانه نزدیک به واقعیت بوده که پتانسیل تأثیرگذاری بر ادراکات و اعمال فردی را دارند که در نهایت ممکن است به تعارض گروهی در سازمان‌ها منجر شود. با این حال، تا به امروز، توجه بسیار کمی به ماهیت دقیق درگیری بین نسلی یا پیشینیان و پیامدهای آن صورت گرفته است (میشل جی، ۲۰۱۷).

درگیری بین نسلی در یک سازمان یک دیدگاه مبتنی بر واقعیت غیر قابل انکار بوده است (دنکر و همکاران، ۲۰۰۷؛ فینکلشتاین، گونرمن، و فاکس گروور، ۲۰۰۱؛ جوشی، دنکر، فرانتس، و مارتوچیو، ۲۰۱۰؛ اوریک و هولنسب، ۲۰۱۴)، توجهات در مورد نظریه‌های روابط بین گروهی، از جمله هویت اجتماعی (اشفورث و مایل، ۱۹۸۹؛ ترنر و گیلز، ۱۹۸۱) و خود طبقه بندی (اشفورث، هریسون، و کورلی، ۲۰۰۸؛ تاجفل و ترنر، ۱۹۸۵) از دیگر دیدگاه‌های این تقابل هستند. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، افراد به دنبال طبقه بندی خود و دیگران بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌های درک شده هستند (تاجفل و ترنر، ۱۹۸۵). بنابراین، افراد ممکن است به دنبال موضع‌گیری و حمایت از یک گروه، خود را متعلق به یک نسل خاص بدانند، زیرا آنها یگانگی را با ویژگی‌هایی که عموماً با سایر

Lyons & Kuron ^۱

^۲ Parry & Urwin

Baby Boomers ^۳

^۴ Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade

^۵ INTERGENERATIONAL CONFLICT

اعضای گروه مرتبط است، درک می‌کنند و دیگران را بر اساس ویژگی‌های متفاوت به «گروه‌های بیرونی» جداگانه طبقه‌بندی می‌کنند (اوریک، ۲۰۱۴). این طبقه‌بندی شناختی دو نیاز اساسی انسان را برآورده می‌کند - شمول و تمایز (برور و براون، ۱۹۹۸) - زیرا افراد تا حدی از طریق مقایسه خود با گروه‌های دیگر به دنبال احساس تعلق به یک گروه هستند. این مقایسه‌های بین گروهی در محل کار مهم هستند، زیرا هم سوگیری درون گروهی مثبت و هم سوگیری منفی برون گروهی می‌توانند شکل بگیرند (برویر، ۱۹۷۹؛ تسویی، شین، و ایگان، ۱۹۹۵)، که بر تعاملات بین گروهی تأثیر می‌گذارد. همانطور که افراد گروه‌های درون و برون را از منظر هویت‌های نسلی ایجاد می‌کنند، تعاملات بین اعضای سازمان می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد و تعارض رخ دهد (دنکر و همکاران، ۲۰۰۷).

همانطور که اوریک و کراندال (۲۰۱۲) اشاره کردند، تعارض مبتنی بر هویت می‌تواند در سازمان‌ها بسیار فراگیر و چالش برانگیز باشد. از آنجایی که هویت می‌تواند تحت تأثیر عوامل جمعیت شناختی مانند سن باشد (دنکر و همکاران، ۲۰۰۷)، تنوع در سازمان‌ها می‌تواند شیوع تعارض را افزایش دهد (ویلیامز و اوریلی، ۱۹۹۸). کوروین (۱۹۶۹) موافق بودند که تعارض در سازمان‌ها از تعاملات با کارکنان ناهمگن (مانند آنهایی که بین هویت‌های نسل‌های مختلف رخ می‌دهد) ناشی می‌شود. به این ترتیب، وجود نسل‌های متعدد در محیط کار می‌تواند بر تنش‌های بین فردی بیفزاید زیرا تنوع درون سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. چنین تعارضی می‌تواند اعتماد را کاهش دهد (دیرکز و پارکس، ۲۰۰۳)، و باعث ایجاد پازلی نامفهوم از نتایج منفی سازمانی مانند جابجایی در محل کار و کاهش بهره‌وری شود.

