



## Designing a Management Model of Intergenerational Conflicts Among Iran's Southern Shipping Line Employees

**Alireza Mohammadi**   
**Bajgan**

PhD Student in public Administration,  
Department of Management Sirjan Branch,  
Islamic Azad University, Sirjan, Iran.

**Mohammad Montazeri\*** 

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

**Yousef Ahmadi** 

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

### Abstract

The purpose of this research is to design a model of intergenerational conflict management among Iran's southern shipping line employees. The present research method is qualitative and thematic analysis. The current research community consists of professors of human resources management and experts of Iran southern shipping line company, who were selected by purposive sampling method. This research was carried out by analyzing the theme and interviewing 22 university professors and shipping experts on the southern line of Iran. During the coding process, 436 codes, 130 sub-themes, 18 main themes and 6

\* Corresponding Author: [montazer56@pnu.ac.ir](mailto:montazer56@pnu.ac.ir)

**How to Cite:** Mohammadi bajgan, A., Montazeri, M., & Ahmadi, Y. (2024). Designing a Management Model of Intergenerational Conflicts Among Iran's Southern Shipping Line Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 219 - 249. Doi: [10.22054/jmsd.2023.74316.4338](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.74316.4338)

core themes were extracted and their characteristics in shipping on the southern line of Iran using MAXQDA2020 software were detected. The results showed that: managerial and behavioral conflicts, structural conflicts, environmental conflicts (extra-organizational) and personal conflicts of employees as causal conditions are among the main causes of intergenerational conflicts in Iran's southern shipping line Company. And the solutions and strategies provided by the experts are effective communication, culture building, incentives and conflict management, which are based on the background conditions, which were: organizational culture and structure, employee challenges, rules and regulations, and the weakness of the evaluation system. The performance of employees must be implemented. Also, among the facilitating factors such as: the creative role of personnel in order to reduce and eliminate negative conflict, outsourcing to private sectors, etc. as facilitating factors in this research can make the implementation of solutions easier and speed up. But in order to achieve better results, it is necessary to remove the challenges and obstacles to solving the intergenerational conflict, such as the lack of use of new leadership styles, the large age difference of colleagues, etc.

**Keywords:** management of intergenerational conflicts, intergenerational conflicts, southern shipping - Iran line, thematic analysis.

## **Introduction**

Managing intergenerational conflicts is very important for organizations to have a harmonious, productive and inclusive work environment. By addressing intergenerational conflicts, organizations can improve employee job satisfaction, work productivity,

communication and collaboration, knowledge sharing, adaptability to change, and promote intergenerational harmony. The intergenerational conflict management model can be used as one of the effective solutions to manage intergenerational conflicts and increase job satisfaction and productivity of employees, improve relations with customers and the local community, and increase the company's performance and profitability.

**Research question(s):**

Therefore, the purpose of this research is to answer the question: What is the most suitable model for managing intergenerational conflicts among the employees of South Shipping Company - Iran Line?

**Literature review**

Generation has different definitions from the point of view of theorists, and there is no consensus on a single meaning. Although there are many similarities between the definitions. Generations are conceptually defined as people who are from a similar period in history and have developed a common awareness of that time period through shared events and experiences. Researchers define a generation group or a generation as a society of people who were born within a period of about 20 years. Researchers believe that this community has experienced common historical, political, social and economic events during its growth from childhood to adulthood, and as a result, they have common and related values, attitudes and behaviors.

## **Methodology**

The current research method is qualitative and thematic analysis type, and the final framework of the research is based on the theory of Strauss and Corbin (1998). Therefore, in this research, thematic analysis was used to identify the themes, and then the paradigm model based on Strauss and Corbin's theory was used to further analyze the relationships between these themes and create a more comprehensive understanding of the phenomenon under study.

The current research community consists of 22 university professors and experts of South Shipping Company - Iran Line, who were selected by purposive sampling method.

The method of this research is fundamental in terms of its purpose. And it is exploratory in nature. The data collection tool was interviews with experts who were interviewed in a semi-structured way and with targeted sampling. The experts participating in this research consist of 5 human resource management professors and 20 experts from South Shipping Company - Iran Line, who were selected by purposeful sampling.

## **Results**

The results of this research showed that: managerial and behavioral conflicts, structural conflicts, environmental conflicts (extra-organizational) and personal conflicts of employees as causal conditions are the main causes of intergenerational conflicts in South Shipping Company - Iran Line.

According to the results of this research, the solutions and strategies presented by the experts are effective communication, culture building, incentives, and conflict management, which according to the background conditions, which were organizational culture and

structure, employee challenges, laws and the rules and weaknesses of the employee performance evaluation system must be implemented. Among these, there are also facilitating factors such as:

The creative role of personnel in order to reduce and eliminate negative conflict, outsourcing to private sectors, contracting to start-up companies, training and respect, rationalizing the job rotation and transfer process to central and pleasant areas, revising and compiling the program employment guidelines and guidelines, provision of employees' living needs in order to accommodate their families, non-categorization of operational and non-operational employees and fair distribution, revision and formulation of the compensation system for employees in these areas, etc. as facilitating factors in this research can make the implementation of solutions easier and speed up.

But in order to achieve better results, it is appropriate: challenges and obstacles to achieve intergenerational conflict resolution, such as not using new leadership styles, large age difference of colleagues, less expertise, task-oriented management style, tension and stress, organizational policies and formation The inner values of each person and... should be resolved. Also, the results of this research showed that the consequences of the implementation of these solutions are: increasing cooperation in the organization and personnel satisfaction, increasing productivity, behavioral balance in system management and reducing intra-organizational conflicts.

Therefore, according to the results of this research, it is suggested to South Shipping Company - Iran Line in order to solve and reduce intergenerational conflicts in order to increase cooperation in the organization and personnel satisfaction, increase productivity and behavioral balance in system management: In the field of conflict resolution through education, knowledge management, research, etc., create a culture and try to create effective communication by changing

the communication style and creating logical communication. Also, this company can manage intergenerational conflicts with various incentives such as salary increases. In any case, since prevention is better than cure, it is suggested that this company address the causes of intergenerational conflict by formulating clear functional standards and criteria, paying attention to the formulation of strategies for different areas of the organization (shipping), a systemic and integrated look at different areas of the organization and employees should pay attention to new management approaches and new ways of leadership in the organization,....





## الگوی مدیریت تعارضات بین نسلی در بین کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران

علیرضا محمدی بجگان <sup>iD</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران.

محمد منتظری\* <sup>iD</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

یوسف احمدی <sup>iD</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد سیرجان دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران.

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت تعارضات بین نسلی در بین کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران می‌باشد. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر متشکل از اساتید مدیریت منابع انسانی و خبرگان شرکت کشتیرانی جنوب - خط ایران است که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. این پژوهش باروش تحلیل مضمون و مصاحبه با ۲۲ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان کشتیرانی جنوب - خط ایران انجام پذیرفت که طی فرآیند کدگذاری تعداد ۴۳۶ کدباز، ۱۳۰ تم فرعی، ۱۸ تم اصلی و ۶ تم هسته، استخراج و ویژگی‌های آن‌ها در کشتیرانی جنوب - خط ایران با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 شناسایی شد و نتایج به دست آمده بیانگر آن است که: تعارضات مدیریتی و رفتاری، تعارضات ساختاری، تعارضات محیطی (برون سازمانی) و تعارضات شخصی کارکنان به عنوان شرایط علی از دلایل اصلی تعارضات بین نسلی در شرکت کشتیرانی جنوب - خط ایران می‌باشد. راهکارها و راهبردهای ارائه شده توسط خبرگان نیز، ارتباطات موثر، فرهنگسازی، مشوقها و مدیریت تعارض می‌باشد که با توجه به شرایط زمینه‌ای که عبارت بودند از: فرهنگ و ساختار سازمانی، چالشهای کارکنان، قوانین و مقررات و ضعف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان باید اجرا گردد. همچنین عواملی همچون: نقش افرینی پرسنل در جهت کاهش و از بین بردن تعارض منفی، برون سپاری به بخش های خصوصی و... به عنوان عوامل تسهیل کننده در این پژوهش می‌تواند اجرای راهکارها را آسانتر کرده و سرعت ببخشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت تعارضات بین نسلی، تعارضات بین نسلی، کشتیرانی جنوب - خط ایران، تحلیل مضمون.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد سیرجان است.

