الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم: إدارة الموارد البشرية



تحديات إدارة الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) في مكان العمل

دراسة ميدانية لدى بنك سورية الدولي الإسلامي

Challenges of Managing Different Generations (Generation Z, Millennials) in the Workplace

Field Study: Syrian International Islamic Bank (SIIB)

مشروع تخرج للحصول على الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:
ريان صلاح الدّين بدران
إشراف:
أ.م. د منير عباس

العام الدراسي 2024 -2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات

الشكر أولًا وأخيرًا لربّ السماء ، خالق الإنسان، وواهب العقل والبيان

من سخّر الأشياء ، وفتح أبواب العلم، وبارك الجهد في درب الساعين.

فما هذا التخرج إلا ثمرة من ثمار فضله، ونفحة من فيض عطائه الذي لا يُحصى.

والصلاة والسلام على أفضل الخلق سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

مقدمة

من قال: أنا لها، نالها

وأنا لها وإن زاد عمّا عنها أثنيت بها

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا يسيرة، بل كانت حلمًا قريبًا ولا أزال أذكر كان محفوفًا بالتساؤلات، لكني قطفتها.

الحمد لله حبًّا وشكرًا وامتنانًا، الذي بفضله ها أنا اليوم أنظر إلى حلم طال انتظاره، وقد أصبح واقعًا أفتخر به

إهداء

إلى نفسي.. إلى ريان الطفلة الصغيرة التي لا تكبر.. إلى المدللة التي تسكن في زوايا قلبي..

إليك يا من تحملين لهفة الاكتشاف وشغف التميز.. يا من لن تفقدي الأمل رغم كل تعب الذي مررنا به معاً.. انظري لقد كبرنا معاً ووصلنا إلى الحلم الذي كبر معنا..

لقد كنتِ دائماً شعلتي الخفية

لكِ مني كل الحب والوفاء لأنكِ – برغم كل شيء – ظللت تؤمنين بي، حتى حين توقفت أنا عن الإيمان بنفسي

"هذا إنجازكِ أيضاً يا صغيرتي"

فاشهدي العالم معي اليوم

وخذِي بيدي كما فعلتِ دائماً، لنمضي معاً نحو الأحلام الاجمل

أهديك تخرجي ايتها المتميزة

لطالما أحببت أن تكون متفوقة، وتفوقت

على نفسي التي كانت، وعلى نفسي التي صارت

الإدارية ريان صلاح الدّين بدران

إلى عزيزي وسيد قلبي إلى من كلله الله بالهيبة والوقار أحمد الله ان حظاني بأعظم أب وسند في الحياة ما وصلت له اليوم أقدمه لك جملة من صغر حجمه أمام جميل صنيعك ودعمك لي ...لن تكفي كلمات الدنيا لشكرك..... ولأن الفتاة معجبة بأبيها فهنيئا لي بك أبا عظيما ما عرفت الأيام مثله ...

والدي الغالي

الحجي صلاح الدين بدران

إلى القلب الحنون وشمعتي في الليالي المظلمة إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي الأشواك ....وإلى جعل الله الجنة تحت أقدامها .....احتضنني قلبها قبل كفيها، تحملت معي كل لحظات الألم والإخفاق، ساندتني. قوتني. ألهمتني. وسهلت لي الشدائد بدعائها. هي الكفاية والكفوف. لا حرمني الله وجودك وحبك ما حييت

والدتي وحبيبتي

هيام الحنش

إلى صغاري الذين لم يُشرق غدُهم على هذا العالم بعد، لكنهم يسكنون قلبي من الآن هذا الإنجاز هو وعد بأني سأكون الأم التي تفتخرون بها، كما سأفتخر بكم يومًا حين تحققون أحلامكم. هذا التخرج ليس النهاية، بل بداية لطريق سأشهدكم فيه بالحب، بالعلم، بالدعاء كبرتُ اليوم خطوة لأكون غدًا سندًا، وعلمًا تستندون إليه.. لأجلكم كبرت، ولا زلت أسعى لأكون الأفضل

إلى بذور الأمل التي لم تُزهر بعد في عالمي.

إلى تلك الهادئة القوية .... أمي الثانية إلى من زينت أيامي بوجودها فكانت خير مرشد وخير داعم وبرغم بعد المسافات وسنوات الفراق لازالت ظلال حرمانها تتخطى الاثير لتحيط بي مؤنستي الغالية:

رانيا صلاح الدين بدران

إلى من اركض إليها لترشدني ...من جعلتني أضيء في عتمتي وأضحكتني بالرغم من شُحب وجهي، حتى لو فرقتنا الأيام والأماكن فالقلوب شواهد لا تنسى يداً مُدت لها حين شارفت على السقوط فقوتها ورتبتها وأعادت لها فوق الحياة حياة توأم الروح:

رشا صلاح الدين بدران

الى من شددنني الله بعضده.. أبي الثاني... خليل الروح وكتفي الثابت الذي لا يميل.. إليك يا من كنت رفيق الدرب في سنوات دراستي رُكنيَ الثابت:

ماجد صلاح الدين بدران

قدوتي في الاجتهاد والطموح ...كنت خير مثال لاختياري لنفس مسيرتك الدراسية فكانت نعم وكنت خير المثل

مازن صلاح الدين بدران

بوصلتي..ظلي البعيد ومنارتي في قراراتي والذي لن تفلح أيام الغربة ومسافات السفر عن التجائي إليك في حالك أوقاتي وستبقى فرحتي منقوصة دون وجودك الرائع ببينا

ياسين صلاح الدين بدران

توءمي الأشقر. لم أعرف يوماً بأن مناكفاتي معك في طفولتي ستكون أغلى لحظات ذاكرتي ...إليك يا أقرب مني إليّ

أحمد صلاح الدين بدران

إلى السند والعُضد والساعد إلى سعادة بيتنا وضحكة أيامنا.. أول من زين عائلتنا بقدومه

حفيدنا الأول:

المهندس خالد صبحي ريحان

صديقي الذي أضحى ضعف طولي. اشتقت لتدليلك ولصوتك العذب.. جمعني الله بك قريباً

القرآني سراج الدين صبحي ريحان

إلى ريحاني العائلة من أضافوا الى دارنا البهجة والحياة

(أحمد العدنان محمود العبد الله – عماد مازن بدران – محمد الفاتح برهان سعيد)

وإلى مؤنساتنا الصغيرات الغاليات

(ميرال ماجد بدران– سدين ماجد بدران – مينسا ماجد بدران –أريام مازن بدران

– ملاك مازن بدران)

عرّابي الغالي ...ما تركته من فراغ في حياتنا لا يعوّض ... كانت يدك الحانية أروع من ربتت على جروح أرواحنا فكنت خير أنيس العطوف ...رحمك الله وآنسك كما آنستني في حياتي

جدي الغالي الحجي عبد الرحمن الحنش

جدتي الغالية ...بركات دعائك تحيطني ما حييت شكرا لك جدتي

جدتي أم حاتم

الى من غفت أعينهما تحت التراب.. تاركين لنا إرث المحبة والعزة والأثر الطيب ...رحمكما الله

أبو سعيد، أم سعيد

وكأني لم أعد اعرف درجة القرابة لكُنَّ اكنتن أخوات أبي أم أنتن لي أخوات.. شكرا لوجودكنّ في حياتي

عماتي (أميمة، فاطمة، إيمان، روضة)

خالتي الغالية ...من كنتي نعم العون وخير ناصح في مسيرتي بحجم المحبة

نعمة الحنش

لأن الله اختار من الورد مياسمها ...إلى الروح الغالية التي فارقتني افتقدت وجودك

شهيدة الحرية ميسم شيخ النجار

إلى صاحبة الوجود اللطيف من تجعل المكان ينير بابتسامتها فلتبقي دائما كما أنت، بسيطة، صافية، جميلة بروحك قبل ملامحك

هبة شيخ النجار

ولأن لكل امرئٍ من اسمه نصيب.. كنتي أجمل ابتسامة رسمت على وجه عائلتنا

الأستاذة ابتسام معيكة

إلى من شاركتني مقاعد المدرسة وحتى الجامعة من كانت خير يدٍ مدت للعون

المهندسة الجيولوجية هديل بدران

شقيقة الروح... وطني الذي لا يخون ...من كنتُ دائمًا ألجأ إليك عندما يضيق بي العالم، فأجد بابكِ مفتوحًا يستقبلني بكل حب. لا تملّين من أحاديثي ولا من تفاصيل يومي، بل تصغين بصدقٍ لكل ما يثقلني وتخففين عني دون أن أشعر. تتقبلينني كما أنا، بكل ارتباكي وتشتتي، بكل حزني ودموعي. تدافعين عني حين يتخلى الآخرون، وكنتِ دائمًا سندًا، وطنًا، وملاذًا آمنًا، كأنكِ رسالة اعتذار من الحياة لي. رفيقة طفولتي وصباي، وشريكتي في كل سنواتي، كبرنا معًا وتقاسمنا الأحلام والخيبات، الضحكات والدموع. ومع كل هذا الطريق الطويل، ما زلتِ أعزّ ما أملك ...نور حياتي

الصيدلانية أنوار شيخ النجار

مسرة حياتي، مأمني وملاذي قاسمتني أدق تفاصيل حياتي، فتحمّلت جنوني وعفويتي واحتضنت ضعفي كما لو كان جزءًا منك، ووقفت بجانبي في محاربة الأيام لتحوّلي من كل لحظة صعبة ذكرى نتشاركها...معك، حتى أصعب الأوقات تصبح أهون.

الصيدلانية سارة المكبتل

يدي اليمنى وكتفي الثابت منهلي الذي لا ينضب شريكة عثراتي ونجاحاتي مخزوني من هذه الحياة وأسراري شاركتني الطريق، وكتفي دائمًا متكأ على كتفها رغم بعد المسافات...أفتقدك كثيرًا.

المهندسة رغد طعمة

صديقة المواقف لا السنين صاحبة القلب الحنون إلى من عشت معها لحظات تحمل في طياتها الأمل.. وقدمت لي دعماً أشد به أزري وأقتات عليه في غيابها

فاطمة أبو دقة

شريكة الصبا ... رفيقة المشوار ...الى من تحلت بالإخاء فأعارتني سمعاً يطيب به خاطري، وملاذاً يعينني على عثرات الحياة ...شكرا لك

ماريا البيسواني

إلى الفتاة اللطيفة.. كل ابتسامة منك تحمل الحياة وكل كلمة تشبه دفء البيت بعد غياب طويل

ريم أبو دقة

الى صديقات المرحلة الجامعية ... رفيقات الخطوات الأولى والأخيرة ...من أتممت رحلة السنوات الأربعة بصحبتهم فهان معهم عناء المسير

(راما الشحادات – لارا حسن – منى سوار – عائشة نصوح) .

الى شركاء هذه الرحلة من كانت الجامعة أفضل برفقتهم، أنتم الجزء الأجمل الذي سيبقى في قلبي وذاكرتي دائما

(رند خطاب – ليلاس العدوي–سعاد عباس – هيا مصطفى – مرام الحمد – سارة الخن – تالا الطيب – يمنى المصري – سيدره الشامي – ريم رغفان – راما عرابي_ سهام يعقوب _ عائشة يعقوب).

مديرتي اللطيفة ...من اعطتني من بحر علمها فوجهتني وارشدتني وكانت نعم عون لي في فترة تدريبي ...شكرا لكي

مديرة قسم التدريب والتطوير في بنك سوريا الدولي الاسلامي

الأستاذة دانيا الامام

إلى من أنار لنا عتمات الطريق ...الى من لم يبخلوا علينا بالنصح والارشادات ...الى من جعلوا مسيرتنا أجمل بوجودهم ... منارتنا وقدوتنا الدكاترة الأعزاء

الدكتور منير عباس , الديب كولوا , خلدون نجاتي

وإلى كل من ذكرني بدعوة صادقة في قلبه فلامستني طوال مسيرتي

فلكم كل الحب والشكر والامتنان

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص جيل z وجيل الألفية ممثلة ب (القيم المهنية، أساليب التواصل المفضلة، التوجه التكنولوجي) على تحديات إدارة الأجيال ممثلة ب(تحديات التواصل، تحديات القيم والتوقعات، تحديات التعاون والعمل الجماعي، تحديات الرضا والولاء الوظيفي).

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين في بنك سورية الدولي الإسلامي البالغ عددهم (657) موظف نهاية عام (2023) باعتباره يضم أفراداً عاملين من مختلف الاعمار وتم أخذ عينة عشوائية من مناصب وظيفية مختلفة من العاملين في الإدارة المركزية.

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات جرى توزيعها الكترونياً على العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (61) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص جيل z وجيل الألفية ممثلة على تحديات إدارة الأجيال ممثلة ب(تحديات التواصل، تحديات القيم والتوقعات، تحديات التعاون والعمل الجماعي، تحديات الرضا والولاء الوظيفي). وكان بعد التوجه التكنولوجي الأكثر تأثيراً في إدارة الأجيال المختلفة لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

كما أوصت الدراسة البنك بضرورة تصميم استراتيجية شاملة لإدارة التنوع الأجيالي تعتمد على فهم عميق لخصائص الجيلين. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية برامج تدريب للمديرين على كيفية إدارة فرق عمل متنوعة أجيالياً، وإنشاء قنوات تواصل متعددة (رقمية وتقليدية) لتلبية احتياجات الجميع، وتقديم حوافز ومزايا تتناسب مع تطلعات الجيلين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأجيال، جيل الألفية، جيل z

Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of Generation Z and Millennial characteristics, represented by (professional values, preferred communication methods, and technological orientation), on generational management challenges, represented by (communication challenges, values and expectations challenges, collaboration and teamwork challenges, and job satisfaction and loyalty challenges).

The descriptive analytical approach was adopted. The study population included (657) employees at the International Islamic Bank of Syria at the end of 2023, as it includes employees of various ages. A random sample was taken from various job positions within the central administration.

A questionnaire was used to collect data, distributed electronically to employees at the International Islamic Bank of Syria. The number of distributed questionnaires valid for analysis reached (61). These questionnaires were analyzed using the SPSS statistical program, and hypotheses were tested using simple and multiple linear regression.

The study found a significant positive impact of Generation Z and Millennial characteristics, represented by (communication challenges, values and expectations challenges, collaboration and teamwork challenges, and job satisfaction and loyalty challenges). The technological trend was the most influential in managing different generations at the International Islamic Bank of Syria.

The study also recommended that the bank design a comprehensive strategy for managing generational diversity based on a deep understanding of the characteristics of both generations. This strategy could include training programs for managers on how to manage generationally diverse work teams, establishing multiple communication channels (digital and traditional) to meet the needs of all, and offering incentives and benefits that match the aspirations of both generations.