ایلگن، هولنبک، جانسون و جوندت (۲۰۰۵) بین تنوع سطحی (مانند سن و سایر ویژگی‌های جمعیت شناختی) و تنوع در سطح عمیق (تفاوت در ارزش‌ها، افکار و نگرش‌ها) تمایز قائل می‌شوند. در حالی که تنوع سطحی منجر به تضاد در مراحل اولیه چرخه زندگی یک گروه می‌شود، تأثیر آن در نهایت کاهش می‌یابد در حالی که تنوع سطح عمیق در طول زمان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. دنکر و همکارانش (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که سن، به عنوان یک ویژگی قابل مشاهده، مبنایی برای طبقه‌بندی اجتماعی به درون گروهی و برون گروهی است، که خطوط را برای درگیری بین نسلی ترسیم می‌کند. با این حال، تصور می‌شود که نسل‌های مختلف دارای ارزش‌های متفاوتی هستند (تنوع در سطح عمیق؛ سننامو و گاردنر، ۲۰۰۸؛ اسمولا و ساتون، ۲۰۰۲؛ تونگ و همکاران، ۲۰۱۰) که خود ممکن است بر تعارض بین نسلی تأثیر عمیق‌تری بگذارد.

در تعریف هر نسل، عموماً از سال تولد آنها استفاده می‌شود. اگرچه تغییرات جزئی وجود دارد، می‌توانیم هر نسل را در جدول ۱ خلاصه کنیم. نظریه همگروهی نسلی که توسط

¹ inclusion and differentiation

²Brewer & Brown

³ Dencker et al

محققان در انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی مورد بحث قرار گرفته است، نشان می‌دهد که افراد در هر گروه ویژگی‌ها، ترجیحات و ارزش‌های مشابهی نسبت به جنبه‌های مختلف زندگی از خود نشان می‌دهند. گروه متفاوت فکر می‌کند و متفاوت رفتار می‌کند. افراد نه تنها در گروه‌های سنی مختلف جنبه‌های متفاوتی از زندگی دارند، بلکه افکار و احساسات آنها در مورد یک موضوع خاص نیز توسط رویدادهای تاریخی و زندگی آنها در زمان بزرگ شدن شکل می‌گیرد (بکتون و همکاران، ۲۰۱۴؛ مرکز تحقیقات پیو، ۲۰۱۵). بزرگترین نسل به کسانی گفته می‌شود که قبل از سال ۱۹۲۸ متولد شده‌اند. آنها کسانی بودند که در جنگ جهانی دوم جنگیدند. نسل‌های خاموش فرزندان رکود بزرگ و جنگ جهانی دوم بودند. برچسب "خاموش" آنها به تصویر آنها به عنوان نسل سازگار اشاره دارد. رشد ولادت از اوج باروری مربوط به سال ۱۹۴۹ بوده است که دقیقاً از پایان جنگ جهانی دوم آغاز شد.

جدول ۱: معرفی نسل‌ها منبع: مرکز تحقیقات پیو (۲۰۱۵، ۲۰۱۹)

سال‌های تولد	نام نسل‌ها
۱۹۰۱-۱۹۲۷	بزرگترین نسل
۱۹۲۸-۱۹۴۵	نسل خاموش
۱۹۴۶-۱۹۶۴	بیبی بومر
۱۹۶۵-۱۹۸۰	نسل X
۱۹۸۱-۱۹۹۶	نسل Y
۱۹۹۷-۲۰۱۲	نسل Z

نسل X با نرخ نسبتاً پایین تولد در مقایسه با نسل بیبی بومر تعریف می‌شود. نیم‌نگر (۲۰۱۸) و فرانسیس و هوفل (۲۰۱۸) رفتار نسل بیبی بومر را ایده آلیسم، انقلابی، جمع‌گرا، جدی و سخت‌کوش توصیف می‌کنند. نسل X‌ها مادی‌گرا، رقابتی، اعتماد به نفس، فردگرا و علاقه‌مند به فناوری هستند. نسل Y‌ها جهانی‌گرا، پرسشگر و خردگرا هستند. آنها با تکنولوژی بزرگ شدند و بنابراین قادر به فناوری هستند. نسل Z‌ها واقع‌بین هستند، سریع‌یاد می‌گیرند و تمایل به کار در بخش غیررسمی دارند. از آنجایی که هر نسل ارزش‌های کاری متفاوتی دارد، دیدگاه‌های متفاوتی در مورد آنچه در زندگی مهم است، نگرش آنها نسبت به کارها و همچنین سبک‌های کاری می‌تواند متفاوت باشد (گلز، ۲۰۰۷). که اغلب به عنوان شکاف نسلی شناخته می‌شوند. داشتن شکاف نسلی زیاد می‌تواند باعث ایجاد تعارض، عملکرد ضعیف و روحیه پایین در محل کار شود. همه اینها می‌تواند بهره‌وری را کاهش دهد و به نوبه خود به کل اقتصاد آسیب برساند. همانطور که شناخت بسیاری از ابعاد تنوع از جمله جنسیت، سن، نژاد و فرهنگ که نحوه رفتار کارگران را شکل می‌دهد مهم است، ما نیز باید تشخیص دهیم که شکاف نسلی می‌تواند بر بهره‌وری نیروی کار نیز تأثیر بگذارد (هارنفتانسون و پوتیتانسون، ۲۰۲۱).

