



Analysis of Management Styles in Educational Organizations Based on Typology of Generations (Generation Gap)

Sara Almasizadeh*  *Corresponding Author*, PhD in Educational Management, University of Tehran, Farabi Campus, Faculty of Management and Accounting, Qom, Iran. E-mail: saraalmasizade@ut.ac.ir

Hasan Rahimi  Assistant Professor of Educational Psychology, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: Rahimi@cfu.ac.ir

ABSTRACT

The global educational ecosystem is shaped by successive generations of learners, educators, and administrators—each with their own unique needs and preferences. For educational systems to adapt effectively and intelligently to ongoing changes, it is essential to understand the preferences and approaches of school leaders across generational lines. This study explores the behavior of school principals based on their generational diversity, using a qualitative narrative research method and thematic analysis. Twelve principals from Generations X and Y were purposefully selected from the provinces of Alborz and Tehran. The findings are categorized into eight major dimensions of management: systems thinking, decision-making, system development and enhancement, conflict management, crisis management, capital management, managerial priorities, and preferred leadership styles. Results show the greatest generational overlap in knowledge management within the dimension of system development. Conversely, no shared perspectives or approaches were observed between generations regarding their managerial priorities and preferred styles. Overall, the most significant commonalities were found in strategic thinking, crisis management, and the management of both spiritual and material resources.

Keywords: Generational typology, management styles, educational organizations

Cite this Article: Almasizadeh, S., & Rahimi, H. (2025). Analysis of Management Styles in Educational Organizations Based on Typology of Generations (Generation Gap). *Educational Leadership Research*, 9(34), 173-199. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78992.1733>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press
DOI: <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78992.1733>

Extended Abstract

Introduction

Generational differences in education and training remain insufficiently explored in Iran. There are notable discrepancies between the value systems of teachers (second generation) and students (third generation) (Hajizadeh Enari, 2015). It is therefore essential to adopt effective educational strategies to bridge the generational gap (Solimanpour, 2016) and consider intergenerational education approaches (Aflaki Fard et al., 2012). Differences in teaching strategies for elementary students of the Alpha generation further highlight this need (Yousfi Hamdani et al., 2021). Additionally, the necessity of designing tailored curricula for Generation Z has been emphasized (Parvazi Moghadam et al., 2022). In recognition of the impact of generational differences on management and leadership styles-as well as numerous studies addressing such differences in education-this research aims to analyze management styles in educational organizations through the lens of generational typology.

Research Questions

Does management style in educational organizations vary based on generational gaps?

Literature Review

Existing studies indicate that generational gaps have a significant and direct relationship with the occurrence of social issues among teenagers in Tehran (Minaghi Kakah et al., 2022). According to Niknam et al., the formation of an attractive and dynamic work environment is partly due to effective interactions between managers and employees. Findings from Jabri et al. (2018) demonstrate that parent education-delivered by schools-plays a key role in reducing the generational gap and fostering mutual understanding. Bakhtiari and Nasiri (2017) found that the use of mobile applications such as Telegram and Instagram contributes to the generational divide between mothers and daughters.

In another study, Aflaki Fard et al. (2012) proposed a conceptual framework for intergenerational education, encompassing eight dimensions of values: individual, familial, economic, political, social, artistic, scientific/theoretical, religious, national, and global. Fathi and Mutlaq (2010) also emphasized that ignoring the generational gap in the context of globalization can transform it into a pressing social issue, leading to disconnection and its associated consequences.

Research conducted by Asoba and Mefi (2022) on the managerial behaviors of Generation X and Millennial managers revealed that Generation X tends to be technology-oriented and adheres to strict performance standards, while Millennials are more relationship-driven, collaborative, and self-assured. Similarly, Sharma and Kaur (2019) emphasized the need for organizations to recognize and address generational differences in the workplace, underlining the importance of adopting strategies that accommodate the varying needs and expectations of different generational cohorts.

Methodology

This study employed a qualitative approach to achieve its objective: analyzing management styles in educational organizations based on generational differences. The research methodology consisted of two parts-narrative analysis and thematic analysis. Data were collected through narrative interviews and document analysis, focusing on the behavioral patterns of school principals categorized by generational cohorts.

A purposive and judgmental sampling method was used. Narrative interviews were conducted in two phases-initially with six principals, followed by six more-from schools in Tehran and Karaj, ensuring both data saturation and diversity within the sample. The data gathered from participants' narratives were analyzed using Castleberry and Nolen's (2018) five-step model: compiling (editing or transcribing), disassembling, reassembling, interpreting, and concluding. Subsequently, the behavioral differences of school principals were examined in relation to generational diversity, and the alignment of their behaviors with generational gaps in the organization was evaluated.

Results

For Generation X managers, the analysis identified 20 open codes, 14 subcategories, and 8 main categories. For Generation Y managers, 31 open codes, 17 subcategories, and 8 main categories were extracted. Additionally, 19 subcategories and 8 main categories were recognized as common between both generations.

Importantly, managers from both generations showed no shared opinions or approaches in the areas of knowledge management, particularly in system development, priority setting, and preferred management styles. However, the most significant commonalities were observed in strategic thinking, crisis management, and the management of intellectual and material capital. The subsequent sections elaborate on these core categories shared between the two generational groups.

Discussion

The findings suggest that Generation X managers tend to follow a traditional approach, grounded in established principles and institutional norms. Although they acknowledge the need for change, they view it as a complex process that demands specific conditions. Conversely, Generation Y managers-shaped by extensive social and technological transformations-demonstrate a stronger inclination toward change and adopt more flexible and adaptive management styles. They believe that optimal performance occurs when leaders understand individual needs, personalize their leadership methods, and exhibit intergenerational sensitivity. Such characteristics are essential for addressing 21st-century challenges and are best implemented through situational leadership.

Conclusion

Educational organizations and schools are complex systems comprising multigenerational human resources, each with distinct traits. Effective management in such settings requires a comprehensive understanding of these generational dynamics. A critical factor in today's educational leadership is the presence of younger generations-both as managers and employees-who bring different expectations, behaviors, and value systems than their predecessors. Therefore, leaders must adopt adaptive and inclusive management styles to address the varying needs and preferences of a multigenerational workforce.

Acknowledgments

We sincerely thank the esteemed professors of management for their valuable insights and the committed school principals from Tehran and Alborz provinces for their contributions through interviews and narrative sharing.

تحلیل سبک‌های مدیریتی در سازمان‌های آموزشی مبتنی بر نوع شناسی نسل‌ها (شکاف نسلی)

نویسنده مسئول، دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، دانشکده‌گان فارابی، قم، ایران. رایانامه: saraalmasizade@ut.ac.ir
* سارا الماسی زاده
استادیار گروه روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: Rahimi@cfu.ac.ir
حسین رحیمی

چکیده

اکوسیستم آموزشی جهان، عرصه تاخت‌وتاز ورود نسل‌های پی‌درپی یادگیرندگان، یاددهندگان و مدیران با نیازها و ترجیحات منحصر به فرد خود است. کارآمدی و سازش هوشمندانه سیستم آموزشی با تحولات، نیازمند شناسایی ترجیحات و رویکردهای مدیران با توجه به شکاف نسلی و تنوع میان آنان است. لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی رفتار مدیران مدارس برحسب تنوع نسلی آنها با روش پژوهش کیفی روایت پژوهی اجرا شد. دوازده نفر از مدیران نسل ایکس و وی در استان‌های البرز و تهران به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و داده‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصله ی پژوهش در هشت مقوله‌ی اصلی از ابعاد کلی مدیریتی شامل نگرش سیستمی، تصمیم‌گیری، توسعه و ارتقای سیستم، مدیریت تعارض، مدیریت بحران، مدیریت سرمایه و اولویت‌ها و سبک‌های ترجیحی مدیران، حاکی از بالاترین میزان اشتراک هر دو نسل مدیران در بخش مدیریت دانش در توسعه سیستم است و در مقوله‌های اولویت و سبک‌های ترجیحی خود در مدیریت هیچ‌گونه اشتراک نظر و رویکردی گزارش نشده است، مطابق یافته‌ها بیشترین مقدار اشتراکات بین دو نسل، در بخش نگرش استراتژیکی، مدیریت بحران و مدیریت سرمایه معنوی و مادی بود.