Keywords: Generational Management, Millennials, Generation Z

قائمة المحتويات

الإطار العام للدراسة	*1*

أولاً: المقدمة	1
ثانياً: الدراسات السابقة	2
ثالثاً: مشكلة الدراسة	6
رابعاً: أهمية الدراسة	8
خامساً: أهداف الدراسة	8
سادساً: متغيرات الدراسة	9
سابعاً: فرضيات الدراسة	10
ثامناً: منهجية الدراسة	10
تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة	11
عاشراً: حدود الدراسة	11
أحد عشر: مصطلحات الدراسة	11

الفصل الأول: إدارة الأجيال المختلفة	*13*

أولاً: ماهية جيل الألفية (الجيل Y):	13
ثانياً: خصائص جيل الألفية:	14
ثالثاً: دوافع جيل الالفية في مكان العمل	15
رابعاً: النظريات المفسرة لجيل الألفية	16
خامساً: ماهية الجيل الرقمي (جيلz)	19
سادساً: خصائص الجيل الرقمي جيلz	19

سابعاً: دوافع جيل z في مكان العمل	20
ثامناً: النظريات المفسرة للجيل الرقمي	21
تاسعاً: مقارنة بين جيل الالفية والجيل الرقمي (جيلz)	23
الفصل الثاني: تحديات ادارة الاجيال المختلفة في مكان العمل	*29*
أولاً: تحديات التواصل كأحد تحديات إدارة الأجيال المختلفة في مكان العمل	29
ثانياً: تحديات القيم والتوقعات كأحد تحديات ادارة الاجيال المختلفة في مكان العمل	29
ثالثاً: تحديات التعاون والعمل الجماعي كأحد تحديات ادارة الاجيال في مكان العمل	31
رابعاً: تحديات الرضا والولاء الوظيفي كأحد تحديات ادارة الاجيال المختلفة في مكان العمل	32
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	34
أولاً: أداة الدراسة	34
ثانياً: تصميم الاستبانة	34
ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة	35
رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة	36
خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	37
سادساً: اختبار فرضيات الدراسة	*48*
النتائج والتوصيات	59
الملحق رقم (1) استمارة استبيان	*64*

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha _____ 35

الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي_____ 36

الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل _____ 36

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي _____ 37

الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات _____ 38

الجدول رقم (6) نتائج قياس القيم المهنية والتوقعات _____ 38

الجدول رقم (7) نتائج قياس أساليب التواصل المفضلة _____ 40

الجدول رقم (8) نتائج قياس التوجه التكنولوجي_____ 41

الجدول رقم (9) نتائج قياس تحديات التواصل _____ 42

الجدول رقم (10) نتائج قياس تحديات القيم والتوقعات _____ 44

الجدول رقم (11) نتائج قياس تحديات التعاون والعمل الجماعي _____ 45

الجدول رقم (12) نتائج قياس تحديات الرضا الوظيفي والولاء _____ 47

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الأجيال _____ 48

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة_____ 49

الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات الأجيال ____ 49

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة_____ 50

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة_____ 51

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة _____ 51

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة _____ 52

الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة_____ 53

الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة _____ 53

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة_____ 54

الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة_____ 55

الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة_____ 55

الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة _____ 56

الجدول رقم (26) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة_____ 57

الجدول رقم (27) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة _____ 57

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، لم يعد مكان العمل مجرد مساحة لإنتاجية الأفراد، بل أصبح بوتقة تتلاقى فيها خلفيات وثقافات وتوقعات متنوعة، تشكلها الأجيال المختلفة. ومع تزايد أعداد المنتمين لجيل الألفية (Millennials) (المولودين تقريباً بين عامي 1981 و1996) والجيل Z (Gen Z) (المولودين تقريباً بعد عام 1997) في القوى العاملة، يتزايد التعقيد والتحدي أمام مؤسسات الأعمال لإدارة هذه التنوعات بفعالية وكفاءة. ولم تعد الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية كافية لمواجهة التطلعات الفريدة لكل جيل، مما يستدعي فهماً معمقاً للتحديات الناشئة عن هذا التعدد الأجيالي.

وبدا التفاعل بين الأجيال في مكان العمل يخلق ديناميكيات فريدة قد تؤدي إلى تباينات في أساليب العمل، وأنماط الاتصال، وتوقعات المسار الوظيفي، وحتى القيم التنظيمية. هذه التباينات، وإن كانت تُعد مصدراً للثراء والتنوع، إلا أنها قد تُشكل في الوقت ذاته تحديات كبيرة للإدارة، تتطلب مقاربات جديدة ومبتكرة لضمان بيئة عمل شاملة ومنتجة.

ويمثل جيل الألفية حالياً الشريحة الأكبر في القوى العاملة العالمية، ويتميز هذا الجيل بخصائص فريدة تتطلب استراتيجيات إدارية خاصة. لقد نشأ أفراد هذا الجيل في عصر الثورة الرقمية، وهم بطبيعتهم متصلون تكنولوجياً، يبحثون عن الهدف والمعنى في العمل، ويقدرون التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ويميلون إلى البحث عن التغذية الراجعة المستمرة والفرص للنمو والتطوير السريع ويفضلون المرونة في العمل، سواء من حيث ساعات العمل أو بيئته ، ويقدرون التعاون والعمل الجماعي. ومع ذلك، قد تظهر تحديات إدارية تتعلق بتوقعاتهم العالية من التقدم الوظيفي السريع، أو حاجتهم المستمرة للتقدير، أو ميلهم للتنقل بين الوظائف بحثاً عن فرص أفضل تلبي طموحاتهم ورغباتهم في التأثير. كما أن اعتمادهم الكبير على التكنولوجيا قد يُحد من تفاعلهم الشخصي في بعض الأحيان، مما يفرض تحدياً على أساليب التواصل التقليدية.

في حين يُشكل الجيل Z أحدث الوافدين إلى سوق العمل، ويُطلق عليهم غالباً "المواطنون الرقميون الحقيقيون" (Digital Natives)، حيث لم يعرفوا عالماً بلا إنترنت أو هواتف ذكية. يتميز أفراد هذا الجيل بكونهم عمليين

للغاية، وموجهين نحو تحقيق الأهداف، ويقدرون الاستقلالية والاعتماد على الذات بشكل كبير. يبحثون عن الأمان الوظيفي والاستقرار، مع اهتمام كبير بفرص التعلم والتطوير المستمر. يفضلون التواصل السريع والمباشر، وغالباً ما يكون عبر المنصات الرقمية. تبرز التحديات الإدارية في التعامل مع هذا الجيل من خلال توقعاتهم الفورية للنتائج، وحاجتهم إلى التواصل المستمر والمباشر، وتفضيلهم للعمل المستقل الذي قد يتعارض مع بيئات العمل الهرمية التقليدية. كما أن تركيزهم على الفردية والتعبير عن الذات قد يتطلب مقاربات مرنة في إدارة الأداء والتحفيز، مع ضرورة تلبية رغبتهم في التطور السريع وتقدير جهودهم الفردية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بموضوع الدراسة نذكر أهمها من الأحدث فالأقدم كما يلي:

الدراسات العربية:

1- دراسة (بودودة، 2025) بعنوان: إدارة الأجيال كوظيفة جديدة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال[1].

هدفت الدراسة إلى محاولة رسم ملامح وظيفة جديدة ضمن مهام ادارة الموارد البشرية تسمى بإدارة الأجيال، والتي تعني بتسيير الاختلافات والفوارق بين الأجيال المختلفة في مكان العمل، حيث تطرقت إلى مراجعة الادبيات السابقة في الموضوع، وتبيان التسلسل التاريخي لظهور الأجيال المتعاقبة وشرح وتحليل أهم الفوارق بينها، أين توصلت الى القول بوجود سنة أجيال، أربعة منها داخل سوق العمل الان، حيث يشكل تسيير الاختلافات التي بينها من خلال الاستفادة من مزايا الاختلاف وتجنب سلبياته هيكل الوظيفة الجديدة، والتي تعني بإدارة الأجيال من خلال الاستفادة من التنوع والتقليل من أضرار الاختلاف.

[1] بودودة، صديق (2025)، إدارة الأجيال كوظيفة جديدة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

2- دراسة (أحمد، 2021) بعنوان: دراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة[2].

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة، وذلك من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الاختلاف بين أجيال العاملين، بالإضافة إلى الدراسات الخاصة بالتوازن بين العمل والحياة، وبعد ذلك تناولت الدراسة الدراسات الخاصة بالعلاقة بين اختلاف الأجيال والتوازن بين العمل والحياة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كل جيل لديه مجموعة خصائص وتطلعات فريدة من نوعها، ويُشكل هذا التنوع داخل المنظمات تحدياً هاماً للإدارة، وعلى مسئولي الموارد البشرية أن تكون على بينة من الاحتياجات المتغيرة لعامليها، وتحديد كيفية الاستجابة لها، وبما يتناسب مع طريقة تفكيرهم، وذلك لتحقيق التفاعل والتناغم بين مجموعات العاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية مما يؤدي إلى زيادة معنوياتهم والتزامهم، والحد من مصادر التوتر والمشكلات، ووجود اختلاف كبير بين الأجيال في الوفاء بمتطلباتهم النفسية والاجتماعية، خاصة بالنسبة للصراع بين العمل والأسرة، وأن الصحة النفسية من أهم مؤشرات هذا الصراع، والذي يتأثر بالاضافة لاختلاف الجيل إلى الوظيفة، ومرحلة الحياة، والمرحلة المهنية. لذا فإن حدوث تغيرات في بيئة العمل المادية، يمكن أن يدعم صحة ورفاهة العامل؛ والذي يعزو للحالة الجسدية والعقلية المتغيرة لكل جيل.

3- دراسة (الدقن، 2020) بعنوان: تطور أجيال الإدارة العامة ومستقبل الإدارة الحكومية العربية: تحليل استقرائي للتحديات والاستجابات[3].

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي واجهت أجيال الإدارة العامة وتحليل استجابات أجيال الإدارة العامة للتحديات التي واجهتها، والتأصيل العلمي للجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة الذي يمكن أن يشكل مستقبل الإدارة الحكومية العربية لأداء تنموي أفضل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التطوري ووظفت نظرية التحدي والاستجابة في إطار التحليل الاستقرائي وقد انطلقت الدراسة من تساؤل بحثي رئيس عن كيفية استجابة الإدارة العامة للتحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها، وانبثق عن هذا

[2] أحمد، فاتن عبد النعيم (2021)، دراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، مصر.

[3] الدقن، أحمد السيد (2020)، تطور أجيال الإدارة العامة ومستقبل الإدارة الحكومية العربية: تحليل استقرائي للتحديات والاستجابات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، مصر.

التساؤل البحثي الرئيس تساؤلات فرعية حول ماهية التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الجيل الأول للإدارة العامة وأدت إلى التطور إلى الجيل الثاني الإلكتروني / الاقتصادي، وماهية التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الجيل الثاني للإدارة العامة الحديثة والتي تؤدي إلى الجيل الثالث في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (tamo, 2024)

A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review.

نظرة شاملة على جيل Z في مكان العمل: رؤى من مراجعة نطاقية.[4]

هدفت الدراسة إلى القيام بمسح شامل للأبحاث المنشورة حديثًا حول الجيل Z في مكان العمل. وتقديم نظرة عامة شاملة لتوقعاتهم، وتحدياتهم، وأثرهم على المنظمات، ومناقشة التحديات التي يفرضها تواجدهم على قادة المؤسسات. استخدمت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية (Systematic review)، حيث قامت بتحليل وتصنيف عدد كبير من الأوراق البحثية والمقالات التي نُشرت بعد عام 2022 والتي ركزت على الجيل Z. وأكدت المراجعة أن الجيل Z يضع أهمية قصوى على التكنولوجيا والمرونة. هم أكثر استعدادًا لتغيير وظائفهم إذا لم تلبي بيئة العمل توقعاتهم في هذه الجوانب. كما أظهرت النتائج أن الجيل Z يتوقع من القادة أن يكونوا أكثر شفافية وتعاونًا. هم لا يفضلون أساليب الإدارة التقليدية الهرمية. وشددت الدراسة على أن المنظمات بحاجة إلى إعادة النظر في سياساتها وممارساتها لتكون أكثر جاذبية وملاءمة للجيل Z، وإلا فإنها ستواجه صعوبات في الاحتفاظ بالمواهب الشابة.

[4] tamo, san (2024) A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. SA Journal of Industrial Psychology.(2024) .

2- دراسة (Fan et al, 2023)

"**Managing Multigenerational Workforce Challenges in the Digital Era: A Mixed-Methods Study**".

إدارة تحديات القوى العاملة متعددة الأجيال في العصر الرقمي: دراسة باستخدام أساليب مختلطة[5]

هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات التي يواجهها المديرون في إدارة فرق عمل متعددة الأجيال في ظل التحول الرقمي، مع التركيز بشكل خاص على جيل الألفية (Millennials) والجيل Z. وسعت الدراسة إلى تقديم استراتيجيات عملية لتحسين التواصل والتعاون بين هذه الأجيال. استخدم الباحثون منهجية مختلطة (Mixed-methods research) شملت مسحًا كميًا لـ 300 مدير وموظف من مختلف الأجيال، بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع 20 مديرًا من شركات متنوعة. وقد أبرزت الدراسة أن التحدي الأكبر يكمن في فجوة التواصل بين الأجيال. يفضل الأجيال الأكبر سنًا التواصل وجهًا لوجه أو عبر البريد الإلكتروني، بينما يميل الأجيال الأصغر سنًا (مثل الجيل Z) إلى استخدام أدوات التواصل الفوري والمنصات الرقمية. ووجدت الدراسة أيضًا اختلافات في القيم الوظيفية. يركز الجيل Z بشكل كبير على التوازن بين العمل والحياة، والمرونة، والفرص للتعلم والتطوير، في حين قد يولي الأجيال الأكبر سنًا أهمية أكبر للاستقرار الوظيفي والترقيات التقليدية.

3- دراسة (Ramskogler, 2022) بعنوان

"**Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences**

قيم العمل عبر الأجيال: تطوير مقياس قيم العمل الجديد (NWVS) ودراسة الاختلافات بين الأجيال".[6]

[5] Fan, D., Chen, Y., & Li, M. (2023). "Managing Multigenerational Workforce Challenges in the Digital Era: A Mixed-Methods Study". Journal of Organizational Behavior.

