

شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در سازمان (مورد مطالعه: پرسنل ستادی صنایع خودروسازی کرمان)

رستم درخشان^۱*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

[20.1001.1.26456222.1401.5.3.1.9](https://doi.org/10.26456/222.1401.5.3.1.9)

چکیده

پژوهش حاضر به منظور شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در سازمان انجام گردیده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ جمع آوری اطلاعات، توصیفی از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل بخش ستادی صنایع خودروسازی کرمان موتور، که از روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس برای انتخاب اعضای نمونه آماری استفاده شده است. با توجه به جامعه آماری ۳۱۰ نفری کارکنان ستادی، حجم نمونه از فرمول کوکران ۱۷۳ نفر تعیین شده است. برای سنجش تعارضات بین نسلی، در ابتدا گروه خبره متشکل از ۲۰ خبره تشکیل، سپس پرسشنامه پژوهش در ۹ مولفه و ۳۶ گویه بدست آمده که در طیف لیکرت ۵ گزینه ای مورد سنجش قرار گرفت. روایی پرسشنامه ها به صورت صوری مورد تایید قرار گرفت. ضریب پایایی کل پرسشنامه ۰.۷۵۲ بوده که توسط آلفای کرونباخ بدست آمده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که عوامل تکنولوژیکی و فنی، مهارت های اکتسابی، شکاف نسلی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ساختار اداری در ایجاد تعارضات بین نسلی در شرکت کرمان موتور تاثیر بسزایی دارند. اما وضعیت صنایع خودروسازی کرمان موتور به لحاظ این عوامل در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

کلید واژه ها: تعارضات بین نسلی، تعارض فردی، تعارض سازمانی، شکاف نسلی.

^۱ گروه مدیریت، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران
ایمیل نویسنده مسئول: dr.derakhshan23.23@gmail.com

مقدمه

بر اساس آنچه که در نشریات معتبر و مقالات به روز دنیا بیان شده برخورد چهار نسل از نیروهای کاری فعال در جامعه و به خصوص در سازمان ها در دهه گذشته باعث ایجاد تعارضات و مشکلات عمده ای در سازمان ها شده، به طوری که مدیران این مجموعه ها را با مشکلات بسیاری مواجه نموده است. باور غالب این است که اعضای نیروی کار این نسل ها ترجیح متفاوتی در محیط کار دارند که منجر به درگیری در فضای کاری می شوند و بنابراین مدیریت باید در مقابل هر نسل متناسب با ترجیحات همان نسل رفتار کند (دونالد و هیلمن، ۲۰۱۴). تعارضات بین نسلی در محیط کار ممکن است به دلیل سوء استفاده از ارتباط، تعادل بین کار و زندگی، اختلاف در استفاده از فناوری و سایر موارد در بین چهار نسل فعلی در محل کار اتفاق بیفتد (کارور و کاندلا، ۲۰۰۸). این مشکلات پرسنلی همچنین شامل مسائل مربوط به کار تیمی و کارگران مسن و ناظران جوان باعث بروز مشکلات متعددی گردیده است (کالینز، هاپر و روکو، ۲۰۰۹). آنچه که بسیار مشخص و واضح است این بوده که تعارض ارزش کار اشتراکی نیز بر اثربخشی تأثیر بسیاری گذاشته است (سیسا و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به تعداد حوادث درگیری که بین چهار نسل در نیروی کار اتفاق می افتد، مدیران آگاه سازمان ها نگران ارائه کارآمدترین و مؤثرترین نظارت در یک محل کار چند نسلی شده اند. درک چگونگی کاهش تضاد ارزش کار بین نسل برای مدیران مهم است. اعتقاد بر این است که این تغییر نسلی باعث افزایش ارزش کار می شود که منجر به درگیری در محیط کار می شود و فرض بر این است که مبتنی بر عضویت کارمندان در یک گروه نسل است (دونالد و هیلمن، ۲۰۱۴). تفاوت میان نسل ها همواره مساله ساز بوده حتی نشانند آنها در یک اتاق و ایجاد یک مکالمه ساده بین آنها نیز دشوار به نظر می رسد. از آنجا که کارمندان نسل قدیم حرفه ای تر شده اند و بازنشستگی آنها به تعویق می افتد، برخی شرکت ها کارمندانی حتی از چهار نسل مختلف دارند که در کنار هم کار می کنند. از نظر نیکلاس پیرس، این تنوع نسلی می تواند یک دارایی باشد، البته این موضوع به رهبران کسب و کار بستگی دارد که بتوانند از این شرایط بهترین استفاده را ببرند. «اگر این تنوع تقویت نشود، می تواند به اغتشاش و بی نظمی تبدیل شود» (دانش و همکاران، ۱۳۹۳). از جمله اساسی ترین چالش های نوین پیش روی مدیریت منابع انسانی، تنوع نیروی کار است (خیر اندیش و همکاران، ۱۳۹۷). که شناخت تفاوت های میان آن ها می تواند کمک های فراوانی در چگونگی برخورد با آنان کند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۸). تفاوت نسلی، موضوعی قابل توجه برای سازمان هایی است که با رقابت روبه رشد بر سر منابع انسانی کمیاب روبه رو هستند (اگری و رالساتون، ۲۰۰۴؛ اسپراگو، ۲۰۰۸).

ریشه های موضوع اختلافات بین نسلی را می توان در خانواده و اجتماع جستجو کرد، جایی که محققان و پژوهشگران به کرات بدان پرداخته و نتایج متفاوتی را ارائه نموده اند. این نتایج با توجه به جامعه آماری مورد بررسی، و شرایط فرهنگی و اجتماعی محیط تحقیق متفاوت بوده است. اما موضوعی که در این میان مغفول مانده است توجه به تاثیر عوامل موثر بر این تعارضات و ریشه های آن در محیط کار می باشد. جایی که در آن، افراد به عنوان اعضای یک سازمان بیشترین تعاملات جدی را در روابط کوتاه مدت و بلند مدت با یکدیگر برقرار می کنند و نتایج سازنده یا مخرب این برخورد ها می تواند در آینده کاری و حتی جایگاه اجتماعی پرسنل موثر باشد. تفاوت در نگرش نسل های مختلف می تواند باعث کمتر شدن مشارکت افراد در کارهای گروهی و ایجاد رقابت ناسالم برای حفظ جایگاه و امنیت فردی گردد. البته ممکن است افراد درک صحیحی از برخورد با یکدیگر نداشته و هرگونه سوء تفاهمی را تعارض تلقی کنند. اگر افراد مسن دائماً در پی تصحیح رفتار پرسنل جوان تر برآمده و نخواهند به آنان میدان بیشتری در جهت رشد بدهند ممکن است چه در موارد کاری و چه در موارد غیر کاری با واکنش جدی و مقاومت نسل جوان تر روبه رو شوند. افراد در مقابل یکدیگر می ایستند و یا اگر توانایی اظهار نظر نداشته باشند این مشکل را با خود حمل می کنند و به افرادی که در جریان اتفاقات نبوده اند مطرح کرده و ممکن است این نگرش منفی خود را به دیگر همکاران نیز منتقل کنند. بنابراین عدم مدیریت صحیح نسل های مختلف، تعارض، دلسردی، ناامیدی، ناهماهنگی و در نهایت کاهش عملکرد را به دنبال خواهد داشت

با توجه به مطالب ذکر شده لازم دانستیم تا در جهت شناخت تعارضات بین نسلی و ارائه راهکارهایی برای کاهش این تعارضات، صنایع خودروسازی کرمان را تحت بررسی قرار دهیم. صنایع خودروسازی کرمان با سابقه بیش از ۳۰ سال در تهران و بوم مشغول به تولید خودرو در کشور می باشد. تنوع پرسنل از نظر سن، سابقه کار، میزان تحصیلات، فرهنگ، بومی یا غیربومی، نگرش و سبک زندگی بسیار بالا می باشد. با توجه به اینکه شرکت، در منشور اخلاقی خود، پرسنل را سرمایه اصلی سازمان دانسته است؛ در جهت حفظ امنیت و آرامش و ایجاد فضای سالم با روحیه همکاری بالا که قطعاً در عملکرد و بهره‌وری افراد نیز موثر است بر آن شدیم تا علل و عواملی را که بین افراد تعارض ایجاد می کند و یا به افزایش این تعارضات دامن می زند؛ شناسایی کنیم.

بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در سازمان در صنایع خودرو سازی کرمان بوده است. و در مقام پاسخ به این سوالات اساسی است که: (۱) در صنایع خودروسازی کرمان چند نسل وجود دارند؟ (۲) عوامل موثر بر تعارضات بین نسل ها کدام هستند و (۳) رتبه بندی عوامل موثر بر این تعارضات به چه شکل است؟

چهارچوب نظری پژوهش

تعارض

تعارض فرایند مقاومت و مقابله است که بین گروه‌ها و افراد در سازمان‌ها رخ می‌دهد. در واقع تعارض استفاده از قدرت در مشاجره و مقابله بر خلاف علائق را شامل می‌شود و زمان زیادی را برای پدیدار شدن، بیشتر از رویدادی که به طور آنی رخ می‌دهد و ناپدید می‌شود به خود اختصاص می‌دهد. این تعریف اشاره می‌کند که تعارض مشکلی است که مدیران باید قادر باشند آن را کنترل کنند (وگنر و هالتبک^۱، ۲۰۰۹).