بدیهی است که تغییرات و تحولات سازمانی ایران نیز، از تحولات و حوادث تاریخی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مستثنا نیست. بنابراین، وجود نیروهای انسانی از نسل‌های متفاوت در سازمان چالشی برای مدیران است که با شناسایی آن می‌توان در جهت

انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه های انسانی که بزرگترین دارایی سازمان است حرکت کرد. (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶). ایجاد روابط سازنده در محیط کار ضروری است و اگر کارکنان یک سازمان از نسل های مختلف باشند، باید بتوان آنها را به بهترین نحو مدیریت نمود. تک تک این نسل ها در پیشبرد اهداف و موفقیت سازمان نقش دارند بنابراین نباید مشکلات مربوط به تفاوت میان نسل ها نادیده گرفته شود و نسل های مختلف همانند قطب های همنام یک آهنربا یکدیگر را دفع کنند. نتایج تحقیقات مایکل جی یوریک و همکارانش (۲۰۱۶) نشان می دهد که چگونه اختلافات نسلی منجر به سه نوع تعارض شامل تعارضات مبتنی بر ارزش، رفتار و هویت میشود.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دلیل عدم وجود الگوی تجربی و نظری در حوزه ارائه مدل رویکرد تطبیقی به مدیریت تقابل بین نسلی در شهرداری تهران با هدف کاربردی از روش پژوهش کیفی و راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. جامعه مورد بررسی شامل مدیران شهرداری تهران، مدیران و رؤسای منابع انسانی شهرداری مناطق تهران، هیئت علمی دانشگاهی که سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی داشته و تحقیقات علمی و میدانی در این زمینه داشته اند بوده است.

این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی و براساس هدف کاربردی و به صورت آمیخته است. برای گردآوری اطلاعات از روشهای اسنادی - کتابخانه ای و مصاحبه استفاده شده است. در این پژوهش برای تعیین ارائه مدل کاهش تعارضات شکاف نسلی از تکنیک دلفی استفاده شده است. ولی با توجه به کمبود امکانات و منابع و همچنین، طبق اصل بهینه ترین استفاده از منابع، لازم است راهبردی دنبال شود که بیشترین کارایی را با توجه به محدودیتها و منابع داشته باشد و توسعه پایدار را جامعه عمال بپوشاند. بر این اساس، تکنیک دلفی به عنوان راهی مطمئن جهت رسیدن به راهبرد برتر انتخاب شد. به دلیل عدم وجود الگوی تجربی و نظری در ارائه مدل رویکرد تطبیقی به مدیریت تقابل بین نسلی در شهرداری تهران از روش پژوهش کمی و کیفی استفاده شد. با توجه به اینکه تحقیق به صورت کیفی انجام می گردد، گروههایی شامل مدیران شهرداری تهران، مدیران و رؤسای منابع انسانی شهرداری مناطق، هیئت علمی دانشگاهی که سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی را انجام می دادند. که در این زمینه اطلاعاتی داشته اند به مصاحبه دعوت شده اند. در این پژوهش جهت انتخاب اعضای نمونه برای انجام مصاحبه های عمیق از روش نمونه گیری نظری و با کمک پرسشنامه نیم ساختاریافته ای که از سوال اصلی تحقیق منشعب شده، استفاده شده است. نمونه گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد. یعنی دیگر هیچ مفهوم جدید توسط مصاحبه شوندگان ارائه نشد شود. اگر چه اشباع نظری از مصاحبه بیست و ششم اتفاق افتاده، اما در مجموع تعداد ۲۴ مصاحبه انجام شد. مصاحبه ها توسط یکی از نویسندگان مقاله به صورت حضوری انجام شد. میانگین زمان انجام مصاحبه ها ۲۰ دقیقه بود.