کلیدواژه‌ها: نسل شناسی، سبک‌های مدیریتی، سازمان‌های آموزشی

استناد به این مقاله: الماسی زاده، سارا و رحیمی، حسین. (۱۴۰۴). تحلیل سبک‌های مدیریتی در سازمان‌های آموزشی مبتنی بر نوع شناسی نسل‌ها (شکاف نسلی). پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۷۳(۳۴)، ۱۹۹-۱۷۳.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78992.1733>

مقدمه

انفجار اطلاعات، سرعت تکنولوژی‌های جدید، تسریع در ارتباطات، ناپایداری و عدم ثبات از ویژگی‌های مهم زندگی کنونی بشر محسوب می‌گردد که دلیل اصلی آن وسعت و سرعت روند تحولات است. تغییرات شتاب‌زده پیامد فناوری و پیچیدگی محیطی است که در آن منابع انسانی با ویژگی‌های نسلی خود نقش اصلی و تحول‌زا را ایفا می‌کنند. به همین ترتیب تغییرات اجتماعی و فرهنگی، خود را در تفاوت‌های میان نسل‌ها بازنمون می‌کنند، نسل‌های مختلف موقعیت‌ها، رویدادها و وضعیت‌های مختلفی را تجربه می‌کند و از این رو است که ابژه‌های نسلی خویش را نیز دارند (شالچی و ضیاچی، ۱۳۹۳). متداول‌ترین تعریفی که برای یک نسل^۱ استفاده می‌شود، گروهی از افراد است که سال‌های تولد، رویدادهای مهم زندگی، وجوه‌های تاریخی مشترک در طول سال‌های حیاتی رشد خود و در حین حرکت جمعی مشترک در زندگی دارند (Dick, 2019). یا در تعریف دیگر، گروه‌هایی که مقارن با یک رویداد تاریخی بوده‌اند، تحت عنوان نسل نامیده می‌شوند (فتحی و مطلق، ۱۳۹۰). قابل ذکر است که افراد هر نسل به دلیل قرار گرفتن در یک‌زمان مشترک، معمولاً از خواسته‌های نسبتاً مشترکی برخوردار هستند. زمانی که دو نفر که تقریباً هم‌نسل هستند، تشکیل خانواده داده و صاحب فرزند می‌شوند معمولاً فرزندشان در نسلی غیر از نسل خود آن‌ها متولد می‌شود و تابع ایده آل‌های نسل خویش می‌گردد و ممکن است در این زمان بین خواسته‌های والدین و فرزندشان شکافی ایجاد شود که علمای علوم انسانی از آن با عنوان «شکاف نسلی^۲» یاد می‌کنند (کفاشی، ۱۳۹۴). مفهوم شکاف نسلی به تفاوت در نگرش‌ها، باورها، ارزش‌ها و رفتار بین نسل‌های مختلف اشاره دارد. اغلب به دلیل تجربیات و دیدگاه‌های متفاوت افراد از گروه‌های سنی مختلف ایجاد می‌شود. شکاف نسلی می‌تواند منجر به سوء تفاهم و درگیری بین نسل‌های جوان و بزرگ‌تر شود، زیرا هر گروه ممکن است شیوه‌های متفاوتی برای تفکر و رویکرد نسبت به جنبه‌های مختلف زندگی داشته باشد (Twenge, 2017). همچنین تفاوت‌های نسلی به ویژگی‌ها و صفات متمایزی اشاره دارد که یک نسل را از نسل دیگر متمایز می‌کند. این تفاوت‌ها می‌تواند به طرق مختلفی مانند سبک‌های ارتباطی، اخلاق کاری، ترجیحات فناوری و نگرش نسبت به مسائل اجتماعی ظاهر شود. شناخت و درک

1. generation

2. generation gap

تفاوت‌های نسل‌ها به منظور تقویت ارتباط و همکاری بین افراد از گروه‌های سنی مختلف مهم است (Kupperschmidt, 2000). فاصله نسل‌ها اصطلاح متداولی برای توصیف تفاوت‌های عمیق درباره هنجارهای فرهنگی است که میان اعضای جوان‌تر و پیرتر جامعه رخ داده است. در این حالت افراد جوان‌تر و بزرگ‌تر همدیگر را درک نمی‌کنند و دلیل آن این است که تجربه‌ها، دیدگاه‌ها، عادت‌ها و رفتارهای دو نسل متفاوت است. اختلاف دو نسل بعضاً در مفهوم انقطاع یا «گسست نسلی»^۱ بکار برده می‌شود و آن عبارت از اختلافی در ارزش‌ها یا هنجارها و نگرش‌هاست که موجب جدایی نسل جدید از قدیم و طغیان نسل جدید در برابر نسل قدیم می‌شود. اما رایج‌ترین مفهوم بکار رفته درباره اختلاف نسلی همان مفهوم شکاف نسلی است (محمدی ترکمانی و همکاران، ۱۳۹۸). گاهی مفاهیم شکاف، گسست و انقطاع نسلی به جای یکدیگر بکار رفته‌اند و در تمایز این مفاهیم تعاریف دقیقی ارائه نشده است اما شاید بتوان گفت مفهوم گسست یا انقطاع نسلی به بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین اختلاف میان نسل‌ها اشاره دارد در حالی که منظور از شکاف نسلی وجود و جوه نازل‌تر چنین اختلافی میان نسل‌ها است (معیدفر، ۱۳۸۳). کارل مانهایم^۲ را می‌توان نخستین نظریه‌پردازانی که مفهوم نسل را وضع کرد، نام برد. مانهایم (۱۹۵۲) از برخورد تازه در اثر شکل‌گیری نیروی جدید در گذر زمان که به بازبینی فرهنگی می‌پردازد، یاد می‌کند. افرادی را که در درون نسل‌ها موجودند و دارای مشترکات بر اساس تجربیات مشترک هستند، از افرادی که این وضعیت را ندارند متمایز کرده و از آن‌ها به عنوان «واحد نسلی»^۳ یاد می‌کند (احمدی و نمکی، ۱۳۹۲). مانهایم (۱۹۵۲) مدعی بود دگرگونی سریع در تشدید اختلاف میان نسل‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد، اینگلههارت دگرگونی حاصل شده در جامعه بر مبنای تحولات اقتصادی و اجتماعی را در قالب دگرگونی فرهنگی در چارچوب سمت‌گیری‌های ارزشی که منجر به تفاوت‌های نسلی می‌شود، تعریف می‌نماید؛ در نتیجه دگرگونی‌های فرهنگی مهم به تفاوت میان نسل‌ها می‌انجامد (عیوضی، ۱۳۹۴).

امروزه سازمان‌ها در تکاپوی بقاء، موفقیت، تعالی و دستیابی به سطح جهانی با چالش‌هایی روبه‌رو هستند که جهان بشری را بسیار متفاوت ساخته است، به عبارتی در جهان دیروز ثبات نسبی و در شرایط فعلی عدم اطمینان، بی‌ثباتی، پیچیدگی و پویایی ویژگی اصلی این دوره