کنتون و پن^۲ (۲۰۰۹) دو تعریف از تعارض ارائه داده‌اند که جنبه‌های مختلف آن را نشان می‌دهد.

۱- تعارض، نزاع، مخالفت، ناسازگاری، تناقض، دعوا و عدم توافق و تضاد است. این تعریف اشاره دارد که تعارض به نوعی بیرون از خودمان و بین دو یا چند نفر وجود دارد.

۲- یک حالت عاطفی که به وسیله دو دلی، بی قراری، تردید و تیرگی روابط مشخص شده است. به عبارتی تعارض رفتار عمدی و آگاهانه ای است که به منظور جلوگیری و ممانعت از تحقق اهداف سایر افراد صورت می‌گیرد (کنتون و پن، ۲۰۰۹).

مکاتب فکری مدیریت، براساس روابط انسانی مورد نظر خویش در سازمان، نظرات مختلفی را در زمینه تعارض بیان نمودند که در ادامه به سه مورد از مهم ترین این نظرات شامل، نظریات مربوط به نظریه پردازان مکاتب سنتی، روابط انسانی و تعاملی اشاره می‌شود:

طرفداران دیدگاه سنتی، با توسل جستن به کنترل شدید و تقویت ساختار سازمانی تلاش می‌کنند گروه‌های کاری را به سوی تجانس و سلابی یکسان هدایت کنند (آونز^۳، ۲۰۰۴). در این دیدگاه، تعارض امری مخرب، منفی، نفاق افکن و غیرعقلایی در نظر گرفته شده است که تا حد ممکن باید حذف و یا فرونشاندن شود. این دیدگاه منشاء تعارض را ناشی از سوءکارکرد افراد یا سازمان تجسم می‌کند. بنابراین، براساس تعارض، مشکلات باید تعریف و دلایل آن باید تجزیه و تحلیل گردد. موقعیت‌ها و یا افراد دخیل در ایجاد تعارض باید اصلاح گردند. این دیدگاه، حل تعارض را به عنوان یک فرآیند خطی و منطقی می‌نگرد. رابینز بیان می‌کند که اگرچه اکنون شواهد زیادی نشان می‌دهد که با الگو خطی و منطقی بسیاری از موقعیت‌های تعارض به طور بهینه قابل حل می‌باشند، ولی بهره‌وری در گروه‌های دارای عملکرد بالا کاهش می‌یابد (شلتن و دارلینگ^۴، ۲۰۰۳).

تئوری پردازان مکتب روابط انسانی بیان می‌کنند که تعارض یک پدیده طبیعی در سازمان‌ها و گروه‌ها است، بنابراین اجتناب ناپذیر است و باید پذیرفته و مدیریت گردد (شلتن و دارلینگ^۴، ۲۰۰۳). به عقیده آنان در سایه توجه به احساسات و عواطف انسانی، ارزش‌ها و هنجارهای گروهی، روابط غیررسمی، تفاوت‌های فردی، تقویت روحیه، ایجاد شرایط مساعد، انگیزش کارکنان و سبک رهبری مشارکتی و انسانگرا، دیگر جایی برای تضاد و تنش باقی نمی‌ماند. از بین بردن تعارض، هدف دائمی مدیریت است؛ حتی اگر از آن به عنوان یک پدیده سازنده، در کوتاه مدت یاد شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹).

در تئوری تعامل گرایی، تعارض پذیرفته می‌شود و در جهت تقویت آن تلاش می‌شود. طراحان این دیدگاه عقیده دارند که گروه‌های آرام، هماهنگ و یکسان، مستعد تبدیل شدن به گروه‌های ساکن، غیرپاسخگو، بی تفاوت و نیازمند به تغییر و نوآوری می‌باشند (شلتن و دارلینگ^۴، ۲۰۰۳). بنابراین، سهم عمده رهیافت تعامل‌گرا در مقوله تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض مفید است، تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد. این مکتب، تعارض را به دو نوع مخرب و کارکردی تقسیم می‌کند و تعارضاتی را کارکردی می‌داند که حامی هدف‌های گروه و بهبود عملکرد آن باشند و تعارضاتی که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شود را مخرب یا غیرکارکردی معرفی می‌کند. آنها بیان می‌دارند که مرز بین تعارضات روشن است، ولی دقیق نیست. سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضاء در جهت هدف‌های گروهی در یک گروه منجر می‌شود، ممکن است در گروه دیگر یا در همان گروه، ولی در زمانی دیگر، آثار مخربی به همراه داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۷).

مدیران برای مقابله با تعارض راهبردهای مختلفی دارند که در ادامه بررسی می‌شوند:

رقابت: هنگامی که یکی از طرفین تعارض تمایل خیلی شدیدی جهت نیل به اهداف یا خواسته‌های مورد نظر خود داشته و خواسته‌های طرف مقابل را نادیده بگیرد یا تمایل خیلی کمی برای ارضای علایق آن‌ها از خود نشان دهد، وی به سوی تحکم یا رقابت جهت‌گیری کرده است. مدارا و نرمش: عبارت است از تلاش برای ارضای خواسته‌ها و منافع طرف مقابل، حتی اگر خواسته‌ها و منافع خود در این راستا فدا شود. مدیر یا فردی که پیرو این سبک است به منظور حفظ رابطه، حفظ آرامش و برقرار ماندن جو دوستی و رفاقت، منافع طرف مقابل را بر منافع خود مقدم می‌شمارد، یعنی از خود گذشتگی و فداکاری از خود نشان می‌دهد. اجتناب: هنگامی که فرد وجود تعارض را تشخیص می‌دهد ولی به طور انفعالی عقب نشینی می‌کند یا موضوع را سرکوب می‌نماید، گفته می‌شود سبک اجتناب را در پیش گرفته است. بی تفاوتی یا عدم تمایل به مخالفت آشکار می‌تواند به عقب نشینی منجر شود. در این حالت، طرفین تعارض در میان خود جدایی فیزیکی ایجاد می‌کنند و هریک ناحیه‌ای را برای خود تعیین می‌کند که متمایز از ناحیه دیگری باشد. سازش یا مصالحه: در صورتی که یک یا هر دو طرف تا حدی تمایل متعادل هم به منافع و خواسته‌های مرجع خود

¹. Wagner & Hollenbeck

². Kenton & Penn

³. Owens

⁴. Shelton & Darling

داشته باشد و هم به منافع و خواسته‌های طرف مقابل، مصالحه یا سازش صورت خواهد گرفت. به عبارت دیگر، در اینجا یک طرف تمایل پیدا می‌کند از برخی، اما نه همه‌ی، خواسته‌ها و منافع خود دست بکشد، تا طرف مقابل بتواند برخی از خواسته‌های خود را ارضا نماید (رضائیان، ۱۳۹۹). تشریح مساعی: هنگامی که یک یا هر دو طرف درگیر تمایل زیادی به تحقق اهداف و منافع خود داشته و هم به میزان زیادی اهداف و منافع طرف مقابل را در نظر بگیرد، جهت‌گیری وی به سمت تشریح مساعی خواهد بود، این راهبرد به راه حلی که کلیه توقعات و ترجیحات هر دو طرف درگیر در تعارض را تأمین نماید، اشاره دارد (یوریک و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

شکاف بین نسلی

درجه جهانی شدن، با توسعه سریع ارتباطات از راه دور و افزایش وابستگی متقابل تجارت جهانی و بازار مالی در طول دهه‌های اخیر تشدید شده است. وسعت ارتباطات، با نفوذ تلفن و دسترسی به اینترنت، امکان بیشتری برای نفوذ جهانی شدن در زندگی ایجاد کرده است. استیگلیتز ادعا کرده است که جهانی شدن باعث می‌شود مردم کشورهای در حال توسعه، به طور موثر احساس انزوا را کاهش داده و فرصت‌هایی برای جستجو در دنیای جهانی به آنها اهدا کند (اسکیتنر^۲، ۲۰۰۱). موقعیت اقتصادی اجتماعی از جمله متغیرهای زمینه‌ای تأثیر گذار بر بروز و ایجاد شکاف نسلی و به عبارتی تضاد ارزشی والدین و فرزندان است. پژوهشگرانی مثل جاکوبسن، بری و الشون معتقدند بین فاصله پایگاه اجتماعی اقتصادی با عدم توافق والدین و فرزندان ارتباط وجود دارد (جاکوبسن^۳، ۲۰۰۷). تغییرات اجتماعی که در دوره مدرن رخ می‌دهد، نسبت به دوره‌های قبل از سرعت، شدت و گستردگی بیشتری برخوردار است و این امر انتقال فرهنگی را با اختلال مواجه می‌کند. علاوه بر آن، تحت تأثیر فرآیند صنعتی شدن و الزامات جامعه جدید، شکل‌گیری خانواده‌های هسته‌ای و انزوای آن از خویشاوندان به شکل گسترده، به طور موثری موجب شکاف نسل‌ها در دوره جدید شده است (سیلورستین و بنگستون^۴، ۱۹۹۷). پدر نظریه مدرن نسل‌ها معتقد است برای دست‌یابی به یک ساختار مناسب که فراتر از سن و دوره باشد، باید آن را به مثابه گشتالت تلفیقی از زیست و تاریخ ببینیم. اگرچه حوادث تاریخی زمینه‌ای شکل‌گیری افراد را مهیا می‌کنند، اما تأثیر آنها توسط عامل سن و اینکه چه افرادی به همراه آن فرد در تجربه آن رویداد مشارکت دارند، تعدیل می‌شود (شواتزر و همکاران^۵، ۲۰۱۵). بر طبق مطالعات انجام شده بر اساس رویکرد مبتنی بر تعارضات بین نسلی، این روند را به مولفه‌هایی تقسیم بندی نموده‌اند. الگوهای شغلی (لاینس و همکاران^۶، ۲۰۱۵)، شخصیت (وونگ و همکاران^۷، ۲۰۰۸)، جهت‌گیری، تعهد و حفظ یادگیری (دی‌امات و هرزفلدت^۸، ۲۰۰۸) و ... بهره‌بردار از گروه‌های مختلف، مقایسه نتایج را به چالش کشیده است. بنابراین، در مورد ماهیت و دامنه اختلافات بین نسلی در متغیرهای محل کار، اجماع کمی وجود دارد. در نتیجه، ممکن است افراد به دنبال این باشند که خود را متعلق به نسلی خاص قرار دهند، زیرا آنها یک دست‌بودن صفاتی را که با دیگر اعضای گروه در ارتباط است، درک می‌کنند و دیگران را بر اساس ویژگی‌های متفاوت، در گروه‌های خارج جداگانه طبقه بندی می‌کنند (یوریک، ۲۰۱۴: ۷۴). طبقه بندی شناختی دو نیاز اساسی انسانی را شامل می‌شود، اینکه همواره افراد به دنبال مقایسه احساس خود به یک گروه از طریق مقایسه خود با گروه‌های دیگر هستند. این مقایسه‌های بین گروهی در محیط کار حائز اهمیت است زیرا هم تعصب مثبت در گروه و هم تعصب منفی خارج از گروه می‌توانند بر تعامل بین گروهی تأثیر گذارند. همانطور که افراد، گروه‌های درون و خارج از هویت‌های نسلی ایجاد می‌کنند، بر تعامل بین اعضای سازمان می‌تواند تأثیر بگذارد و درگیری‌هایی نیز ممکن است رخ دهد (دنکر و همکاران^۹، ۲۰۰۷).