پروتکل مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود: (۱) مشخصات فردی افراد؛ (۲) زمان و تاریخ مصاحبه (۳) مکان مصاحبه (۴) مصاحبه شونده و (۵) مصاحبه کننده. اگر چه این پروتکل پیش از آغاز مصاحبه‌ها طراحی شده بود؛ اما فرایند محاوره با هر مصاحبه‌شونده با توجه به ماهیت کیفی پژوهش متفاوت و بر اساس پاسخ‌های آن فرد و مفاهیم ظهور یافته در حین مصاحبه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. همچنین بخشی از مصاحبه‌ها به صورت ویدئو کنفرانس، تماس صوتی و تصویری به انجام رسیده است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول ۲: وضعیت گروه مصاحبه‌شوندگان

تعداد	تقسیم بندی	جمعیت‌شناختی
۵	مدیران بخش‌های مختلف شهرداری	پست سازمانی
۱۰	مدیران ارشد منابع انسانی شهرداری	
۹	اعضای هیئت علمی دانشگاهی	
۲	کمتر از ۳۰ سال	سن
۷	۳۰ تا ۴۰ سال	
۱۰	۴۱ تا ۵۰ سال	
۵	بیشتر از ۵۰ سال	
۲	کارشناس	تحصیلات
۷	کارشناس ارشد	
۱۵	دکتری	
۳	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۱۰	۵ تا ۱۵ سال	
۶	۱۶ تا ۲۵ سال	
۵	بیشتر از ۲۶ سال	

پایایی به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد. پایایی در مصاحبه، در مراحل اولیه چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری، و تحلیل مطرح می‌گردد. در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سوالات اشاره میشود. در پایایی نسخه برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار گذرانداری گردید. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شد. در بخش کمی، جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان دارای مدرک کارشناسی به تعداد ۳۰۵ نفر بود که ۱۷۰ نفر از آنها به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

مشارکت کنندگان پژوهش و نحوه انتخاب آنها

اشباع نظری قضاوتی است که پژوهشگر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد که نیاز به جمع آوری اطلاعات بیشتر وجود ندارد و اطلاعات جدیدی که به تعریف خصوصیات طبقه کمک کند به پژوهش وارد نمی‌شود. اما اتفاقی که در ذهن یک فرد می‌افتد را میتوان ملاکی برای عدم نیاز به داده جدید و خاتمه پژوهش دانست. واحدهای نمونه‌گیری مجموعه

عنصرهایی از جامعه هستند که اجتماع آنها کل جامعه را تشکیل می دهند. بنابراین واحد نمونه تحقیق حاضر را افراد تشکیل می دهند و برای نمونه گیری از روش هدفمند استفاده می شود. روش نمونه گیری در طرح کیفی حاضر، نمونه گیری نظری با استفاده از روش گلوله برفی بود. نمونه گیری نظری مستلزم جمع آوری داده ها براساس مقوله ها برای تدوین نظریه است. نمونه گیری از صاحب نظران در این پژوهش تازمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری برسد. روش پیشنهادی اشباع نظری توسط فونتانا و همکاران (۲۰۱۱) دارای هشت مرحله است که در تحقیق حاضر به کار برده شده است.

در جدول ۳ مشاهده می شود از مصاحبه ۲۲ ام مفهوم جدیدی به مضمون ها اضافه نشده است که این نشان دهنده به اشباع رسیدن داده ها است. با این وجود محقق تا خبره ۲۴ ام مصاحبه را ادامه داد.

جدول ۳: اشباع نظری

جمع امتیاز مصاحبه	مقوله های مکشوفه تحقیق																					
	رقابت ناسالم بین کارکنان	مهارت کارکنان	روابط در انتصابات	اشتیاق به کار	عدم تناسب شغل	الگوهای غیر بومی	مهارت های نرم افزاری	الزام قانونی	فرهنگ و قومیت	عدم تناسب شغل و مزایا	بیمارهای سازمانی	شکاف نسلی	عدم امید به آینده شغلی	پویایی در ساختار سازمانی	عدم توجه به مشاغل منعطف	توجه به کرامات انسانی	الزام به جانشین پروری	رضایت به مشاغل منعطف	پهچیدگی سازمان	تعدیل منابع انسانی و سازمان	ارزشیابی کارکنان	
۱۶	۱		۱		۱	۱	۲	۱		۱		۱	۱	۱		۱	۱	۱		۱	۱	
۱۵	۱	۱		۲	۱		۱			۱	۱		۱	۲		۱	۱			۱	۱	
۱۵	۱	۱			۱	۱		۱	۱	۱	۱	۲		۱	۱	۱		۱		۱	۱	
۱۳	۱	۱	۱		۱			۱	۱	۱		۱	۱	۱	۱		۱		۱		۱	۱
۱۴	۲	۱		۱	۱		۱		۱	۱		۱	۱		۱		۱			۱	۱	
۱۲	۳			۱	۱		۱		۱			۱		۱	۲		۱					
۱۲		۱	۱	۱		۱	۱	۱		۱	۱		۱	۱	۱		۱		۱			
۱۴	۱		۱				۱	۱	۱	۱		۱		۳	۱	۱	۱	۱		۱	۱	۱
۱۱	۱		۱		۱			۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱		۱		۱		۱	۱
۱۳			۱	۱	۱				۱	۱		۱	۱	۱	۱		۱		۲			۱
۱۳	۱	۱		۱	۱	۱		۱			۱	۱	۱		۱	۲		۱				
۱۶	۱		۱	۱		۱	۱		۱	۱		۱	۲	۱		۱	۱		۱	۱	۱	۱
۱۶	۱	۳		۱	۱		۱	۱		۱	۱		۱	۱	۱	۱	۱		۱		۱	۱
۱۷		۱	۱		۱	۲		۱	۱		۱	۱	۱		۱	۲		۱		۲	۱	۱
۱۴		۱	۱		۱	۱	۱		۱	۱		۱	۱	۱	۱		۱	۱	۱		۱	۱
۱۵	۱		۱	۱			۱	۱		۱	۱		۱	۱	۱	۱	۱		۱	۲	۱	۱