1. generation discontinuity
2. Karl Mannheim
3. generation units

محسوب می‌شود (Armstrong & Taylor, 2020). در سازمان‌ها، نیروی محرکی که کارمندان یک سازمان را انتخاب می‌کند و اکثر ابتکارات، رویه‌ها و حتی فرهنگ سازمان را اداره می‌کند، مدیریت است. این بخش خاص از سازمان مؤثرترین و کارآمدترین محیط کاری را برای دستیابی به اهداف سازمان تضمین می‌کند. هنگامی که یک گروه سنی جدید مدیر یا کارمند یک سازمان می‌شود، تغییراتی در پویایی کار و فرهنگ سازمان ایجاد می‌شوند. بنابراین افزودن نسلی دیگر به محیط کار هم بر زمینه حرفه‌ای و هم بر زمینه اجتماعی که کارکنان در آن شغل خود را توسعه می‌دهند، تأثیر می‌گذارد (Benitez-Marquez et al., 2022). نسل‌های متفاوت دارای رویکردها و چشم‌اندازهای متفاوتی در خصوص منش کاری، رهبری و اختیار هستند. این تفاوت‌ها می‌تواند عامل ایجاد تضاد، یأس و ناامیدی یا سوء تفاهم‌هایی شود که در صورت عدم اعمال مدیریت مناسب، چالش‌های اساسی برای سازمان ایجاد می‌کند (Cogin, 2012; Glass, 2007). در سازمان‌های امروزی، معمولاً با بیبی بومرها، نسل X، هزاره‌ها و نسل Z مواجه می‌شویم که هر کدام تحت تأثیر، تأثیرات تاریخی، اجتماعی و تکنولوژیکی منحصر به فرد شکل گرفته‌اند. این تفاوت‌ها در جنبه‌های مختلف کار، از جمله ترجیحات ارتباطی، نگرش نسبت به اختیارات، تعادل بین کار و زندگی، و رویکردهای حل مسئله آشکار می‌شوند. ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی و سبک‌های رهبری مقتدر ممکن است با کارکنان مسن‌تر ناسازگار شود، در حالی که کارمندان جوان‌تر معمولاً محیط کاری مشارکتی‌تر، انعطاف‌پذیرتر و مبتنی بر فناوری را ترجیح می‌دهند. طبق نتایج مطالعات یوسفی همدانی و همکاران (۱۴۰۰) نسل آلفا تمایل دارند هدایت یادگیری خود را به عهده گیرند، مرزهای میان یادگیری رسمی و غیررسمی را از میان بردارند و روش‌های تعاملی را جایگزین روش‌های یک‌سویه و سنتی انتقال اطلاعات کنند. مرادیان و همکاران (۱۳۹۹) مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها را شامل نسل آرمان‌گرا و نسل کنشگرا، فناوری و مدنی معرفی می‌کنند. طبق نتایج نعمتی و مددلو (۱۳۹۶)، نظام آموزشی و برنامه درسی و غیردرسی دارای مهم‌ترین نقش در قرن حاضر و به‌عنوان واسطه مهم‌ترین گام را برای رفع معضل شکاف نسلی برمی‌دارد. Lancaster and Stillman (2003) اذعان می‌دارند که درک و پذیرش تنوع نسلی می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری، رضایت کارکنان و موفقیت سازمانی شود. نتیجه تحقیق Dinesh John و همکاران (2021)، حاکی از آن است که شیوه‌های رهبری مؤثر در پر کردن شکاف

نسلی ضروری است. رهبرانی که سازگار، باز فکر هستند و به دیدگاه‌های متنوع ارزش می‌دهند، می‌توانند همکاری را تقویت کنند و نیروی کار منسجم و با عملکرد بالا ایجاد کنند. مطالعه تأثیر شکاف‌های نسلی بر سبک‌های رهبری در مدیران بسیار مهم است زیرا برای مدیریت مؤثر نیروی کار چند نسلی، رهبران باید سبک‌های مدیریت تطبیقی را اتخاذ کنند که پاسخگوی نیازها و ترجیحات مختلف کارکنان باشد (Hamour, 2023). موارد فوق بیانگر اهمیت شناخت تفاوت‌های نسلی در رفتارهای مدیران سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی است. متأسفانه تفاوت‌های نسلی در حوزه آموزش و پرورش یا تعلیم و تربیت در ایران کمتر شناخته شده است، اما به‌طور کلی تفاوت در نظام ارزش‌های معلمان (نسل دوم) و دانش‌آموزان (نسل سوم) (حاجی‌زاده اناری، ۱۳۸۵)؛ لزوم توجه به راهکارهای تربیتی مناسب برای برون‌رفت از پدیده گسست نسلی (سلیمان پور، ۱۳۹۶)؛ شکاف نسلی و لزوم توجه به تربیت بین نسلی (افلاکی فرد و همکاران، ۱۳۹۲)؛ شکاف نسلی و تفاوت در راهبردهای یاددهی و یادگیری در دوره ابتدایی یعنی دانش‌آموزان نسل آلفا (یوسفی همدانی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ و ضرورت مفهوم‌شناسی نسلی در برنامه درسی مناسب برای نسل زد (پروازی مقدم و همکاران، ۱۴۰۱) مورد تأکید قرار گرفته است. بنابراین با پذیرش مفهوم تفاوت‌های نسلی در سبک‌های مدیریتی و رهبری در معنای عام از یک سو و تأکید مطالعات مختلف بر توجه به تفاوت‌های نسلی در حوزه تعلیم و تربیت از سوی دیگر؛ اساساً این سال مطرح می‌شود که آیا در رفتارهای مدیران مدارس برحسب تنوع نسلی آن‌ها تفاوتی وجود دارد؟ پاسخ به این سال از آنجایی مهم است که ضمن شناخت تفاوت‌های نسلی در رفتارهای مدیران مدارس زمینه را برای اعمال تعدیل‌های لازم می‌تواند فراهم آورد. از طرف دیگر این احتمال وجود دارد که اگر ساختار و چارچوب‌های پذیرفته شده مدیریت در مدارس در کشور ما اجازه تنوع نسلی در سبک‌های مدیریتی را ندهد، این امر ممکن است به عدم رضایتمندی و حتی سرخوردگی و افسردگی مدیران منجر شود، بنابراین با شناخت تفاوت‌های نسلی در رفتارهای مدیران می‌توان به نحو معقول‌تری با شیوه‌های متفاوت مدیریتی برخورد کرد و تفاوت‌های مدیران را نشانه سرکشی و عدم تبعیت آنان از قوانین و مقررات محکم تلقی نکرد.

پیشینه پژوهش

جستجوی منابع اطلاعاتی نشان می‌دهد، توجه به مفهوم نسل و شکاف نسلی در حوزه مدیریت روند رو به رشدی را داشته است. به طوری که روند جستجوی مفهوم "نسل شناسی"^{۱۱} در سرتاسر دنیا در پنج سال اخیر بیانگر این مطلب است که بیشترین میزان جستجوی مفهوم فوق متعلق به سال ۲۰۲۲ حدود ۷۹٪ و در سال ۲۰۲۳ حدود ۶۶٪ به ترتیب در کشورهای هلند و قزاقستان می‌باشد. واژه بعدی شکاف نسلی است که بیشترین جستجو را در سال ۲۰۲۲، به ترتیب در کشورهای لبنان، تونس، ویتنام، ماداگاسکار و جامائیکا داشته است. اما جستجوی واژه‌ی نسل شناسی یا شکاف نسلی در حوزه سازمان‌های آموزشی و مدارس نتیجه خاصی را ارائه نمی‌دهد، که این عدم توجه به تفاوت‌های نسلی در مدیریت سازمان‌های آموزشی قابل تأمل است. از آنجایی که پیشینه مستقیم مرتبط با تفاوت‌های نسلی در رفتارهای مدیران مدارس یافت نشد به تحقیقاتی پرداخته می‌شود که می‌تواند به درک تفاوت‌های نسلی کمک نماید.

بر اساس مطالعات صورت گرفته، شکاف نسلی با بروز آسیب‌های اجتماعی در بین نوجوانان شهر تهران ارتباط معنادار و مستقیمی دارد (مینقی اقدام و همکاران، ۱۴۰۱). طبق یافته‌های نیکنام و همکاران (۱۴۰۰)، تعلق خاطر کارکنان نسل جدید پیامد نهایی تجربه آنان از فضای کاری جذاب و رشد دهنده است که یکی از عوامل شکل‌گیری این فضا را تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند معرفی می‌نمایند. نتایج به‌دست آمده از تحقیق جابری و همکاران (۱۳۹۸) نشان می‌دهد آموزش والدین (آموزش خانواده‌ها از سوی مدرسه) تأثیر بسزایی در کاهش شکاف نسلی و ایجاد فهم مشترک میان آنان دارد. بختیاری و نصیری در سال (۱۳۹۷)، میزان استفاده از نرم‌افزارهای هوشمند موبایلی (تلگرام و اینستاگرام) را در ایجاد شکاف نسلی دختران با مادرانشان تأثیرگذار یافتند. در تحقیق دیگری افلاکی فرد و همکاران (۱۳۹۲) ابعاد هشتگانه ارزش‌های فردی و خانوادگی - اقتصادی - سیاسی و اجتماعی - هنری - علمی و نظری - مذهبی - ملی و جهانی شدن را به‌عنوان چارچوب مفهومی پیشنهادی برای مؤلفه‌های تربیت بین نسلی ارائه نموده‌اند. تحقیق فتحی و مطلق (۱۳۹۰) نیز با عنوان جهانی شدن و فاصله نسلی، نشان می‌دهد، فاصله نسلی چنانچه مورد غفلت قرار بگیرد، به شکل‌گیری مسئله اجتماعی می‌انجامد که شکاف نسلی و انقطاع و پیامدهای آن را به دنبال