رهبر و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف "تبیین تفاوت نسلی در جامعه امروز ایران بر پایه‌ی ارزش‌های هویتی" انجام داده‌اند. شاخص مورد مطالعه در پدیده‌ی تفاوت یا گسست نسلی، «تفاوت در تفسیر و برداشت از ارزش‌ها بوده است. نتایج نشان داده است که مفاهیمی چون فردیت گرایی، مدرن گرایی، ذهنیت مقایسه‌گرا، عدم کاربست ابزارهای انتقال ارزشی کارآمد، رفتار فراغتی، لذت خواهی، استقلال طلبی و ناهمخوانی در خانواده از جمله مفاهیم هسته‌ای بوده‌اند که موجب پدید آمدن تفاوت در نگرش و تفسیر نسبت به ارزش‌ها در دو نسل جوان و بزرگسالان شده‌اند. هم‌چنین، علاوه بر تفاوت‌ها، اشتراکات مفهومی نیز در میان این دو طیف نسلی مشاهده شده است که مهم‌ترین آن مرتبط به مفاهیم عدم رضایت (از وضعیت موجود) و نیز نفوذ رسانه‌های جمعی، فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی بوده است. شهلائی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان‌های نظام" به بررسی اثر تفاوت نگرش نسلی بر تعهدهای کارکنان به عنوان یکی از مصداق‌های رفتاری کارکنان در نسل‌های مختلف پرداخته‌اند. در راستای این هدف، از ابزار پرسشنامه و از تعداد ۹۸ نمونه در ستاد یکی از سازمان‌های نظامی با کارکنانی در سنین و سوابق متفاوت برای گردآوری اطلاعات موردنیاز و در راستای آزمون فرضیه‌ها، از برازش معادلات ساختاری و و نرم افزارهای اس‌پی‌اس‌اس و اسمارت‌پی‌ال اس استفاده شده است. نتایج نشان داده که تفاوت نسلی بر تعهدهای مداوم و هنجاری کارکنان سازمان نظامی مورد بررسی اثر مثبت و بر تعهدهای مؤثر، اثر منفی و معناداری داشته است. غفاری و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با هدف "بررسی تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناسی با میزان حل تعارض کارکنان" بیان داشته‌اند که تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر

1. Urlick et al

2. Skyttner

3. Jacobsen

4. Silverstein & Bengtson

5. Schweitzer et al

6. Lyons et al

7. Wong et al

8. D'Amato & Herzfeldt

9. Dencker et al

زندگی سازمان قلمداد می شود که گاه به علت ویژگی های فردی یا ویژگی های سازمانی بروز می کند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده از نوع و روش های تحلیل همبستگی به بررسی فرضیات پرداخته شده است. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه حل تعارض کارکنان استفاده گردیده است. که در میان ۲۷۳ نفر از کارکنان توزیع برق استان قم در سال ۱۳۹۷ توزیع گردیده است. نتایج نشان داده میان سابقه خدمت، تحصیلات، جنسیت، سن، وضعیت تاهل کارکنان و انتخاب نوع سبک حل تعارض رابطه معناداری وجود دارد درحالیکه میان پست سازمانی کارکنان و انتخاب نوع سبک حل تعارض رابطه معناداری وجود ندارد. جلالی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود به "شناسایی تفاوت های نسلی بین کارکنان سازمان های دولتی" پرداخته اند. جامعه آماری در این پژوهش مدیران و معاونان سازمان ها و دستگاه های اجرایی و دولتی استان قزوین بوده است که جهت شناسایی تفاوت ها با ۹۱ نفر از مدیران و معاونان دستگاه های اجرایی و دولتی به عنوان افراد نمونه، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته انجام شده است. به منظور تحلیل مصاحبه ها از شیوه تحلیل تم استفاده شده است. نتایج نشان داده است که کارکنان سازمان های مورد مطالعه را می توان در سه نسل جوان، میانسال و با تجربه طبقه بندی کرد. تفاوت های نسلی استخراج شده مرتبط با حوزه منابع انسانی در پنج بعد تفاوت های شغلی، شخصیتی، آموزشی، فنی و انگیزشی دسته بندی شد. تورتورلا^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود "تجارب نسل های مختلف در پذیرش اصول تولید ناب" دریافته اند که اعضای نسل X (جوان تر) تمایل کمتری در اتخاذ اصول تولید ناب داشتند، این در حالی است که اعضای نسل Y و Z (مسن تر) با توجه به تجربیات نسلی خود از سطح بالاتری از تمایل در این رابطه برخوردار بودند. کلارک^۲ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "مدیریت نسل های چندگانه در محل کار" انجام داده اند که بیان می کند سازمان های امروزی اغلب شامل کارکنان چهار نسل متمادی هستند و هر نسل، مجموعه ای منحصر به فرد از ارزش ها و ویژگی های اصلی یک سازمان را به ارمغان می آورد. این تفاوت های نسلی می تواند منافع و همچنین چالش هایی در میان کارکنان ایجاد کند. پارک و پارک^۳ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "بررسی شکاف نسلی در محل کار در کره جنوبی" انجام داده اند. این پژوهش به این نتیجه رسیده است که نسل های متمایز کارکنان در کره وجود دارد که با نسل های موجود در ایالات متحده از لحاظ تاریخی و فرهنگی مقایسه شده و نشان می دهد نسل های کره ای ویژگی های نسبتاً مشابهی با یکدیگر داشته ولی از برخی جهات شکاف های گسترده تری بین نسل جوان و پیر وجود دارد که می بایست برای هر نسل راه های مدیریتی مختلف از لحاظ آموزش، انگیزش، تشویق و ارزیابی عملکرد به کار برد. یوریک و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق با عنوان "شناسایی و مدیریت تعارضات بین نسلی" دریافته اند که تنش هایی بین نسلی شامل تنش های ارزش محور، رفتار محور و هویت محور بوده و براساس تفاوت ها و استراتژی های استفاده شده توسط اعضای هر نسل برای مدیریت آنها از سبک های مدیریتی هدف محور، نگرش محور و فردیت محور استفاده می شود. همچنین آنها برای تحقیق خود اقدام به ارائه مدلی پویا برای نمایش ارتباط عوامل مذکور نمودند.

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از حیث هدف، کاربردی بوده و رویکرد آن ترکیبی آمیخته (کیفی و کمی) بوده است. در بخش اول این تحقیق و به منظور شناسایی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی، از مطالعه و مرور ادبیات تحقیق (مقالات، کتب و تحقیقات انجام شده) و نهایتاً روش دلفی که یک رویکرد کیفی است استفاده شده و در بخش دوم عوامل استخراج شده، با رویکرد کمی و با استفاده از روش ها و تکنیک های مختلف آماری در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مورد تست و ارزیابی قرار گرفته است. در این پژوهش از روش کتابخانه ای (گردآوری مقالات، کتب و تحقیقات انجام شده متعدد) جهت تهیه ادبیات، مبانی نظری، پیشینه تحقیق استفاده گردیده و از روش پیمایشی در طرح دلفی و اجرای آن در شرکت صنایع خودروسازی کرمان استفاده شده است. در واقع توسط تکنیک دلفی استراتژی مناسب در توزیع کالا با بهره گیری از روش مصاحبه ای تبیین و شناسایی شدند؛ سپس مؤلفه های نهایی تعارضات بین نسلی در کارکنان صنایع خودروسازی کرمان در پرسشنامه نهایی تحقیق جمع بندی و ساختارمند گردیدند.