۱۵	۱	۱		۱	۱	۱		۱	۱		۱	۱	۱		۱	۱		۱	۱	۱	
۹			۱	۱				۱			۱		۱		۱	۱		۱		۱	
۱۰		۱	۱		۱						۱		۱		۱	۱		۱	۱	۱	
۱۰	۱		۱	۱	۱						۱	۱		۱			۱	۱	۱		
۸		۱			۱		۱					۱		۱			۱		۱	۱	
۵					۱						۱			۱		۱		۱			
۰																					
۰																					
۲۸۳	۱۷	۱۴	۱۳	۱۳	۱۷	۹	۱۲	۱۲	۱۰	۱۰	۱۴	۱۳	۱۷	۱۷	۱۲	۱۸	۱۱	۱۴	۱۳	۱۲	۱۵

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۰) انجام شده است. مفاهیم برجسته‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی تر 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 ۲۴ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش منجر به شناسایی ۲۲ مقوله ارائه مدل رویکرد تطبیقی به مدیریت تقابل بین نسلی در شهرداری تهران کشف گردید که از این بین تعداد ۱۶ مقوله برتر شناسایی گردید. فرایند مرحله اول تحقیق که شامل کدگذاری محوری مقوله‌های تحقیق در جدول ۴ بررسی شده است.

جدول ۴: یافته‌های پژوهش ناشی از مصاحبه و برجسته‌های مقوله تحقیق ناشی از مرحله اول تحقیق

وضعیت	مقوله	کد اختصاصی	وضعیت	مقوله	کد اختصاصی
تایید	ادراک متفاوت در محیط شغلی	L	تایید	ایجاد رقابت ناسالم	A
تایید	تطبیق در ترکیب جنسیتی کارکنان	M	رد	تطبیق شغلی و کاری بر مبنای ساعات کار	B
تایید	توقعات غیرکاری مرتبط با شرایط سنی	N	تایید	تطبیق در پیاده سازی مصوبات سازمان	C
رد	تطبیق در اثر جبهه گیری نسلی	O	تایید	تطبیق مدارا و سازش با کارکنان	D
رد	تطبیق قومیت و ملیت ها در محیط کاری	P	تایید	توجه به تشریک مساعی	E
تایید	بر هم خوردن ترکیب سنی کارکنان	Q	تایید	توجه به انسجام در فعالیت های گروهی	F
تایید	تبعیض در روند استخدام کارکنان	R	تایید	تبدیل سازمان به شکل برنده بازنده	G

تایید	پیش داوری و قضاوت های مرتبط با سن	S	رد	کاهش دوستی و رفاقت در حین رقابت	H
تایید	قبول انعطاف پذیری کارکنان	T	رد	عدم توجه به اشتغال	I
رد	تطبیق کارکنان در انجام ماموریت های محوله	U	تایید	کاهش بازدهی در عملکرد سازمان	J
تایید	تطبیق افراد بر اساس تعاملات درونی	V	تایید	تطبیق بودجه برای احیای مشاغل مختلف	K

برای تعیین معیارها و زیرمعیارها از نظر کارشناسان و خبرگان و در قالب تکنیک دلفی بهره گرفته شد. برای این منظور طی سه مرحله شاخص های ارائه مدل رویکرد تطبیقی به مدیریت تقابل بین نسلی در شهرداری تهران در نظر گرفته شد که در ۴ گروه طبقه بندی شد. در جدول ۵ مولفه ها و زیر مولفه های مکشوفه در مرحله دوم بیان شده است. جدول ۵: مولفه ها و زیر مولفه های مکشوفه ناشی از مصاحبه و تکنیک دلفی در مرحله دوم