\* نویسنده مسئول: montazer56@pnu.ac.ir

## مقدمه

سیمون (۲۰۰۵) در ارتباط با تعارض نسلی بین کارکنان مثال جالبی می‌زد او می‌گوید "اگر در سازمانی یک مرد ۶۵ ساله با ویژگی‌هایی نظیر: سختکوشی، پرحوصله، بامهارت، باتجربه، سنتی و با نگاه به گذشته، همکار یک مرد جوان ۲۳ ساله با خصوصیات نظیر: رشد یافته با تکنولوژی پیشرفته، پرشور، ایده آل‌گرا و با آرزوهای بلند باشد با تفاوت سنی ۴۲ سال، که نشان‌دهنده تفاوت عمیق و ریشه دار بین آنهاست، باشد، چه باید کرد؟ در این وضعیت، توافق و تعامل بین آنها با داشتن ارزشهای کاری متفاوت چگونه خواهد بود؟ معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسلهای مختلف به سختی ایجاد می‌شود (Burmeister, 2021 & Fountain., 2014)

مدیریت تعارضات بین نسلی در یک سازمان ممکن است با ایجاد یک محیط شامل برابری و احترام به تنوع، محیط سازمانی را بهبود بخشد و کارکنان از تجارب و سبک‌های مختلف یکدیگر یاد بگیرند. زمانی که تعارضات بین نسلی به طور موثر مدیریت می‌شوند، کارکنان معمولاً سطح بالاتری از رضایت در روابط کاری خود دارند (Azhar, 2021). از طرفی تعارضات بین نسلی نامطلوب می‌تواند منجر به تنش‌ها شود و به بهره‌وری کاری آسیب بزند. با رسیدگی به این تعارضات، سازمان‌ها می‌توانند یک محیط کاری هماهنگ و کارآمدتر را حفظ کنند (Han, 2021).

رسیدگی به تعارضات بین نسلی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با نیازهای متنوع کارکنان خود و محیط کاری پویا و تغییرپذیر سازگار شوند. تأمین یک محیط کاری هماهنگ می‌تواند به ترویج یادگیری و همکاری بین نسل‌های مختلف کمک کند که برای موفقیت بلندمدت یک سازمان ضروری است (Polat, S., & Kazak, 2015).

در حقیقت مدیریت تعارضات بین نسلی برای سازمان‌ها در پی آنستکه نشان دهد سازمان‌های موفق چنانچه یک محیط کاری هماهنگ، پربازده و شامل تنوع نسلی داشته باشند بسیار مهم است. با رسیدگی به تعارضات بین نسلی، سازمان‌ها می‌توانند رضایت شغلی کارکنان، بهره‌وری کاری، ارتباطات و همکاری، به اشتراک گذاری دانش، سازگاری با تغییر، و ترویج هماهنگی بین نسلی را بهبود بخشند. از طرفی کشتیرانی جنوب - خط ایران همانند سایر شرکت‌های بزرگ و پیچیده، با چالش‌های مدیریتی متعددی



روبرو است که از جمله آن‌ها می‌توان به تغییر سریع و پویا در صنعت کشتیرانی و نیاز به انطباق با تغییرات در سطح جهانی، افزایش رقابت و تغییرات قوانین و مقررات اشاره کرد که اختلافات بین نسلی می‌تواند باعث افزایش تعارضات در محیط کار و کاهش بهره‌وری شود. با توجه به این چالش‌ها، الگوی مدیریت تعارضات بین نسلی می‌تواند به عنوان یکی از راه‌حل‌های موثر برای مدیریت تعارضات بین نسلی و افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان، بهبود روابط با مشتریان و جامعه محلی و باعث افزایش عملکرد و سودآوری شرکت شود. در نتیجه، طراحی الگوی مدیریت تعارضات بین نسلی برای کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران بسیار مهم است. از این رو، پژوهشگر در این تحقیق درصدد است با بهره‌گیری از رویکردهای جامعه‌شناختی، به طراحی الگوی مدیریت تعارضات بین نسلی در کشتیرانی جنوب - خط ایران بپردازد. هدف از این پژوهش پاسخ به این سوال است که: متناسب‌ترین مدل جهت مدیریت تعارضات بین نسلی در بین کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران چیست؟

#### پیشینه پژوهش

نسل تعاریف مختلفی از دیدگاه نظریه پردازان دارد و بر یک معنای واحد تفاهمی صورت نگرفته است. اگر چه شباهت‌هایی زیادی در بین تعاریف به چشم می‌خورد. نسل‌ها از نظر مفهومی به عنوان افرادی تعریف می‌شوند که از یک دوره مشابه در تاریخ هستند و از طریق رویدادها و تجربیات مشترک، آگاهی مشترکی درباره آن دوره زمانی در خود ایجاد کرده‌اند. محققان گروه نسلی یا یک نسل را اجتماعی از انسان‌ها تعریف می‌کنند که در بازه زمانی حدوداً ۲۰ ساله متولد شده‌اند. محققان عقیده دارند که، این اجتماع در دوران رشد خود از کودکی تا بزرگسالی رویدادهای تاریخی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مشترکی را تجربه کرده‌اند که در نتیجه، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترک و مرتبطی برخوردارند. مرکز تحقیقات پیو (۲۰۱۵)، سه عامل مرتبط با تفاوت‌های نسلی را مشخص می‌کند، اثرات چرخه عمر دلیل اصلی تفاوت‌ها بین افراد مسن و جوان را به سن‌شان و موقعیت آن‌ها در چرخه عمرشان نسبت می‌دهد. اثر دوره، هنگامی مشاهده می‌شود که وقایع در مقیاس بزرگ و نیروهای اجتماعی تاثیر همزمان بر همه افراد یک جامعه داشته باشند. اثر گروه، شبیه به آن‌چه ما نهایم در مورد آن بحث کرده‌است،

تجربه مشترک از شرایط و اتفاقات تاریخی را عامل تفاوت بین نسلی و شباهت های درون نسلی می داند (Heyns, 2019).

ارتباطات بین نسلی به طور گسترده به عنوان تعامل بین دو یا چند نسل تعریف می شود. اصطلاح نسل به گروه های سنی مانند بومی بومرها، نسل X، هزاره ها و نسل Z اشاره دارد که معمولاً بر اساس سال یا دوره تولد تعریف می شوند (Wahab, 2021). همچنین اشاره به نسل D دارد. نسل D اصطلاحی برای توصیف افرادی است که با فناوری دیجیتال آشنا هستند و بدون در نظر گرفتن سن، از این فناوری در زندگی روزمره خود استفاده می کنند. این یک نسل زمانی نیست، بلکه یک نسل حرفه ای است که در آن فعالیت های شغلی و زندگی با داده هایی آمیخته شده است، که روش کار و زندگی مردم را تغییر می دهد. برخی منابع نشان می دهند که نسل D شامل متولدین پس از سال ۱۹۹۵ می شود، در حالی که برخی دیگر از این اصطلاح به طور گسترده تری برای اشاره به هر کسی که از لحاظ دیجیتالی بومی است استفاده می کنند (Shih & Allen, 2007). تفاوت در سال های تولد بین نسل ها، و در نتیجه محیط های رشد متفاوت، منجر به دیدگاه های متفاوت در جنبه های مختلف، از جمله ارتباطات، فرهنگ و روابط می شود. این دیدگاه های متنوع ممکن است باعث درگیری های بین نسلی در محل کار شود (Wahab, 2021).

از طرفی موضوع نسل ها و تفاوت های نسلی همیشه از دغدغه های انسان ها بوده است. مانهایم (۱۹۵۲)، در مقاله ای مساله نسل ها، فرآیند تاریخی موضوع را در اروپا و امریکا در قالب دو رهیافت عمده پوزیتیویستی و مکتب تاریخی بررسی کرده است و خود نیز با بررسی تاریخی موضوع نسل ها، وارد مباحث جامعه شناسی نسل ها شد. مید (۱۹۷۰)، این بحث را با مفهوم سازی جدید خود به طور جدی تری وارد مطالعات انسان شناختی و جامعه شناختی کرده است. در این قسمت مفاهیم مربوط به نسل که شامل فاصله نسلی، شکاف نسلی، انقطاع نسلی و گسست نسلی است مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در بیشتر مطالعات، فاصله یا شکاف نسلی از هم هیچ تفکیکی نشده است، در حالی که، این دو مفهوم می باید از هم تفکیک شده باشند. محققان معتقد هستند معمولاً فاصله نسلی به اختلافات مهم بین دو نسل در تجربه، ارزش ها و هنجارها اشاره دارد و به طور کلی به شکاف فرهنگی قابل اهمیت بین دو نسل گفته می شود. شیخی (۱۳۸۱)، معتقد است:

منظور از فاصله نسلی، تغییر در رفتار اجتماعی- فرهنگی بین دو نسل و تفاوت در علائق، توقعات و انتظارات آن هاست.