در ابتدا مصاحبه ای نیمه ساختار یافته ای با تعدادی از خبرگان تشکیل گردید. در این مرحله از تحقیق ابتدا هدف از موضوع مورد بررسی، یعنی شناسایی عوامل موثر در تعارضات بین نسلی در کارکنان صنایع خودروسازی کرمان، مشخص و سپس مفاهیم مرتبط با آن به صورت نسبتاً تفصیلی مورد بحث قرار گرفته اند. مراحل مصاحبه تا اشیاع نظری و به روش گلوله برفی و تا مصاحبه ۲۰ پیش رفت و زمانی که عامل جدید دیگری شناسایی نگردید مصاحبه خاتمه یافته در نظر گرفته شده است.

پانل دلفی در این پژوهش شامل ۲۰ نفر از افراد خبره بوده است. از این تعداد ۱۰ نفر عضو هیأت علمی دانشگاه و ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت صنایع خودروسازی کرمان بوده اند. ویژگی های جمعیت شناختی در جدول ۱ گزارش شده است.

¹ Tortorella

² Clark

³ Park & Park

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه خبرگان طرح دلفی

میزان تجربه (سال)		تعداد کل	فوق لیسانس	دکتری	مدیرک تحصیلی
کمتر از ۱۰	۱۱-۲۰				
۵	۲	۳	۰	۱۰	عضو هیات علمی
۲	۵	۳	۸	۲	مدیران و کارشناسان شرکت صنایع خودروسازی کرمان
۲۰	۲۰	۲۰	۸	۱۲	جمع

در ادامه تعداد ۸۵ عامل در قالب دو مولفه اصلی و ۹ زیر مولفه که توسط گروه خبرگان پیشنهاد داده شده بود گردآوری گردید. لذا به منظور شروع فرآیند دلفی در مرحله اول مولفه‌ها و زیرمولفه‌ها در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت تا ضمن بررسی مجدد عوامل مکشوفه، نسبت به ابراز نظر در مورد مولفه‌ها و زیر مولفه‌ها اقدام نمایند.

مرحله اول دلفی: در این مرحله با توجه به فهرست ۸۵ عامل تسلیم شده به گروه خبرگان طرح دلفی، بر اساس مقایسه امتیاز حاصله برای هر عامل، عواملی که امتیازی کمتری از ۲۰۹۸۶ کسب کرده‌اند (مقایسه با حد وسط امتیازات) حضورشان به عنوان عوامل موثر در تعارضات بین نسلی در کارکنان صنایع خودروسازی کرمان تأیید نمی‌گردد. بر این اساس ۲۶ عامل از مجموع عوامل حذف می‌گردد. بنابراین از مرحله اول ۵۹ شاخص از مجموع ۸۵ شاخص بر اساس نظرات گروه خبرگان به عنوان عوامل حاصل از انجام مرحله اول دلفی تبیین گردید.

نتیجه مرحله دوم دلفی: براساس یافته‌های حاصله از این مرحله و مقایسه امتیاز حاصله برای هر مؤلفه، مؤلفه‌هایی که میانگین امتیاز آنها کمتر از ۳۰۱۵۴ بوده حد نصاب مجاز را کسب نموده‌اند و حذف شده‌اند بر این اساس با توجه به محاسبات انجام شده مشخص شد که از بین ۵۹ مؤلفه به‌دست آمده از مرحله اول، تعداد ۲۳ مؤلفه حذف گردد و تعداد ۳۶ مؤلفه به عنوان عوامل نهایی شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در سازمان در بین کارکنان ستادی شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطابق جدول ۲ تبیین گردید.

جدول ۲. پرسشنامه نهایی مستخرج شده از مرحله سوم دلفی

ردیف	عوامل اصلی	عوامل
۱	عوامل سازمانی تعارض	ساختار اداری
۲		نحوه طبقه بندی مشاغل
۳		کارکرد سیستم جذب و استخدام
۴		کارکرد سیستم ارتقای شغلی
۵		نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات
۶		نحوه تعامل با سلسله مراتب سازمانی
۷		فرهنگ سازمانی
۸		فرهنگ کار تیمی
۹		ارزش‌های اخلاقی سازمان
۱۰		نوع واکنش به تغییر
۱۱		نوع مدارا و سازش با کارکنان
۱۲		توجه به تشریک مساعی
۱۳	عوامل تکنولوژیکی و فنی	ایجاد رقابت ناسالم
۱۴		تقویت اجتناب و انکار در بین کارکنان
۱۵		ضعف مهارت‌های فنی کارکنان اداری
۱۶		پایین بودن سطح تکنولوژیکی سازمان
۱۷	ویژگی‌های شخصیتی	پراکندگی تکنولوژی در مناطق مختلف جغرافیایی
۱۸		پیچیدگی در سطح سازمان
		تیپ شخصیتی ناسازگار
		سطح هوش هیجانی

عدم اعتماد به دیگران	باورهای فردی	۱۹
عدم مسولیت پذیری		۲۰
اعتقادات مذهبی		۲۱
فرهنگ خانوادگی		۲۲
ارزش ها و هنجارهای فردی		۲۳
امکان تبادل باورها و اعتقادات	سطح انتظارات	۲۴
انتظارات ناشی از توانمندی ها.		۲۵
انتظار مشارکت در تصمیم گیری		۲۶
انتظارات ناشی از ارزیابی نامناسب فردی		۲۷
نارضایتی از جایگاه شغلی		۲۸
آموزش نامناسب	مهارت های اکتسابی	۲۹
سطح دسترسی به منابع		۳۰
سطح آموزش به سطح تحصیلات		۳۱
مهارت های رفتاری و ارتباطی		۳۲
ادراک متفاوت در محیط شغلی	شکاف نسلی	۳۳
توقعات غیرکاری مرتبط با شرایط سنی		۳۴
عدم توافق در اثر جبهه گیری نسلی		۳۵
پیش داوری و قضاوت های مرتبط با سن		۳۶

در این تحقیق علاوه بر اشراف محقق بر موضوع مورد مطالعه و استفاده از تحقیقات مشابه و به خصوص بهره‌گیری از تکنیک دلفی، روایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید می‌باشد. بر این اساس می‌توان گفت روایی وسیله اندازه‌گیری به طریق محتوایی حاصل گردیده است جهت خصوص بررسی پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای محاسبه آلفای کرونباخ حدود ۲۵ عدد پرسشنامه ۳۶ سوالی در اختیار ۲۵ نفر از پاسخگویان به طور نمونه قرار گرفت. سپس با استفاده از SPSS آلفای کرونباخ گردید که نتایج آلفای کرونباخ در هر متغیر به شکل جدول ۳ بدست آمد. براساس جدول مذکور میزان آلفای کرونباخ همه متغیرها و همچنین میزان آلفای کل بالاتر از ۰/۷ می‌باشد و این نشان از پایایی بالا و قابل قبول گویه‌های پرسشنامه پژوهش دارد.

جدول ۳. میزان آلفای کرونباخ

میزان آلفای کرونباخ	نام متغیر
۰.۷۱	ساختار اداری
۰.۶۱۹	فرهنگ سازمانی
۰.۷۱۷	سبک مدیریتی
۰.۶۸	عوامل تکنولوژیک
۰.۸۱۲	ویژگی های شخصیتی
۰.۸۲	باورهای فردی
۰.۷۵۴	سطح انتظارات
۰.۸۶۴	مهارت های اکتسابی
۰.۷۹۹	شکاف نسلی
۰.۷۵۲	کل

جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان شرکت صنایع خودروسازی کرمان را تشکیل داده اند که تعداد آنها ۳۱۰ نفر بوده است. در پژوهش حاضر برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری تصادفی با تخصیص متناسب استفاده شود. بنابراین با استفاده از این روش حجم نمونه برای این تحقیق در مرحله دوم ۱۷۳ نفر بدست آمده است.

روش اجرای کمی تحقیق: براساس مؤلفه‌های بهبود عملکرد، استخراج شده از یافته‌های تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای ۳۶ سؤالی شامل ۹ مؤلفه براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای برای سنجش تعارضات بین نسلی در سازمان در بین کارکنان ستادی شرکت صنایع خودروسازی کرمان بدست آمده است.

