

بحوث – النص الكامل

تاريخ الاستلام: 12 يونيو 2024

تاريخ القبول: 25 يوليو 2024

تاريخ النشر: 27 أغسطس 2024

المكتبة الأكاديمية بيئة عمل متعددة الأجيال: دراسة ميدانية لإدارة التنوع الجيلي بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية

د. سارة الجبلاوي

قائم بأعمال رئيس قسم الدبلومات والبرامج المهنية،

مكتبة الإسكندرية، مصر

Sara.elgabalawy@gmail.com

ORCID : 0009-0005-1305-0562

حقوق النشر (c) 2024، سارة

الجبلاوي



هذا العمل متاح وفقا لترخيص

المشاع الإبداعي 4.0 ترخيص دولي

مستخلص

تلعب بيئة العمل بمختلف متغيراتها دورًا حيويًا في استقرار العمل ورفع مستوى الإنتاجية؛ وقد لاحظ الباحثون في علوم الإدارة وسلوكيات العمل، الدور الذي تقوم به المتغيرات الفردية للعاملين (العمر – المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) من التأثير على السمات الشخصية وسلوكيات العاملين في المؤسسات، الشيء الذي لفت الانتباه نحو بيئة العمل متعددة الأجيال، لأنها تضم عددًا من الفئات الجيلية، وتتميز كل فئة عن الأخرى بسمات وخصائص مختلفة، مما يجعل هناك حتمية لحدوث توتر بالعلاقات ونشوب الصراعات ما لم تنتبه الإدارة بالمؤسسات إلى سرعة تبني الأسس والإستراتيجيات الملائمة لإدارة تلك الفئات الجيلية، الأمر الذي أثار فكرة الدراسة الحالية والتي ركزت على أن إدارة العاملين في بيئة العمل متعددة الأجيال من أهم العوامل المؤثرة على أداء المكتبة وإنتاجيتها، ومن ثم قيامها بدورها على الوجه المطلوب، فقد هدفت الدراسة إلى إدخال مفهوم إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال Multigenerational Workplace Management إلى المكتبات الجامعية من أجل إدارة الأجيال المختلفة من العاملين بها بشكل سليم، إذ تُعد إدارة العاملين من الأجيال المختلفة بالمكتبات أمرًا حتميًا يتطلب توفير إستراتيجية واضحة ووضع تصور لتطبيقها، بحيث تستطيع تلك المكتبات الاستفادة القصوى من التنوع الجيلي المتاح بها، وبناء علاقات جيدة بين أعضائها، مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية ومن ثم تحسين الرضا

الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات محل الدراسة، مما يترتب عليه من رفع كفاءة الأداء لديهم، فضلًا عن تحقيق أهداف المكتبة، وكذلك تحقيق رضا المستفيدين من هذه المكتبات.

الكلمات المفتاحية

المكتبات الأكاديمية، بيئة العمل، أمناء المكتبات، مصر

المقدمة:

أصبح من المألوف أن ترى ببيئة العمل اليوم أفرادًا ينتمون إلى أجيال مختلفة يعملون جنبًا إلى جنب، وحسب التقسيمات المختلفة للأجيال تضم أماكن العمل في زمن إعداد الدراسة من ثلاثة إلى أربعة أجيال، ويختلف ذلك باختلاف نوع التقسيم، كما يختلف أيضًا باختلاف قانون العمل الخاص بكل دولة وحسب العمر المنصوص عليه للتقاعد، فنجد أن المؤسسات المصرية بحلول عام 2024 سوف تودع الفئة الأكبر سنًا والتي لا تزال تشارك بيئة العمل مع بقية الأجيال، وبحيث تصبح هناك ثلاث فئات جيلية فقط تشارك بيئة العمل المصرية.