گسست نسلی نیز به موقعیتی گفته می شود که حداقلی از تضاد فرهنگی و اجتماعی، که منشأ تراحم نسلی است، بین دو نسل وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، دو نسل به لحاظ معرفتی، نوع زندگی و مرجع تصمیم گیری ممکن است در تعارض با یکدیگر قرار بگیرند. به نظر محققان، در مفهوم گسست یا انقطاع نسلی به بزرگ ترین اختلاف میان نسل ها اشاره شده است.

انقطاع نسلی؛ به نظر محققان زمانی که پارادایم های یک جامعه به ویژه پارادایم های معرفتی آن تغییر کرده باشد، انقطاع نسلی صورت می گیرد. (پناهی و علویون، ۱۳۹۷).

### پژوهشهای پیشین

مرادیان و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به «بررسی طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل ها» پرداخته اند. یافته های حاصل از اجرای مدل پژوهش نشان داد، مولفه های آرمانگرا با ضریب ۰/۸۲، کنشگرا با ضریب ۰/۵۶، مولفه فناوری با ضریب ۰/۴۰ و مولفه مدنی با ضریب ۰/۳۱ بر مدیریت منابع انسانی تاثیر گذاشته اند. تحلیل وضعیت موجود نشان داد، در مهمترین مولفه های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل ها، نسل آرمان گرا در رتبه اول و نسل کنشگرا، فناوری و مدنی در رتبه های بعد قرار دارند. لذا ضرورت دارد در دانشگاه ها نسبت به تقویت فرهنگ خلاقیت و نوآوری، تنوع گرایی، رعایت اصول اخلاق حرفه ای، تخصص گرایی و شایسته سالاری توجه نمایند. شهلائی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به «بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان های نظامی» پرداختند. مطالعه حاضر به بررسی تفاوت نسلی و تفاوت در فرهنگ ها و ارزش ها در یکی از سازمان های نظامی پرداخته است. که براساس نتایج بدست آمده، تفاوت نسلی بر تعهدهای مداوم و هنجاری کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه تاثیر مثبت داشته و بر تعهدهای مؤثر کارکنان، تاثیر منفی داشته است.

جلالی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به «شناسایی تفاوت های نسلی در کارکنان سازمان های دولتی» پرداخته است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که به طور معمول کارکنان سازمان ها را در سه نسل جوان، میانسال، و باتجربه طبقه بندی می کنند. هر کدام از این نسل ها می

توانند ویژگی‌هایی داشته باشند که با نسلی دیگر همراستا و یا در تضاد کامل باشد. تفاوت‌های نسلی از منظرهای مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند که مطابق با نتایج پژوهش حاضر، پنج بعد شخصیتی، شغلی، آموزشی، فنی و انگیزشی می‌توانند نسل هر یک از کارکنان را مشخص سازند.

مسافری قمی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به «شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران» پرداختند. براساس نتایج این پژوهش، چهار نسل در محل کار ایران وجود دارد و میان این نسل‌ها، از لحاظ مختلف از جمله در نگرش آنها نسبت به سلسله‌مراتب سازمانی، توانایی استفاده از کامپیوتر و احترام به مقام بالاتر تفاوت وجود دارد.

کلارک (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «مدیریت نسل‌های چندگانه در محل کار» انجام داد که بیان می‌کند، سازمان‌های امروزی اغلب شامل کارکنان چهار نسل متمادی هستند و هر نسل، مجموعه‌ای منحصر به فرد از ارزش‌ها و ویژگی‌های اصلی یک سازمان را به ارمغان می‌آورد. این تفاوت‌های نسلی می‌تواند منافع و همچنین چالش‌هایی در میان کارکنان ایجاد کند.

پارک (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «بررسی تعارضات نسلی در محل کار در کره جنوبی» انجام دادند. این پژوهش به این نتیجه رسیده است که، نسل‌های متمایز کارکنان در کره وجود دارد که با نسل‌های موجود در ایالات متحده از لحاظ تاریخی و فرهنگی مقایسه شده‌اند که نشان می‌دهد، نسل‌های کره‌ای ویژگی‌های نسبتاً مشابهی با یکدیگر داشته‌اند ولی از برخی جهات شکاف‌های گسترده‌تری بین نسل جوان و پیر وجود دارد که، می‌بایست برای هر نسل راه‌های مدیریتی مختلفی از لحاظ آموزش، انگیزش، تشویق و ارزیابی عملکرد به کار برد.

رزیمی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «چالش تفاوت نسلی در سازمان» پرداختند که سازمان‌ها با بازنشستگی بسیاری از کارگران مسن و چالش استخدام و حفظ استعداد‌های جوان مواجه خواهند شد. هر نسل از سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی، تاریخی و معاصر شکل گرفته است. این امر موجب ایجاد تفاوت نسبی در یک سازمان می‌شود که نیاز به اقدام فوری از سوی مدیریت و خود کارکنان را دارد.

لیم و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «یکپارچه سازی نیروی کار مسن، موارد سازمانی براساس تفاوت های نسلی در ایالات متحده» انجام دادند. این نتایج نشان می دهد که، سازمان ها نیاز به حمایت های متمایز و جایگزین برای افزایش کارایی کارگران سالمند دارند. موارد سازمانی که برای موفقیت کارکنان مسن تر جهت بهبود وضعیت شغلی شان موثر هستند عبارتند از: رضایت، استراتژی های منابع برای آموزش / یادگیری و شرایط کار ارگونومیک محل کار، یادگیری و بهره وری، مسیرشغلی. هم سازمان و هم کارکنان می باید برای ایجاد استراتژی برای یادگیری موثر، توسعه و دانش و انتقال برای کارکنان سالمند و برنامه های سیاست گذاری با یکدیگر همکاری و هماهنگی با هم باشند.

تحقیقات تا به امروز روشن کرده که چگونه تماس بین نسلی، به عنوان شکلی از تماس بین گروهی در میان افراد از گروه های سنی مختلف، می تواند نگرش ها و رفتارهای منفی نسبت به سایر گروه های سنی را کاهش دهد (Abrams, 2006). مطالعات در زمینه کار نشان داد که تماس بین نسلی می تواند کلیشه های منفی سنی را کاهش دهد (Heyns, 2015) و اثر اضطراب بین گروهی را بر تبعیض در استخدام خنثی کند (Fasbender, 2017). این یافته ها با نظریه تماس بین گروهی همسو هستند که استدلال می کند که تماس با دیگران غیرمشابه، روابط بین گروهی را بهبود می بخشد. مطالعات زیادی نشان داده است که تماس بین گروهی تعصب و تعصب بین گروهی را کاهش می دهد (Dovidio, 2017)، نگرش های برون گروهی را بهبود می بخشد (Aberson, 2007 & Harwood, 2017) و منجر به رفتارهای برون گروهی مثبت مانند کمک می شود. با این حال، درک ما از مکانیسم ها و شرایط مرزی پیامدهای مثبت تماس بین نسلی در محل کار، در حال حاضر از دو جهت مرکزی محدود است (Burmeister, 2021).

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع تحلیل مضمون است که چارچوب نهایی پژوهش براساس نظریه اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) استخراج شده است. بنابراین در این پژوهش از تحلیل موضوعی برای شناسایی مضامین استفاده کرده و سپس از مدل پارادایمی براساس

نظریه استراوس و کوربین برای تحلیل بیشتر روابط بین این مضامین و ایجاد درک جامع تری از پدیده مورد مطالعه استفاده شده است.