[6] Ramskogler, E., Gstrein, C., & Rumpold, K. (2022). "Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences". Work. doi: 10.3233/WOR-220038

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس جديد لقيم العمل وتحليل ما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية في قيم العمل بين الأجيال المختلفة (جيل طفرة المواليد، الجيل X، جيل الألفية، والجيل Z). استخدمت الدراسة منهجية كمية حيث قامت بتصميم مقياس جديد لقيم العمل (NWVS) وتوزيعه على عينة واسعة من المشاركين من مختلف الفئات العمرية. أشارت النتائج إلى وجود تشابه كبير بين الأجيال في قيم العمل الأساسية المتعلقة بالاحتياجات الأساسية والاستدامة التنظيمية. لكن ظهرت اختلافات جوهرية في قيم أخرى كالوضوح، المال، التطوير المهني، والتحفيز. على سبيل المثال، يولي الأجيال الأصغر سنًا أهمية أكبر للتطوير المهني والتحفيز، وهو ما يعكس منظور دورة الحياة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث الهدف في بيان تحديات إدارة الأجيال المختلفة وقد اختلفت عنها من حيث الحدود المكانية حيث أتت الدراسة الحالية للإسقاط على البيئة السورية بشكل عام وعلى بنك سورية الدولي الإسلامي بشكل خاص.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

تواجه بيئات العمل الحديثة تحديًا متزايدًا يتمثل في إدارة التنوع الأجيالي، حيث يتشارك الموظفون من أجيال مختلفة – كجيل Z وجيل الألفية (Millennials) – في نفس المساحة المهنية. يحمل كل جيل قيمه، توقعاته، أساليب تواصله، ودوافعه الخاصة، مما قد يخلق تباينات واحتكاكات إذا لم تُدر هذه الاختلافات بفعالية. وفي حين أن هذه التحديات عالمية، فإن البيئة السورية تضفي عليها خصوصية وتعقيدًا فريدين يستدعيان دراسة متعمقة.

وقد شهدت سوريا، على مدى العقد الماضي، تحولات اجتماعية واقتصادية عميقة ألقت بظلالها على سوق العمل. فمن جهة، أدت الأزمات المتتالية إلى هجرة الكفاءات وتغيير في أولويات الشباب، ومن جهة أخرى، برز جيل جديد (الجيل Z) يدخل سوق العمل بظروف مختلفة تمامًا عن سابقيه، وبتأثر كبير بالتحولات الرقمية وتحديات ما بعد الأزمة. في المقابل، يمثل جيل الألفية الشريحة الأكبر من القوى العاملة حاليًا، وقد مروا بتجارب متباينة شكلت نظرتهم للمستقبل الوظيفي. وإن خصوصية البيئة السورية تكمن في عدة أبعاد: أولها

الضغوط الاقتصادية والاجتماعية التي قد تزيد من التنافس بين الأجيال على فرص العمل المحدودة وتؤثر على مستويات الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة. ثانيهما التأثيرات النفسية والاجتماعية للأزمة التي قد تعمق الفجوات في القيم والتوقعات بين جيل عاش فترة استقرار نسبي وآخر تشكل وعيه في ظل ظروف استثنائية. ثالثهما البنية التنظيمية التقليدية في العديد من المؤسسات السورية التي قد لا تكون مهيأة لاستيعاب تطلعات الأجيال الشابة التي تبحث عن المرونة، التقدير، والفرص للنمو والتعبير عن الذات بشكل أكبر.

وإن تجاهل هذه الفروقات أو عدم فهم كيفية إدارتها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية، زيادة في معدلات دوران العمل، صعوبة في استقطاب المواهب الشابة، وتوتر في العلاقات بين الزملاء والإدارة. لذا، تبرز الحاجة الملحة لدراسة ميدانية تستقصي هذه التحديات في السياق السوري، بهدف تقديم فهم أعمق للواقع وبلورة استراتيجيات فعالة لإدارة هذا التنوع الأجيالي بما يخدم أهداف المؤسسات ويعزز من بيئة العمل ككل.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ماهو أثر خصائص جيل z وجيل الألفية ممثلة ب (القيم المهنية، أساليب التواصل المفضلة، التوجه التكنولوجي) على تحديات إدارة الأجيال ممثلة ب(تحديات التواصل، تحديات القيم والتوقعات، تحديات التعاون والعمل الجماعي، تحديات الرضا والولاء الوظيفي).

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هو أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي؟
2- ما هو أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي؟
3- ما هو أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي؟
4- ما هو أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي؟

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية والمساهمة المعرفية وسد فجوة بحثية فعلى الرغم من وجود دراسات عالمية حول إدارة التنوع الأجيالي، إلا أن الأبحاث التي تركز على البيئات المتأثرة بالأزمات أو تلك التي تمتلك خصائص اجتماعية واقتصادية فريدة مثل سوريا نادرة ومحدودة.

الأهمية العملية: تقدم هذه الدراسة فوائد ملموسة للمؤسسات، الأفراد، وصناع القرار كما توفر الدراسة فهمًا واضحًا للتحديات التي تواجهها الشركات السورية في إدارة الأجيال المختلفة، مما يمكنها من تطوير سياسات واستراتيجيات موارد بشرية أكثر فعالية. يشمل ذلك برامج التوظيف، التدريب، التطوير الوظيفي، أنظمة التحفيز، وإدارة الأداء، بما يتناسب مع احتياجات وتوقعات كل جيل. كما ستساعد الدراسة المديرين والقادة في سوريا على فهم كيفية قيادة فرق عمل متنوعة أجياليًا، وتزويدهم بالأدوات اللازمة للتواصل الفعال، حل النزاعات، وتحفيز الموظفين من مختلف الأجيال، مما يعزز القيادة التحويلية في بيئات العمل.

خامساً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان تحديات إدارة الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي، وبيان أثر خصائص الجيل (القيم المهنية، أساليب التواصل المفضلة، التوجه التكنولوجي) على إدارة التحديات لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.، وذلك من خلال:

1- بيان أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.
2- بيان أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.
3- بيان أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

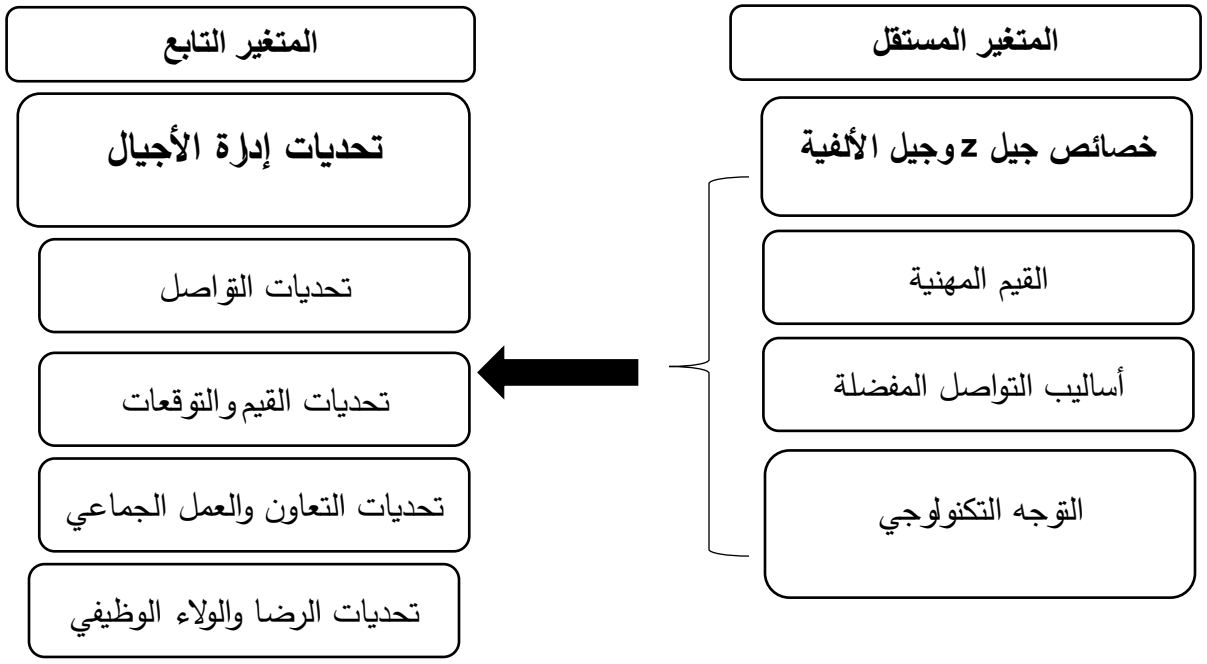
4- بيان أثر خصائص الجيل على إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

سادساً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: خصائص جيل z وجيل الألفية (القيم المهنية، أساليب التواصل المفضلة، التوجه التكنولوجي)

المتغير التابع: تحديات إدارة الأجيال ممثلة بـ (تحديات التواصل، تحديات القيم والتوقعات، تحديات التعاون والعمل الجماعي، تحديات الرضا والولاء الوظيفي).

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

سابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص جيل z وجيل الألفية ممثلة ب (القيم المهنية، أساليب التواصل المفضلة، التوجه التكنولوجي) على إدارة تحديات الأجيال ممثلة ب(تحديات التواصل، تحديات القيم والتوقعات، تحديات التعاون والعمل الجماعي، تحديات الرضا والولاء الوظيفي) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.
2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.
3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.
4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

ثامناً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العاملين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في بنك سورية الدولي الإسلامي البالغ عددهم (657) موظف نهاية عام (2023)[7] باعتباره يضم أفراداً عاملين من مختلف الاعمار وتم أخذ عينة عشوائية من مناصب وظيفية مختلفة من العاملين في الإدارة المركزية.

عاشراً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: بنك سورية الدولي الإسلامي – الإدارة المركزية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الربع الثاني والثالث من عام 2025م.

الحدود البشرية: العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي – الإدارة المركزية.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين هما (خصائص جيل z وجيل الألفية) كمتغير مستقل و(تحديات إدارة الاجيال المختلفة) كمتغير تابع.

أحد عشر: مصطلحات الدراسة

الجيل: التصنيف الأساسي للأفراد بناءً على الفترة الزمنية التي ولدوا وعاشوا فيها، والتي تشكل قيمهم وتوقعاتهم[8].

الجيل Z (Gen Z): (عادةً المواليد من منتصف التسعينيات إلى أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين)[9]

جيل الألفية: (عادةً المواليد من أوائل الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات) [10]

---

[7] التقرير السنوي لبنك سورية الدولي الإسلامي 2023

[8] Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98.

[9] Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, *64*(4), 489-499.

[10] Rachmad, Y. E. (2025). Managing Gen Z: Competencies and Certification as the Key to Success. *United Nations Development Programme*.P 12

تحديات التواصل: الصعوبات أو العقبات التي تنشأ في عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد من أجيال مختلفة. كاختلاف تفضيلات قنوات التواصل (بريد إلكتروني، تطبيقات مراسلة، اجتماعات). سوء فهم الرسائل أو النبرة. تفضيلات مختلفة للتغذية الراجعة (Feedback). اختلاف أساليب التعبير عن الرأي.[11]

تحديات القيم والتوقعات: التضارب أو الاختلاف بين القيم الأساسية والتوقعات المهنية للأجيال المختلفة. كاختلافات في أخلاقيات العمل والالتزام (مثلاً، مفهوم "الدخول والخروج" مقابل "العمل حتى إنجاز المهمة"). تضارب حول التوازن بين العمل والحياة. توقعات مختلفة بشأن المسار الوظيفي والترقيات، تباين في أهمية التقدير والمكافآت. [12]

تحديات التعاون والعمل الجماعي: الصعوبات التي تؤثر على قدرة الأفراد من أجيال مختلفة على العمل معًا بفعالية لتحقيق أهداف مشتركة. صعوبة بناء علاقات عمل قوية، مقاومة التغيير أو تبني أساليب عمل جديدة، اختلاف الأساليب في حل المشكلات واتخاذ القرار، صعوبة في تبادل المعرفة والخبرات بين الأجيال[13]

تحديات الرضا الوظيفي والولاء: تأثير الاختلافات الأجيالية على مدى شعور الموظفين بالرضا عن عملهم وعلى مستوى ارتباطهم بالمؤسسة. ومن مؤشراتها انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى أحد الأجيال أو كليهما، ارتفاع معدلات دوران العمل (التسرب الوظيفي) بين أفراد أجيال معينة. انخفاض الشعور بالانتماء للمنظمة. [14]

[11] Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*.
[12] Op.cit., pp 489-499
[13] Op.cit., pp 489-499
[14] Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*.

الفصل الأول: إدارة الأجيال المختلفة

في عالم يتسم بالتغير المستمر، أصبح فهم وإدارة التنوع الجيلي في بيئة العمل أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والاستدامة. لم تعد القوى العاملة تتكون من جيل واحد متجانس، بل أصبحت فسيفساء من الأجيال المختلفة، لكل منها سماته، وقيمه، وتوقعاته. من جيل الطفرة السكانية إلى جيل الألفية (Millennials) والجيل Z (Gen Z)، يمتلك كل جيل منظورًا فريدًا للعمل، مما يخلق تحديات وفرصًا جديدة للمؤسسات.

أولاً: ماهية جيل الألفية (الجيل Y):

يُعرف جيل الألفية (Millennials) أو جيل "واي (Generation Y) "بأنه الجيل الذي وُلد بين أوائل الثمانينيات ومنتصف التسعينيات، وتختلف بعض المصادر في تحديد تواريخ الميلاد الدقيقة، ولكنها عادةً ما تتراوح بين عامي 1981 و1996. هذا الجيل هو الأول الذي نشأ مع الإنترنت والتقدم التكنولوجي الهائل، مما أثر بشكل كبير على خصائصه وسلوكياته، وأصبح يُوصف بأنه "الجيل الرقمي الأول" و "الجيل العالمي الأول."[15]

ولد أبناء جيل Y في فترة الثمانينيات والتسعينيات بين 1982 –2002، ويشار إليهم باسم الجنرال Y، أو جيل الألفية. نشؤوا في عصر يتميز بانتشار غير مسبوق لتكنولوجيا المعلومات ومجالات اجتماعية مختلفة، كما يعتقدون امتلاكهم شخصية ووجهات نظر؛ لذا يحتاجون إلى أسلوب إدارة يتميز بالوعي والتفاهم، وأهمية التدريب، ودرجة عالية من الحرية والاستقلال، واستشارتهم في القرارات الإدارية، بدلاً من السيطرة والتوجيه، كما يتميزون بالسعي لتحقيق طموحاتهم منذ لحظاتهم الأولى في العمل، يفضلون القيام بالأعمال متعددة المهام، كما يُطلق عليهم "فرسان البيانات" لإتقانهم التكنولوجيا وسبل التواصل الاجتماعي وهذا الجيل يحب العمل في مجموعات والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية وحل المشكلات. [16]

كما أن أبناء هذا الجيل واقعيون، يتميزون بالطموح وخلق الفرص، يميلون إلى ترك العمل إذا شعروا بعدم مساهمتهم بشكل إيجابي فيه؛ حيث يرونه وسيلة لتحقيق طموحاتهم، وأن بمقدورهم تقلد مناصب إدارية بعد

[15] Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, *64*(4), 489-499., P 490

[16] أحمد، فاتن عبد النعيم (2021)، دراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، مصر، ص246.