وبالرغم من مميزات هذا التنوع الجيلي، وما له من تأثير إيجابي على بيئة العمل بشكل عام وعلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص، إلا أنه يؤدي أيضًا إلى الكثير من التحديات الإدارية والتنظيمية؛ بل وصعوبات قد تواجه الأفراد من الأجيال المختلفة في التعامل والعمل سويًا، نظرًا للعديد من الاختلافات بينهم من قيم وأهداف وتطلعات وأساليب مفضلة للتواصل وغيرها (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou, 2021).

وقد أدت ظاهرة التنوع في بيئة العمل المعاصرة إلى حدوث اهتمام ملاحظ من جانب الباحثين ومتخصصي الموارد البشرية بقضية التنوع الجيلي *Generational differences* في أماكن العمل والبحث عن أفضل الإستراتيجيات الإدارية المناسبة، واعتماد سياسات وممارسات ملائمة لإدارة القوة العاملة متعددة الأجيال *Multigenerational Workforce*، وذلك من أجل الاستفادة القصوى من هذه المجموعة الغنية من العاملين متنوعي المواهب، والخبرات، والمهارات.

وكما هو الحال بكل المؤسسات التي تضم أجيالاً مختلفة من العاملين، فإن المكتبات ومؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها تعتبر بيئة عمل متعددة الأجيال، وبما في ذلك المكتبات الأكاديمية وكما هو معلوم أن المكتبة الأكاديمية لها دور حيوي ومهم جدًا في دعم العملية التعليمية بالجامعات، كونها جزء لا يتجزأ من المنظومة التعليمية والمسؤولة عن تقديم الخدمات المتنوعة لمجتمع المستفيدين من طلبة وهيئة تدريس وعاملين، مما يساهم في رفع كفاءة المستوى التعليمي الجامعي، وتطوير البحث العلمي، مما يضع على عاتق إدارة المكتبات البحث عن سبل الارتقاء بأداء العاملين وتطويره من أجل تحقيق أهدافها، والذي بدوره لفت النظر إلى أهمية دراسة المكتبة الأكاديمية كبيئة عمل متعددة الأجيال من أجل فهم أعمق لخصائصها وأساليب الإدارة المناسبة والفعالة لذلك التنوع الجيلي والعلاقات القائمة بها.

وقد حظيت العديد من الموضوعات بالدراسة من منظور التنوع الجيلي، فبجانب موضوع الإستراتيجيات الإدارية لفرق العمل متعددة الأجيال، قام الباحثون بالتطرق للموضوعات التالية على سبيل المثال لا الحصر: أخلاقيات العمل من جيل لآخر، والاختلافات والمتشابهات بين الفئات الجيلية، والاتصال داخل بيئة العمل متعددة الأجيال، وقادة فرق العمل متعددة الأجيال، والعلاقات بين العاملين من الأجيال المختلفة، مما لفت الانتباه إلى إعداد الدراسة الحالية والاهتمام بإدارة الأجيال المختلفة من العاملين بالمكتبات الأكاديمية لما لها من أهمية قصوى، وتأثير عظيم على الروح المعنوية وكفاءة الإنتاج ومعدل الإنتاجية للعاملين.

1- الإطار المنهجي:

1/1 ظاهرة الدراسة:

من المعروف أن القوى العاملة هي الأصول الأكثر أهمية بأية مؤسسة، في حين الإدارة هي المسؤولة عن العملية التنظيمية والتنسيقية والتخطيطية الخاصة بالعمالة من أجل تحقيق أهدافها الخاصة. وهناك الكثير من الأبحاث التي أكدت نتائجها بأن من أهم أسباب ضعف إنتاجية العمالة هي بيئة العمل التي بها غياب للإستراتيجيات المناسبة لإدارة التنوع، وبشكل خاص إدارة التنوع الجيلي وسد الفجوة الجيلية. وتتمثل ظاهرة الدراسة فيما لوحظ ورُصد أثناء الزيارة الاستطلاعية لعدد من مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، فقد لوحظ تأثر جودة الروح المعنوية داخل المكتبات محل الدراسة بالفجوة الجيلية بين العاملين؛ وهو ما دفع إلى الاهتمام بتدقيق البحث في هذا الأمر، وإجراء الدراسة الحالية من أجل الوقوف على الواقع وتحليله، ثم وضع الحلول المقترحة له، وذلك من أجل الاستفادة القصوى من هذه المجموعة الغنية من العاملين متنوعي المواهب، والخبرات، والمهارات من أجل الوصول بالعاملين إلى الرضا الوظيفي، ومن ثم تعزيز روح التعاون وبناء علاقات صحية داخل المكتبات.