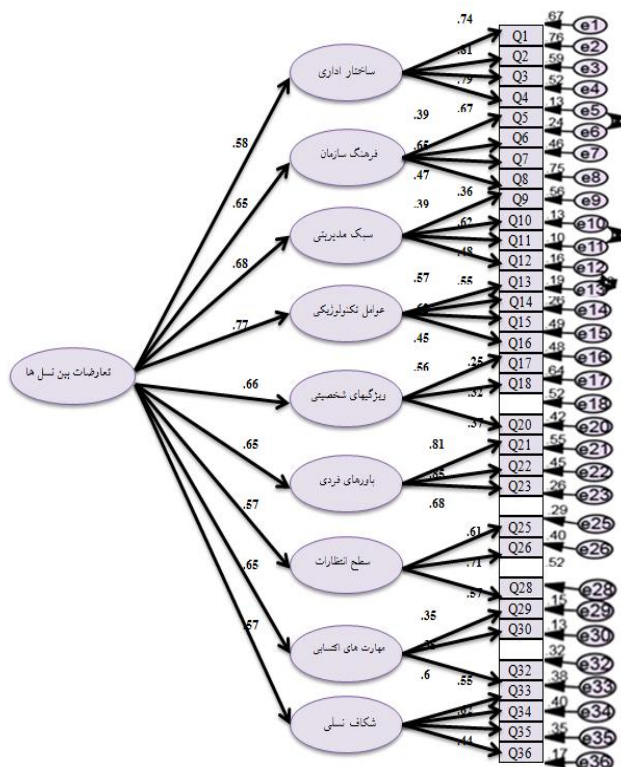
جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش در بخش آمار توصیفی از نرم افزار SPSS ۲۳ از شیوه‌های توصیف آماری از قبیل جداول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نظیر میانگین، انحراف معیار و بهره‌گیری شده است. در بخش آمار استنباطی پس از تبدیل نمودن متغیرهای تحقیق از مقیاس ترتیبی به مقیاس فاصله‌ای و یکسان‌سازی تمامی متغیرها، از آزمون‌هایی نظیر آزمون نسبت (آزمون Z)، t- استودنت یک نمونه‌ای و من‌وایتنی و نرم‌افزار AMOS24 بهره گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

لحاظ توصیف مشخصات جمعیت‌شناختی کارکنان براساس توزیع فراوانی بیشترین پاسخ دهندگان ۸۱.۵ درصد مردان، از نظرنوع استخدام ۶۴٪ غیر رسمی، از نظر سابقه کار ۴۱٪ دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، از نظر سن ۳۶٪ کمتر از ۳۰ سال و از نظر سطح تحصیلات ۵۶٪ درصد دارای مدرک لیسانس بوده اند. پس از وارد کردن داده‌های پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده در نرم افزار SPSS23 به منظور طراحی و اجرای مدل معادلات ساختاری از نرم افزار Amos24 استفاده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی

در این مطالعه از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسشنامه‌های تحقیق مورد روائی سنجی محتوایی قرار گرفته است. مدل اندازه‌گیری گیری نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. در ابتدا برای تمامی سوالات مقادیر چولگی یا کشیدگی محاسبه شد که مقدار آن بین -۳ و +۳ است و همچنین نسبت بحرانی ضریب مردیا در سطر چند متغیره کمتر از ۲.۵۸ به مقدار (۲.۴۵۲) می باشد که این به معنای تأیید نرمال بودن چند متغیره می باشد. در ادامه شاخص‌های برازش مدل اولیه پژوهش محاسبه شدند، نتایج نشان داد به جز نسبت کای اسکور بقیه شاخص‌ها در وضعیت نامناسبی قرار دارند بنابراین باید مدل اصلاح گردد. برای اصلاح مدل ابتدا گویه‌هایی که بار عاملی پایینتر از ۰.۳ داشتند حذف گردیدند، سپس براساس پیشنهاد آموس بین گویه‌ها ارتباط دو سویه تا رسیدن به برازش مناسب برقرار گردید. از آنجا که در مدل اولیه گویه‌های شماره ۱۹، ۲۴، ۲۷ و ۳۱ از نظر میزان بار عاملی به تأیید نرسیدند و از مدل تحقیق حذف شدند. مدل طراحی شده پژوهش در نرم افزار به همراه ضرایب استاندارد شده به شرح شکل ۱ می باشد.



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم و نهایی طراحی شده با نرم افزار

با حذف گویه های ۱۹، ۲۴، ۲۷ و ۳۱ عوامل ۹ گانه تعارضات بین نسل ها (ساختار اداری، فرهنگ سازمان، سبک مدیریت و عوامل تکنولوژیکی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، مهارت های اکتسابی و شکاف نسلی) دارای ضرایب تایید شده بوده و هر کدام از این عوامل با زیر عوامل های خود نیز دارای تایید می باشند. همچنین شاخص های برازش مدل نهایی پژوهش به شرح جدول ۴ می باشد.

جدول ۵. شاخص های برازش مدل

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل
CMIN/DF	نسبت کای اسکوئر	۵ >	۱/۷۰۳
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت	۰/۹۰ <	۰/۹۳۹
RFI	شاخص برازش نسبی	۰/۹۰ <	۰/۹۰۱
IFI	شاخص برازش افزایشی	۰/۹۰ <	۰/۹۵۶
TLI	شاخص برازش توکر-لویس	۰/۹۰ <	۰/۹۷۰
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۰ <	۰/۹۳۳
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۰ <	۰/۹۵۴
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۸ >	۰/۰۷۹

بر اساس جدول (۴) نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی مدل برابر ۱/۷۰۳ و مناسب است. شاخص های برازش تطبیقی بالاتر از ۹۰ درصد و مناسب هستند. شاخص RMSEA پایتتر از ۰/۰۷۹ و مناسب است. بنابراین در کل مدل از برازش خوب و مناسب برخوردار می باشد. جدول ۵ ضرایب و معناداری متغیرها و فرضیه ها را نشان می دهد.

جدول ۵. ضرایب و معناداری

			تخمین غیراستاندارد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	ضریب استاندارد
ساختار اداری	<---	عامل تعارض بین نسل ها	.284	.070	4.057	***	.291
فرهنگ سازمانی	<---	عامل تعارض بین نسل ها	.333	.078	4.269	***	.341
سبک مدیریتی	<---	عامل تعارض بین نسل ها	.235	.052	4.519	***	.349
عوامل تکنولوژیک	<---	عامل تعارض بین نسل ها	.532	.172	3.093	***	.906
ویژگی های شخصیتی	<--	عامل تعارض بین نسل ها	.505	.108	3.354	***	.808
باورهای فردی	<--	عامل تعارض بین نسل ها	.462	.078	4.871	***	.799
سطح انتظارات	<---	عامل تعارض بین نسل ها	.280	.054	5.185	***	.660
مهارت های اکتسابی	<---	عامل تعارض بین نسل ها	.510	.101	5.050	***	.903
شکاف نسلی	<---	عامل تعارض بین نسل ها	.368	.054	6.815	***	.842

پاسخ به سوال اول:

عواملی که در تعارضات بین نسلی کارکنان صنایع خودروسازی کرمان نقش دارند کدامند؟ از آنجائیکه میزان سطح معناداری در همه مقروضات پایین تر از ۰/۰۱ (P= ۰/۰۰۰ < ۰/۰۱) می باشد بنابراین مقروضات صفر تحقیق مبنی بر عدم تاثیر ساختار اداری، فرهنگ سازمانی، سبک مدیریتی، عوامل تکنولوژیکی و فنی، باورهای فردی، سطح انتظارات، مهارت های اکتسابی، شکاف نسلی در شرکت صنایع

خودروسازی کرمان رد می شود و تاثیر متغیرهای استخراج شده از روش دلفی در شناسایی تعارضات بین نسلی در کارکنان صنایع خودروسازی کرمان مورد تایید قرار می گیرد. به طور خلاصه می توان گفت که در این پژوهش در ابتدا ۸۵ گویه شناسایی گردید که پس از اعمال نظر گروه خبرگان در دو مرحله تعداد ۳۶ گویه در ۹ مولفه (ساختار اداری، فرهنگ سازمان، سبک مدیریت و عوامل تکنولوژیکی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، مهارت های اکتسابی و شکاف نسلی) به تایید رسید. که از این تعداد ۴ گویه دیگر حذف و در نهایت ۳۲ گویه تایید که در ۹ مولفه به تایید نهایی رسید. با داده های جمع آوری شده از نمونه آماری این پژوهش و با اطمینان ۹۹٪ میتوان گفت عوامل مکشوفه تحقیق در شرکت صنایع خودروسازی کرمان به تعارضات بین نسلی در سازمان در بین کارکنان ستادی شرکت صنایع خودروسازی کرمان بستگی دارند.

پاسخ به سوال دوم:

رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در صنایع خودروسازی کرمان چگونه است؟ جدول ۶ رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در سازمان در بین کارکنان ستادی شرکت صنایع خودروسازی کرمان را نشان می دهد. برای رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی با توجه به تعداد کم مولفه های موجود با محاسبه ضریب استاندارد پاسخ های هر مولفه، و مقایسه این امتیازات با یکدیگر رتبه هر مولفه را مشخص نمودیم.

جدول ۶ رتبه بندی عوامل موثر

رتبه	ضریب استاندارد	نام متغیر
نهم	.291	ساختار اداری
هشتم	.341	فرهنگ سازمانی
هفتم	.349	سبک مدیریتی
اول	.906	عوامل تکنولوژیک
چهارم	.808	ویژگی های شخصیتی
پنجم	.799	باورهای فردی
ششم	.660	سطح انتظارات
دوم	.903	مهارت های اکتسابی
سوم	.842	شکاف نسلی

براساس جدول (۶) عوامل تکنولوژیکی و فنی بیشترین تاثیر را در شناسایی تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان داشته است و پس از آن به ترتیب مهارت های اکتسابی، شکاف نسلی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی و در نهایت ساختار اداری در تعارضات بین نسلی در سازمان در بین کارکنان ستادی شرکت صنایع خودروسازی کرمان تاثیر داشته است.