ثلاث سنوات فقط من بداية عملهم، وقد يرجع ذلك إلى شعورهم بأن تعليمهم الأكاديمي يؤهلهم لذلك، كما يفضلون البحث عن عقود عمل آمنة ومرتفعة الأجر؛ حيث إن 45% من القوى العاملة لهذا الجيل غير راضين عن رواتبهم، لذا معدل دورانهم أعلى من غيرهم. وقد عانى أبناء هذا الجيل من قضاء آبائهم وقتاً طويلاً في العمل، وقدموا تضحيات كبيرة دون فوائد؛ لذا فإنهم أقل استعداداً لتقديم تضحيات وشعوراً بأن العمل ينبغي أن يكون له الأولوية الأولى في حياتهم، لذا يفضلون علاقة التوازن بين العمل والحياة، والميل للعمل في بيئة مرنة وشروط جيدة، كما أن هذا الجيل ينجذب إلى المنظمات التي تهتم باحتياجات العاملين، وأن الاحتياجات الشخصية أكثر أهمية بالنسبة له من احتياجات العمل. ويتبين مدى تغير أولويات واحتياجات العاملين خلال العقد الماضي، وأن وجود بيئة جيدة وساعات عمل مرنة أكثر قيمة لديهم من الأجور؛ حيث يركزون بشكل أكبر على التوازن بين العمل والحياة. [17]

ثانياً: خصائص جيل الألفية:

تتمثل خصائص جيل الألفية بالآتي[18]:

1- المهارة التكنولوجية: يُعتبر هذا الجيل بارعًا في استخدام التكنولوجيا، فهو نشأ مع ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية، والهواتف المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي. يتنقل أفراده بسهولة بين المنصات والأجهزة المختلفة، ويعتمدون على التكنولوجيا في حياتهم الشخصية والمهنية.

2- التعليم العالي: يُعد جيل الألفية من أكثر الأجيال تعليمًا في التاريخ. يتمتعون بحافز كبير للتعلم وتطوير مهاراتهم، ويهتمون بالحصول على المعرفة من مصادر متنوعة عبر الإنترنت.

3- الوعي الاجتماعي والبيئي: يميل أفراد هذا الجيل إلى الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية، مثل تغير المناخ والمساواة والتنوع. كما أنهم يفضلون دعم العلامات التجارية التي تتبنى قيمًا مماثلة.

[17] أحمد، فاتن عبد النعيم (2021)، دراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، مصر، ص246.

[18] Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98., P 80

4- تأجيل مراحل الحياة التقليدية: نظرًا للظروف الاقتصادية الصعبة التي واجهها الكثيرون، مثل الأزمة المالية العالمية عام 2008، يميل أفراد جيل الألفية إلى تأجيل بعض مراحل الحياة التقليدية مثل الزواج وشراء المنازل وتكوين الأسر.

5- البحث عن المعنى والهدف: في مكان العمل، يبحث جيل الألفية عن وظائف ذات معنى وتأثير إيجابي على العالم. لا تقتصر أولوياتهم على الأجر المادي فقط، بل يهتمون أيضًا بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والصحة النفسية، وإمكانية التطوير المهني.

6- التفضيل للتجارب: يميل أفراد هذا الجيل إلى إنفاق أموالهم على التجارب بدلاً من الممتلكات المادية، مثل السفر وحضور الحفلات والفعاليات.

7- التواصل الاجتماعي: يعتبرون وسائل التواصل الاجتماعي جزءًا أساسيًا من حياتهم للتواصل مع الأصدقاء والعائلة، ومتابعة الأخبار، واكتشاف المنتجات الجديدة.

8- التفاؤل والعمل الجماعي: يُوصفون بأنهم متفائلون، ولديهم ثقة عالية بقدراتهم وإمكاناتهم. كما أنهم يميلون إلى العمل ضمن فرق، ويقدرون التعاون وتبادل الأفكار.

ثالثاً: دوافع جيل الالفية في مكان العمل

يمثل جيل الألفية (من مواليد 1981 إلى 1996) قوة عاملة فريدة من نوعها، إذ نشأوا في عصر التحول الرقمي واختبروا أحداثًا اقتصادية واجتماعية كبيرة. هذه الخلفية أثرت بشكل مباشر على دوافعهم وتوقعاتهم في مكان العمل، والتي تختلف في كثير من الأحيان عن الأجيال السابقة[19]

بخلاف الأجيال السابقة التي قد تكون دوافعها الرئيسية هي الأجر والمكانة الوظيفية، يولي جيل الألفية أهمية كبيرة للعمل الهادف الذي يتوافق مع قيمهم الشخصية. فهم يريدون أن يشعروا بأن عملهم يساهم في إحداث فرق إيجابي في المجتمع أو البيئة. هذا الدافع يجعلهم ينجذبون إلى الشركات التي تتمتع بمسؤولية اجتماعية واضحة، ويكونون على استعداد لترك وظيفة ذات راتب جيد إذا كانت لا تتماشى مع مبادئهم[20] .

[19] Nugraha, M. A. P., Violin, V., Anantadjaya, S. P., Nurlia, N., & Lahiya, A. (2023). Improving Financial Literacy Through Teaching Materials On Managing Finance For Millennials. *Jurnal Ekonomi*, *12*(01), 1028-1032., P 1030

[20] Galdames, S., & Guihen, L. (2022). Millennials and leadership: a systematic literature review. Total Quality Management & Business Excellence, 33(1-2), 146-162., P 160

كما يُعتبر التوازن بين العمل والحياة الشخصية أولوية قصوى بالنسبة لجيل الألفية. لا يقتصر هذا المفهوم على مجرد ساعات العمل التقليدية من 9 إلى 5، بل يشمل المرونة في أوقات العمل، وخيارات العمل عن بُعد، وسياسات الإجازات السخية. هم يبحثون عن بيئة عمل لا تستهلك حياتهم الشخصية وتسمح لهم بممارسة هواياتهم والاهتمام بصحتهم النفسية[21] .

كما يهتم جيل الألفية بشكل كبير بالتطور الوظيفي وتنمية المهارات. إنهم يبحثون عن فرص للتعلم والتدريب المستمر، ويقدرون القادة الذين يعملون كمرشدين وموجهين لهم. كما أنهم يزدهرون في بيئات العمل التي تقدم لهم تغذية راجعة (Feedback) مستمرة وفورية، بدلاً من التقييمات السنوية التقليدية، وذلك لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتحديد مسارهم المهني[22] .

كما يشعر جيل الألفية بالتحفيز عندما يُقدَّر عملهم ويُعترف بجهودهم. وهم يفضلون بيئات العمل التي تعزز التعاون، وتكون شاملة وداعمة. هم يبحثون عن علاقات قوية وموثوقة مع زملائهم ومديريهم، ويهتمون بشكل خاص بالشركات التي تدعم الصحة النفسية وتوفر الموارد اللازمة لذلك. [23]

رابعاً: النظريات المفسرة لجيل الألفية

تتعدد الأطر النظرية التي تحاول فهم وتحليل جيل الألفية(Millennials) ، حيث إن هذا الجيل، الذي وُلد في الفترة من أوائل الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات، يمثل نقطة تحول في التاريخ البشري، خاصةً مع ظهور الإنترنت وانتشاره. لفهم هذا الجيل بشكل أعمق، يمكن عرض بعض النظريات الرئيسية التي تفسر خصائصه وسلوكياته[24] .

[21] Rachmad, Y. E. (2025). Managing Gen Z: Competencies and Certification as the Key to Success. *United Nations Development Programme*.P 12

[22] Op.cit., p 12

[23] Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, *64*(4), 489-499.

[24] Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98., P 90

نظرية الأجيال(Generation Theory)

تعتبر هذه النظرية، التي طورها بشكل رئيسي ويليام شتراوس و نيل هاو، من أهم الأطر لفهم الأجيال. تركز النظرية على أن الأجيال تشكل دورات تاريخية، حيث يتأثر كل جيل بالأحداث الرئيسية التي يشهدها خلال سنوات تكوينه. يُنظر إلى هذا الجيل على أنه "جيل الأبطال(Hero Generation) "، الذي يأتي بعد "جيل الفنانين – Artist Generation) "جيل إكس .(يتميز "جيل الأبطال" بتفاؤله، وتوجهه نحو العمل الجماعي، وإيمانه بقدرته على إحداث تغيير إيجابي. هذه الخصائص تُعزى إلى نشأتهم في فترة ازدهار اقتصادي، تحت رعاية آباء من جيل "طفرة المواليد (Baby Boomers) "الذين كانوا يمنحونهم الكثير من الدعم[25] .

المواطنة الرقمية(Digital Citizenship)

تفسر هذه النظرية علاقة جيل الألفية بالتكنولوجيا. يُعد هذا الجيل هو الأول الذي نشأ في بيئة رقمية بالكامل، مما جعلهم "مواطنين رقميين.(Digital Natives) " ومن خصائص الجيل وفق هذه النظرية:[26]

1- الطلاقة الرقمية: يتقنون استخدام التكنولوجيا والإنترنت بشكل بديهي.
2- التواصل الاجتماعي: يعتمدون على منصات التواصل الاجتماعي ليس فقط للتفاعل الشخصي، بل أيضاً لبناء الهوية، والتعبير عن الآراء، وتشكيل المجتمعات الافتراضية.
3- التفكير الشبكي: لديهم قدرة على معالجة كميات هائلة من المعلومات من مصادر متعددة، ويفضلون التعلم التفاعلي والوسائط المتعددة على المحتوى الخطي التقليدي.

[25] Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*., P 16

[26] Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98., P 91

نظرية رأس المال البشري(Human Capital Theory)

تستخدم هذه النظرية في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع لتحليل كيفية تأثير التعليم والتدريب على الإنتاجية الاقتصادية للفرد. يُعد جيل الألفية من أكثر الأجيال استثماراً في التعليم العالي، وتتمثل أهم خصائص الجيل وفق هذه النظرية:[27]

1- ارتفاع مستوى التعليم: يسعى أفراد هذا الجيل إلى الحصول على شهادات جامعية متقدمة، بهدف تحسين فرصهم المهنية وزيادة دخلهم.
2- تحديات اقتصادية: رغم الاستثمار الكبير في التعليم، واجه جيل الألفية تحديات اقتصادية فريدة، مثل الديون الطلابية المرتفعة وصعوبة الحصول على وظائف مستقرة بعد الأزمة المالية العالمية، مما أثر على قراراتهم الحياتية مثل شراء المنازل وتكوين الأسر[28] .

النزعة الفردية والوعي الذاتي:

تفسر هذه النظرية التركيز المتزايد على الذات والتعبير الفردي لدى جيل الألفية، والذي نشأ في ثقافة تشجع على تحقيق الذات والفرادة، ومن خصائص الجيل الآتي: [29]

1- الهوية الفردية: يهتمون ببناء هوية فريدة ومميزة لهم، بعيداً عن التقاليد الاجتماعية الصارمة.
2- البحث عن المعنى: يبحثون عن وظائف تمنحهم شعوراً بالهدف والقيمة، بدلاً من مجرد العمل من أجل المال. يميلون إلى تقدير الشركات التي تتوافق قيمها مع قيمهم الشخصية.
3- التوازن بين العمل والحياة: يضعون قيمة كبيرة على التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، ويفضلون جداول عمل مرنة وبيئات عمل داعمة للصحة النفسية.

[27] Rachmad, Y. E. (2025). Managing Gen Z: Competencies and Certification as the Key to Success. *United Nations Development Programme*.P 12
[28] Op.cit., p 13
[29] Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, *64*(4), 489-499., P 490

خامساً: ماهية الجيل الرقمي (جيلz)

يعتبر جيلZ ، أو الجيل الرقمي، الذي وُلد بين منتصف التسعينيات وبداية العقد الثاني من الألفية الجديدة (1997–2012)، موضوعاً خصباً للبحث الأكاديمي والاجتماعي. يُعرَّف جيل Z بأنه الجيل الذي وُلد بين منتصف التسعينيات وبداية العقد الثاني من الألفية الجديدة، أي تقريبًا بين عامي 1997 و2012. يختلف هذا الجيل بشكل كبير عن الأجيال السابقة نظرًا لأنه أول جيل نشأ في عالم رقمي بالكامل، مما شكل نظرته للحياة وسلوكياته وتوقعاته بشكل فريد[30] .

سادساً: خصائص الجيل الرقمي جيلz

1- المواطنون الرقميون الأصليون:(Digital Natives)

نشأ أفراد هذا الجيل مع الإنترنت والهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي كجزء طبيعي من حياتهم. يتمتعون بمهارة فطرية في استخدام التكنولوجيا، وقدرة على التنقل بين المنصات المختلفة ببراعة وسرعة. أدى هذا إلى تكوين ما يُعرف بـ فترة الانتباه القصيرة لديهم، حيث يفضلون المحتوى السريع والمختصر مثل مقاطع الفيديو على "تيك توك" و"سنابات[31]."

2- الوعي الاجتماعي والبيئي:

يُعرف جيل Z باهتمامه الكبير بالقضايا الاجتماعية والبيئية. فهم أكثر وعيًا بتغير المناخ، والمساواة بين الجنسين، والعدالة الاجتماعية، والتنوع. يميلون إلى دعم العلامات التجارية والشركات التي تتبنى قيمًا تتوافق مع هذه القضايا، ويكونون أكثر استعدادًا للتعبير عن آرائهم والمشاركة في الحركات الاجتماعية عبر الإنترنت[32].

[30] Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*., P 14

[31] Op.cit., p 14

[32] Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98., P 92

3- البراغماتية والوعي المالي:

نظرًا لأنهم نشأوا في فترة ما بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008 وشهدوا التحديات الاقتصادية، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر حذرًا وواقعية من الناحية المالية. هذا يجعلهم يبحثون عن الأمان الوظيفي، ويهتمون بريادة الأعمال كوسيلة لتحقيق الاستقلال المالي، ويقومون بتطوير مهاراتهم بشكل مستمر لضمان بقائهم في سوق العمل المتغير .

4- التفضيل للمرونة والاستقلالية:

في مكان العمل، يُقدر جيل Z المرونة بشكل كبير. يفضلون بيئات العمل التي تسمح لهم بالعمل عن بُعد أو بنظام هجين، ويبحثون عن التوازن بين العمل والحياة. كما أنهم يقدرون الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات، ويفضلون القادة الذين يعملون كمرشدين وموجهين لهم بدلاً من المديرين التقليديين.

5- الصحة النفسية والرفاهية:

يُولي جيل Z أهمية كبيرة للصحة النفسية. هم أكثر انفتاحًا على الحديث عن تحدياتهم النفسية، ويبحثون عن أماكن عمل تقدم دعمًا نفسيًا ومبادرات للرفاهية. هذا الاهتمام بالصحة النفسية يؤثر على قراراتهم المهنية والشخصية، ويدفعهم لاختيار بيئات داعمة لا تُسبب لهم الإرهاق[33].

سابعاً: دوافع جيل z في مكان العمل

دوافع جيل Z (من مواليد 1997 إلى 2012) في مكان العمل تختلف بشكل جوهري عن الأجيال السابقة، وذلك بسبب نشأتهم في عالم رقمي بالكامل، وشعورهم بالوعي الاجتماعي والبيئي، بالإضافة إلى تحديات اقتصادية فريدة من نوعها[34] .