2/1 الأهداف:

- 1) التعرف على الفئات العمرية التي تشارك العمل بالمكتبات محل الدراسة.
- 2) التعرف على عدد سنوات الخبرة للفئات العمرية التي تشارك العمل بالمكتبات محل الدراسة.
- 3) التحقق من مدى وعي الإدارة والعاملين بخصائص بيئة العمل متعددة الأجيال.
- 4) التحقق من مدى معرفة المديرين بالأساليب المتبعة عالمياً لإدارة الأجيال المختلفة بها.
- 5) التعرف على مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال بالمكتبات محل الدراسة.

3/1 الأهمية:

تتبع أهمية الدراسة من النظر إلى المكتبات كبيئة عمل متعددة الأجيال، والتعرف على كيفية إدارة الأجيال المختلفة داخل المكتبات الجامعية، واستعراضها للفئات الجيلية المختلفة التي تتشارك العمل بالمكتبات الجامعية في زمن إعداد الدراسة من حيث تصنيفها والفرص والتحديات المتاحة أمامها، والعلاقات القائمة بينها والأساليب الحديثة لإدارتها، كما تعد مرشدًا للعاملين بالمكتبات الجامعية وتقوم بتعريفهم بمزايا وتحديات بيئة العمل متعددة الأجيال ومرجعًا لمتخذي القرار بالمكتبات محل الدراسة عند الرغبة في التغيير والتطوير ووضع الخطط والإستراتيجيات، والذي بدوره سيؤثر على الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، ويساهم في قيام المكتبة بدورها وتحقيق أهدافها.

4/1 أسئلة الدراسة:

- (1) ما الفئات العمرية التي تتشارك العمل بالمكتبات محل الدراسة؟
- (2) ما عدد سنوات الخبرة للفئات العمرية التي تتشارك العمل بالمكتبات محل الدراسة؟
- (3) ما مدى وعي الإدارة والعاملين بخصائص بيئة العمل متعددة الأجيال؟
- (4) ما مدى معرفة مديري المكتبات بالأساليب المتبعة عالميًا لإدارة الأجيال المختلفة بها؟
- (5) ما مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال بالمكتبات محل الدراسة؟

5/1 حدود الدراسة:**1/5/1 الحدود الموضوعية:**

تقتصر هذه الدراسة على دراسة وتحليل الإستراتيجيات أو المنهجيات المتبعة من قبل إدارة مكتبات كليات جامعة الإسكندرية لإدارة التنوع الجيلي للعاملين بها.

2/5/1 الحدود الجغرافية:

تغطي الدراسة الميدان محل الدراسة وهو: مكتبات كليات جامعة الإسكندرية الكائنة بمحافظة الإسكندرية، بالإضافة إلى مكتبة كلية الطب البيطري الكائنة بمحافظة البحيرة (إدفينا) في جمهورية مصر العربية.

3/5/1 الحدود النوعية:

تهتم الدراسة بإدارة التنوع الجيلي بين ثلاثة أجيال مختلفة من العاملين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية والذين تتراوح أعمارهم ما بين عمر العشرين إلى الستين عامًا، وقد اهتمت بدراسة مواليد الفترة من 1963 إلى 2003.

4/5/1 الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة إدارة التنوع الجيلي بين أجيال العاملين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية خلال الفترة من منتصف عام 2022 وحتى منتصف عام 2023.