پاسخ به سوال سوم:

وضعیت موجود در صنایع خودرو سازی کرمان به لحاظ این عوامل چگونه است؟

جدول ۷. نتایج آزمون t تک نمونه ای برای متغیرها و شاخص ها

عامل	(p-value Sig. tailed)	میانگین	t	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
ساختار اداری	.000	3.4220	55.092	.69446	3.2991	3.5449
فرهنگ سازمانی	.000	3.3940	62.534	.60680	3.2866	3.5014
سبک مدیریتی	.000	3.2920	42.825	.85944	3.1399	3.4441
عوامل تکنولوژیک	.000	3.9160	89.208	.49079	3.8291	4.0029
ویژگی های شخصیتی	.000	3.2920	43.974	.85647	3.7489	3.74851
باورهای فردی	.000	3.2120	68.321	.53079	3.8291	4.0029
سطح انتظارات	.000	3.7840	81.258	.52064	3.6918	3.8762
مهارت های اکتسابی	.000	3.4040	48.985	.77693	3.2665	3.5415
شکاف نسلی	.000	3.4680	57.591	.67325	3.3488	3.5872

جهت تبیین و تفسیر متغیرهای تحقیق و مشخص نمودن وضعیت هر یک از متغیرها در جامعه آماری از آزمون t تک نمونه ای با مقدار آزمون برابر عدد ۳ (test Value = 3) و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. در آزمون مذکور، در صورتی که مقدار بزرگتر از ۰۰۵ برابر

- باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار P-Value آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری دارد، در نتیجه عامل مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود ندارد و در صورتی که مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری ندارد، در نتیجه عامل مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود دارد.
- بر اساس جدول (۷) از آزمون t تک نمونه ای نتایج زیر بدست آمد:
- از نظر پاسخگویان میانگین متغیر ساختار اداری معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۴۲۲ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت متغیر ساختار اداری از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر فرهنگ سازمانی معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۳۹۴ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت فرهنگ سازمانی از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر سبک مدیریتی معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۲۹۲ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت متغیر سبک مدیریتی از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر عوامل تکنولوژیکی و فنی معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۹۱۶ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت عوامل تکنولوژیکی و فنی از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر ویژگی های شخصیتی معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۲۹۲ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت متغیر رقابت و ویژگی های شخصیتی از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر باورهای فردی معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۲۱۲ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت متغیر باورهای فردی از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر سطح انتظارات معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۷۸۴ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت متغیر سطح انتظارات از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر مهارت های اکتسابی معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۴۰۴ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت متغیر مهارت های اکتسابی از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.
 - از نظر پاسخگویان میانگین متغیر شکاف نسلی معنادار بوده (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است $(P < ۰/۰۱)$) و با میانگین ۳.۴۶۸ بالاتر از حد متوسط می باشد بنابراین وضعیت متغیر شکاف نسلی از منظر تعارضات بین نسلی در شرکت صنایع خودروسازی کرمان مطلوب است.

بحث و نتیجه گیری

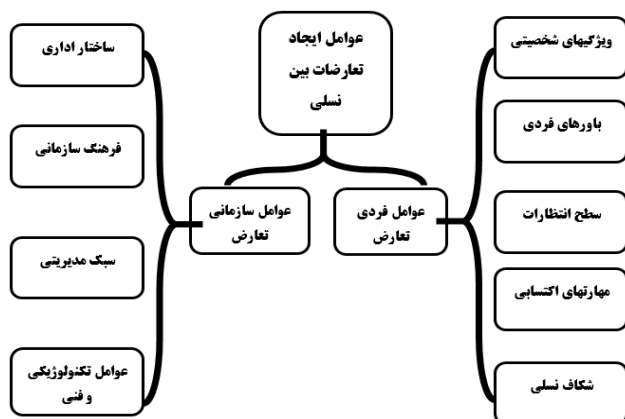
در این بخش سعی می شود تا با استفاده از یافته های مربوط به تحلیل نرم افزاری داده ها، روابط موجود بین متغیرها، یافته های پژوهش مربوط به هر یک از فرضیه ها با ادبیات موجود مورد بحث قرار گیرد و نتایج حاصل ارائه گردد. در ابتدا لازم به ذکر است که نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات غفاری و همکاران (۱۳۹۸)، جلالی و همکاران (۱۳۹۸)، خیراندیش و همکاران (۱۳۹۷)، بابایی و همکاران (۱۳۹۷)، تورتورلا و همکاران (۲۰۱۹)، یوریک و همکاران (۲۰۱۷)، کلارک (۲۰۱۷)، پارک و پارک (۲۰۱۷)، شهرینا و همکاران (۲۰۱۴)، وود و بل (۲۰۰۸) و پارک و آنتونیونی (۲۰۰۷) همخوانی دارند.

سوال اول پژوهش: عواملی که بر تعارضات بین نسلی کارکنان صنایع خودروسازی کرمان نقش دارند کدامند؟ از آنجائیکه میزان سطح معناداری در همه مفروضات پایین تر از سطح نرمال داده ها می باشند، بنابراین مفروضات صفر تحقیق مبنی بر عدم تاثیر عوامل تکنولوژیکی و فنی، مهارت های اکتسابی، شکاف نسلی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ساختار اداری رد می شود و تاثیر متغیرهای استخراج شده از روش دلفی و بهبود روش های یادگیری برخط مورد تایید قرار می گیرد. یعنی با داده های جمع آوری شده از نمونه آماری این پژوهش و با اطمینان ۹۹٪ میتوان گفت عوامل تکنولوژیکی و فنی، مهارت های اکتسابی، شکاف نسلی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ساختار اداری تاثیر معناداری دارند، و می توان در مدل تحقیق از آن استفاده نمود. لذا مدل مکشوفه تحقیق مطابق شکل (۲) خواهد بود.

1. Shahrina et al

2. Wood & Bell

3. Park & Antonioni



شکل ۲. مدل مکشوفه تحقیق

سوال دوم پژوهش: رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در صنایع خودروسازی کرمان چگونه است؟ برای پاسخ به این سوال دو گزینه پیش روی داریم. در حالت اول باید بدانیم که گروه خبرگان تحقیق چه رتبه بندی برای عوامل موثر مکشوفه تحقیق در نظر دارند و در حالت دوم، جامعه پژوهش تحقیق با توجه به پاسخ ها و داده های بدست آمده، چه رتبه ای برای عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در صنایع خودروسازی کرمان ثبت نموده اند.

رتبه بندی عوامل موثر پژوهش از منظر خبرگان پژوهش:
با استفاده از نتایج بخش دلفی می توان به سوالات بخش کیفی تحقیق پاسخ داد. در واقع یافته های تحقیق در بخش کیفی که از نظرات و دیدگاه های گروه خبرگان بدست آمده است. در جدول ۸ مؤلفه های مؤثر بر تعارضات بین نسلی قابل مشاهده می باشد.

جدول ۸. رتبه بندی مؤلفه های تحقیق از نظر خبرگان

رتبه گویه	گویه	رتبه مؤلفه	مؤلفه ها
۲	نحوه طبقه بندی مشاغل	۸	ساختار اداری
۱	کارکرد سیستم جذب و استخدام		
۳	کارکرد سیستم ارتقای شغلی		
۴	نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات	۹	فرهنگ سازمانی
۳	نحوه تعامل با سلسله مراتب سازمانی		
۲	فرهنگ کار تیمی		
۱	ارزش های اخلاقی سازمان		
۴	نوع واکنش به تغییر	۷	سبک مدیریتی
۱	نوع مدارا و سازش با کارکنان		
۳	توجه به تشریک مساعی		
۲	ایجاد رقابت ناسالم		
۴	تقویت اجتناب و انکار در بین کارکنان		
۱	ضعف مهارت های فنی کارکنان اداری	۱	عوامل تکنولوژیکی و فنی
۴	پایین بودن سطح تکنولوژیکی سازمان		
۲	پراکندگی تکنولوژی در مناطق مختلف جغرافیایی		
۳	پیچیدگی در سطح سازمان	۴	ویژگی های شخصیتی
۱	تیپ شخصیتی ناسازگار		
۲	سطح هوش هیجانی		
۳	عدم مسولیت پذیری		
۲	اعتقادات مذهبی	۵	باورهای فردی

۱	فرهنگ خانوادگی		
۳	ارزش ها و هنجارهای فردی		
۳	انتظارات ناشی از توانمندی ها	۶	سطح انتظارات
۲	انتظار مشارکت در تصمیم گیری		
۱	نارضایتی از جایگاه شغلی		
۱	آموزش نامناسب	۳	مهارت های اکتسابی
۳	سطح دسترسی به منابع		
۲	مهارت های رفتاری و ارتباطی		
۱	ادراک متفاوت در محیط شغلی	۲	شکاف نسلی
۲	توقعات غیرکاری مرتبط با شرایط سنی		
۴	عدم توافق در اثر جبهه گیری نسلی		
۳	پیش داوری و قضاوت های مرتبط با سن		

-رتبه بندی عوامل از منظر جامعه پژوهش:

از آنجائیکه میزان سطح معناداری در همه مفروضات پایین تر از حد مجاز می باشد بنابراین با داده های جمع آوری شده از نمونه آماری این پژوهش و با اطمینان ۹۹٪ میتوان گفت عوامل تکنولوژیکی و فنی، مهارت های اکتسابی، شکاف نسلی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ساختار اداری تاثیر معناداری دارند که در این بین عوامل تکنولوژیکی و فنی در جایگاه اول و مهارت های اکتسابی در رتبه دوم، شکاف نسلی در جایگاه سوم قرار دارد. همچنین از نظر پاسخگویان ساختارهای اداری در رتبه آخر قرار دارد. که این تحلیل در جدول ۹ می توان مرور نمود.