[33] Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*., P 19

[34] Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98., P 96

1- البحث عن الهدف والقيم: جيل Z لا يبحث فقط عن راتب جيد، بل يريد أن يعمل في مكان يشعر فيه أن لديه هدفًا حقيقيًا. إنهم ينجذبون للشركات التي تتبنى قيمًا تتوافق مع قيمهم الشخصية، مثل المسؤولية الاجتماعية، والاستدامة البيئية، والتنوع. هم على استعداد لترك وظيفة إذا شعروا أن قيم الشركة لا تتماشى مع قناعاتهم

2- .التوازن بين العمل والحياة والصحة النفسية: يعطي هذا الجيل أولوية قصوى للتوازن بين العمل والحياة، ويطالبون بالمرونة في أوقات العمل وخيارات العمل عن بعد أو بنظام هجين. كما أنهم يضعون الصحة النفسية على رأس قائمة أولوياتهم، ويهتمون بالشركات التي توفر دعمًا نفسيًا وموارد للرفاهية، مثل الإجازات المدفوعة للصحة النفسية[35].

3- التطور المهني المستمر: يُعد جيل Z من أكثر الأجيال اهتمامًا بـ التعلم المستمر وتطوير المهارات. إنهم يريدون فرصًا للنمو المهني المستمر، سواء من خلال الدورات التدريبية أو الإرشاد المهني. كما أنهم يبحثون عن تغذية راجعة فورية وواضحة لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتحديد مسارهم المهني.

4- الأمان الوظيفي والاستقرار المالي: على الرغم من ميلهم للمخاطرة وريادة الأعمال، فإن جيل Z يبحث عن الأمان الوظيفي والاستقرار المالي. لقد نشأوا في فترة شهدت أزمات اقتصادية كبيرة، مما جعلهم أكثر براغماتية ووعيًا بأهمية الاستقلال المالي وتأمين مستقبلهم. وهذا ما يفسر رغبتهم في العمل لدى شركات مستقرة توفر لهم عقودًا طويلة الأجل. [36]

ثامناً: النظريات المفسرة للجيل الرقمي

تُقدم الأطر النظرية التالية فهمًا أعمق لخصائص هذا الجيل وكيفية تشكله:

نظرية المواطنة الرقمية(Digital Citizenship Theory)

[35] Op.cit., p96

[36] Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, *64*(4), 489-499.

يُعد هذا الجيل هو الأول الذي نشأ في عالم رقمي بالكامل. لم يشهدوا فترة ما قبل الإنترنت أو الهواتف الذكية، مما جعلهم "مواطنين رقميين أصليين .(Digital Natives) "تُركز هذه النظرية على كيفية تأثير التكنولوجيا على هوياتهم، سلوكياتهم، وتفاعلاتهم الاجتماعية. من خلال:[37]

1- السيولة الرقمية: يتميزون بقدرة فطرية على استخدام التكنولوجيا والتعامل مع المنصات الرقمية المختلفة، من وسائل التواصل الاجتماعي إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
2- التواصل الفوري: يفضلون التواصل عبر الرسائل النصية والمنصات الرقمية السريعة مثل سناب شات وتيك توك، مما أثر على قدرتهم على التركيز لفترات طويلة.
3- بناء الهوية: يُشكلون هوياتهم الشخصية والاجتماعية بشكل كبير عبر الإنترنت، ويعتمدون على التفاعل الرقمي للتعبير عن أنفسهم.

نظرية الأجيال(Generational Theory)

وفقًا لهذه النظرية، يتأثر كل جيل بالأحداث التاريخية التي يشهدها خلال فترة تكوينه. وقد عاش جيل Z تحديات مختلفة عن الأجيال السابقة، مما شكل نظرته للعالم. وفق الآتي"[38]

1- الأزمة الاقتصادية: نشأ هذا الجيل في فترة ما بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008، وشهد تقلبات اقتصادية كبيرة، مما جعلهم أكثر براغماتية ووعيًا ماليًا.
2- الوعي الاجتماعي: نشأوا في عالم تتزايد فيه التحديات الاجتماعية والبيئية، مما جعلهم أكثر اهتمامًا بقضايا مثل تغير المناخ والمساواة والتنوع.
3- التأقلم مع التغير: بسبب نشأتهم في عالم سريع التغير، لديهم قدرة عالية على التكيف والمرونة مع التحديات الجديدة.

نظرية رأس المال البشري(Human Capital Theory)

[37] Nguyen, N. T. H. (2023). Are millennials different? A time-lag study of federal millennial and generation X employees' affective commitment. Public personnel management, 52(2), 143-169., P 160
[38] Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*., P 20

على الرغم من اهتمامهم الكبير بالتعليم العالي، يرى هذا الجيل أن المهارات العملية أهم من الشهادات الأكاديمية وحدها. من خلال:[39]

1- التعليم الذاتي: يعتمدون بشكل كبير على الإنترنت للحصول على المعرفة وتطوير المهارات، ويفضلون التعلم من خلال الدورات القصيرة والمحتوى المرئي (مثل مقاطع الفيديو التعليمية).
2- ريادة الأعمال: يميلون إلى ريادة الأعمال والمسارات الوظيفية غير التقليدية، ويسعون لتحقيق الاستقلالية المالية في سن مبكرة.
3- الأمان الوظيفي: بالرغم من رغبتهم في المرونة، فإنهم يقدّرون الأمان الوظيفي والاستقرار، وهو ما يُفسر اهتمامهم بالوظائف التي توفر لهم دخلًا مستقرًا على المدى الطويل.

تاسعاً: مقارنة بين جيل الالفية والجيل الرقمي (جيلz)

بينما يُعتبر جيل الألفية (من مواليد 1981 إلى 1996) وجيل Z (من مواليد 1997 إلى 2012) جزءًا من "الجيل الرقمي"، إلا أن هناك فروقات أساسية تشكلت بسبب الفترات الزمنية المختلفة التي نشأ فيها كل جيل. فجيل الألفية شهد التحول إلى العالم الرقمي، بينما ولد جيل Z في عالمه[40] .

التكنولوجيا

جيل الألفية: شهد هذا الجيل بداية الإنترنت والهواتف الذكية. تعاملوا مع التكنولوجيا كأداة جديدة سهلت حياتهم، لكنهم أيضاً عاشوا فترة بدونها. لذلك، يميلون إلى استخدام منصات التواصل الاجتماعي التي تعتمد على النص بشكل أكبر، مثل فيسبوك وتويتر.

[39] Nguyen, N. T. H. (2023). Are millennials different? A time-lag study of federal millennial and generation X employees' affective commitment. Public personnel management, 52(2), 143-169., P 160
[40] Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98., P 97

جيل :Z هذا الجيل لم يعرف الحياة بدون الإنترنت. هم "مواطنون رقميون أصليون"، يتفاعلون بشكل طبيعي مع التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. يفضلون المنصات المرئية والسريعة مثل تيك توك وسناب شات، ويميلون إلى استهلاك المحتوى بشكل متقطع وسريع[41] .

القيم والوعي الاجتماعي

جيل الألفية: يهتمون بالقضايا الاجتماعية ويقدرون الشركات التي تمتلك هدفًا وقيمًا إيجابية. كانوا من أوائل الأجيال التي بدأت بالاهتمام بالصحة النفسية، لكنهم يميلون إلى التعبير عن ذلك بطرق أكثر رسمية.

جيل :Z أكثر وعيًا من جيل الألفية بالقضايا الاجتماعية والبيئية. نشأوا في عالم تكثر فيه الأزمات، مما جعلهم أكثر حذرًا وواقعية. هم أيضاً أكثر انفتاحًا على الحديث عن الصحة النفسية، ويدمجون هذه القضايا في حياتهم اليومية بشكل أكبر[42]

التوقعات في مكان العمل

جيل الألفية: يبحثون عن وظائف ذات معنى وهدف، ويقدرون المرونة في العمل، والتوازن بين الحياة والعمل. يهتمون بالنمو المهني المستمر ويرغبون في التوجيه والإرشاد من قادتهم.

جيل :Z يركزون على الاستقرار المالي والأمان الوظيفي بشكل أكبر من جيل الألفية، وذلك نتيجة نشأتهم في فترة من عدم اليقين الاقتصادي. يفضلون التعلم الذاتي والسريع عبر الإنترنت، ويبحثون عن بيئات عمل تقدم لهم تغذية راجعة فورية. كما أنهم يميلون أكثر إلى ريادة الأعمال والوظائف المستقلة.

[41] Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*.

[42] Nguyen, N. T. H. (2023). Are millennials different? A time-lag study of federal millennial and generation X employees' affective commitment. Public personnel management, 52(2), 143-169., P 161

يمثل كل من جيل الألفية وجيل Z شرائح أساسية من عملاء القطاع المصرفي، لكن لكل منهما سلوكيات وتوقعات مختلفة بشكل جوهري. هذه الفروقات تجعل من الضروري على المؤسسات المالية فهم كل جيل على حدة لتلبية احتياجاته[43] .

التوجه التكنولوجي

جيل الألفية :(Millennials) نشأ هذا الجيل مع ظهور الإنترنت والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، مما يجعلهم مرتاحين جدًا في استخدام الخدمات المصرفية الرقمية. ومع ذلك، لا يزال لديهم بعض الثقة في البنوك التقليدية والفروع المادية، ويُفضلون استخدام الكمبيوتر المكتبي للقيام بالعمليات المالية المعقدة مثل دفع الفواتير .

جيل :(Gen Z) Z هذا الجيل لم يعرف عالمًا بدون الهواتف الذكية. إنهم يفضلون إجراء جميع تعاملاتهم المصرفية عبر التطبيقات المصرفية على الهواتف المحمولة. لديهم استعداد أكبر لتجربة الخدمات المالية الجديدة، مثل البنوك الرقمية (Neobanks) والعملات المشفرة، كما أنهم يتوقعون تجربة رقمية فائقة السرعة وسهولة الاستخدام.

الثقة والتفاعل

جيل الألفية: يميلون إلى الثقة في البنوك الكبيرة والراسخة التي تمتلك فروعًا فعلية، لكنهم ما زالوا يبحثون عن الخدمات الرقمية. في المسائل المالية المعقدة، مثل الحصول على المشورة، يفضلون التحدث مع شخص متخصص في فرع البنك.

جيل :Z لديهم ثقة أقل في المؤسسات التقليدية بشكل عام. هم أكثر استعدادًا لتجربة الشركات التقنية المالية (Fintech).يفضلون الحصول على الدعم من خلال قنوات المحادثة الفورية والدردشة عبر التطبيق، ويتوقعون من روبوتات الدردشة (Chatbots) أن تكون قادرة على حل معظم مشاكلهم[44] .

[43] Rachmad, Y. E. (2025). Managing Gen Z: Competencies and Certification as the Key to Success. *United Nations Development Programme*.P 14

[44] Nguyen, N. T. H. (2023). Are millennials different? A time-lag study of federal millennial and generation X employees' affective commitment. Public personnel management, 52(2), 143-169., P 162

الأهداف المالية والخدمات المفضلة

جيل الألفية: يركز هذا الجيل على تحقيق الاستقرار المالي طويل الأجل، مثل شراء منزل أو التخطيط للتقاعد، ويسعون لتسديد ديونهم (خاصة الديون الطلابية). هم مهتمون بأدوات التخطيط المالي والمشورة الاستثمارية لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

جيل :Z يبحثون عن الاستقلال المالي المبكر ويرغبون في زيادة مدخراتهم. يفضلون الميزات التي تساعدهم على التوفير بشكل تلقائي، مثل ميزة "تقريب المبلغ .(Round-up savings) "كما أنهم مهتمون بمنتجات مثل "اشتر الآن وادفع لاحقًا (Buy Now, Pay Later) "ويريدون أدوات تساعدهم على فهم كيفية الاستثمار في سن مبكرة.

قنوات التسويق والتعلم

جيل الألفية: يتعرفون على المنتجات المصرفية الجديدة من خلال البحث عبر الإنترنت والمواقع الإلكترونية وقنوات التسويق التقليدية.

جيل :Z يتأثرون بشكل كبير بـ وسائل التواصل الاجتماعي في اكتشاف المنتجات والخدمات الجديدة، خاصةً عبر منصات مثل تيك توك وإنستغرام. كما أنهم يفضلون التعلم عن الأمور المالية من خلال مقاطع الفيديو القصيرة والمحتوى التفاعلي[45].

يتميز كل من جيل الألفية (Millennials) والجيل Z (Gen Z) بخصائص فريدة تشكلت من خلال التكنولوجيا والبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي نشأوا فيها. فهم ليسوا كتلة واحدة، بل يختلفون في عدة جوانب رئيسية:

[45] Op.cit., p1032

القيم المهنية

جيل الألفية

1- العمل الهادف: يبحثون عن وظائف ذات معنى وتأثير إيجابي في المجتمع. لا يكفيهم الراتب فقط، بل يريدون أن يشعروا بأن عملهم يساهم في شيء أكبر.

2- التوازن بين العمل والحياة: يقدرون المرونة في ساعات العمل وإمكانية العمل عن بعد، ويرون أن التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية أمر أساسي.

3- التطور المهني: لديهم طموح عالٍ للنمو الوظيفي ويقدرون برامج التدريب والإرشاد التي تساعدهم على تطوير مهاراتهم.

الجيل Z

1- الاستقرار المالي: نشأوا في ظل أزمات اقتصادية، لذا فإن الأمان الوظيفي والاستقرار المالي يمثلان أولوية قصوى بالنسبة لهم.

2- ريادة الأعمال: لديهم ميل كبير للعمل الحر وريادة الأعمال، ويفضلون بناء مشاريعهم الخاصة بدلاً من الالتزام بوظيفة تقليدية.

3- الشفافية والمساءلة: يقدرون بيئات العمل التي تتسم بالشفافية والصدق، ويرفضون التسلسل الهرمي التقليدي، مفضلين العمل مع القادة الذين يشاركونهم القيم.

أساليب التواصل المفضلة

جيل الألفية:

يُعدون "الرواد الرقميين" الأوائل، فقد شهدوا ظهور الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي. يفضلون التواصل عبر البريد الإلكتروني والاجتماعات المجدولة للمسائل الرسمية والمهنية. يعتمدون على منصات مثل فيسبوك وتويتر (X) للتواصل الاجتماعي والمهني.

الجيل Z: يُعرفون باسم "المواطنين الرقميين"، لأنهم وُلدوا في عصر الإنترنت والهواتف الذكية. يفضلون التواصل السريع والمباشر عبر الرسائل الفورية (مثل واتساب وتليجرام) والمنصات الرقمية. يتفاعلون بشكل أكبر على منصات المحتوى المرئي القصير مثل تيك توك وسناب شات وإنستجرام.[46]

[46] Prakash, K., & Tiwari, P. (2021). Millennials and post millennials: A systematic literature review. *Publishing Research Quarterly*, *37*(1), 99-116.

الفصل الثاني: تحديات ادارة الاجيال المختلفة في مكان العمل

أصبح مكان العمل اليوم يضم أجيالاً مختلفة بشكل متزايد، بدءاً من جيل الطفرة السكانية (Baby Boomers) وصولاً إلى الجيل .Z ومع اختلاف قيم كل جيل وتوقعاته وأساليب عمله، تظهر تحديات معقدة أمام المديرين وقادة الموارد البشرية.