6/1 منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تتخذ هذه الدراسة من المنهج الوصفي وسيلة لتجميع الحقائق والبيانات والمعلومات المتعلقة بواقع إدارة التنوع الجيلي القائمة بين الأجيال المختلفة من العاملين بالمكتبات محل الدراسة، بغرض التعرف على الواقع وتحليله وتفسيره أملاً في التوصل إلى نتائج عامة تساعد على الوصول بالواقع إلى ما يجب أن يكون، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استُخدمت الأدوات التالية:

1/6/1 المقابلة المقننة:

تم استخدام المقابلة المقننة كإحدى أدوات جمع البيانات للدراسة الحالية، وقد تمت المقابلة المقننة مع مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية كلهم، وتم طرح كافة الأسئلة الموضوعية مسبقاً باستمارة المقابلة، والحصول على الإجابات المطلوبة مع بعض الإضافات من جانب المديرين، وعمل زيارات ميدانية لكل مكتبات كليات جامعة الإسكندرية وعددها عشرين مكتبة كلية وهي:

- | | |
|--|---|
| 1- مكتبة كلية الآداب | 2- مكتبة كلية الحقوق |
| 3- مكتبة كلية التجارة | 4- مكتبة كلية العلوم (الكائنة في منطقة محرم بك) |
| 5- مكتبة كلية الطب البشري | 6- مكتبة كلية الصيدلة |
| 7- مكتبة كلية الهندسة | 8- مكتبة كلية الزراعة (الكائنة في منطقة الشاطبي) |
| 9- مكتبة كلية التربية | 10- مكتبة كلية طب الأسنان |
| 11- مكتبة كلية الطب البيطري | 12- مكتبة كلية السياحة والفنادق |
| 13- مكتبة كلية الفنون الجميلة | 14- مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين |
| 15- مكتبة كلية التربية الرياضية للبنات | 16- مكتبة كلية الزراعة (الكائنة في منطقة سابا باشا) |
| 17- مكتبة كلية التمريض | 18- مكتبة كلية التربية النوعية |
| 19- مكتبة كلية التربية للطفولة المبكرة | 20- مكتبة كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية |

وأُسفرت تلك الزيارات عن الحصول على الكثير من المعلومات المطلوبة والإضافية من خلال تطبيق المقابلة المقننة على فئة المديرين.

2/6/1 الملاحظة المباشرة:

تم الحصول على بعض المعلومات الإضافية أثناء الزيارات الميدانية للمكتبات محل الدراسة عن طريق تدوين الملاحظات الشخصية.

3/6/1 الاستبيان:

استُخدم الاستبيان لجمع البيانات في الدراسة الميدانية من فئة العاملين، وقد استهدف التعرف على واقع إدارة الأجيال المختلفة من العاملين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية.

7/1 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: ناقشت دراسة (Chu، 2009) مشكلة التمييز على أساس السن بين اختصاصيي المكتبات في المكتبات الأكاديمية، فاختصاصيو المكتبات الشباب والجدد يواجهون تمييزًا على أساس السن في مكان العمل، بما في ذلك المعاملة غير المحترمة والتوقعات غير الواقعية للأداء، وتؤدي التفرقة العمرية في المكتبات الأكاديمية إلى عدم الرضا الوظيفي، وفقدان القدرة على الاحتفاظ بهؤلاء الجدد، وقد أثبتت الدراسات أن الجدد من اختصاصيي المكتبات يمثلون الأقلية في المكتبات، حيث إن 1 من 10 من الاختصاصيين في المكتبات الأكاديمية دون سن الثلاثين، كما أثبتت الدراسات أنه في الفترة بين 2010 وحتى 2020 سيبلغ 45% من أمناء المكتبات سن التقاعد 65 عامًا، وبناءً على ذلك سيستمر العمر النسبي للمهنة في الانخفاض مع زيادة حالات التقاعد، وقد أسفرت نتائج الدراسات إلى وجود نقص ملحوظ في الاحترام في مكان العمل بين اختصاصيي المكتبات من الأجيال المختلفة، مما يؤدي إلى عدم الرضا وفقدان أمناء المكتبات الجدد، كما هو الحال مع التمييز العرقي وغيره من أشكال التمييز مثل: التمييز ضد الشباب، وتوصي الدراسات بمجموعة من التوصيات والتي تتضمن الإجراءات الوقائية الأولية وبخاصة للمسؤولين وأمناء المكتبات، وكذلك إعداد ورش عمل التطوير المهني والتدريب على التوعية بالتنوع، بالإضافة إلى الإرشاد المنظم وغير الرسمي بين أمناء المكتبات من الأجيال المختلفة.