جدول ۹. رتبه بندی از منظر جامعه آماری پژوهش

رتبه متغیر	نام متغیر
۹	ساختار اداری
۸	فرهنگ سازمانی
۷	سبک مدیریتی
۱	عوامل تکنولوژیک
۴	ویژگی های شخصیتی
۵	باورهای فردی
۶	سطح انتظارات
۲	مهارت های اکتسابی
۳	شکاف نسلی

با مقایسه بین نظرات خبرگان و جامعه آماری تحقیق مشخص گردید که به نظر جامعه آماری و گروه خبرگان تحقیق، عوامل تکنولوژیکی و فنی در رتبه اول قرار دارد. همچنین عوامل ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات و سبک مدیریتی، بدون تغییر و با نظر مشترک هر دو گروه آماری، در رتبه های چهارم تا هفتم قرار دارند. لازم به ذکر است که در رتبه دوم و سوم این رتبه بندی اختلاف نظر بین شکاف نسلی و مهارت های اکتسابی به چشم می خورد. همچنین در رتبه های هشتم و نهم هم بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی اختلاف نظر به چشم می خورد.

جدول ۱۰. رتبه بندی متغیرهای تحقیق

رتبه از نظر خبرگان	رتبه از نظر پاسخگویان	متغیر
۸	۹	ساختار اداری
۹	۸	فرهنگ سازمانی
۷	۷	سبک مدیریتی
۱	۱	عوامل تکنولوژیک
۴	۴	ویژگی های شخصیتی
۵	۵	باورهای فردی
۶	۶	سطح انتظارات
۳	۲	مهارت های اکتسابی

شکاف نسلی	۲	۳
-----------	---	---

سوال سوم پژوهش: وضعیت موجود در صنایع خودرو سازی کرمان به لحاظ این عوامل چگونه است؟ بین تمام عوامل مکشوفه پژوهش و وضعیت موجود شکاف معناداری مشاهده نمی گردد. چرا که سطح معناداری در همه متغیرها پایین تر از ۰/۰۱ بوده بنابراین احتمال وقوع فرض صفر مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین متغیرها را رد کرده و با اطمینان ۹۹ درصد میتوان گفت بین تمام عوامل در وضعیت موجود تفاوت معنادار وجود ندارد. این وضعیت در جدول ۱۱ مقابل مشاهده و بررسی است.

جدول ۱۱. وضعیت موجود در صنایع خودروسازی کرمان بر اساس متغیرهای پژوهش

عامل	وضعیت موجود در صنایع خودروسازی کرمان
ساختار اداری	مطلوب
فرهنگ سازمانی	مطلوب
سبک مدیریتی	مطلوب
عوامل تکنولوژیک	مطلوب
ویژگی های شخصیتی	مطلوب
باورهای فردی	مطلوب
سطح انتظارات	مطلوب
مهارت های اکتسابی	مطلوب
شکاف نسلی	مطلوب

در نتیجه: وضعیت موجود عوامل نه گانه از نظر کارکنان ستادی صنایع خودروسازی کرمان در وضعیت مطلوبی قرار دارند. همواره نیروهای اجتماعی منسجم یا جهان بینی مشترکی میان افرادی که در یک دوره زمانی معینی به دنیا آمده اند، وجود دارد که با توجه به رویدادها و وقایع تاثیرگذار آن، ذهنیت و دیدگاه های متمایزی نسبت به گروه های نسلی دیگر را شکل می دهند (لیون، ۲۰۰۳). با توجه به اینکه عوامل تکنولوژیکی و فنی، مهارت های اکتسابی، شکاف نسلی، ویژگی های شخصیتی، باورهای فردی، سطح انتظارات، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ساختار اداری بر تعارضات بین نسلی کارکنان صنایع خودروسازی کرمان موثر می باشند؛ پیشنهادت زیر جهت بهبود وضعیت صنایع خودروسازی کرمان ارائه می شود:

- ارتباطات مقوله ای است اجتماعی، در واقع خمیر مایه اجتماعی بودن انسانها ارتباط میان آنهاست. اگرچه ارتباطات واژه ای است که در دهه های اخیر در محافل علمی و صنعتی و به ویژه صنایع خودروسازی مورد توجه قرار گرفته است. اما واقعیت این است که همواره چگونگی برقراری ارتباط در دغدغه های اصلی صنایع خودروسازی کرمان بوده است. البته آنچه از بحث ارتباطات در گذشته وجود داشت تماماً حاصل تجربیات فردی و تجربیات مدیران بوده و آنچه امروز به عنوان علم ارتباطات در این سازمان مطرح است از تجربیات و گاهی آزمون خطاها به وجود آمده است. در همین راستا پیشنهاد می گردد که ضمن مستند سازی تجربیات ارتباطی که برای مشتریان ایجاد ارزش نموده، همواره از سوابق و تجربیات مثبت سایر موسسات استفاده و بهره برده شود.

- ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه های امروزی می باشد و می توان گفت، ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می باشد. همانطور که ارتباطات برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت دیگر برای شکل گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می باشد. درواقع صنایع خودروسازی کرمان نمونه ای از یک شبکه ارتباطاتی است. زیرا بین اجزای مختلف و پراکنده آن از طریق ارتباطات همبستگی و پیوند برقرار می شود. به عبارت دیگر در صورت فقدان سیستم ارتباطات، سازمان مجموعه ای از عناصر و اجزای پراکنده و منفرد تلقی می شود که بین آنها هیچ گونه همبستگی و پیوندی برای نیل به اهداف معین وجود نخواهد داشت. با توجه به اینکه مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان بر عهده مدیریت است. از این رو مدیران صنایع خودروسازی کرمان باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات موثر را بدانند به این ترتیب یکی از مهمترین مهارت های مدیران عصر حاضر، مهارت های ارتباطی است و لازم است نسبت به آن توجه ویژه ای صورت گیرد.

- در میان وظایف مدیران صنایع خودروسازی کرمان، نقش مهارتهای ارتباطی به صورت آشکار و مستقیم در بعد ارتباطات و به صورت پنهان اما باز هم مستقیم در وظایف دیگر نهفته است. زیرا برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش و تصمیم گیری نیز، هر یک در چارچوب یک فرایند ارتباطی و تعاملی تحقق می یابند. یافته های پژوهشی و تجربه روزمره گواه این امر است که، ۸۰٪ از وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می شود. با توجه به چنین حجم زمانی عظیم بدیهی است سبک مدیران در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر، نقش تعیین کننده در عملکرد وی دارد.

- برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست. بنابراین ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی

می شود و در راه تامین نیازهای اجتماعی به وی کمک می کند. هیچ یک از این چهار وظیفه نسبت به دیگری برتری ندارد. برای اینکه گروه به شیوه ای موثر عمل کند باید بر اعضای خود نوعی کنترل اعمال نموده، در افراد انگیزه ایجاد کند تا آنان کارها را به نحو احسن انجام دهند. همچنین باید روشی را در پیش گیرد که افراد آنچه را در دل دارند بیرون بریزند.

• شناخت صحیح موانع ارتباطی و تفکیک این موانع از راه های ارتباطی برای توسعه همکاری با مشتریان و به روزرسانی فناوری در بازاریابی و فروش و همچنین خلق ارزش برای مشتریان. به وسیله چنین شناختی ما قادر خواهیم بود تا در برخورد با محدودیت های خود و دیگران واقع بین باشیم. با تشخیص عللی که موجب تضعیف یا تهدید ارتباط می شوند ما قادر خواهیم بود تا تلاش های مان را در جهت رفع این موانع متمرکز ساخته و بر نقاط ضعف خود فائق آییم. از این گذشته ما توانایی پیش بینی چنین رفتاری را در مورد دیگران بدست آورده و به این ترتیب قادر خواهیم شد تا در خلال برقراری ارتباط با این موانع و محدودیت ها مقابله کنیم.

• همدلی ظرفیت بنیادین افراد در تنظیم روابط، حمایت از فعالیتهای مشترک انسجام گروهی است و عنصری ضروری برای عملکردهای موفقیت آمیز بین شخصی محسوب می شود. به منظور برقراری روابط همدلانه فرد باید بتواند خود را جای دیگران گذاشته و امور را از دیدگاه آنان ببیند. شرط لازم برای چنین کاری این است که فرد خود را بشناسد. همچنین همدلی، توانایی مهمی است که فرد را با احساسات و افکار دیگران هماهنگ میکند، او را به دنیای اجتماعی پیوند می زند، کمک به دیگران را برای وی ترسیم میکند و از آسیب به دیگران جلوگیری میکند. همدلی نیروی برانگیزاننده ی رفتارهای اجتماعی است که انسجام گروهی را در پی دارد. همدلی موضوع مهمی در فلسفه اخلاقی مدرن نیز محسوب میشود. نقش همدلی در رشد اخلاقی و اجتماعی بی چون و چراست. ابراز مناسب همدلی مستلزم داشتن مهارت های اجتماعی است که باید در بین کارکنان و مدیران صنایع خودروسازی کرمان تقویت گردد.