جامعه پژوهش حاضر متشکل از ۲۲ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان شرکت کشتیرانی جنوب- خط ایران می باشد که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. روش این پژوهش از نظر هدف بنیادی است. و از نظر ماهیت اکتشافی می باشد. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه با خبرگان بود که به روش نیمه ساختار یافته و با نمونه گیری هدفمند مورد مصاحبه قرار گرفتند. خبرگان شرکت کننده در این پژوهش متشکل از ۵ نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی و ۲۰ نفر از خبرگان شرکت کشتیرانی جنوب- خط ایران می باشد که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند.

جنسیت همگی خبرگان مرد بوده است که در جدول ۱ مشخصات کامل آنها آمده است. همچنین متخصصین اعتبار یاب ۲ نفر از اساتید دانشگاهی رشته مدیریت با مدرک دکتری مدیریت دولتی می باشند. در جدول (۱) مشخصات خبرگان ارائه شده است.

در این تحقیق با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون (تم) به استخراج مضامین از دل ادبیات نظری و متون علمی پرداخته شد. در ابتدا فرآیند کدگذاری تفسیری و توصیفی استخراج شده آغاز گردید. در حین کدگذاری بسیاری از مضامین اصلی شناسایی شدند و سپس این مضامین در قالب مضامین سازمان یافته طبقه بندی شد. برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، پرسش های مصاحبه به تأیید چند متخصص رسانه شد. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) در ارزیابی مطالعات کیفی به معیارهای اعتمادپذیری، باورپذیری، اطمینان پذیری، انتقال پذیری، و تصدیق پذیری اشاره نمودند (نقل از نصراله زاده، ۱۳۹۳). برای دستیابی به این موارد، اقدامات ذیل انجام شد: پیاده سازی مصاحبه ها و تحلیل مداوم و همراه با گردآوری داده در طول انجام مصاحبه ها، بررسی نحوه کدگذاری مصاحبه ها توسط متخصصین دیگر برای اطمینان از درستی کدگذاری و سلیقه ای نبودن درک محقق از مضمون مصاحبه ها و همچنین برای دستیابی به اعتمادپذیری بیشتر، محقق نتایج تحلیل خود را به مصاحبه شوندگان نشان داده و تأیید گرفت.

جدول ۱: مشخصات خبرگان

ردیف	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه خدمت (سال)	ردیف	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه خدمت (سال)
۱	دکتری	مدیریت دولتی	۲۹	۱۲	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی	۱۳
۲	دکتری	مدیریت دولتی	۲۰	۱۳	دکتری	علوم اجتماعی	۲۳
۳	دکتری	اقتصاد	۲۷	۱۴	ارشد	عمران	۲۵
۴	ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۲	۱۵	ارشد	علوم اجتماعی	۱۴
۵	ارشد	مدیریت بازرگانی	۱۷	۱۶	دکتری	مدیریت استراتژیک	۱۵
۶	دکتری	مدیریت آموزشی	۱۸	۱۷	دکتری	مدیریت استراتژیک	۱۸
۷	ارشد	مدیریت صنعتی	۲۱	۱۸	ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۵
۸	دکتری	مدیریت بازرگانی	۲۹	۱۹	ارشد	مدیریت بازرگانی	۱۸
۹	دکتری	مدیریت دولتی	۱۹	۲۰	ارشد	مدیریت دولتی	۲۲
۱۰	ارشد	مدیریت دولتی	۱۴	۲۱	ارشد	مدیریت صنعتی	۲۶
۱۱	دکتری	مدیریت استراتژیک	۱۳	۲۲	دکتری	مدیریت صنعتی	۱۵

### تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها، در مرحله اول کدگذاری باز انجام گرفت. در این نوع کدگذاری، وقایع، اقدامات و تعاملات با یکدیگر برای بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه و همچنین برچسب مفاهیم به خود می‌گیرند. در جریان کدگذاری باز، به خرد کردن، تجزیه و تحلیل، مقایسه، برچسب زدن و مفهوم سازی از داده‌ها پرداخته می‌شود. منظور از مفهوم سازی این است که هر قسمت از تعاملات، نظرات و ایده‌هایی که در متن وجود دارد، استخراج می‌گردد. جدول ۲، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه ای از نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها

تم اصلی	تم فرعی	متن مصاحبه
تعادل رفتاری در مدیریت سیستم	عدالت اجتماعی	هیچ عاملی به اندازه تبعیض بین کارکنان باعث عدم رضایت حتی در بین هم نسلان یک سازمان نشده و هیچ عامل انگیزاننده ای به اندازه عدالت بین کارکنان و رفتار متناسب با عملکرد آنان باعث انگیزش آنها نخواهد شد.
بالا رفتن همکاری در سازمان و رضایت پرسنل	تخت تر شدن سطوح سازمانی	بکارگیری راهبردهایی که تدوین آموزش‌های اساسی در همه حوزه‌های کاری و وظیفه ای باعث تخت تر شدن سطوح سازمانی میشه و می‌تونه به گذر از شیوه‌های مدیریت سنتی و مبتنی بر سلسله مراتب طبقاتی کمک کنه.
بالا رفتن همکاری در سازمان و رضایت پرسنل	مشتری مداری داخلی	با انجام این اقدامات، می‌تونیم به مدیریت تسهیل‌گرا، تعاملی، رسالت‌مند و مشتری‌مداری (از این جهت که کارکنان هم به عنوان مشتریان داخلی محسوب می‌شن) دست پیدا کنیم.
بالا رفتن همکاری در سازمان و رضایت پرسنل	سلسله طبقات سازمانی	همچنین، سلسله مراتب سازمانی رو کمتر کرده و کارکنان رو در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بیشتر به مشارکت وادار کنیم. با این اقدامات، تعارضات داخل سازمان کاهش پیدا می‌کنه.
تعارضات ساختاری	مشاغل عملیاتی	در وظیفه‌های کشتیرانی، مشاغل مختلفی وجود دارند از جمله مشاغل عملیاتی و اداری و پشتیبانی. اما اگر مشاغل کارشناسی و بالاتر در بالاترین رشته شغلی (یعنی عملیات) به یکسانی طبقه‌بندی نشوند، باعث اختلاف در نحوه جبران خدمات مرتبط با این مشاغل خواهد شد و تعارضاتی به وجود خواهد آمد.

پس از کدگذاری باز باید کدها در تم‌های فرعی و سپس تم‌های اصلی دسته بندی گردند. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین مفاهیم تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری اصلی، در تمرکز و تعیین یک تم به عنوان تم اصلی و سپس قرار دادن سایر تم‌ها هم جنس فرعی ذیل تم اصلی می‌باشد. در ادامه با بررسی مفاهیم و قرارگیری مفاهیم نزدیک و همجنس حول در یک طبقه تم اصلی آن استخراج می‌شود. در ادامه تم‌های استخراج شده جدول ۳، تم‌های استخراج شده نهایی را نشان می‌دهد.



جدول ۳. تم‌های استخراج شده نهایی

تم هسته	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	فراوانی	
راهکارها	ارتباطات موثر	تغییر در سبک ارتباطی	۲	
		ارتباطات منطقی و موثر	۲	
		نزدیک نمودن پرسنل با تجربه و جوان تحصیلکرده کم تجربه به یکدیگر	۲	
	فرهنگساز ی	تدوین آموزشهای اساسی در همه حوزه های کاری و وظیفه ای آموزش نیروهای جوان و تازه استخدام در آموزش های بدو استخدام آموزش، توسعه و بهسازی منابع انسانی سازمان آموزش و مدرنیته کردن و یکسان سازی باورها سازمان یادگیرنده مدیریت دانش آشناسازی نسل جدید با محاسن و مزایای سبک زندگی گذشته مسلح شدن به علم روز به عنوان کلیدی ترین عامل مدیریت کننده تعارض بها دادن به مسئله پژوهش در این حوزه تاکید بر آموزش های دانشگاهی و ارائه آموزش های موردنیاز بها دادن به خانواده و شروع کاهش فاصله از این نهاد اجتماعی صحبت های انگیزشی در خصوص نتایج ارزشمند در همدلی در کار و احترام ارزش نهادن مابین پرسنل تغییر ارزش های حاکم در مدیریت های سنتی تاکید بر فعالیت های گروهی	تدوین آموزشهای اساسی در همه حوزه های کاری و وظیفه ای	۴
			آموزش نیروهای جوان و تازه استخدام در آموزش های بدو استخدام	۴
			آموزش، توسعه و بهسازی منابع انسانی سازمان	۲
			آموزش و مدرنیته کردن و یکسان سازی باورها	۲
			سازمان یادگیرنده	۲
			مدیریت دانش	۲
			آشناسازی نسل جدید با محاسن و مزایای سبک زندگی گذشته	۲
			مسلح شدن به علم روز به عنوان کلیدی ترین عامل مدیریت کننده تعارض	۲
			بها دادن به مسئله پژوهش در این حوزه	۲
			تاکید بر آموزش های دانشگاهی و ارائه آموزش های موردنیاز	۲
			بها دادن به خانواده و شروع کاهش فاصله از این نهاد اجتماعی	۲
			صحبت های انگیزشی در خصوص نتایج ارزشمند در همدلی در کار و احترام	۲
ارزش نهادن مابین پرسنل	۲			
تغییر ارزش های حاکم در مدیریت های سنتی	۸			
تاکید بر فعالیت های گروهی	۲			

ادامه جدول ۳.