أولاً: تحديات التواصل كأحد تحديات إدارة الأجيال المختلفة في مكان العمل

فجوة التواصل: يُعتبر هذا التحدي من أكبر العقبات. فبينما يفضل الأجيال الأكبر سناً التواصل وجهاً لوجه أو عبر البريد الإلكتروني الرسمي، يميل جيل الألفية وجيل Z إلى استخدام الرسائل الفورية ومنصات التواصل الداخلي. هذا الاختلاف يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم، وتأخر في تنفيذ المهام، وشعور بعدم الاحترام[47] .

الأجيال الأكبر سنًا (مثل جيل طفرة المواليد وجيل X): يفضلون التواصل وجهًا لوجه أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني الرسمي. قد يرون أن التواصل السريع عبر تطبيقات الدردشة غير مهني أو غير فعال للمناقشات الجادة.

الأجيال الشابة (مثل جيل الألفية وجيل Z): يفضلون التواصل الفوري عبر تطبيقات المراسلة الفورية ومنصات التعاون الرقمي (مثل Slack أو Microsoft Teams). قد يشعرون أن الاجتماعات الطويلة أو سلاسل البريد الإلكتروني الرسمية مضيعة للوقت.

ثانياً: تحديات القيم والتوقعات كأحد تحديات ادارة الاجيال المختلفة في مكان العمل

تعتبر الاختلافات في القيم والتوقعات بين الأجيال المختلفة من أكبر التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية والقيادات في مكان العمل. هذه التحديات تنبع من أن كل جيل نشأ في بيئة مختلفة، وشهد أحداثاً اجتماعية واقتصادية وتقنية شكّلت نظرته للعمل، ولقد تم تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية.[48]

[47] Rachmad, Y. E. (2025). Managing Gen Z: Competencies and Certification as the Key to Success. *United Nations Development Programme*.P 18

[48]tamo, san (2024) A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. SA Journal of Industrial Psychology.

1. **أخلاقيات العمل والولاء**

الأجيال الأكبر سنًا (مثل جيل طفرة المواليد وجيل X): غالبًا ما يقدرون الولاء للمؤسسة، والعمل الجاد، والمسارات الوظيفية التقليدية. هم معتادون على فكرة العمل في شركة واحدة لسنوات طويلة، ويعتبرون الاستقرار والأمن الوظيفي من أهم القيم.

الأجيال الشابة (مثل جيل الألفية وجيل Z): يميلون إلى تقدير المرونة والحرية والاستقلالية أكثر من الولاء التقليدي. يبحثون عن عمل يتوافق مع قيمهم الشخصية، ولا يترددون في تغيير وظائفهم إذا شعروا أن فرص النمو أو بيئة العمل لا تلبي توقعاتهم.

2. التوازن بين العمل والحياة الشخصية

الأجيال الأكبر سنًا: قد يرون أن العمل يأخذ الأولوية الكبرى، وأن ساعات العمل الطويلة هي دليل على التفاني والالتزام.

الأجيال الشابة: تولي اهتمامًا كبيرًا للتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتطالب بسياسات عمل مرنة، مثل العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة، من أجل الحفاظ على صحتهم النفسية وقضاء وقت أكبر في حياتهم الخاصة.

3. **أساليب الاتصال والتفاعل**

الأجيال الأكبر سنًا: قد يفضلون التواصل وجهًا لوجه أو عبر البريد الإلكتروني الرسمي، ويفضلون التسلسل الهرمي الواضح في الاتصالات.

الأجيال الشابة: يفضلون التواصل السريع والمباشر من خلال تطبيقات الدردشة ووسائل التواصل الرقمي. قد لا يولون أهمية كبيرة للبروتوكولات التقليدية، ويفضلون بيئة عمل أكثر انفتاحًا وتعاونًا.

4. **التطوير المهني والنمو**

الأجيال الأكبر سنًا: قد يركزون على التدرج الوظيفي الصاعد بشكل تقليدي، ويكتسبون الخبرة من خلال العمل لسنوات طويلة.

الأجيال الشابة: يتوقعون الحصول على تغذية راجعة وتقييمات مستمرة لأدائهم، ويبحثون عن فرص للتطوير السريع، والتدريب المستمر على مهارات جديدة. هم مدفوعون بالتعلم المستمر وتولي المهام الصعبة التي تزيد من مهاراتهم.

5. **الدافع والمكافآت**

الأجيال الأكبر سنًا: قد تكون مكافآتهم مرتبطة بشكل أساسي بالرواتب والمزايا التقليدية (مثل التأمين الصحي ومعاشات التقاعد).

الأجيال الشابة: بالإضافة إلى المكافآت المالية، يتوقعون الحصول على تقدير فوري لإنجازاتهم، ويبحثون عن عمل هادف يساهمون من خلاله في تحقيق أهداف أكبر من مجرد الربح المادي.

ثالثاً: تحديات التعاون والعمل الجماعي كأحد تحديات ادارة الاجيال في مكان العمل

تعتبر الاختلافات في أساليب التعاون والعمل الجماعي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند إدارة الأجيال المختلفة في مكان العمل. فكل جيل يمتلك طريقة فريدة في التعامل مع زملائه، مما قد يؤدي إلى سوء فهم أو صراعات إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح. وتتمثل أبرز التحديات في التعاون والعمل الجماعي بين الأجيال[49]

مشاركة المعرفة والخبرة:

الأجيال الأكبر سنًا: قد يميلون إلى نقل المعرفة بشكل تقليدي من خلال التوجيه المباشر أو التدريب. قد لا يكونون معتادين على توثيق المعرفة رقميًا أو مشاركتها عبر المنصات الإلكترونية.

[49]tamo, san (2024) A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. SA Journal of Industrial Psychology.

الأجيال الشابة: يتوقعون الوصول إلى المعلومات والخبرات بسهولة عبر الإنترنت، وقد يفضلون التعلم من خلال البحث الذاتي أو مقاطع الفيديو التعليمية. قد لا يقدرون قيمة التوجيه التقليدي بنفس القدر.

القيادة واتخاذ القرار:

الأجيال الأكبر سنًا: معتادون على التسلسل الهرمي الواضح، حيث يكون القائد هو الشخص الذي يملك الخبرة الأكبر ويتخذ القرارات النهائية.

الأجيال الشابة: يفضلون القيادة التعاونية والمشاركة في اتخاذ القرارات. يبحثون عن قادة يكونون بمثابة موجهين ومحفزين، وليسوا مجرد مديرين يأمرون وينهون.

التغذية الراجعة والتقدير:

الأجيال الأكبر سنًا: يفضلون التغذية الراجعة الرسمية في اجتماعات التقييم السنوية.

الأجيال الشابة: يطالبون بالتغذية الراجعة الفورية والمستمرة، سواء كانت إيجابية أم سلبية. التقدير الفوري لإنجازاتهم الصغيرة يلعب دورًا كبيرًا في تحفيزهم.

رابعاً: تحديات الرضا والولاء الوظيفي كأحد تحديات ادارة الاجيال المختلفة في مكان العمل

تحديات الرضا والولاء الوظيفي تختلف بشكل كبير بين الأجيال في مكان العمل، حيث يتشكل مفهوم كل جيل عن العمل من خلال التجارب الاجتماعية والاقتصادية التي مر بها. فما يثير رضا جيل قد لا يحفز جيلاً آخر، مما يجعل مهمة الإدارة أكثر تعقيدًا.[50]

الولاء للمؤسسة:

[50]Prakash, K., & Tiwari, P. (2021). Millennials and post millennials: A systematic literature review. *Publishing Research Quarterly*, *37*(1), 99-116.

الأجيال الأكبر سنًا (جيل طفرة المواليد، جيل X): غالبًا ما يكون لديهم ولاء كبير للمؤسسة التي يعملون بها. فهم يقدرون الاستقرار والأمان الوظيفي، ويُفضلون التدرج الوظيفي داخل الشركة. بالنسبة لهم، الولاء يُعتبر قيمة أساسية.

الأجيال الشابة (جيل الألفية، جيل Z): يرون الولاء بشكل مختلف. هم لا يترددون في تغيير وظائفهم إذا وجدوا فرصة أفضل للنمو أو إذا لم تتوافق الشركة مع قيمهم الشخصية. يميلون إلى الولاء للمهنة أو للمهارة التي يكتسبونها، وليس بالضرورة للمؤسسة نفسها.

المكافآت والتقدير:

الأجيال الأكبر سنًا: يجدون الرضا في المكافآت المادية التقليدية مثل الرواتب المرتفعة، والمزايا الصحية، ومعاشات التقاعد. ويعتبرون التقدير غالبًا من خلال الترقية أو زيادة المسؤوليات.

الأجيال الشابة: يبحثون عن مكافآت أوسع من مجرد الجانب المادي. التقدير الفوري، التغذية الراجعة المستمرة، والمرونة في العمل، كلها عوامل أساسية لرضاهم. يجدون الرضا أيضًا في العمل الهادف الذي يشعرون من خلاله بأنهم يساهمون في شيء مهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها الكترونياً على العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (61) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ثانياً: تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

1- المتغير المستقل: خصائص الجيل

أ- القيم المهنية والتوقعات: بواقع (10) عبارات.

ب-أساليب التواصل المفضلة: بواقع (7) عبارات.

ت-التوجه التكنولوجي: بواقع (6) عبارات.

2- المتغير التابع: التحديات في بيئة العمل

أ- تحديات التواصل: بواقع (9) عبارات.

ب-تحديات القيم والتوقعات: بواقع (9) عبارات.

ت-تحديات التعاون والعمل الجماعي: بواقع (9) عبارات.

ث–تحديات الرضا الوظيفي والولاء: بواقع (8) عبارات.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ	اختبار الصدق معامل ارتباط بيرسون
القيم المهنية والتوقعات	0.898	0.947
أساليب التواصل المفضلة	0.852	0.923
التوجه التكنولوجي	0.874	0.934
تحديات التواصل	0.715	0.845
تحديات القيم والتوقعات	0.863	0.928
تحديات التعاون والعمل الجماعي	0.836	0.914
تحديات الرضا الوظيفي والولاء	0.853	0.923

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.7 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، كما ظهرت قيمة معامل الصدق بقيم أكبر من 0.05 وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بالصدق إلى جانب الثبات ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
معهد متوسط	2	%3.3
إجازة جامعية	57	%93.4
ماجستير	2	%3.3
المجموع	61	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتضح من الجدول أن أغلبية الأفراد، بنسبة 93.4%، يحملون إجازة جامعية، ويبلغ عددهم 57شخصاً من إجمالي 61 فرداً. أما بالنسبة للمؤهلات الأخرى، فهناك عدد متساوٍ من الحاصلين على مؤهل معهد متوسط ودرجة الماجستير، حيث يمثل كل منهما 3.3% من الإجمالي، أي شخصان لكل فئة. وهذا يشير إلى أن الفئة الأكبر والأكثر تمثيلاً هي الحاصلون على الشهادة الجامعية.

الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	4	%6.6
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	22	%36.1
من 5 إلى إلى أقل من 10 سنوات	19	%31.1
10 سنوات فأكثر	16	%26.2
المجموع	61	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

استناداً إلى الجدول، يتضح أن الفئة الأكبر من الموظفين، والتي تمثل 36.1% من الإجمالي (22 موظفاً)، تتمتع بخبرة تتراوح بين 3 إلى أقل من 5 سنوات، تليها مباشرة فئة الموظفين ذوي الخبرة التي تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث يمثلون 31.1% من المجموع (19 موظفاً). أما الموظفون ذوو الخبرة الأطول، أي

10 سنوات فأكثر، فيمثلون 26.2% (16 موظفاً)، بينما تشكل الفئة الأقل خبرة، أي أقل من 3 سنوات، النسبة الأقل وهي 6.6% (4 موظفين).

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	2	%3.3
رئيس قسم	13	%21.3
موظف إداري	39	%63.9
موظف فني	7	%11.5
المجموع	61	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول إلى أن الموظفين الإداريين يمثلون الفئة الأكبر من الموظفين بنسبة 63.9% وعددهم 39 موظفاً. ويأتي في المرتبة الثانية رؤساء الأقسام بنسبة 21.3% وعددهم 13 رئيساً. أما الموظفون الفنيون فيشكلون 11.5% من الإجمالي وعددهم 7 موظفين، بينما يمثل المدراء النسبة الأقل وهي 3.3% وعددهم شخصان.

خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة

1- نتائج قياس القيم المهنية والتوقعات:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيم المهنية والتوقعات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) نتائج قياس القيم المهنية والتوقعات

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أبحث عن عمل يوفر لي توازنًا جيدًا بين الحياة الشخصية والمهنية.	15	42	3	1	0	4.1639	0.58253	موافقة مرتفعة
التقدير اللفظي والمعنوي من الإدارة والزملاء مهم بالنسبة لي.	14	45	2	0	0	4.1967	0.47678	موافقة مرتفعة
أرى أن فرص التعلم والتطور المستمر ضرورية لرضاي الوظيفي.	17	42	2	0	0	4.2459	0.50516	موافقة مرتفعة جداً
أُفضل بيئة العمل التي تُشجع على الابتكار والتفكير خارج الصندوق.	15	41	3	2	0	4.1311	0.64486	موافقة مرتفعة
أُفضل المرونة في ساعات العمل ومكان العمل (العمل عن بُعد مثلاً).	14	47	0	0	0	4.2295	0.42401	موافقة مرتفعة جداً

يرى بعض الزملاء أن المؤسسة لا تهتم بما يكفي بتقديم بيئة عمل داعمة للاحتياجات المختلفة لكل جيل.	12	49	0	0	0	4.1967	0.40082	موافقة مرتفعة
أشعر بأن الولاء للمؤسسة يتطلب مني التضحية بجزء كبير من حياتي الشخصية.	14	46	1	0	0	4.213	0.4515	موافقة مرتفعة جداً
أعتبر الاعتراف العلني بإنجازاتي مهمًا لي أكثر من المكافآت المادية.	15	43	3	0	0	4.1967	0.51054	موافقة مرتفعة
أرى أن الشعور بالهدف والمعنى في العمل أهم من المنصب الوظيفي.	15	43	3	0	0	4.1967	0.51054	موافقة مرتفعة
أُفضل بيئة عمل تشجع على التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء.	16	43	2	0	0	4.2295	0.49644	موافقة مرتفعة جداً
القيم المهنية والتوقعات	61					4.1738	0.38380	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.17 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.38 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لاختلاف خاصية القيم المهنية والتوقعات بين جيل الألفية وجيل z العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

2- نتائج قياس أساليب التواصل المفضلة:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب التواصل المفضلة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج قياس أساليب التواصل المفضلة