دارد. تحقیق انجام شده توسط Asoba and Mefi (2022) با عنوان رفتارهای مدیریتی نسل X و مدیران هزاره نشان داد که مدیران نسل X تمایل دارند تکنولوژی محور باشند و به شدت به استانداردهای عملکرد سختگیرانه پایبند باشند، در حالی که هزاره‌ها در عملکرد خود رابطه گرا، مشارکت گرا و با اعتماد به نفس هستند. همچنین مطالعه Sharma and Kaur (2019) نیاز سازمان‌ها را برای شناسایی و رسیدگی به شکاف نسل در محل کار برجسته کرده و بر اهمیت اتخاذ استراتژی‌هایی که نیازها و انتظارات متفاوت نسل‌های مختلف را برآورده می‌کند، تأکید می‌کند. دسته دیگری از تحقیقات وجود دارد که بر تفاوت سبک‌های مدیریتی و رهبری در مدارس برحسب متغیرهای مختلف پرداخته‌اند. نقش مثبت رهبری تحولی مدیران مدارس در آمادگی کارکنان (معلمان) برای تغییر در مدارس ابتدایی (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴)؛ تفاوت معنادار بین مدیران دبیرستان‌های عادی، نمونه دولتی، غیرانتفاعی و تیزهوشان در میزان استفاده از سبک مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار (جوان‌بخت و همکاران، ۱۳۹۵)؛ همبستگی مثبت بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی مدارس (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۵)؛ و رابطه مثبت بین سبک رهبری مشورتی، مشارکتی و خیرخواهانه مدیران مدارس با به کارگیری فناوری اطلاعات در مدارس و درعین حال رابطه منفی بین سبک استبدادی با به کارگیری فناوری اطلاعات (تفضلی و حسینی، ۱۳۹۶) از این جمله‌اند. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد؛ تفاوت‌های نسلی می‌تواند در رفتارهای مدیران مدارس وجود داشته باشد، از طرف دیگر سبک‌های متفاوت مدیران مدارس هرکدام ویژگی‌ها و پیامدهای خاص خود را دارد. اما تاکنون پژوهش علمی مستدلی در زمینه بررسی شکاف نسلی بین مدیران سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس صورت نگرفته است و خلأ پژوهشی موجود در این زمینه می‌تواند موجب اتلاف ارزش سرمایه انسانی و هدر رفت منابع گردد و همچنین موجبات برداشت‌های متفاوت و سوء تفاهم ناشی از عدم درک تفاوت‌های نسلی را فراهم آورد. بنابراین با قبول تفاوت‌های نسلی در حالت کلی و حوزه‌های مختلف زندگی می‌توان به وجود این مسئله در بطن سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس و ضرورت پرداختن به آن پی برد.

روش

به‌طور کلی تحقیق حاضر رویکرد کیفی را برای رسیدن به هدف خود یعنی تحلیل سبک‌های مدیریتی در سازمان‌های آموزشی مبتنی بر نسل‌ها مدنظر قرار داده است. روش تحقیق شامل

دو بخش تحلیل روایت^۱ و تحلیل مضمون^۲ بود. تحلیل روایت زمانی استفاده می‌شود که پژوهشگر بخواهد تجربه‌های کسب‌شده‌ی یک فرد را در یک حیطه‌ی معین بازنمایی کند و از آن‌ها معنی‌سازی نماید (بازرگان، ۱۳۹۴). Riessman (2008) با تأکید بر روایت افراد و گروه‌ها، چهار نوع تحلیل را در روش تحقیق روایتی شامل تحلیل مضمونی، تحلیل ساختاری^۳، تحلیل عملکرد/گفتمان و تحلیل بصری^۴ معرفی می‌کند. هدف از تحلیل روایتی مضمونی، شناسایی مضامین درون محتوای روایت است. بنابراین در این رویکرد تمرکز بر محتوای روایت‌ها و "آنچه" که گفته‌شده است، می‌باشد. این روش تحلیل می‌تواند برای تحلیل روایات یک فرد و یا روایت‌های مرتبط چندگانه استفاده شود. در هر دو رویکرد، شما باید به توالی زمانی و زمینه بافت واره مضامینی که شناسایی می‌کنید، توجه داشته باشید (Saunders et al., 2019). در تحقیق حاضر جهت گردآوری داده‌ها، رویکردهای رفتاری مدیران مدارس مبتنی بر دوره زمانی تولدشان (نسل‌شناسی) بر اساس مصاحبه‌ی روایتی^۵ با انتخاب نمونه‌ی عمدی و قضاوتی و مطالعه‌ی اسناد صورت گرفت. در این راستا مصاحبه‌ی روایتی در طی دو مرحله، ابتدا با ۶ مدیر و سپس ۶ مدیر دیگر از مدارس شهر تهران و کرج با پیروی از قاعده‌ی اشباع و تنوع در نمونه صورت گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌های حاصل از روایت شرکت‌کنندگان، الگوی پنج مرحله‌ای (Castleberry and Nolen, 2018) شامل کامپایل کردن (تدوین یا رونویسی)، جداسازی، گردآوری مجدد، تفسیر و نتیجه‌گیری، برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. سپس تمایزات رفتاری مدیران مدارس برحسب تنوع نسلی آن‌ها احصا گردیده است و درنهایت تناسب رفتار مدیران با شکاف‌های نسلی موجود در سازمان مورد بحث قرار گرفت. جهت تأیید اعتبار یافته‌های پژوهش، با توصیف پرمایه و غنی در گزارش نهایی و تحلیل یافته‌ها به میزان کافی به فضای زمینه‌ای مورد مطالعه و ویژگی مشارکت‌کنندگان پرداخته‌شده است و بالاخره با استفاده از ممیزان بیرونی، یعنی به کارگیری نظرات تعدادی از اساتید دانشگاهی باهدف تأیید فرایند و یافته‌های پژوهش، اعتبار تأمین شد.

-
1. narrative analysis
 2. thematic analysis
 3. structural
 4. visual
 5. narrative interview

یافته‌ها

جدول شماره ۱. ویژگی‌های افراد مشارکت‌کننده در تحقیق را نشان می‌دهد که حاکی از تنوع شرکت‌کنندگان از هر دو نسل ایکس و وی و همچنین رشته‌های مختلف تحصیلی است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کننده	جنسیت	تعلق نسل	سابقه‌ی مدیریت	رشته تحصیلی	سازمان آموزشی
۱	زن	X	۱۴	ادبیات	مدرسه - ابتدایی
۲	زن	X	۲۳	آموزش ابتدایی	مدرسه - متوسطه اول
۳	زن	X	۱۰	حقوق	کانون پرورش فکری
۴	مرد	X	۱۲	علوم تربیتی	مدرسه - متوسطه دوم
۵	مرد	X	۳۰	روانشناسی	مدرسه - ابتدایی
۶	مرد	X	۱۸	مدیریت بازرگانی	مدرسه - ابتدایی
۷	زن	Y	۷	برنامه‌ریزی درسی	مهدکودک
۸	زن	Y	۸	روانشناسی تربیتی	مدرسه - متوسطه دوم
۹	زن	Y	۳	مشاوره	مدرسه - متوسطه اول
۱۰	مرد	Y	۱	مدیریت آموزشی	مدرسه - ابتدایی
۱۱	مرد	Y	۱۲	زبان انگلیسی	آموزشگاه زبان
۱۲	مرد	Y	۱۰	ریاضی محض	مدرسه - ابتدایی

برای سهولت و نظم بخشی به تحلیل به فراخور نیاز از نرم‌افزار مکس کیودی نسخه ۱۰ استفاده شد. محتوای مشاهدات و مصاحبه‌های صورت گرفته از شرکت‌کنندگان متعلق به نسل X در جدول شماره ۲، نسل Y در جدول شماره ۳، و کدها و مقوله‌های مشترک بین دو نسل در جدول شماره ۴، قابل مشاهده و بررسی می‌باشد. قابل ذکر است که در جداول ۲ و ۳، تنها کدهای مشاهده شده مختص آن نسل که حاکی از تفاوت‌هاست، درج گردیده است.