فرآوانی	تمهای فرعی	تمهای اصلی	تم هسته
۲	استفاده از ساختار سخت تر سازمانی و تفویض بالاتر اختیار	مشوقها	رهکاری
۲	اقدامات مدیریتی متناسب با عملکرد در هر حوزه		
۲	برنامه ریزی و توجهات مدیریتی و مالی		
۲	افزایش توسعه حرفه ای حتی نیازمندیهای حقوق و دستمزد و پاداش		
۲۸	پیشگیری از تعارض	مدیریت	
۲۶	حل تعارض بین نسلی	تعارض	
۲	دگرگونی های چند دهه گذشته	تعارضات محیطی (برون سازمانی)	شرایط علی
۲	تغییرات شدید فناوری و محیط پیرامونی و تاثیر آن بر سبک زندگی افراد		
۲	نوآوری		
۴	وقایع تاریخی مثل جنگ		
۲	اینترنت		
۸	تفاوت نگرش	تعارضات شخصی کارکنان	
۱۰	تعارض در اعتقادات و عقاید		
۲	عدم تبعیت کامل از مدیران با تجربه		
۲	نبود حس وفاق و همکاری		
۲	تخریب و تهاجم احساسی نسبت به پیشکسوتان		
۲	استفاده نمودن از توانایی ها و خصوصیات همدیگر در تکامل شخصیت		
۲	ریختن طرح دوستی با نسل جدید و درک شرایط آنها		
۲	تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری		
۲	یادگیری، همراهی، رفاقت		

ادامه جدول ۳.

فرآوانی	تمهای فرعی	تمهای اصلی	تم هسته	
۸	تفاوت سنی کارکنان	تعارضات شخصی کارکنان	شرایط علی	
۲	سودای یک شبه ره صدساله پیمودن در جوانان			
۶	تعارضات ناشی از عدم جامعه پذیری نیروهای جوان و تازه استخدام			
۲	کاهش تحمل نسل جوان نسبت به ناملایمات			
۲	گرایش به عناد، سرکشی و طغیان نسبت به عرف و فرهنگ سازمانی			
۲	غرور			
۲	عدم وجود توانایی های تخصصی			
۶	تبعیض بین کارکنان	تعارضات مدیریتی و رفتاری		
۴	توجه بیش از حد مدیریت ارشد به پرسنل عملیاتی و با تجربیات بالاتر			
۴	نگاه تک بعدی به حوزه عملیات			
۴	مشاغل اداری و پشتیبانی	تعارضات ساختاری		
۴	مشاغل عملیاتی			
۴	تعارضات بین نسلی	مدیریت تعارض بین دو نسل		مفوله محوری
۲	تحولات فرهنگی، سبک زندگی			
۲	وجود نیروی انسانی از نسلهای متفاوت در سازمان			
۲	از دست دادن نیروی انسانی کارآمد	موانع	شرایط مداخله گر	
۲	دور شدن از اهداف سازمان			
۲	سیاست های جذب و استخدام ایجاد کننده تعارض بین نسلی			
۲	رابطه سالاری در برابر شایسته سالاری			
۲	سیاست های دولت در بازنشسته کردن افراد			

ادامه جدول ۳.

فرآوانی	تمهای فرعی	تمهای اصلی	تم هسته
۲	ادامه فعالیت فرد پس از بازنشسته شدن	موانع	شرایط مداخله برگ
۲	ساختار بوروکراتیکه شدن سازمان		
۴	عدم استفاده از سبک های نوین رهبری		
۲	تفاوت سنی زیاد همکاران		
۲	تخصص کمتر		
۲	سبک مدیریت وظیفه گرا		
۲	تنش و استرس		
۲	خط مشی های سازمانی		
۲	شکل گیری ارزش های درونی هر فرد در جهت تعارض		
۴	نقش آفرینی پرسنل در جهت کاهش و از بین بردن تعارض منفی	عوامل تسهیل کننده	
۲	برون سپری به بخش های خصوصی، پیمانکاری به شرکت های نوینیان		
۲	آموزش و احترام		
۴	منطقی نمودن گردش شغلی و فرآیند انتقال به مناطق مرکزی و خوش آب و هوا		
۶	بازنگری و تدوین برنامه ها و دستورالعمل های استخدام		
۴	تامین نیازهای زندگی کارکنان در جهت اسکان خانواده های آنان		
۴	عدم دسته بندی کارکنان عملیاتی و غیر عملیاتی و توزیع عادلانه		
۸	بازنگری و تدوین نظام جبران خدمات کارکنان در این مناطق		
۶	رعایت عدالت اجتماعی در بین کارکنان		
۲	عدم نگاه غضب گونه و تعصبی در این چیدمان		

ادامه جدول ۳.

تم هسته	تمهای اصلی	تمهای فرعی	فراوانی
شرایط مداخله	عوامل تسهیل کننده	توجه کافی به امور آموزشی، درمانی و رفاهی برای کارکنان و خانواده	۲
		تخصیص بهینه اعتبارات عملیاتی، پشتیبانی و رفاهی به این مناطق	۴
		تغییر نگاه مدیریت ارشد در چیدمان مدیریتی و حتی کارکنان	۴
		بازنگری در شاخص ها و ضوابط ارزیابی عملکرد کارکنان	۲
		ارتقاء وانتصاب مدیریتی با ضوابط و بر مبنای شایسته سالاری	۴
		بازنگری در قوانین و مقررات حاکم بر کشتیرانی و تدوین قوانین مرتب	۲
		وجود رغبت در مدیریت ارشد شرکت	۲
عوامل زمینه ای	فرهنگ و ساختار سازمانی	سیاست های جذب و استخدام	۲
		ساختار بوروکراتیکه شدن سازمان	۲
		شایسته سالاری در برابر رابطه سالاری	۲
		اصول اخلاقی و آداب و رسوم عمومی	۲
		تلاش بر روی ایجاد آمادگی در جوانان	۲
		آستانه تحمل کم کارکنان جوان تر و عدم تحمل شرایط کاری سخت	۴
		بستر فرهنگی و اجتماعی سازمان	۴
		ادامه فعالیت فرد پس از بازنشسته شدن	۲
		عدم توزیع عادلانه مأموریت های برون مرزی و دریایی در بین کارکنان	۴
		عدم وجود امکانات رفاهی، آموزشی و درمانی در اینگونه مناطق	۴
چالشهای کارکنان مصاحبه ها	چالشهای کارکنان مصاحبه ها	نگاه های بالا به پایین مدیریتی و تبعیض بین منطقه ای در چیدمان کارکنان	۴
		ارتقاء وانتصاب های سنتی، سیاسی و جناحی در مدیریت های ارشد	۴
		ارتقا مزیت رقابتی سازمان (کارکنان)	۴

ادامه جدول ۳.