الدراسة الثانية: هدفت دراسة (Holder & Lannon، 2018) حول إدارة أخصائيي المكتبات متعددي الأجيال في المكتبات الجامعية، وبشكل خاص بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى مناقشة التغيرات التي تحدث في المكتبات بسبب الثورة الرقمية التي غيرت بشكل أساسي حاجة المجتمع إلى المعلومات والوصول إليها، وأشارت إلى التغيرات التي طرأت على بيئة العمل بالمكتبات الجامعية والذي بدوره أدى إلى تغير أحوال وظروف أمناء المكتبات الذين يقومون بهذا العمل، وبشكل خاص في وجود أربعة أجيال تشارك العمل في وقت إعداد تلك الدراسة، وما يترتب عليه من فرص وتحديات وتأثير على العمل ونتائجه، وعليه فقد قامت الباحثتان بعرض الاختلافات بين الفئات الجيلية المختلفة، واعتمدت في تصنيف الفئات الجيلية على نظرية دونالد سوبر للتنمية الوظيفية "Donald Super's career development theory" والتي تقسم الحياة الوظيفية إلى 5 مراحل معتمدًا على تأثير الخبرات الشخصية والمراحل العمرية على الحياة الوظيفية، وقد خرجت الدراسة بثلاثة مراحل أو فئات جيلية (early, mid, and late career librarianship)، وتري الباحثتان أن فهم المدير لخصائص كل فئة جيلية سوف يسهل الكثير في عملية إدارة ومتابعة العاملين، وقد جاءت الدراسة في 10 فصول، حاولت الباحثتان أن تناقشا فيها عددًا من الموضوعات مثل: تغيير أوضاع أخصائيي المكتبات الجامعية في ظل العمل الجماعي، والصراع، والاتصال، والنمط القيادي، كما ناقشت الدراسة الفرص والتحديات المتاحة لكل فئة جيلية، بالإضافة إلى الأساليب الإدارية المناسبة لكل فئة، كما أثارت أهمية وكيفية إدارة الصراع في ظل بيئة العمل متعددة الأجيال، وبشكل خاص بين أجيال اختصاصيي المكتبات.

الإطار النظري:**1/2 المحور الأول: بيئة العمل متعددة الأجيال: Multigenerational Workplace**

لا يخفى على أحد أن القوة العاملة أصبحت في تغير مستمر، و من هذا التغير دائمًا ما تأتي التحديات والإحباطات، وبالرغم من ذلك تأتي أيضًا الفرص الجديدة للتعلم والنمو والابتكار. وفي أغلب الأحيان يكون القول أسهل بكثير من التطبيق، وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بإدارة قوة عاملة متعددة الأجيال، والأمر هنا لا يمكن إقصائه على تبني وتطبيق بعض أشكال التكنولوجيا الحديثة؛ بل يتعلق الأمر بفهم واستيعاب الاختلافات بين أعضاء الفريق من طرق تحفيز، وتطلعات، وأساليب عمل (Batchelder, 2022).