جدول ۲. کدها و مفاهیم مستخرج از داده‌های مرتبط با نسل X

کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
ضرورت داشتن مهارت روان‌شناسی و شناختی برای مدیر	پذیرش و ضرورت تغییر شیوه‌های مدیریتی	نگرش استراتژیکی
وجود نسل‌های مختلف با تفاوت‌های مشهود در مدارس	ضرورت شناخت نسل‌ها ایجاد نقاط مشترک	مدیران
وجود چالش‌ها در تصمیم‌های مشارکتی الزام قطعیت در تصمیم‌گیری نهایی	شبکه‌سازی و مشارکت	تصمیم‌گیری
مقایسه وضعیت پیشرفت تحصیلی مدرسه با مدارس دیگر و سال‌های اخیر افزودن ابزار آموزشی و مدیریتی	مدیریت دانش	
شناسایی و توانمندسازی		توسعه و ارتقای سیستم
برگزاری جلسات آموزشی بر اساس نیازسنجی و اخذ بازخورد به‌کارگیری توانمندی اولیا	منابع انسانی(همکاران، دانش‌آموزان و اولیا)	
حضور در کلاس‌های بدون معلم در برخی اوقات	کسب آگاهی از وضع موجود	
طبیعی و مانع بودن جهت حصول اهداف ضرورت حل بلادرنگ تعارض	نوع نگرش مدیر	مدیریت تعارض
ایجاد اختلال در نظم رجوع به آیین‌نامه‌ها	نحوه نگرش مدیر نحوه‌ی حل بحران	مدیریت بحران
توسعه‌ی روابط اجتماعی جهت ارتقای کارایی و توسعه‌ی روابط اجتماعی عامل حواس‌پرتی	سرمایه اجتماعی	مدیریت سرمایه
حذف برنامه‌های غیرضروری	سرمایه مادی	
رهبری	کارکردی	اولویت
پذیرش تغییرات به‌شرط تأیید اداره و قوانین استقبال و اجرای طرح‌های جدید در صورت امکان	تحول‌گرایی	سبک‌های ترجیحی
وجود انعطاف در تصمیمات خلاقانه		
تسهیلگر در چهارچوب قانونی	مشارکت‌پذیری	

جدول ۳. کدها و مفاهیم مستخرج از داده‌های مرتبط با نسل Y

کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
سیاق نسل جدید	عدم سازگاری شیوه‌های مدیریت فعلی با سبک و پذیرش و ضرورت تغییر شیوه‌های مدیریتی	
ایجاد زبان مشترک و همراهی	ضرورت شناخت نسل‌ها و ایجاد نقاط مشترک	
رسانه به‌عنوان نقطه اتکا و پیروی نسل جدید	توسعه‌ی سواد رسانه‌ای	نگرش استراتژیکی مدیران
زیست در فضای مجازی و هوشمند		
کاهش میزان خودمحموری و فردگرایی در نسل جدید		
به‌کارگیری نیروهای برون‌سازمانی	اتخاذ راهکارهای اجرایی نوین	
به‌کارگیری راهکارها و شیوه‌های نسل جدید		
الزامی بودن مدیریت مشارکتی		
بهره از مشاوران تربیتی و اقتصادی	شبکه‌سازی و مشارکت	تصمیم‌گیری
تأکید بر مشخص نمودن مرزها با توجه به شناخت روحیات همکارانم در مشارکت		
تصمیمات مهم در شورا اتخاذ می‌شود	ارتقای تعهد و مشارکت	
مشارکت، رضایت شغلی و افزایش تعهد		
بهره بردن در تصمیم‌گیری‌ها از شورای دانش‌آموزی		
ایزوله نکردن دانش	مدیریت دانش	
معرفی همکاران توانمند جهت آموزش و توانمندسازی		
سفرهای میدانی آموزشی و اردوها	توسعه و ارتقای	
حضور اولیای مدرسه یک روز در ماه	منابع انسانی (همکاران، دانش‌آموزان سیستم و اولیا)	
آموزش نوین مبتنی بر بازی و مسابقه		
برگزاری جلسات دیدار با اولیا		
نظارت حمایتی	کسب آگاهی از وضع موجود	
تفویض اختیار به همکاران آموزش‌دیده و معاونین		
پیش‌آگاهی نسبت به وجود اختلاف‌نظرها میان همکاران	نوع نگرش مدیر	مدیریت تعارض
پیگیری قانونی و بازبینی دوربین‌ها و الصاق دستورالعمل به دیوار	حل تعارض	
خلل در مدیریت بحران به دلیل عدم آگاهی به قوانین	نحوه نگرش مدیر	مدیریت بحران

کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
به‌کارگیری نیروهای خارج از سازمان	نحوه‌ی حل بحران	
توسعه‌ی برنامه‌های میان‌مدت مبتنی بر مشارکت	سرمایه مادی	مدیریت سرمایه
همگامی با آموزش جهانی و نوین	کارکردی	اولویت
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی		
پذیرش بی‌قیدوشرط تغییرات	تحول‌گرایی	
استقبال و اجرای طرح‌های جدید		سبک‌های ترجیحی
رهبری مبتنی بر بازخوردها	مشارکت‌پذیری	

جدول ۴. کدها و مفاهیم مشترک بین دو نسل

کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
عدم سازگاری شیوه‌های مدیریت فعلی با سبک و سیاق پذیرش و ضرورت تغییر نسل جدید	شیوه‌های مدیریتی	
توسعه‌ی تعامل با نسل جدید نه تقابل	ضرورت شناخت نسل‌ها و ایجاد نقاط مشترک	نگرش استراتژیکی مدیران
ضرورت ارتقای سواد رسانه‌ای و توسعه‌ی سواد رسانه‌ای		
افزایش مهارت مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری و گذشت بین دانش‌آموزان و همکاران	اتخاذ راهکارهای اجرایی نوین	
-	شبکه‌سازی و مشارکت	تصمیم‌گیری
افزایش مسئولیت و تعهد در همکاران	ارتقای تعهد و مشارکت	
-	مدیریت دانش	
شناسایی و توانمندسازی		
برگزاری جلسات آموزشی بر اساس نیازسنجی و اخذ منابع	انسانی(همکاران، دانش‌آموزان و اولیا)	توسعه‌ی سیستمی
بازخورد		
به‌کارگیری توانمندی اولیا		
داشتن حضور مستمر در فضای فیزیکی مدرسه	کسب آگاهی از وضع موجود	
تفویض اختیار به همکاران آموزش‌دیده و معاونین		
لزوم توجیه شرح وظایف افراد و تسلط مدیر بر آیین‌نامه اجرایی	نوع نگرش مدیر	
داشتن نقش میانجی	حل تعارض	مدیریت تعارض
اجتناب از قضاوت یک‌طرفه		
اجتناب‌ناپذیر بودن بحران	نحوه نگرش مدیر	مدیریت بحران
ضرورت اتخاذ تمهیدات پیشگیرانه	نحوه‌ی حل بحران	

کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
	آمادگی و اقدام هوشمندانه توسط مدیر و مشورت با همکاران شایسته	
	توسعه روابط اجتماعی جهت ارتقای کارایی و جلب اعتماد	سرمایه اجتماعی
	ضرورت تقویت سرمایه معنوی	مدیریت سرمایه
	وجود احتیاط در مخارج به دلیل نبود بودجه	سرمایه معنوی
-	کارکردی	سرمایه مادی
-	اولویت	
-	تحول‌گرایی	
-	سبک‌های ترجیحی	
-	مشارکت‌پذیری	