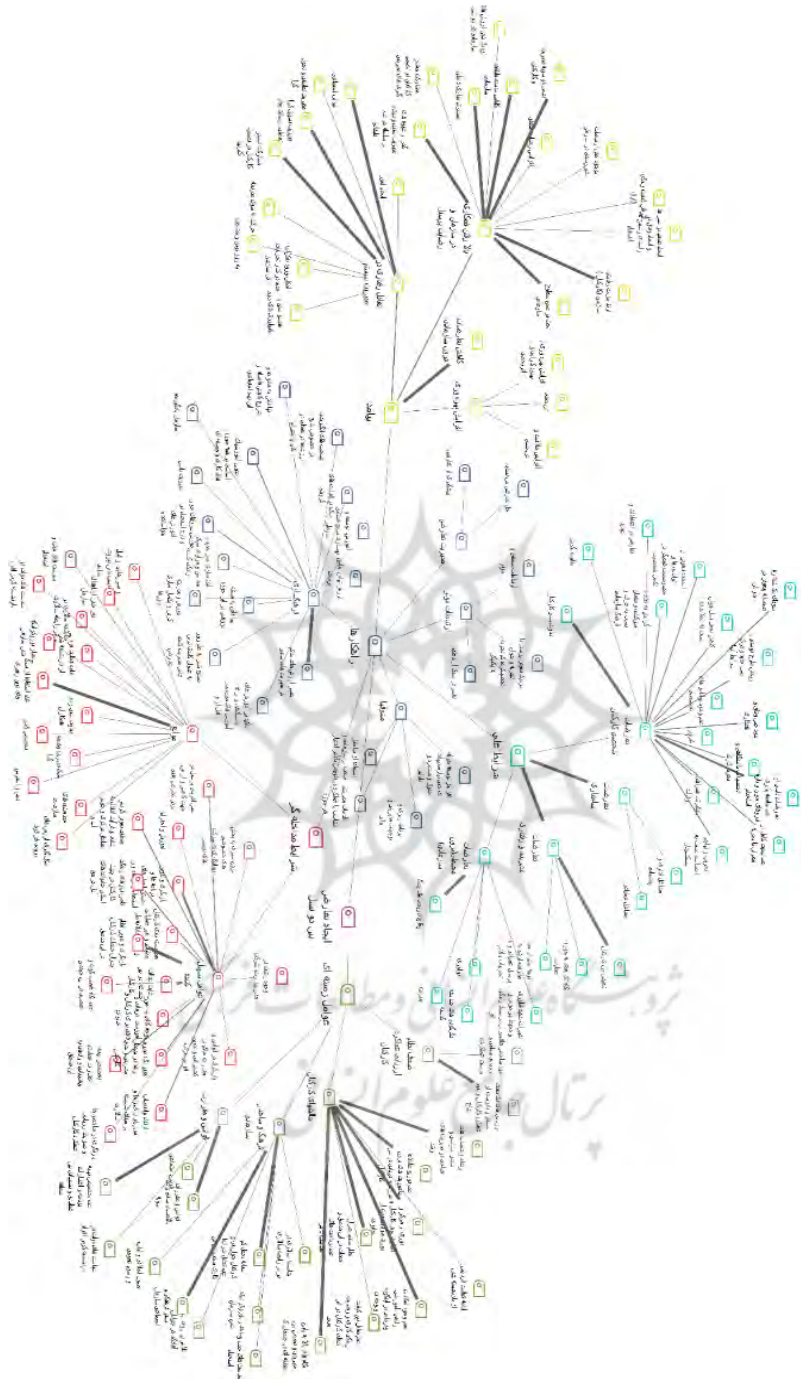
فرآوانی	تمهای فرعی	تمهای اصلی	تم هسته
۴	نظام سنتی جبران خدمات در این مناطق و عدم پرداخت های متناسب	چالشهای کارکنان	رقم
۴	دوری از مرکز و اقماری بودن کارکنان و دوری طولانی مدت از خانواده	مصاحبه‌ها	
۴	عدم تخصیص بهینه بودجه و اعتبارات عملیاتی و پشتیبانی بین منطقه	قوانین و مقررات	
۲	سیاست های دولت در بازنشسته کردن افراد		
۴	قوانین و مقررات بالادستی سنتی و یک سویه		
۲	قوانین اجتماعی		
۲	نبود شاخص های ارزیابی منطقی و درست عملکردی	ضعف نظام	
۴	ارزیابی های تک بعدی، سنتی و نادرست از عملکرد کارکنان و نبود شاخص استاندارد	ارزیابی عملکرد کارکنان	
۴	کاهش سلسله طبقات سازمانی	رقم	
۲	نزدیک شدن ارزش های سازمانی هر دو نسل		
۲	ایجاد تفاهم در نسل ها و ایجاد وفاق در راستای رسیدن به انسجام		
۴	مشتری مداری داخلی		
۲	مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی		بالا رفتن همکاری
۴	گذر از شیوه های مدیریت سنتی و مبتنی بر سلسله مراتب طبقاتی		در سازمان و
۴	تخت تر شدن سطوح سازمانی		رضایت پرسنل
۴	تعامل دو سویه مدیریت و کارکنان		
۴	ارتقا مزیت رقابتی سازمان (کارکنان)		
۲	بالا رفتن کیفیت زندگی کاری		
۲	افزایش رضایت شغلی		
۲	بوجود آمدن ارتباطات غیررسمی در سازمان		

ادامه جدول ۳.

فرآوانی	تمهای فرعی	تمهای اصلی	تم هسته	
۲	افزایش بهره وری ، بهبود کارایی و اثربخشی	افزایش بهره وری	تفکر و تعادل رفتاری در مدیریت سیستم	
۲	اثربخشی			
۲	افزایش خلاقیت و اثربخشی			
۲	مدیریت تطبیقی و تحول گرا	تعادل رفتاری در مدیریت سیستم		
۴	مدیریت تسهیل گرا ، تعاملی، رسالت مدار			
۴	مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیریها			
۲	امکان ورود تفکرات جدید در کنار تجربیات در سازمان			
۲	انجام امور			
۲	همسو شدن با تکنولوژی های روز			
۲	به روز بودن و شناخت			
۲	حرکت به سوی مدرنیته			
۴	عدالت اجتماعی			
۶	کاهش تعارضات درون سازمانی			
۴۳۶	مجموع			

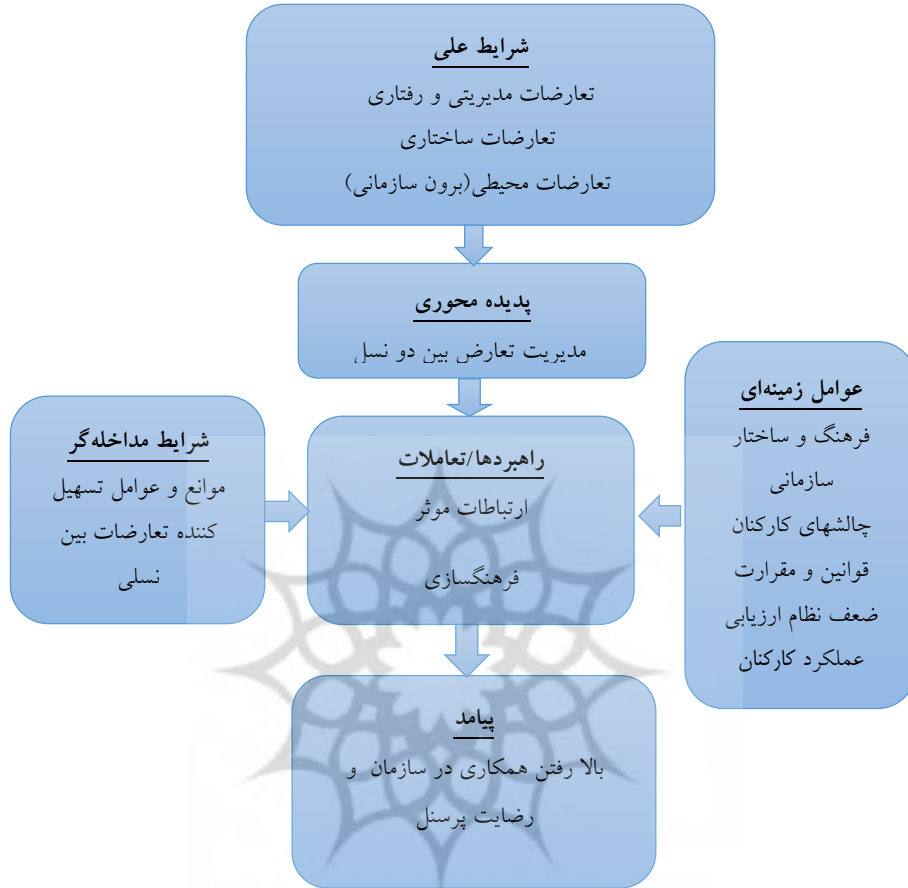
در ادامه، تمهای عمده در قالب یک مدل پارادیمی (مدل زمینه‌ای) حول تم هسته به یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. در واقع، مدل ترسیم شده به توصیف صوری تم و تحلیل و تبیین آن می‌پردازد. به این فرآیند ترکیب تم هسته و پالایش و آراستن سازه‌های منتج شده از آن اطلاق می‌شود. مدل مذکور را می‌توان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم کرد (نمودار ۱ و ۲).