• اهمیت فرایندهای یادگیری در توسعه فرهنگ و باورهای فردی مورد تاکید قرار گرفته است، بخصوص زمانی که کارکنان بتوانند به طور سریع با استفاده از دانش و مهارت خود، مسائل و چالش های پیش روی شرکت را حل کنند. در طول دهه های گذشته، تلاش شده است تا ضمن توسعه ارتباطی بین کارکنان در جهت افزایش و ارتقای باورهای فردی و توسعه فرهنگ فردی و سازمانی بررسی کنند. یکی از این رویکردها در این حوزه، رویکرد "رقابت موجب صلاحیت می شود" است. که این رویکرد بیان می کند که همانگونه که شرکت ها یاد میگیرند چطور بر چالش های خاص درون سازمانی و فردی غلبه کنند، آنها به طور بالقوه قابلیت های ارزشمند را توسعه می دهند. این قابلیت ها به نوبه خود می توانند مزایای رقابتی مهمی داشته باشند مزایایی که در اختیار شرکت ها نیست، که شرکت ها مجبور نیستند با توسعه قابلیت های مرتبط نسبت به خطرات رقابتی واکنش نشان دهند. با بسط این دیدگاه، اظهار کردند که دریافت رشته های پیوندی بین درون سازمان و شخصیت فردی کارکنان، محیط رقابتی سالم، توسعه سازمان را تسریع می کند که شرکت ها را قادر می سازد که در داخل آن ظهور موقعیت های بازار را مورد استفاده قرار می دهند.

• افزایش همکاری به معنای توجه به نظرات یکدیگر و عدم تمایل به مخالفت و رد کردن بی دلیل نظرات یکدیگر و توافق با هم در زمینه های مختلف، کاهش واکنش های هیجانی است. رفتارهایی از قبیل قهر و خشم و پرخاشگری تهدید و برانگیختگی هیجان که کارکنان هنگام مشاهده تبعیضات از خود بروز می دهند. باعث کاهش رابطه فردی با یکدیگر می گردد. افزایش رابطه با کارکنان با یکدیگر و افزایش دوستی و مودت بین خانواده های کارکنان علاوه بر کاهش تنش و شکاف بین کارکنان باعث توسعه برنامه های سازمانی نیز می گردد.

• اعتماد به عنوان انتظارات مثبتی است که افراد درباره نیت و رفتارهای اعضای مختلف سازمان براساس قوانین، ارتباطات، تجربیات و وابستگی - های سازمانی دارند. در بسیاری از موارد، وجود اعتماد بین اعضای یک سازمان ممکن است اساسی برای مزیت رقابتی یک صلاحیت متمایز سازمانی فراهم آورد. اعتماد جهت عملکرد و رفاه اعضای یک سازمان در زمان بحران بسیار مهم است. وجود اعتماد می تواند فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش و انتقال آن را ارتقا بخشد. از طرف دیگر، فقدان اعتماد به عنوان یکی از دلایل مهمی مطرح شده که کارمندان دانش و تجربه ی خود را با سایر اعضای سازمان به اشتراک نمی گذارند. شواهدی از آثار علمی موجود نشان می دهد که ارتقای اعتماد می تواند نقش تسریع کننده در کاهش تعارضات بین نسلی در صنایع خودروسازی کرمان داشته باشد.

• نگرش مثبت به آموزش های سازمانی به صورت مستقیم بر تصمیم گیریها تاثیر دارند. نگرش به عنوان پلی مابین مشخصه های زمینه ذهنی مصرف کننده و مصرف که نیازهای او را ارضاء می کند به کار گرفته می شود. نگرش ارزیابی گرایش و رفتار سازگاران، احساسات و تمایلات یک فرد را به سوی یک موضوع یا ایده شرح می دهد. نگرش مدیران و کارکنان، تصمیم گیری را در وضعیت چارچوب فکری برای دوست داشتن یا دوست نداشتن چیزها برای حرکت به سمت آنها یا دوری از آنها قرار می دهد. در هر حال، نگرش ها از طریق تجربیات شخصی و یادگیری واقعیت به خوبی اطلاعات، از طرف کارکنان قدیمی به جدیدالاستخدام توسعه پیدا می کنند. آنها همچنین از تجربیات مستقیم و غیر مستقیم زندگی نیز تاثیر می پذیرند. بنابراین باید تصمیم گیری ها در سازمان بدون هیچگونه پیش داوری و غرض ورزی بوده و بهترین حالت و استراتژی و مطابق اهداف سازمان و برای پیشبرد سازمان در نظر گرفته شود.

منابع

ایزدی یزادن آبادی، احمد (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

- بابایی، وحیده؛ دلخواه، جلیل؛ نیری، شهرزاد (۱۳۹۷). بررسی تفاوت های نسلی انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان های عمومی، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی گرایش نیروی انسانی؛ دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد. جلالی، احمد، دلخواه، جلیل، افسر، امیر. (۱۳۹۸). شناسایی تفاوت های نسلی در کارکنان سازمان های دولتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، ۷ (شماره ۳ (پیاپی ۲۷))، ۱۵۴-۱۳۷.
- خیراندیش مهدی، بخشنده سمیه، شعبانی اسماعیل (۱۳۹۷). فراتحلیل پژوهش های تفاوت ارزش های کاری در نسل های مختلف نیروی انسانی، مطالعات رفتار سازمانی سال هفتم شماره ۲ (پیاپی ۲۶)، صص: ۶۷ - ۹۲.
- دانش، پروانه. ذاکری نصرآبادی، زهرا و عبداللهی، عظیمه (۱۳۹۳). تحلیل جامعه شناختی شکاف نسلی در ایران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال پنجم، شماره سوم صص: ۱-۳۰.
- رضاییان، علی (۱۳۹۹). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت). رضائیان، علی (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: انتشارات سمت.
- رهبر، عباسعلی، و خرم شاد، محمدباقر، و آدمی، علی، و والی، علی. (۱۳۹۹). تبیین تفاوت نسلی در جامعه امروز ایران بر پایه ی ارزش های هویتی. مطالعات ملی، ۲۱ (۱ پیاپی ۸۱)، ۶۵-۴۷.
- شهلائی، ناصر، منتظری، عباس، میرزایی ازندریانی، حسین، مهجوری کارمزدی، کمیل. (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 ۱۷ (۳): ۸۸-۶۱.
- غفاری، محمد؛ قجری، سمیه؛ (۱۳۹۸). تاثیر ویژگی های جمعیت سنی با میزان حل تعارضات (مورد مطالعه، کارکنان شرکت توزیع برق استان قم)؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 984-991 .
- Clark, K. R. (2017) "Managing Multiple Generations in the Workplace". *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
- Collins Joseph F. Hair, Jr. Rocco Tonette S. (2009) The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect, *human resource development quarterly*, Volume20, Issue1 Pages 21-4.
- D'Amato A, Herzfeldt R, (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A Study of European Managers, *Journal of Managerial Psychology* 23(8):929-953.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208-220.
- Donald, R. Hillman, (2014). MS Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29:240-257.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). China and the United States Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Jacobsen, B.o. (2007). Authenticity and over basic existential dilemmas: foundational concepts of existential psychology and therapy, *Existential analysis*. 18(2): 288-296.
- Kenton B, Penn S, (2009). Change, Conflict and Community: Challenging Thought and Action, Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Lyons S. (2003). An exploration of generational values in life and at work, A dissertation submitted to the faculty of graduate studies and research, management, ottawa
- Lyons S, Schweitzer L, S.W. Ng E. (2015), How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations, *Journal of Managerial Psychology* 30(1):8-21.
- Owens, Robert (2004), *Organizational Behavior in Education by Pearson Education*.
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 110-125.

- Park, S. & Park, S. (2017). "Exploring the generation gap in the workplace in South Korea". *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283 .
- Schweitzer A, Horn J, T Mikolajczyk R, Krause G, J Ott J (2015). Estimations of worldwide prevalence of chronic hepatitis B virus infection: a systematic review of data published between 1965 and 2013.; 386: 1546–1555.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2017). Research tools for thepsychologist-manager: Generational differences in leader values and leadershipbehaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74 .
- Shahrina Md Nordin, Subarna Sivapalan, Ena Bhattacharyya, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan Ahmad, Azrai Abdullah (2014). *Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company*. *Social and Behavioral Sciences* 109 :1046 – 1058.
- Shelton, Charlotte. Darling, John (2003), (Form Chaos to Order: Exploring N Frontiers in conflict management), [Http//cte. Rockhurst. Edu](http://cte.rockhurst.edu).
- Silverstein M, Bengtson V (1997). Intergenerational Solidarity and the Structure of Adult Child–Parent Relations in American Families, *American Journal of Sociology* 103(2.(
- Skyttner, L., *General Systems Theory*, World Scientific, 2001, pp.45-46.
- Sprague, C. (2008). *The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four generation workforce with panache*. Human Capital Institute White, 1-15.
- 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.
- Urlick, Michael J., Hollensbe Elaine C., Suzanne S. Masterson, and Lyons Sean T. (2016), *Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies*, *Work, Aging and Retirement*, Vol. 3, No. 2, pp. 166–185.
- Wagner John A.; Hollenbeck, John R (2009) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Routledge.
- WongM, GardinerE, LangW, CoulonL. (2008), *Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?* *Journal of Managerial Psychology* 23(8):878-890.
- Wood, V.F., & Bell, P.A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(1), 126 – 131.

نحوه استناد به مقاله:

درخشان، رستم، (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعارضات بین نسلی در سازمان (مورد مطالعه: پرسنل ستادی صنایع خودروسازی کرمان). *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۵ (۳)، ۱۸۳-۱۹۹. https://jhce.rasht.iau.ir/article_695211.html