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، در اثر پدیده جهانی شدن و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی، رقابت میان سازمان‌ها افزایش یافته است (Husnurofik et al., 2019). علاوه بر این ظهور نسل‌های جدید از کارکنان در سازمان‌ها و طرح خواسته‌های چالش‌برانگیز از سوی آنان، سیاست‌های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشیده و لزوم توجه به تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌ای سرمایه انسانی در راستای توسعه پایدار سازمانی را مشهود ساخته است (Chams & García, 2019). اتخاذ رویکردهای مدیریتی متحول و مناسب، قادر است مزایای بی‌شماری را برای سازمان‌های آموزشی به ارمغان آورد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به بهبود شرایط عمومی کار (Longoni et al., 2014)، ایجاد یک محیط کاری امن (Macke & Genari, 2019)، ترویج مذاکرات دسته‌جمعی و همکاری در محیط کار (Robertson et al., 2011)، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های استخدامی (Hirsig et al., 2013)، تضمین عدالت در رفتار و عدم تبعیض (Järlström et al., 2018)، سرزندگی و نشاط کارکنان (Maley, 2014)، حفظ مشروعیت اجتماعی و استقلال شخصی کارکنان (Mariappanadar & Kramar, 2014)، و ارتقای تعادل بین کار و زندگی (Almarzooqi et al., 2019) اشاره کرد. در این راستا در این پژوهش رویکردهای مدیران مدارس در اداره سازمان تحت مدیریت خود، با لحاظ کردن تفاوت‌های نسلی آنان در دو نسل معاصر و مشغول به کار در مدارس ایران با روش روایت پژوهی و تحلیل مضمون موردبررسی و واکاوی قرار گرفت. برای این هدف ۱۲ مدیر به صورت هدفمند، مورد مصاحبه قرار گرفتند

و روایت‌های آنان مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های متعلق به مدیران X در قالب (۲۰ کد باز، ۱۴ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی)، مدیران Y در قالب (۳۱ کد باز، ۱۷ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی) و در نهایت ۱۹ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی مشترک بین مدیران هر دو نسل شناسایی و دسته‌بندی گردید. قابل ذکر می‌باشد که مدیران هر دو نسل در بخش مدیریت دانش در توسعه سیستمی و در مقوله‌های اولویت و سبک‌های ترجیحی خود در مدیریت هیچ‌گونه اشتراک نظر و رویکردی ندارند، بیشترین مقدار اشتراکات بین دو نسل، در بخش نگرش استراتژیکی، مدیریت بحران و مدیریت سرمایه معنوی و مادی می‌باشد. در ادامه مقوله‌های اصلی احصا شده بین دو نسل متفاوت مدیران به بحث گذاشته می‌گردد.

نگرش استراتژیکی مدیران: مدیران نسل X، ضرورت تحول سبک‌های مدیریتی و همگامی با تقاضای جامعه را جهت تطابق با تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی در اولویت می‌دانند و این شاخص در میان مدیران نسل Y، نه تنها یک ضرورت بلکه پدیده‌ای در حال اجرا می‌باشد، این نسل از مدیران جهت همگامی با تحولات و پیچیدگی‌های محیطی، سازمان آموزشی را سازمان یادگیرنده و زیست بومی مجازی با ارتباطات گسترده برون‌سازمانی می‌پندارند.

تصمیم‌گیری: مدیران نسل X، شبکه‌سازی و مشارکت در تصمیم‌گیری را به‌عنوان یک چالش معرفی می‌کنند که نیازمند قاطعیت از سوی مدیر است. در حالی که مدیران نسل Y، تصمیم‌گیری مشارکتی را یک اصل می‌دانند که جهت اثربخش‌تر شدن باید با مشارکت منابع داخلی و منابع برون‌سازمانی صورت گیرد و هم‌راستا با نتایج Hamour (۲۰۲۳) است که در آن تصمیم‌گیری به‌عنوان عامل توسعه رضایت شغلی معرفی شده است.

توسعه و ارتقای سیستم: مدیران نسل X، در مدیریت دانش ترجیح بر حفظ موقعیت، برگزاری جلسات توانمندسازی و ارتقای ابزار آموزشی داشته و جهت نظارت و آگاهی از وضع موجود، حضور فیزیکی مدیر را ضروری می‌داند، اما مدیران نسل Y، شوراها و درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را جهت توسعه توانمندی اعضا بکار می‌گیرد و بر ضرورت برگزاری دوره‌های آموزشی اردویی تأکید دارند. مدیران این نسل، نظارت را به‌صورت حضور فیزیکی، حمایتی، شایسته‌سالاری (قابلیت تفویض به همکاران توانمند) اجرا می‌نمایند.

مدیریت تعارض: مدیران نسل X، با نگرشی تهدیدانگارانه به تعارضات بین فردی و سازمانی، حل آن را مشروط به تسلط بر قوانین، اقدام شخصی، فوری و بلادرنگ توسط مدیر می‌دانند. مدیران نسل Y، با نگرشی پیش‌گیرانه به تعارضات و مبتنی بر دادن آموزش‌های لازم به افراد سازمان رفتار کرده و چنانچه تعارضی حاد گردد، از آیین‌نامه‌ها و فناوری‌های موجود (دوربین) جهت بررسی و حل تعارض بهره می‌برد.

مدیریت بحران: در مدیران هر دو نسل در این شاخص، تفاوت چندانی مشاهده نگردید. تنها نکته قابل‌بیان در این بخش، داشتن رویکرد تعاملی در هنگام بروز و حل بحران با نیروهای برون‌سازمانی در میان نسل Y است.

مدیریت سرمایه (اجتماعی، معنوی، مادی): مدیران نسل X، سرمایه اجتماعی را چنانچه کنترل نگردد به‌عنوان عامل حواس‌پرتی در سازمان می‌دانند که از نظر مدیر نسل Y، ضرورت اجتناب‌ناپذیر در سازمان است و جهت توسعه‌ی آن تدبیراندیشی می‌کند. هر دو نسل، سرمایه معنوی را تقویت می‌کنند و در بحث سرمایه مالی و مادی هر دو نسل رویکردی محتاطانه و به‌دوراز تحول‌گرایی افراطی (به دلیل محدودیت منابع) دارند، تمایل مدیران نسل هزاره‌ها به داشتن برنامه‌های مالی میان‌مدت بیشتر از مدیران نسل ایکس می‌باشد.

اولویت کارکردی: رویکرد دارای ارجحیت برای نسل X، داشتن نقش رهبری و هدایت همه‌جانبه‌ی ارکان سازمان آموزشی توسط ایشان است. در مدیران نسل Y، مدیریت اقتضایی مبتنی بر شرایط و همگام با تحولات ملی و جهانی دارای اولویت بیشتری می‌باشد.

سبک‌های ترجیحی: در مدیران نسل X، تحول‌گرایی به شرط قرار گرفتن در ساختار قوانین، امکان‌پذیر می‌باشد، در واقع امکان‌سنجی در این مقوله دارای اهمیت بیشتری در اتخاذ رویکرد می‌باشد. این دسته از مدیران، سطح مشارکت‌پذیری خود را با معیار قانونمندی و حفظ جایگاه تنظیم و توسعه می‌بخشند. مدیران نسل Y، از تحولات استقبال کرده و تا حد ممکن آن را با ضوابط کاری همسو می‌سازند. مطابق تحقیقات مناسب‌ترین رویکرد رهبری برای هزاره‌ها، رهبری موقعیتی است. عملکرد یک سازمان کاملاً به افراد آن بستگی دارد و اگر رهبران با نیازهای متغیر نیروی کار سازگار نباشند، سازمان نمی‌تواند موفق باشد. مشارکت‌پذیری در این نسل از مدیران یکی از اصول مدیریتی اما مبتنی بر اخذ بازخورد توسط همکاران و ذینفعان می‌باشد (García et al., 2023).