کد زیر مولفه	زیر مولفه	کد مولفه	مولفه
CM1	یکسان سازی در پیاده سازی مصوبات سازمان	CM	مدیریت تعارض ^۱
CM2	نوع مدارا و سازش با کارکنان		
CM3	توجه به تطبیق کاری در فعالیت های گروهی		
CM4	تبدیل سازمان به شکل برنده بازنده		
EP1	لذت بردن از کار در سازمان	EP	مشارکت کارکنان ^۲
EP2	مشاهده رضایت ارباب رجوع از دریافت خدمات		
EP3	کار با سایر کارکنان و شناخت و آشنایی با آنها		
EP4	توسعه فرد و سازمان		
EC1	هنگامی که اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد.	EC	رقابت کارکنان ^۳
EC2	استفاده از کارکنان خلاق		
EC3	هنگامی که فرد می داند حق با اوست.		
EC4	موضع گیری علیه کارکنان متخلف		
RC1	عدم بحث بین نسل ها	RC	رفع موانع ارتباطی ^۴
RC2	عدم صراحت و شفافیت در اطلاعات		
RC3	عدم مشارکت نسل ها و در نتیجه گرایبی		
RC4	عدم وضوح پیام و اهداف		

معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار

الف) اعداد معناداری t: ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه ی بین سازه ها در مدل بخش ساختاری، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر

¹ Conflict Management

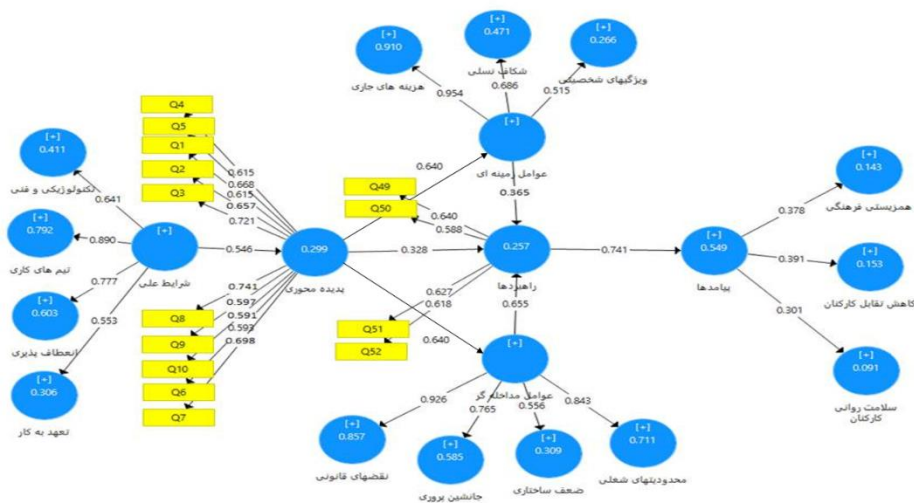
² Employee participation

³ Employee competition

⁴ Removing communication barriers

شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. البته باید توجه داشت که که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید. برای این کار باید از معیار دیگری استفاده نمود. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، ضرایب مربوط به مسیر بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

شکل ۱: مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب مسیر و بار عاملی



ب) معیارهای R²: دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R² مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. R² معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش اسمارت پی. ال. اس این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه‌ها و شاخص‌ها را دارد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفت (چین، ۱۹۹۸). با توجه به شکل ۱ مقادیر R² نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۶: مقادیر R²

مقادیر R ²	متغیر	ردیف
۰/۰۰۰	عوامل زمینه‌ای	۱
۰/۰۰۰	عوامل علی	۲
۰/۲۵۷	عوامل راهبردی	۳
۰/۲۹۹	عوامل مقوله‌ای	۴
۰/۵۴۹	پیامدها	۵
۰/۰۰۰	عوامل مداخله‌ای	۶

پ) معیار Q2: این معیار توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برآزش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون زای مدل را داشته باشند. به این معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تاثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تایید شوند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند.