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أُفضل التواصل السريع والمباشر (مثل تطبيقات المراسلة الفورية) لإنجاز المهام.	11	50	0	0	0	4.1803	0.38765	موافقة مرتفعة
أجد أن الاجتماعات الوجاهية الطويلة مضيعة للوقت غالبًا.	12	49	0	0	0	4.1967	0.40082	موافقة مرتفعة
أُفضل تلقي التغذية الراجعة (Feedback) بشكل متكرر ومباشر.	14	45	1	1	0	4.1803	0.53255	موافقة مرتفعة
أُفضل تلقي التعليمات والمعلومات الهامة عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل المكتوبة.	8	51	1	1	0	4.0820	0.45808	موافقة مرتفعة
أجد التواصل وجهاً لوجه ضروريًا لحل المشكلات المعقدة أو مناقشة القضايا الحساسة.	9	52	0	0	0	4.1475	0.35759	موافقة مرتفعة
أُقدر السرعة في الرد على الرسائل والتواصل في بيئة العمل.	8	50	2	1	0	4.0656	0.47850	موافقة مرتفعة
أُفضل استخدام أدوات التعاون الرقمية (مثل منصات الاجتماعات الافتراضية) للعمل الجماعي.	12	46	2	1	0	4.1311	0.53152	موافقة مرتفعة
أساليب التواصل المفضلة	61					4.1241	0.34353	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور قد بلغ 4.12 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.34 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لاختلاف خاصية أساليب

التواصل المفضلة بين جيل الألفية وجيل z العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

3- نتائج قياس التوجه التكنولوجي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه التكنولوجي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج قياس التوجه التكنولوجي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أُجيد استخدام التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة في العمل.	14	45	1	1	0	4.1803	0.53255	موافقة مرتفعة
أعتبر التكنولوجيا عنصرًا أساسيًا لزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.	9	50	1	1	0	4.0984	0.47275	موافقة مرتفعة
أتبنى بسرعة التقنيات والأدوات الرقمية الجديدة في العمل دون تردد.	13	46	1	1	0	4.1639	0.52219	موافقة مرتفعة
أرى أن عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة يعيق الإنتاجية في بيئة العمل.	8	51	1	1	0	4.0820	0.45808	موافقة مرتفعة
أُفضل استخدام التطبيقات والبرامج المتطورة لأداء مهامي اليومية.	13	48	0	0	0	4.2131	0.41291	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بالراحة في تعلم وتطبيق التحديثات التكنولوجية المستمرة في مجالي.	12	49	0	0	0	4.1967	0.40082	موافقة مرتفعة
التوجه التكنولوجي	61					4.1557	0.37868	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.15 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.37 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لاختلاف خاصية التوجه التكنولوجي بين جيل الألفية وجيل z العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

4- نتائج قياس تحديات التواصل:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديات التواصل وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج قياس تحديات التواصل

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أجد صعوبة في فهم أساليب التواصل التي يفضلها الزملاء من الأجيال الأخرى.	20	39	1	1	0	4.2787	0.58112	موافقة مرتفعة جداً
يحدث سوء فهم للتعليمات أو المعلومات بسبب اختلاف طرق التواصل بين الأجيال.	9	50	1	1	0	4.0984	0.47275	موافقة مرتفعة
أشعر بأن بعض الزملاء من الأجيال الأخرى لا يُفضلون استخدام الأدوات الرقمية للتواصل الفعال.	8	51	1	1	0	4.0820	0.45808	موافقة مرتفعة
هناك فجوة في طريقة إعطاء وتلقي التغذية الراجعة بين الأجيال المختلفة.	6	55	0	0	0	4.0984	0.30027	موافقة مرتفعة
ألاحظ أن هناك تفاوتاً في استخدام اللغويات أو المصطلحات بين الأجيال مما يسبب لبساً.	11	48	1	1	0	4.1311	0.49918	موافقة مرتفعة

يجد المديرون صعوبة في تكييف أساليب تواصلهم لتناسب جميع الأجيال في الفريق.	7	54	0	0	0	4.1148	0.32137	موافقة مرتفعة
تُفضل الأجيال الشابة استخدام منصات تواصل مختلفة عن تلك التي يفضلها الزملاء الأكبر سنًا.	11	50	0	0	0	4.1803	0.38765	موافقة مرتفعة
يؤدي اختلاف سرعة الاستجابة على الرسائل بين الأجيال إلى إعاقة سير العمل أحيانًا.	10	51	0	0	0	4.1639	0.37329	موافقة مرتفعة
أشعر أن بعض الزملاء يترددون في التعبير عن آرائهم علنًا في وجود أجيال أخرى.	11	50	0	0	0	4.1803	0.38765	موافقة مرتفعة
تحديات التواصل	61					4.1257	0.38729	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.12 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.38 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لوجود تحديات التواصل في إدارة الأجيال المختلفة (جيل الألفية وجيل z) العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

5- نتائج قياس تحديات القيم والتوقعات:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديات القيم والتوقعات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج قياس تحديات القيم والتوقعات

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أرى أن هناك اختلافاً في مفهوم الالتزام الوظيفي وأخلاقيات العمل بين الأجيال.	3	56	0	2	0	3.9836	0.42786	موافقة مرتفعة
توجد تباينات واضحة في التوقعات المتعلقة بالمسار الوظيفي والترقيات بين الأجيال.	14	45	1	1	0	4.1803	0.53255	موافقة مرتفعة
أشعر بأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية يُنظر إليه بشكل مختلف بين الأجيال.	14	47	0	0	0	4.2295	0.42401	موافقة مرتفعة جداً
هناك تضارب في الأولويات بين الأجيال (مثلاً، التركيز على الأجر مقابل التقدير).	11	50	0	0	0	4.1803	0.38765	موافقة مرتفعة
تختلف نظرة الأجيال للولاء للمؤسسة ومدة البقاء فيها.	16	43	1	1	0	4.2131	0.55120	موافقة مرتفعة جداً
تختلف نظرة الأجيال حول أهمية "الخبرة" مقابل "الابتكار" في تقييم الأداء.	15	46	0	0	0	4.2459	0.43419	موافقة مرتفعة جداً
هناك تباين في مفهوم العدالة والمساواة بين الأجيال داخل المؤسسة.	11	50	0	0	0	4.1803	0.38765	موافقة مرتفعة
يُظهر بعض الموظفين مقاومة لتوجيه أو تلقي الأوامر من زملاء ينتمون لجيل مختلف.	14	47	0	0	0	4.2295	0.42401	موافقة مرتفعة جداً
تتباين توقعات الأجيال بشأن حجم الاستقلالية والتحكم في المهام الوظيفية.	13	48	0	0	0	4.2131	0.41291	موافقة مرتفعة جداً
تحديات القيم والتوقعات	61					4.1676	0.33861	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.16 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.33 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لوجود تحديات القيم والتوقعات في إدارة الأجيال المختلفة (جيل الألفية وجيل z) العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

6- نتائج قياس تحديات التعاون والعمل الجماعي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديات التعاون والعمل الجماعي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج قياس تحديات التعاون والعمل الجماعي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أجد صعوبة في بناء علاقات عمل قوية مع الزملاء من الأجيال الأخرى.	14	47	0	0	0	4.2295	0.42401	موافقة مرتفعة جداً
يواجه الفريق صعوبات في تبادل المعرفة والخبرات بين الأجيال المختلفة.	17	44	0	0	0	4.2787	0.45207	موافقة مرتفعة جداً
ألاحظ مقاومة من بعض الأجيال لتبني أساليب عمل جديدة أو تقنيات حديثة.	15	45	1	0	0	4.2295	0.46164	موافقة مرتفعة جداً
تختلف أساليب حل المشكلات واتخاذ القرار بين الأجيال في فريقي.	10	49	0	2	0	4.0984	0.53867	موافقة مرتفعة
يؤثر التنوع الأجيالي أحياناً على فعالية العمل الجماعي في فريقي.	15	44	1	1	0	4.1967	0.54221	موافقة مرتفعة

تظهر خلافات حول أفضل الطرق لإنجاز المهام عندما يعمل أفراد من أجيال مختلفة معًا	16	45	0	0	0	4.2623	0.44353	موافقة مرتفعة جداً
أشعر أن مساهمة جميع الأجيال في اتخاذ القرارات لا تُقدر بنفس القدر.	22	39	0	0	0	4.3607	0.48418	موافقة مرتفعة جدا
يجد بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع أساليب العمل المتغيرة التي قد تفضلها الأجيال الأخرى.	25	36	0	0	0	4.4098	0.49588	موافقة مرتفعة جداً
قلة الأنشطة الاجتماعية التي تجمع الأجيال المختلفة في بيئة العمل تزيد من الفجوة بينهم.	18	42	1	0	0	4.2787	0.48755	موافقة مرتفعة جداً
تحديات التعاون والعمل الجماعي	61					4.2350	0.40930	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.23 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.40 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لوجود تحديات التعاون والعمل الجماعي في إدارة الأجيال المختلفة (جيل الألفية وجيل z) العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

7- نتائج قياس تحديات الرضا الوظيفي والولاء:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديات الرضا الوظيفي والولاء وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12) نتائج قياس تحديات الرضا الوظيفي والولاء

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أشعر أن الاختلافات الأجيالية تؤثر سلبًا على رضاي الوظيفي العام.	16	45	0	0	0	4.2623	0.44353	موافقة مرتفعة جداً
ألاحظ انخفاضًا في معنويات بعض الزملاء بسبب عدم فهم أو إدارة الاختلافات الأجيالية.	16	45	0	0	0	4.2623	0.44353	موافقة مرتفعة جداً
أعتقد أن التحديات الأجيالية قد تزيد من نية بعض الموظفين لمغادرة البنك.	21	39	0	1	0	4.3115	0.56394	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن البنك لا يقوم بما يكفي لجعل بيئة العمل جذابة لجميع الأجيال.	18	43	0	0	0	4.2951	0.45986	موافقة مرتفعة جداً
أشعر أن مستوى انتمائي للبنك يتأثر بطريقة تعامله مع التنوع الأجيالي.	23	37	1	0	0	4.3607	0.51745	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بأن البنك لا يستثمر بما يكفي في تطوير الموظفين من مختلف الأجيال بشكل متساوٍ.	15	45	1	0	0	4.2295	0.46164	موافقة مرتفعة جدا
يؤدي عدم فهم الإدارة لاحتياجات الأجيال المختلفة إلى انخفاض الروح المعنوية.	15	44	1	1	0	4.1967	0.54221	موافقة مرتفعة
أرى أن فرص التقدم الوظيفي ليست واضحة أو عادلة لجميع الأجيال في البنك.	13	46	1	1	0	4.1639	0.52219	موافقة مرتفعة
تحديات الرضا الوظيفي والولاء	61					4.2316	0.37765	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.23 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.37 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى

آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لوجود تحديات الرضا والولاء الوظيفي في إدارة الأجيال المختلفة (جيل الألفية وجيل z) العاملين لدى بنك سورية الدولي الإسلامي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص جيل z وجيل الألفية ممثلة ب (القيم المهنية، أساليب التواصل المفضلة، التوجه التكنولوجي) على إدارة تحديات الأجيال ممثلة بـ (تحديات التواصل، تحديات القيم والتوقعات، تحديات التعاون والعمل الجماعي، تحديات الرضا والولاء الوظيفي) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية كمتغير مستقل وإدارة تحديات الأجيال كمتغير تابع.

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الأجيال

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.16523	0.793	0.804	**0.897[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.897)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين خصـائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الأجيال وأن معامل التحديد هو (0.793)، أي إن خصـائص جيل z وجيل الألفية تفسر (79.3%)، من التغيرات الحاصلة في إدارة تحديات الأجيال.

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	77.812	2.124	3	6.373	Regression	**1**
		0.027	57	1.556	Residual	
			60	7.930	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (77.812)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات الأجيال

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.101	1.665		0.267	0.444	(Constant)	
0.243	1.181	0.106	0.085	0.101	القيم المهنية	**1**
0.622	0.496	0.054	0.116	0.057	أساليب التواصل المفضلة	**2**
0.000	7.619	0.774	0.098	0.743	التوجه التكنولوجي	**3**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (التوجه التكنولوجي) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية. وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص جيل z وجيل الألفية على إدارة تحديات الأجيال لدى بنك سورية الدولي الإسلامي، وأن التوجه التكنولوجي هو المتغير الاكثر تأثيراً في إدارة تحديات الاجيال المختلفة في مكان العمل.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية كمتغير مستقل وإدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة كمتغير تابع.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.23738	0.624	0.631	**0.794[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.794)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين خصـــائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التواصـــل لدى الأجيال المختلفة وأن معامل التحديد هو (0.624)، أي إن خصائص جيل z وجيل الألفية تفسر (62.4%)، من التغيرات الحاصلة في إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة.

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	100.711	5.675	1	5.675	Regression	**1**
		0.056	59	3.325	Residual	
			60	8.999	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (100.711)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.400	0.848		0.380	0.322	(Constant)	
0.000	10.035	0.794	0.091	0.916	خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

وتكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$Y = 0.322 + 0.916\ x$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية كمتغير مستقل وإدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة كمتغير تابع.

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.16231	0.770	0.774	**0.880[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.880)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين خصـــائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة وأن معامل التحديد هو

(0.770)، أي إن خصـائص جيل z وجيل الألفية تفسـر (77%)، من التغيرات الحاصـلة في إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة.

الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	202.137	5.325	1	5.325	Regression	**1**
		0.026	59	1.554	Residual	
			60	6.880	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـــائية F، وهي (202.137)، ومعنوية الدلالة الحســـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.068	1.859		0.260	0.483	(Constant)	
0.000	14.217	0.880	0.062	0.888	خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

وتكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$Y = 0.483 + 0.888\ x$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية كمتغير مستقل وإدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة كمتغير تابع.

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.21521	0.724	0.728	**0.853[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.853)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين خصـــائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة وأن معامل

التحديد هو (0.724)، أي إن خصائص جيل z وجيل الألفية تفسر (72.4%)، من التغيرات الحاصلة في إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة.

الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	158.039	7.319	1	7.319	Regression	**1**
		0.046	59	2.732	Residual	
			60	10.052	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (158.039)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.807	-0.245		0.345	-0.084	(Constant)	
0.000	12.571	0.853	0.083	1.041	خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

وتكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$Y = -0.084 + 1.041\ x$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية كمتغير مستقل وإدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة كمتغير تابع.

الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.24943	0.564	0.571	**0.756[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.756)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين خصـــائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الرضـــا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة وأن معامل

التحديد هو (0.564)، أي إن خصائص جيل z وجيل الألفية تفسر (56.4%)، من التغيرات الحاصلة في إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة.

الجدول رقم (26) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	78.539	4.887	1	4.887	Regression	**1**
		0.062	59	3.671	Residual	
			60	8.557	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (78.539)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (27) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر خصائص جيل z وجيل الألفية في إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.084	1.758		0.400	0.702	(Constant)	
0.000	8.862	0.756	0.096	0.850	خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (خصائص جيل z وجيل الألفية وإدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

وتكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$\mathbf{Y = 0.702 + 0.850\ x}$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي.