با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران متعلق به نسل X، رویکردی سنتی و مبتنی بر اصول و ضوابط مقرر شده در مدارس خود در پیش می‌گیرند در عین حال در هیچ‌یک از مشاهدات صورت گرفته روی این نسل در این پژوهش، به‌طور جدی داده‌ای مبتنی بر عدم تمایل به تحول دیده نشد. پذیرش ضرورت تحول در این مدیران قابل مشاهده است، لذا این فرایند را دشوار و نیازمند شرایط ویژه می‌دانند. از طرفی مدیران نسل Y با رویکردی سیستمی‌تر، به‌عنوان نسلی که خود دستخوش تحولات گسترده اجتماعی و فناوری است، تمایلات تحول گرایانه بیشتری را ابراز نمودند و به کارگیری رویکردهای مدیریتی نوین و اقتضایی را به‌عنوان راهکار مدیریتی بکار می‌گیرند. افراد زمانی بهترین عملکرد را خواهند داشت که توسط رهبرانی برانگیخته شوند که نیازهای آن‌ها را درک کنند، خود را با نیازهای فردی کارکنان تطبیق دهند، و همچنین برخی از ویژگی‌های نسل‌ها را نشان دهند. این شکل از رهبری منحصر به چالش‌های قرن بیست و یکم است و می‌توان آن را با رهبری موقعیتی به بهترین شکل حل کرد (García et al., 2023). رویکرد موقعیتی تأکید می‌کند که رهبری از هر دو بعد دستوری و حمایتی تشکیل شده است و هر کدام باید به‌طور مناسب در یک موقعیت خاص اعمال شوند. رهبران باید میزان هدایت یا حمایت خود را برای رفع نیازهای پیروان تغییر دهند (Northouse, 2019).

سازمان‌های آموزشی و مدارس، سازمان‌هایی چندبعدی و متشکل از منابع انسانی چند نسلی با ویژگی‌های منحصر به فرد است، مدیریت در این گونه سازمان‌ها مفهومی گسترده و نیازمند داشتن شناخت و آگاهی پایدار است. از جمله موارد مهم در حوزه مدیریت، حضور نسل جوان (مدیران و کارمندان) در سازمان‌ها با توقعات، رفتارها و هنجارهای متفاوت از نسل‌های قبلی است. برای مدیریت مؤثر منابع انسانی چند نسلی، رهبران باید سبک‌های مدیریت تطبیقی را اتخاذ کنند که پاسخگوی نیازها و ترجیحات مختلف کارکنان باشد. پذیرش سبک‌های مدیریت تطبیقی و تقویت درک بین نسلی کلیدی برای پر کردن شکاف بین نسلی و پرورش فرهنگ فراگیری، نوآوری و موفقیت در محیط کار مدرن است. لذا با توجه به یافته‌های پژوهش، مواردی قابل توجه و کاربردی در ذیل ارائه می‌گردد.

- لزوم شناسایی همه‌جانبه‌ی ابعاد و وضعیت جاری سازمانی جهت اتخاذ رویکرد مدیریتی مقتضی.
- انتخاب و تشکیل شوراهای تصمیم‌گیری بر اساس شایسته‌سالاری.

- توسعه‌ی توانمندی‌های مدیران در بخش فناوری و مدیریت مالی.
- تمرکززدایی ساختاری و اعطای آزادی عمل بیشتر به مدیران.
- فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر و توسعه مهارت، متناسب با آرزوهای شغلی و سبک‌های یادگیری نسل‌های مختلف.
- ارائه ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، برای برآورده کردن انتظارات مختلف جهت تعادل بین کار و زندگی

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

شایسته است، در پایان از اساتید محترم رشته‌ی مدیریت بابت ارائه‌ی نظرات مفید و سودمند و مدیران زحمتکش و فرهیخته‌ی آموزش و پرورش استان‌های تهران و البرز بابت مشارکت در تحقیق و ارائه نظرات ارزشمندشان در مصاحبه‌ها و روایات کمال قدردانی و تشکر را بجا آوریم.

منابع

- احمدی، یعقوب و نمکی، آزاد. (۱۳۹۲). فرهنگ سیاسی دموکراتیک در میان نسل‌های ایرانی. *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۴(۳)، ۱۳۱-۱۵۴. 20.1001.1.20085745.1392.24.3.8.2
- افلاکی فرد، حسین، میرشاجعفری، سید ابراهیم، سعادت‌مند، زهره و کشتی آرای، نرگس. (۱۳۹۲). شکاف نسلی و انتزاع ابعاد تربیت بین نسلی در قلمرو برنامه درسی: یک مطالعه کیفی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۴(۳)، ۲۱۷-۲۴۸. 20.1001.1.20086369.1392.4.15.12.0
- پروازی مقدم، زهرا، فتحی، کورش، پوشنه، کامبیز، و خسروی‌بابادی، علی‌اکبر. (۱۴۰۱). برنامه درسی متناسب با ویژگی و نیازهای نسل Z یک مطالعه سنتز پژوهی، *پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، ۱۹(۲)، ۲۳-۴۵. 10.30486/jsre.2022.1966537.2222.۴۵-۲۳
- تفضلی، رامین، و حسینی، محمدصادق. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با به‌کارگیری فناوری اطلاعات در مدارس شهرستان جاسک، *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۳(۱۲)، ۱۴۹-۱۷۳. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.39868.1438>
- جوان‌بخت، علیرضا، یمنی دوزی سرخابی، محمد، و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۵). مقایسه سبک‌های مدیریت مدیران دبیرستان‌های عادی، نمونه دولتی، غیرانتفاعی و تیزهوشان پسرانه شهر تهران، *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۲(۷)، ۳۷-۵۶. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2018.2876.1070>
- حاجی‌زاده اناری، حسن. (۱۳۸۵). مقایسه‌ی تطبیقی ارزش‌های پذیرفته‌شده‌ی نسل دوم و سوم انقلاب اسلامی ایران در مراکز پیش‌دانشگاهی عادی-دولتی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران و پیامدهای تربیتی آن در سال تحصیلی ۱۳۸۴ - ۸۵. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۲، ۲۹-۵۶. <https://alefbalib.com/index.aspx?pid=6&ID=215398&Complete=1&CNID=>
- رحیمیان، حمید، طاهری، مرتضی، و ویسی، روناک. (۱۳۹۴). نقش رهبری تحولی در آمادگی کارکنان برای تغییر در مدارس ابتدایی، *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۲(۶)، ۷۴-۵۱. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2017.3559.1085>
- رحیمیان، حمید، عباس پور، عباس، و صرافان، فائزه. (۱۳۹۵). نقش رهبری خدمتگزار در میزان اثربخشی سازمانی مدارس، *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۳(۱۰)، ۱۱۳-۱۴۰. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2018.27065.1336>
- سلیمان پور عمران، محبوبه. (۱۳۹۶). مفهوم شناسی پدیده گسست نسلی و راهکارهای تربیتی برون‌رفت از آن، *پژوهشنامه تربیتی*، ۵۰، ۶۹-۹۶. https://journals.iau.ir/article_532681.html

- شالچی، وحید و ضیاچی، محدثه. (۱۳۹۳). تفاوت‌های نسلی در سبک زندگی (مطالعه موردی: شهروندان منطقه یک تهران). *مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی*، ۳(۱)، ۶۹-۹۱.
<http://journals.sabz.ac.ir/scds/article-fa.html> -۱۹۰
- عیوضی، غلامحسین. (۱۳۹۴). بررسی جامعه‌شناختی شکاف نسلی در ایران پس از انقلاب اسلامی با تأکید بر عناصر فرهنگی هویت ایرانی. *اسلام و مطالعات اجتماعی*، ۳(۳)، ۹۰-۱۲۰.
https://jiss.isca.ac.ir/article_21486.html
- فتحی، سروش و مطلق، معصومه. (۱۳۹۰). جهانی‌شدن و فاصله نسلی (مطالعه جامعه‌شناختی فاصله نسلی: با تأکید بر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات). *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۲(۵)، ۱۴۵-۱۷۷.
https://sspp.iranjournals.ir/article_2481.html
- کفاشی، مجید. (۱۳۹۴). عوامل اجتماعی و فرهنگی مؤثر بر شکاف نسلی جوانان شهر تهران. *فصلنامه زن و جامعه*، ۶(۱)، ۶۷-۸۶. 20.1001.1.20088566.1394.6.21.4.3
محمدی ترکمانی، احسان، نریمان، حمید، و خنیفر، حسین. (۱۳۹۸). شناسایی و مقایسه ارزش‌ها و تجارب ورزشی بین نسل‌های ایرانی. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۷(۱۷)، ۱۵۹-۱۸۶.
<https://doi.org/10.22089/res.2019.6347.1530>
- مرادیان، مریم، صلواتی، عادل و احمدی، کیومرث. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها (مورد مطالعاتی: یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کرمانشاه)، *مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۱(۲)، ۳۳-۴۴. JHM-2005-10852 (R3)
- معیدفر، سعید. (۱۳۸۳). شکاف نسلی یا گسست فرهنگی (بررسی شکاف نسلی در ایران). *نامه علوم اجتماعی*، ۲۴، ۵۵-۸۰. https://jnoe.ut.ac.ir/article_10553.html
- نعمتی، زینب و مددلو، قهرمان. (۱۳۹۶). نقش برنامه‌های درسی آموزش و پرورش در کاهش شکاف بین نسل‌ها، *اولین همایش ملی آسیب‌شناسی و آسیب‌زدایی پدیده شکاف بین نسلی (زمینه‌ها، چالش‌ها و راهکارها)*، بوشهر. <https://civilica.com/doc/739296/>
- نیکنام، امید علی، علیپور درویشی، زهرا، محمدی مقدم، یوسف و صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (مطالعه‌ای در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۵۷-۱۸۹.
20.1001.1.82548002.1400.13.4.5.5
- یوسفی همدانی، الهام، نصر اصفهانی، احمدرضا، عابدینی، یاسمین و طاهری دمنه، محسن. (۱۴۰۰). شکاف نسلی و راهبردهای یاددهی و یادگیری در دوره ابتدایی: رویکردی