جدول 7: نتیجه برآزش

ردیف	متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO	نتیجه
۱	عوامل زمینه‌ای	۱۹۵	۲۶/۵۶۲	۰/۳۶۵۲	تایید
۲	عوامل علی	۱۹۵	۵۲/۵۲۴	۰/۲۵۴۸	تایید
۳	عوامل راهبردی	۱۹۵	۴۲/۴۵۲	۰/۳۶۹۸	تایید
۴	عوامل مقوله‌ای	۱۹۵	۳۶/۳۵۴	۰/۲۶۴۸	تایید
۵	پیامدها	۱۹۵	۴۰/۶۳۵	۰/۳۶۵۴	تایید
۶	عوامل مداخله‌ای	۱۹۵	۱۲/۳۲۶۵	۴/۵۸۴۷	تایید

ت) معیار افزونگی: این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر R2 مربوط به آن‌ها بدست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تاثیر می‌پذیرد.

جدول 8: مقادیر افزونگی

ردیف	متغیر	مقادیر اشتراکی	مقادیر R ²	نتیجه
۱	عوامل زمینه‌ای	۰/۶۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۲	عوامل علی	۰/۷۱۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۳	عوامل راهبردی	۰/۶۴۴	۰/۲۵۷	۰/۱۶۶
۴	عوامل مقوله‌ای	۰/۶۸۰	۰/۲۹۹	۰/۲۰۳
۵	پیامدها	۰/۶۸۹	۰/۵۴۹	۰/۳۷۸
۶	عوامل مداخله‌ای	۰/۶۵۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

معیارهای ارزیابی برآزش بخش کلی (معیار GOF)

مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برآزش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برآزش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار فوق توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول فوژیر محاسبه می‌گردد:

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

به طوری که میانگین نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و Ave R2 سازه‌های درون‌زای مدل است. نتیجه عملیات فرمول فوق نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق، ۰/۲۵۹ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر

ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. و حصول ۰/۲۵۹ نشان از بزارش متوسط مدل کلی است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رویکرد و تفکر سیستمی می‌تواند به ما این مهم را بفهماند که سطوح مختلف یک سیستم چگونه بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. سطوح بالایی سازمان سهم کمی از ارتباطات بین نسلی را تشکیل می‌دهد و شامل حقایق است که معمولاً ملموس، منطقی، عقلانی و مادی گرایانه هستند. سطوح پایین تر سازمان بخش عمده‌ای از ارتباطات بین نسلی را هدایت می‌کند و شامل عوامل نرمی است که نامرئی، ناملموس و درونی هستند مانند احساسات، عواطف، روابط، فرهنگ، اعتماد یا همدلی که برای غلبه بر این چالش‌ها، سازمان باید ساختار روشنی داشته باشند.

نیازها و خواسته‌های هر دو نسل فقط تا حدی با هم سازگار هستند که پویایی جانشینی را توضیح می‌دهد. برای مدیران سازمان، کناره‌گیری از نقش مدیریتی با ترس‌های عظیمی همراه است که منجر به رفتارهای متناقض و الگوهای ارتباطی می‌شود، مانند: "من به جانشینان شایسته نیاز دارم، اما فکر نمی‌کنم آنها قادر به کاری باشند" یا "جانشین من تنها یک تحصیل کرده بی تجربه است." یا "نمی‌خواهم خود را متعهد کنم که چه زمانی شرکت را تحویل می‌دهم." با این حال، اکثر مدیران از دخالت افراد غیرمسئول اما با سابقه در کارهای مدیریتی روزمره متنفر می‌باشند. با توجه به یافته‌های تحقیق، راه‌های زیر برای افزایش انگیزه‌های فردی شناسایی شده است. به منظور رفع تعارضات موجود بین نسل‌های قدیمی و جدید، سعی می‌گردد تا تمام موضوعات جانشینی مبتنی بر واقعیت (مانند ساختار سازمانی و مقررات) را به انگیزه‌ها و حتی در بخش‌هایی با موانع عاطفی و ارتباطی، که پیش‌نیاز هر تغییری است ترکیب نموده و به دنبال رفع نواقص موجود باشیم.

درک تفاوت‌های نسلی در ارزش‌ها و رفتارهای 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 در نقش‌های اجتماعی و درک تفاوت‌های بین نسلی در اخلاق کاری، از جمله عوامل است که در تعارضات 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 تعارض را با پیوند دادن کلیشه‌های درک شده (از جمله برخی از تحقیقات موجود) 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 نتایج پژوهش‌های خود سعی داشتند تا راه‌هایی برای بهبود کیفیت کاری کارکنان و فضایی عاری از تعارض معرفی کنند. به اعتقاد محققان برای بالا بردن سطح کاری و تبدیل تنش

های موجود که ناشی از تعارضات منفی است باید ضمن حفظ احترام به کارکنان قدیمی و توجه ویژه به نسل جوان، اقداماتی انجام داد که ضمن ممانعت از ترک کار از بوجود آمدن عواملی که سطح کیفی سازمان را نزول دهد جلوگیری شود و شاخص‌های کیفیت کاری به گونه‌ای رقم بخورد که مدیران برای حمایت از آنها اقدام انضباطی انجام دهند.