النتائج والتوصيات

النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي:

1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص جيل z وجيل الألفية ممثلة ب (القيم المهنية، أساليب التواصل المفضلة، التوجه التكنولوجي) على إدارة تحديات الأجيال ممثلة ب(تحديات التواصل، تحديات القيم والتوقعات، تحديات التعاون والعمل الجماعي، تحديات الرضا والولاء الوظيفي) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي. توضح هذه النتيجة أن خصائص كل من جيل الألفية وجيل Z، مثل القيم المهنية التي يتبنونها (المرونة، التوازن بين العمل والحياة)، أساليب التواصل المفضلة (الرقمي والسريع)، والتوجه التكنولوجي العالي، تؤثر بشكل إيجابي ومهم على قدرة البنك على التعامل مع تحديات الأجيال المختلفة. هذا يعني أن فهم هذه الخصائص واستغلالها يساعد البنك على تجاوز مشكلات التواصل، القيم، التعاون، والولاء الوظيفي التي قد تنشأ بين الموظفين من أجيال مختلفة.

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التواصل لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي. تشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة الجيلين Z والألفية المائلة للتواصل السريع والفعال عبر الأدوات الرقمية (مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات التعاون) تساهم بشكل كبير في تسهيل التواصل داخل البنك. فوجود هذه المهارات والتوجهات لدى الموظفين الجدد يساعد على كسر الحواجز التواصلية بين الأجيال المختلفة.

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات القيم والتوقعات لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي. توضح هذه النتيجة أن القيم الجديدة التي يحملها الجيلان (مثل السعي للنمو المهني المستمر، تقدير التوازن بين العمل والحياة، والبحث عن عمل ذي معنى وهدف) يمكن أن تكون قوة دافعة إيجابية. فبدلاً من أن تكون هذه الاختلافات في القيم مصدراً للصراع، فإن فهمها وإدارتها يمكن أن يساعد البنك على تلبية توقعات موظفيه، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والانتماء.

4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات التعاون والعمل الجماعي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي تشير هذه النتيجة إلى أن خصائص الجيلين، مثل قدرتهم على العمل ضمن فرق متنوعة وخبرتهم في استخدام التكنولوجيا للتعاون عن بعد، تؤثر إيجابياً على قدرة البنك على حل مشكلات التعاون. هؤلاء الموظفون معتادون على المشاركة في مشاريع جماعية تعتمد على التكنولوجيا، مما يسهل بناء فرق عمل متكاملة وفعالة.

5- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لخصائص الجيل على إدارة تحديات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأجيال المختلفة (الجيل Z ، جيل الألفية) لدى بنك سورية الدولي الإسلامي. توضح هذه النتيجة أن قدرة البنك على فهم وتلبية احتياجات وتطلعات جيل Z وجيل الألفية تؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم للعمل. فالموظف الذي يرى أن بيئة العمل تقدر مساهمته، وتوفر له فرصاً للنمو، وتمنحه المرونة المطلوبة، سيكون أكثر انخراطاً وولاءً للبنك.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الطالبة توصي بالآتي:

1- يجب على البنك تصميم استراتيجية شاملة لإدارة التنوع الأجيالي تعتمد على فهم عميق لخصائص الجيلين. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية برامج تدريب للمديرين على كيفية إدارة فرق عمل متنوعة أجيالياً، وإنشاء قنوات تواصل متعددة (رقمية وتقليدية) لتلبية احتياجات الجميع، وتقديم حوافز ومزايا تتناسب مع تطلعات الجيلين.

2- يُنصح البنك بالاستثمار في أدوات وتقنيات التواصل الداخلي الحديثة التي تتوافق مع تفضيلات الجيلين. يمكن إنشاء منصة داخلية للتعاون والعمل المشترك، وتشجيع استخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني الفعّال والاجتماعات الافتراضية. كما يجب تدريب الأجيال الأكبر سناً على كيفية استخدام هذه الأدوات لضمان انسيابية التواصل بين الجميع.

3- يجب على البنك مراجعة وتحديث سياسات الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة. يمكن تقديم خيارات عمل مرنة (كالعمل عن بعد جزئياً)، وتوفير فرص تدريب وتطوير مهني مستمرة، وربط أهداف الموظفين بأهداف البنك الأوسع لزيادة الشعور بالهدف. كما يمكن إطلاق مبادرات تعزز التوازن بين العمل والحياة (كبرامج العافية).

4- يُنصح البنك بتعزيز ثقافة العمل الجماعي الهجين التي تجمع بين العمل في المكتب والتعاون الافتراضي. يمكن استخدام أدوات إدارة المشاريع السحابية، وإنشاء فرق عمل مختلطة من أجيال مختلفة لحل مشكلات محددة، مما يتيح للأجيال تبادل الخبرات والمهارات بشكل طبيعي.

5- يجب على البنك تطوير برامج مخصصة لتعزيز الرضا والولاء الوظيفي تستهدف خصيصاً الجيلين. يمكن أن تشمل هذه البرامج نظاماً للمكافآت والتقدير الفوري، مسارات وظيفية واضحة ومحددة، وبرامج إرشاد وتوجيه (mentorship) تجمع بين الموظفين القدامى والجدد. كما أن الاستماع إلى آرائهم من خلال استبيانات منتظمة يمكن أن يساعد في تحديد نقاط التحسين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1- أحمد، فاتن عبد النعيم (2021)، دراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، مصر

2- بودودة، صديق (2025)، إدارة الأجيال كوظيفة جديدة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

3- الدقن، أحمد السيد (2020)، تطور أجيال الإدارة العامة ومستقبل الإدارة الحكومية العربية: تحليل استقرائي للتحديات والاستجابات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، مصر.

المراجع الأجنبية:

1- Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 79-98.
2- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, *64*(4), 489-499.
3- Rachmad, Y. E. (2025). Managing Gen Z: Competencies and Certification as the Key to Success. *United Nations Development Programme*.P 12
4- Nugraha, M. A. P., Violin, V., Anantadjaya, S. P., Nurlia, N., & Lahiya, A. (2023). Improving Financial Literacy Through Teaching Materials On Managing Finance For Millennials. *Jurnal Ekonomi*, *12*(01), 1028-1032.
5- Galdames, S., & Guihen, L. (2022). Millennials and leadership: a systematic literature review. Total Quality Management & Business Excellence, 33(1-2), 146-162.
6- Nguyen, N. T. H. (2023). Are millennials different? A time-lag study of federal millennial and generation X employees' affective commitment. Public personnel management, 52(2), 143-169.
7- Prakash, K., & Tiwari, P. (2021). Millennials and post millennials: A systematic literature review. *Publishing Research Quarterly*, *37*(1), 99-116.

8- tamo, san (2024) A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. SA Journal of Industrial Psychology.

9- Fan, D., Chen, Y., & Li, M. (2023). "Managing Multigenerational Workforce Challenges in the Digital Era: A Mixed-Methods Study". Journal of Organizational Behavior.

10- Ramskogler, E., Gstrein, C., & Rumpold, K. (2022). "Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences". Work. doi: 10.3233/WOR-220038

الملحق رقم (1) استمارة استبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

يهدف هذا الاستبيان إلى فهم التحديات المتعلقة بإدارة وتفاعل الأجيال المختلفة (الجيل Z وجيل الألفية) في بيئات العمل السورية. ستساعدنا إجاباتك الصادقة في الحصول على رؤى قيمة تسهم في تحسين بيئات العمل لدينا. جميع معلوماتك ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، بل ما يهم هو رأيك الشخصي.

شكرًا جزيلاً لوقتك وتعاونك.

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

معهد متوسط	إجازة جامعية	ماجستير	دكتوراه

2- سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

3- الموقع الوظيفي

مدير	رئيس قسم	موظف فني	موظف إداري

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (صح) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل – خصائص الجيل						
القيم المهنية والتوقعات						
1	أبحث عن عمل يوفر لي توازنًا جيدًا بين الحياة الشخصية والمهنية.					
2	التقدير اللفظي والمعنوي من الإدارة والزملاء مهم بالنسبة لي.					
3	أرى أن فرص التعلم والتطور المستمر ضرورية لرضاي الوظيفي.					
4	أُفضل بيئة العمل التي تُشجع على الابتكار والتفكير خارج الصندوق.					
5	أُفضل المرونة في ساعات العمل ومكان العمل (العمل عن بُعد مثلاً).					
6	يرى بعض الزملاء أن المؤسسة لا تهتم بما يكفي بتقديم بيئة عمل داعمة للاحتياجات المختلفة لكل جيل.					
7	أشعر بأن الولاء للمؤسسة يتطلب مني التضحية بجزء كبير من حياتي الشخصية.					
8	أعتبر الاعتراف العلني بإنجازاتي مهمًا لي أكثر من المكافآت المادية.					
9	أرى أن الشعور بالهدف والمعنى في العمل أهم من المنصب الوظيفي.					
10	أُفضل بيئة عمل تشجع على التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء.					

أساليب التواصل المفضلة						
1	أُفضل التواصل السريع والمباشر (مثل تطبيقات المراسلة الفورية) لإنجاز المهام.					
2	أجد أن الاجتماعات الوجاهية الطويلة مضيعة للوقت غالبًا.					
3	أُفضل تلقي التغذية الراجعة (Feedback) بشكل متكرر ومباشر.					
4	أُفضل تلقي التعليمات والمعلومات الهامة عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل المكتوبة.					
5	أجد التواصل وجهاً لوجه ضروريًا لحل المشكلات المعقدة أو مناقشة القضايا الحساسة.					
6	أُقدر السرعة في الرد على الرسائل والتواصل في بيئة العمل.					
7	أُفضل استخدام أدوات التعاون الرقمية (مثل منصات الاجتماعات الافتراضية) للعمل الجماعي.					
التوجه التكنولوجي						
1	أُجيد استخدام التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة في العمل.					
2	أعتبر التكنولوجيا عنصرًا أساسيًا لزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.					
3	أتبنى بسرعة التقنيات والأدوات الرقمية الجديدة في العمل دون تردد.					
4	أرى أن عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة يعيق الإنتاجية في بيئة العمل.					
5	أُفضل استخدام التطبيقات والبرامج المتطورة لأداء مهامي اليومية.					
6	أشعر بالراحة في تعلم وتطبيق التحديثات التكنولوجية المستمرة في مجالي.					

المتغيرات التابعة – التحديات في بيئة العمل						
البعد الأول: تحديات التواصل						
1	أجد صعوبة في فهم أساليب التواصل التي يفضلها الزملاء من الأجيال الأخرى.					
2	يحدث سوء فهم للتعليمات أو المعلومات بسبب اختلاف طرق التواصل بين الأجيال.					
3	أشعر بأن بعض الزملاء من الأجيال الأخرى لا يُفضلون استخدام الأدوات الرقمية للتواصل الفعال.					
4	هناك فجوة في طريقة إعطاء وتلقي التغذية الراجعة بين الأجيال المختلفة.					
5	ألاحظ أن هناك تفاوتاً في استخدام اللغويات أو المصطلحات بين الأجيال مما يسبب لبساً.					
6	يجد المديرون صعوبة في تكييف أساليب تواصلهم لتناسب جميع الأجيال في الفريق.					
7	تُفضل الأجيال الشابة استخدام منصات تواصل مختلفة عن تلك التي يفضلها الزملاء الأكبر سنًا.					
8	يؤدي اختلاف سرعة الاستجابة على الرسائل بين الأجيال إلى إعاقة سير العمل أحيانًا.					
9	أشعر أن بعض الزملاء يترددون في التعبير عن آرائهم علنًا في وجود أجيال أخرى.					
البعد الثاني: تحديات القيم والتوقعات						
1	أرى أن هناك اختلافاً في مفهوم الالتزام الوظيفي وأخلاقيات العمل بين الأجيال.					
2	توجد تباينات واضحة في التوقعات المتعلقة بالمسار الوظيفي والترقيات بين الأجيال.					
3	أشعر بأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية يُنظر إليه بشكل مختلف بين الأجيال.					

4	هناك تضارب في الأولويات بين الأجيال (مثلاً، التركيز على الأجر مقابل التقدير).					
5	تختلف نظرة الأجيال للولاء للمؤسسة ومدة البقاء فيها.					
6	تختلف نظرة الأجيال حول أهمية "الخبرة" مقابل "الابتكار" في تقييم الأداء.					
7	هناك تباين في مفهوم العدالة والمساواة بين الأجيال داخل المؤسسة.					
8	يُظهر بعض الموظفين مقاومة لتوجيه أو تلقي الأوامر من زملاء ينتمون لجيل مختلف.					
9	تتباين توقعات الأجيال بشأن حجم الاستقلالية والتحكم في المهام الوظيفية.					
البعد الثالث: تحديات التعاون والعمل الجماعي						
1	أجد صعوبة في بناء علاقات عمل قوية مع الزملاء من الأجيال الأخرى.					
2	يواجه الفريق صعوبات في تبادل المعرفة والخبرات بين الأجيال المختلفة.					
3	ألاحظ مقاومة من بعض الأجيال لتبني أساليب عمل جديدة أو تقنيات حديثة.					
4	تختلف أساليب حل المشكلات واتخاذ القرار بين الأجيال في فريقي.					
5	يؤثر التنوع الأجيالي أحياناً على فعالية العمل الجماعي في فريقي.					
6	تظهر خلافات حول أفضل الطرق لإنجاز المهام عندما يعمل أفراد من أجيال مختلفة معًا					
7	أشعر أن مساهمة جميع الأجيال في اتخاذ القرارات لا تُقدر بنفس القدر.					

8	يجد بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع أساليب العمل المتغيرة التي قد تفضلها الأجيال الأخرى.					
9	قلة الأنشطة الاجتماعية التي تجمع الأجيال المختلفة في بيئة العمل تزيد من الفجوة بينهم.					
البعد الرابع: تحديات الرضا الوظيفي والولاء						
1	أشعر أن الاختلافات الأجيالية تؤثر سلبًا على رضاي الوظيفي العام.					
2	ألاحظ انخفاضًا في معنويات بعض الزملاء بسبب عدم فهم أو إدارة الاختلافات الأجيالية.					
3	أعتقد أن التحديات الأجيالية قد تزيد من نية بعض الموظفين لمغادرة البنك.					
4	أرى أن البنك لا يقوم بما يكفي لجعل بيئة العمل جذابة لجميع الأجيال.					
5	أشعر أن مستوى انتمائي للبنك يتأثر بطريقة تعامله مع التنوع الأجيالي.					
6	أشعر بأن البنك لا يستثمر بما يكفي في تطوير الموظفين من مختلف الأجيال بشكل متساوٍ.					
7	يؤدي عدم فهم الإدارة لاحتياجات الأجيال المختلفة إلى انخفاض الروح المعنوية.					
8	أرى أن فرص التقدم الوظيفي ليست واضحة أو عادلة لجميع الأجيال في البنك.					

ولكم جزيل الشكر....