- آینده‌پژوهانه، نوآوری‌های آموزشی، ۲۰(۴)، ۱۷۲-۱۴۹.
10.22034/jei.2021.275970.1834
- یوسفی همدانی، الهام، نصر اصفهانی، احمدرضا، عابدینی، یاسمین، و طاهری دمنه، محسن. (۱۴۰۰). شکاف نسلی و راهبردهای یاددهی و یادگیری در دوره ابتدایی: رویکردی آینده‌پژوهانه، نوآوری‌های آموزشی، ۲۰(۴)، ۱۷۲-۱۴۹.
10.22034/jei.2021.275970.1834

References

- Aflaki Fard, H., Mirshajaafari, S. E., Saadatmand, Z., & Keshti Arai, N. (2013). Abstraction of intergenerational education in curriculum era: A qualitative research. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 4(15), 217-248. [In Persian]
- Ahmadi, Y., & Namaki, A. (2013). Democratic political culture among Iranian generations (A secondary analysis of the World Values Survey (WVS) for Iran, its ethnics and provinces). *Journal of Applied Sociology*, 24(3), 131-154. [In Persian]
- Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272-1292. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0388>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Asoba, S. N., & Mefi, N. P. (2022). The generational dimension of technology acceptance: The case of generation X and millennial managers. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(S4), 1-7.
- Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G., & Nunez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807-815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Dick, S. D. (2019). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 10-27.
- Dinesh John, M., Penmetsa, A., & Amy Tucker, M. D. (2021). Discussion article: Strife in the time of COVID-role of leaders in bridging generational gaps. *Physician Leadership Journal*, 8(4), 47-52.

- Eyvazi, G. (2015). Sociological study of the generation gap in Iran after the Islamic Revolution with emphasis on cultural elements of the Iranian identity. *Journal of Islam and Social Studies*, 3(11), 90-120. [In Persian]
- Fathi, S., & Motlag, M. (2011). Globalization and generation gap (A social study of generation gap by focusing on information and communication technologies). *Strategic Studies of Public Policy*, 2(5), 145-177. [In Persian]
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, Ó., & Roman Calderon, J. P. (2023). Millennials and the gender wage gap: Do millennial women face a glass ceiling? *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 366-386. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0179>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Hajizadeh Anari, H. (2015). A comparative comparison of the accepted values of the second and third generations of the Islamic Revolution of Iran in the normal-government pre-university centers of the Tehran Education and Training Organization and its educational consequences in the academic year 2004-2005. *Applied Issues of Islamic Education*, 2, 29-56. [In Persian]
- Hamour, H. (2023). The effect of leadership styles on creative behavior: The mediating role of succession an applied study in Jordanian medium and small companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01290. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1290>
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2013). Enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises: A decent work perspective. In E. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 127-152). Springer.
- Husnurofik, Z., Nurmahmudah, F., & Usman, H. (2019). A systematic review on sustainable human resource management: A framework for managing training in the Indonesian police force. *First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS 2019)*, Indonesia.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Javanbakht, A., Yemeni Dozi Sarkhabi, M., & Khorasani, A. (2016). The comparison between principals management styles in schools, general public sample, nonprofit, gifted high school teachers' views of downtown Tehran. *Research on Educational Leadership and Management*, 2(7), 37-56. [In Persian]
- Kafashi, M. (2015). A survey on effective social and cultural factors in generation gap in Tehran. *Quarterly Journal of Women & Society*, 6(21), 67-86. [In Persian]
- Kothari, M. (2011). Generations X, Y and Z and cultural policy making in Iran. *Culture Strategy*, 1(3), 65-85. [In Persian]
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. Harper Business.
- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.009>

- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Maley, J. (2014). Sustainability: The missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 190-205. <https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0024>
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 206-224. <https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0025>
- Mohamadi Turkmani, E., Nariman, H., & Khanifar, H. (2019). Identification and comparison of values and sport experiences between Iranian generations. *Research on Educational Sport*, 7(17), 159-186. [In Persian] <https://doi.org/10.22089/res.2019.6347.1530>
- Moidfar, S. (2004). Generation gap or cultural breakthrough (studying the generation gap in Iran). *Journal of Social Science Letter*, 24, 55-80. [In Persian]
- Moradiyan, M., Salavati, A., & Ahmadi, K. (2020). Designing a human resource management pattern based on generational differences (Case study: One of the medical universities in IRAN). *Journal of Healthcare Management*, 2(11), 33-44. [In Persian] <http://sanad.iau.ir/fa/Article/806445>
- Nemati, Z., & Maddlo, Q. (2018). The role of education curricula in reducing the gap between generations. *National Conference on the Pathology and De-harmization of the Phenomenon of the Generation Gap (Areas, Challenges, and Solutions)*, Bushehr.
- Niknam, O. A., Alipoor Darvishi, Z., Mohammadi Moghaddam, Y., & Salehi Sedghiani, J. (2021). Designing and explaining the of sustainable belongings model of new generation employees through grounded theory (A study in information and communication technology business). *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(4), 157-189. [In Persian]
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Rahimian, H., Abbaspour, A., & Sarrafan, F. (2016). Servant leadership role in organizational effectiveness of schools. *Research on Educational Leadership and Management*, 3(10), 113-140. [In Persian]
- Rahimian, H., Taheri, M., & Veysi, R. (2015). Study of relationship between transformational leadership style of managers and employees' readiness for changing primary schools of Javan rood in 2014-2015. *Research on Educational Leadership and Management*, 2(6), 51-74. [In Persian]
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Robertson, R., Dehejia, R., Brown, D., & Ang, D. (2011). *Labour law compliance and human resource management innovation: Better Factories Cambodia* (Vol. 1). Better Work (ILO/IFC).
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Shalchi, V., & Ziyachi, M. (2014). Generational differences in lifestyle: A case study in 1st zone of Tehran. *Socio-cultural Development Studies*, 3 (1), 69-91. [In Persian] <http://journals.sabz.ac.ir/scds/article-1-90-fa.html>
- Sharma, S., & Kaur, R. (2019). Glass ceiling for women and work engagement: The moderating effect of marital status. *FIIB Business Review*, 8(2), 132-146. <https://doi.org/10.1177/2319714519838669>
- Sulaimanpour Imran, M. (2016). Conceptualization of the phenomenon of generation gap and educational strategies to overcome it. *Tarbiati Research Journal*, 50, 69-96. [In Persian]

- Tafazzoli, R., & Hoseini, M. S. (2017). The relationship between managers leadership style with using information technology in school of Bandar Jask. *Research on Educational Leadership and Management*, 3(12), 149-173. [In Persian]
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Simon and Schuster.
- Yousefi Hamedāni, E., Nasr Isfahani, A., Ābedini, Y., & Tāheri Demne, M. (2021). The generation gap and teaching and learning strategies at primary school level: A futuristic approach. *Journal of Educational Innovations*, 20(4), 149-172. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jei.2021.275970.1834>
- Zahra Moghadam Fazahi, F., Koresh, P., Cambys, & Khosroibabadi, A. (2022). Curriculum tailored to the characteristics and needs of generation z, a research synthesis study. *Research in Curriculum Planning*, 19(2), 23-45. [In Persian]