نمودار ۱. خروجی نرم افزار Maxqda2020 مدل مدیریت تعارضات بین نسلی





نمودار ۲. مدل زمینه‌ای استخراج شده از نظرات متخصصان



بحث و نتیجه‌گیری

شکاف نسلی پدیده‌ای است که در همه جوامع به تناسب تغییرات اجتناب‌ناپذیر اجتماعی و فرهنگی اتفاق می‌افتد. برخی صاحب‌نظران تفاوت‌های بین نسلی را فقط امری بدیهی نمی‌دانند بلکه شرط لازم برای پیشرفت و توسعه جامعه است. اما در جوامع در حال گذار وضع به گونه‌ای دیگر است. در این جامعه‌ها، با ایجاد کردن تغییرات پیوسته در جنبه‌های گوناگون شبکه سنتی زندگی و رشد کردن نهادهای تازه مدنی، ارزش‌هایی متفاوت از دیگر هنجارها و باورهای سنتی بین نسل جدید ظهور می‌کند. از آن جا که این ارزش‌ها در ابعاد مختلف خودسازگاری و هماهنگی چندانی با هنجارهای مورد قبول جوامع سنتی

نداشته اند، از این رو، حوزه ارزش ها به یکی از کانون های بی ثباتی و بحران تبدیل خواهد شد لذا هدف از این پژوهش، ایجاد مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در بین کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران می باشد.

این پژوهش با تکیه بر تحلیل مضمون و مصاحبه با ۲۲ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان کشتیرانی جنوب - خط ایران پذیرفت که طی فرآیند کدگذاری تعداد ۴۳۶ کدباز، ۱۳۰ تم فرعی، ۱۸ تم اصلی و ۶ تم هسته، استخراج و ویژگی های آن ها در کشتیرانی جنوب - خط ایران، شناسایی شد. نتایج نشان داد که: تعارضات مدیریتی و رفتاری، تعارضات ساختاری، تعارضات محیطی (برون سازمانی) و تعارضات شخصی کارکنان به عنوان شرایط علی از دلایل اصلی تعارضات بین نسلی در شرکت کشتیرانی جنوب - خط ایران می باشد.

با توجه به نتایج این پژوهش، راهکارها و راهبردهای ارائه شده توسط خبرگان، ارتباطات موثر، فرهنگسازی، مشوقها و مدیریت تعارض می باشد که با توجه به شرایط زمینه ای که عبارت بود از اینکه، فرهنگ و ساختار سازمانی، چالشهای کارکنان، قوانین و مقررات و ضعف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان باید اجرا گردد.

در میان عوامل تسهیل گری چون: نقش افرینی پرسنل در جهت کاهش و از بین بردن تعارض منفی، برون سپاری به بخش های خصوصی، پیمانکاری به شرکت های نوبنیان، آموزش و احترام، منطقی نمودن گردش شغلی و فرآیند انتقال به مناطق مرکزی و خوش آب و هوا، بازنگری و تدوین برنامه ها و دستورالعمل های استخدام، تامین نیازهای زندگی کارکنان در جهت اسکان خانواده های آنان، عدم دسته بندی کارکنان عملیاتی و غیر عملیاتی و توزیع عادلانه، بازنگری و تدوین نظام جبران خدمات کارکنان در این مناطق و... به عنوان عوامل تسهیل کننده در این پژوهش می تواند اجرای راهکارها را آسانتر کرده و سرعت ببخشد. اما برای حصول نتایج مطلوبتر شایسته است: چالشها و موانع دستیابی به حل تعارض بین نسلی مانند عدم استفاده از سبک های نوین رهبری، تفاوت سنی زیاد همکاران، تخصص کمتر، سبک مدیریت وظیفه گرا، تنش و استرس، خط مشی های سازمانی و شکل گیری ارزش های درونی هر فرد و... برطرف گردد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که، پیامد اجرای این راهکارها عبارتند از: بالا رفتن همکاری در سازمان

و رضایت پرسنل، افزایش بهره‌وری، تعادل رفتاری در مدیریت سیستم و کاهش تعارضات درون سازمانی.

بنابراین با توجه به نتایج این تحقیق، به شرکت کشتیرانی جنوب-خط ایران در جهت حل و کاهش تعارضات بین نسلی در جهت بالا رفتن همکاری در سازمان و رضایت پرسنل، افزایش بهره‌وری و تعادل رفتاری در مدیریت سیستم پیشنهاد می‌شود: در زمینه حل تعارض از طریق آموزش، مدیریت دانش، پژوهش و... فرهنگسازی نموده و سعی نمایند با استفاده از تغییر سبک ارتباطی و ایجاد ارتباطات منطقی، ارتباطات موثر ایجاد نمایند. همچنین این شرکت می‌تواند با انواع مشوقها مانند افزایش حقوق و دستمزد تعارضات بین نسلی را مدیریت نماید.

در هر صورت از آنجاییکه پیشگیری بهتر از درمان است پیشنهاد می‌شود این شرکت زمینه‌های بروز تعارض بین نسلی را با تدوین استانداردها و معیارهای واضح عملکردی، توجه به تدوین استراتژی‌های حوزه‌های مختلف سازمان (کشتیرانی)، نگاه سیستمی و یکپارچه به حوزه‌های مختلف سازمان و کارکنان، توجه به رویکردهای مدیریتی نوین و شیوه‌های نوین رهبری در سازمان و... کنترل نماید. در آخر در این پژوهش برای اولین بار تفاوت‌های بین نسلی موثر بر مجموعه‌ای از مولفه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی به صورت یکجا مورد بررسی قرار گرفت. با جمع‌بندی موارد فوق، چالش پیش روی سازمانها این است که کارکنان از نسلهای مختلف را، آماده همکاری با یکدیگر نمایند. تعهد کارکنانی که از نظر نسل متفاوت هستند کار آسانی نیست. بنابراین، مدیران باید نیازهای کارکنان را به طور کامل تر درک کنند و در نتیجه به آنها شکل دهند و فرهنگ سازمانی که در آن ارزش‌های بنیادی همچنان پرورش می‌یابند را توسعه دهند.

این پژوهش می‌تواند به درک بهتر مدیران و کارکنان و مسئولان منابع انسانی سازمان‌های مختلف از اصطلاحات تفاوت‌های بین نسلی و سیستم مدیریت منابع انسانی کمک کند.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## سیاسگزاری

شکر شایان نثار ایزد منان که توفیق را رفیق را هم ساخت تا این مقاله را به پایان برسانم.