منابع

- Binnewies, C., Ohly, S., & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age, and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 438–457. doi:10.1108/02683940810869042.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes, and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906. doi:10.1108/02683940810904385
- Clark, K. R. (2017) “Managing Multiple Generations in the Workplace”. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
- Columbus, S., Molho, C., Righetti, F., & Balliet, D. (2020). Interdependence and cooperation in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/pspi0000253>. Advance online publication.
- Davis, K. (2016), “A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups”, *International Journal of Project Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 480-493.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208–220. doi:10.1016/j.hrmr.27.04.002
- Dirks, K. T., & Parks, J. M. (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). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- 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, 633–657. doi:10.1080/1359432X.2012.673279
- Harmon, K. (2003), “Conflicts between owner and contractors: proposed intervention process”, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 19 No. 3, pp. 121-125.
- Harnphattanusorn, S., Puttitanun, T., 2021. Generation mix indices: Thailand 1961- 2019. *Int. Adv. Econ. Res.* 27 (1), 75–77.
- Hempel, P.S., Zhang, Z.X. and Tjosvold, D. (2009), “Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 No. 1, pp. 41-65.
- Johnson, T., Dawes, C., Fowler, J., & Smirnov, O. (2020). Slowing COVID-19 transmission as a social dilemma: Lessons for government officials from interdisciplinary research on cooperation. *Journal of Behavioral Public Administration*, 3(1). <https://doi.org/10.30636/jbpa.31.150>.
- Lee, D., Huh, Y. and Reigeluth, C.M. (2015), “Collaboration, intragroup conflict, and social skills in project-based learning”, *Instructional Science*, Vol. 43 No. 5, pp. 561-590.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Career & Development Psychology*, 30, 8–21. doi:10.1108/JMP-07-2014-0210
- 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, 139–157. doi:10.1002/job.1913
- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A. and Ripoll, P. (2009), “Relationship, task and process conflicts on team performance: the moderating role of communication media”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 251-268.
- Maskey, R., Fei, J. and Nguyen, H.O. (2018), “Use of exploratory factor analysis in Maritime research”, *Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 34 No. 2, pp. 91-111.

- Morgado, F.F., Meireles, J.F., Neves, C.M., Amaral, A.C. and Ferreira, M.E. (2018), "Scale development: ten main limitations and recommendations to improve future research practices", *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Vol. 30 No. 1, p. 3.
- OECD, 2020. Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. OECD Publishing, Paris.
- Panahi, B., Moezzi, E., Preece, C.N. and Wan Zakaria, W.N. (2017), "Value conflicts and organizational commitment of internal construction stakeholders", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 554-574. (in persian).
- Romano, A., Bortolotti, S., Hofmann, W., Praxmarer, M., & Sutter, M. (in press). Generosity and cooperation across the life span: A lab-in-the-field study. *Psychology and Aging*. <http://hdl.handle.net/21.11116/0000-0005-A945-F>.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10, 47-74. doi:10.1080/10887150709336612
- Song, S., 2013. Demographic Changes and Economic Growth: Empirical Evidence from Asia. Illinois Wesleyan University, Economics. Illinois Wesleyan University, Bloomington.
- Spais, G.S. and Vasileiou, K.Z. (2006), "An ordinal regression analysis for the explanation of consumer overall satisfaction in the food-marketing context: the managerial implications to consumer strategy management at a store level", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 51-73.
- Strauss, Anselm. Corbin, Juliet. (1998). *Fundamentals of qualitative research: techniques and stages of generating grounded theory*. Translation: Ebrahim Afshar. Tehran. Ni publication (in Persian).
- Tortorella, G., Miorando, R., Meiriño, M. & Sawhney, R. (2019), "Managing practitioners' experience and generational differences for adopting lean production principles", *The TQM Journal*, 31(5), 758-771.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142. doi:10.1177/0149206309352246
- Urick, M. J. (2014). The presentation of self: Dramaturgical theory and generations in organizations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 12, 398-412. doi:10.1080/15350770.2014.961829
- Wang, X. and Huang, J. (2006), "The relationships between key stakeholders' project performance and project success: perceptions of Chinese construction supervising engineers", *International Journal of Project Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 253-260.
- 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>.