### ORCID

Alireza Mohammadi  <http://orcid.org/0000-0002-9479-7799>  
Mohammad Montazeri  <http://orcid.org/0000-0002-8880-4219>  
Yousef Ahmadi  <http://orcid.org/0000-0002-4776-3035>

### منابع

۱. استراوس، انسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نشر نی.
۲. پناهی، محمدحسین و علویون، سیدهادی (۱۳۹۷). فاصله نسلی در ایران: فراتحلیل و نقد تحقیقات پیشین، فصلنامه مطالعات میان فرهنگی، سال ۱۳، شماره ۳۶، ۱۷۱-۱۴۷.
۳. جلالی، احمد، دلخواه، جلیل و افسر، امیر (۱۳۹۸). شناسایی تفاوت های نسلی در کارکنان سازمان های دولتی، مدیریت سازمان های دولتی، ۷ (۳)، ۱۳۷-۱۵۴.  
<https://doi.org/10.30473/ipom.2019.43993.3449>
۴. شهلائی، ناصر، منتظری، عباس، میرزایی ازندریانی، حسین و مهجوری کارمزدی، کامیل (۱۳۹۸). بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان های نظامی مطالعه موردی: کارکنان ستادی یکی از سازمان های نظامی، فصلنامه علمی راهبرد دفاعی، سال ۱۷، شماره ۶۷، ۸۸-۶۲.  
[DOR:20.1001.1.17351723.1398.17.67.3.8](https://doi.org/10.17351/2017.1398.17.67.3.8)
۵. شیخی، محمدتقی (۱۳۸۱). عوامل موثر بر ایجاد فاصله نسلیها و دوری از وفاق اجتماعی، جامعه و فرهنگ (مجموعه مقالات)، جلد سوم، تدوین فردرو، حمیدی و یعقوبی.
۶. مرادیان، مریم، صلواتی، عادل، احمدی، کیومرث (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل ها، مدیریت بهداشت و درمان، ۱۱ (۲)، ۴۴-۳۳. [SID. <https://sid.ir/paper/952061/fa>](https://sid.ir/paper/952061/fa)
۷. مسافری قمی، مراد، رستگار، عباسعلی، آذر، عادل، دامغانیان، حسین (۱۳۹۶). شناسایی نسل ها در محل کار، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۴، ۹۷۵-۹۴۷.  
[Doi:10.22059/JOMC.2017.62533](https://doi.org/10.22059/JOMC.2017.62533)
۸. نصراله زاده، شهرزاد. (۱۳۹۳). رفتار اطلاع یابی سلامت زنان باردار: یک مطالعه گراند تئوری. تعامل انسان و اطلاعات، ۴۱ (۴)، ۲۷۰-۲۸۱. <http://hii.khu.ac.ir/article-1-2411-fa.html>

9. Aberson, C. L., & Haag, S. C. (2007). Contact, perspective taking, and anxiety as predictors of stereotype endorsement, explicit attitudes, and implicit attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(2), 179–201. [DOI:10.1177/1368430207074726](https://doi.org/10.1177/1368430207074726)
10. Abrams, D., Eller, A., & Bryant, J. (2006). An age apart: The effects of intergenerational contact and stereotype threat on performance and intergroup bias. *Psychology and Aging*, 21(4), 691–702. [DOI:10.1037/0882-7974.21.4.691](https://doi.org/10.1037/0882-7974.21.4.691)
11. Azhar, K.A., Kiran, Z., & Ahmed, H. (2021). Investigating Intergeneration Working Relationships: An Evidence From Higher Educational Institutions (Heis) Of Pakistan And China. *Global Journal For Management And Administrative Sciences*.
12. Burmeister, A., Hirschi, A., & Zacher, H. (2021). Explaining age differences in the motivating potential of intergenerational contact at work. *Work, aging and retirement*, 7(3), 197-213. <https://doi.org/10.1093/workar/waab002>
13. Clark, K. R. (2017) “Managing Multiple Generations in the Workplace”. *Radiologic Technology*, 88(4), 379- 396.
14. Dovidio, J. F., Love, A., Schellhaas, F. M. H., & Hewstone, M. (2017). Reducing intergroup bias through intergroup contact: Twenty years of progress and future directions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 606–620. [DOI:10.1177/1368430217712052](https://doi.org/10.1177/1368430217712052)
15. Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Intergenerational contact and hiring decisions about older workers, *Journal of Managerial Psychology*, 32(3):210-224. [DOI:10.1108/JMP-11-2016-0339](https://doi.org/10.1108/JMP-11-2016-0339)
16. Fountain, J. M. (2014). Differences in Generational Work Values in America and Their Implications for Educational Leadership: A Longitudinal Test of Twenge’s Model, (Doctoral Dissertation), AA 3622936. [DOI:10.1177/0149206309352246](https://doi.org/10.1177/0149206309352246)
17. Han, T., & Lee, J. (2021). The Effects of Intergenerational Harmony on Middle Aged Worker’s Knowledge Sharing Behavior: The Moderating Effects of ICT stress and Goal Orientation. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 34, 81-104. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.81-104>
18. Harwood, J., Joyce, N., Chen, C.-Y., Paolini, S., Xiang, J., & Rubin, M. (2017). Effects of past and present intergroup communication on perceived fit of an outgroup member and desire for future intergroup contact. *Communication Research*, 44(4), 530–555. <https://doi.org/10.1177/0093650214565926>
19. Heyns, E. P., Eldermire, E. R. B. & Howard, H. A. (2019). Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of

- Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 1-7. DOI:10.1016/J.ACALIB.2019.102054
20. Lim, D. H., Smith, K. & Kim, J. (2016). "Integrating aging workforce: Organizational cases based on generational differences in the United States". *Andragogy Today, Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 19(2), 151-170.
21. Mannheim, Karl (1952). "The Problem of Generations" in Karl Mannheim *Essays on the Sociology of Knowledge*, RKP (first published in 1923).
22. Mead, Margaret (1970). *Culture and Commitment*. National History Press.
23. Pew Research Center (2015). *The whys and hows of generations research*. 16.
24. Polat, S., & Kazak, E. (2015). Primary School Teachers' Views on Intergenerational Learning. *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 15, 1189-1203. DOI:10.12738/estp.2015.5.2523
25. Razimi, M. Sh. A, A.R. Romle and Z. Ramli. (2017), The Challenge of Generation Gap Within Organization, *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 5 (1). DOI: 10.5829/idosi.wjmbs.2017.01.04
26. Shih, W., & Allen, M. (2007). Working with Generation D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1/2), 89-100. DOI:10.1108/01435120710723572
27. Simon, Cristina (2005), Wharton University of Pennsylvania, *Knowledge @ Wharton*.
28. Wahab, N. A., Wakil, N. A. A., & Rahim, S. A. (2021). Intergenerational Communication: Conflicts and Strategies to Defuse Them. *International Journal of Social Policy and Society (IJSPPS)*, 17.
29. workers. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 210-224. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2016-0339>.

#### References [In Persian]

1. Strauss, Anselm L & Corbin, Juliet M (2016), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Translated by Ebrahim Afshar, Tehran: Nei Pub.
2. Panahi, Mohammad Hossein and Alaviyoun, Seyedhadi (2017), Generation gap in Iran: meta-analysis and criticism of previous research, *Intercultural Studies Quarterly*, year 13, number 36, pp. 147-171.
3. Jalali, Ahmad, (2017), *Identifying Generational Differences in Employees of Government Organizations*, Master's Thesis of Tarbiat Modares University, <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.43993.3449>
4. Shahlai, Nasser, Montazeri, Abbas, Mirzaei Azandriani, Hossein and Mehjuri Karmozdi, Kamil (2018), investigation of generational differences in experienced and young employees in military organizations, a case study: headquarters staff of a military organization, *Scientific Quarterly of*

- Defense Strategy, 2017 No. 67, pp. 62-88.  
[doi:20.1001.1.17351723.1398.17.67.3.8](https://doi.org/10.17351723.1398.17.67.3.8)
5. Sheikhi, Mohammad Taghi, (2008), Factors affecting generation gap and distance from social harmony, society and culture (collection of articles), third volume, edited by Frederu, Hamidi and Yaghoubi.
  6. Moradian, Maryam, Salvati, Adel, Ahmadi, Kiyomarth, (2019), Designing a model of human resource management based on generational differences, Health Management, 11 (2), pp. 33-44. [SID. https://sid.ir/paper/952061/fa](https://sid.ir/paper/952061/fa)
  7. Masafari Qomi, Morad, Rastegar, Abbas Ali, Azar, Adel, Damghanian, Hossein, (2016), Identifying Generations in the Workplace, Organizational Culture Management, Volume 15, Number 4, pp. 947-975.  
[Doi:10.22059/JOMC.2017.62533](https://doi.org/10.22059/JOMC.2017.62533)
  8. Nasrolahzadeh, Shahrazad. (2013). Health information seeking behavior of pregnant women: a grounded theory study. Human and Information Interaction, 1(4), 270-281.  
[https://hii.khu.ac.ir/index.php?slc\\_lang=en&sid=1](https://hii.khu.ac.ir/index.php?slc_lang=en&sid=1)



**استناد به این مقاله:** محمدی بجگان، علیرضا، منتظری، محمد و احمدی، یوسف. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت تعارضات بین نسلی در بین کارکنان کشتیرانی جنوب - خط ایران، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲(۱۱۰)، ۲۱۹-۲۴۹.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.74316.4338



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.