وقد اتفقت جميع الدراسات التي اهتمت بموضوع بيئة العمل متعددة الأجيال أن العمل بتلك البيئة وإدارتها، يعتبر تحديًا كبيرًا لما يتطلب من تفهم لخصائص وسمات كل جيل من الأجيال، كيف يفكر؟ وكيف يعمل؟ وما أساليب تحفيزه، وقيمه، ومعتقداته، ومهاراته، وتطلعاته وطموحاته، وأخلاقياته بالعمل؟ وأنماط سلوكه وطرق التواصل المفضلة؟ كل ذلك بجانب أسلوب الإدارة المناسب لكل فئة جيلية.

1/1/2 ماهية بيئة العمل متعددة الأجيال:

يفضل الأفراد تصنيف أنفسهم في فئات اجتماعية مختلفة، إذ يتبنى كل فرد مواقف محددة بناء على مجموعة الهويات الاجتماعية والشخصية التي لديه، وذلك من خلال انتمائه إلى فئة اجتماعية معينة (Fenzel, 2013)، إذا نظرنا إلى التنوع العمري في بيئة العمل متعدد الأجيال نجده صورة من صور التنوع في بيئة العمل Workplace Diversity بحيث تتألف من عدة فئات عمرية متنوعة والتي نطلق عليها "أجيال"، إذ يعد التنوع العمري أحد أبعاد التنوع في بيئة العمل، وقد حظي موضوع إدارة تنوع الموارد البشرية في بيئة العمل باهتمام كبير من جانب الباحثين حول العالم في الآونة الأخيرة، إذ يهدف في المرتبة الأولى إلى خلق بيئة عمل إيجابية بحيث يمكن الاستفادة المثلى من إمكانات جميع العاملين، وتفعيل مساهماتهم في تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

2/1/2 الاختلافات بين الفئات الجيلية وتأثيرها على بيئة العمل:

تتميز بيئة العمل متعددة الأجيال بخصائص وسمات تميزها عن غيرها من بيئات العمل التي تعتمد على التنوع أيضًا، ويرجع ذلك إلى الاختلافات الموجودة بين الأجيال المختلفة الذين يتشاركون مكان العمل، وقد فسّر العلماء أسباب هذه الاختلافات والتي ترجع إلى الأحداث التاريخية والظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها الفرد خلال أول عشرين عامًا من حياته، والتي بدورها تشكل مجموعة المعتقدات والقيم التي يحملها والتي تتشابه مع الأفراد الآخرين الذين ولدوا ونشؤوا في الفترة الزمنية نفسها، وهو ما يختلف من فئة جيلية لأخرى مما ينشئ هذه الفجوة أو الاختلافات بينها.

وقد اجتمعت الدراسات أن هناك فروقًا عدة بين كل فئة جيلية وأخرى داخل مكان العمل، وقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الاختلافات بين الأجيال وتأثيرها على بيئة العمل، فنجد من اهتم بدراسة تأثير تلك الاختلافات من قيم ومعتقدات، وسلوكيات بين الأجيال المختلفة داخل مكان العمل على الأداء المؤسسي مثل: دراسة (Bell, 2008)، وهناك من اهتم بدراسة الاختلافات متمثلة في إمكانات كل جيل، بالإضافة إلى عوامل التحفيز والطريقة التي ينظرون بها إلى الأفكار من أجل التعرف على شكل الفجوة الجيلية داخل مكان العمل، وكيفية إدارة تلك الفجوة من جانب مديري وقادة فرق العمل متعددة الأجيال كما درسها (Berisha, 2020)، ونجد دراسة أخرى قد تحدثت عن الفجوة الجيلية بأنها الاختلافات في الآراء بين الأجيال المختلفة

في مكان العمل حول المعتقدات والشؤون السياسية والقيم، بالإضافة إلى قدرة كل جيل علي استيعاب التكنولوجيا واستخدامها، كما أوصت بتكوين علاقات تعاونية تبادلية بين الأجيال المختلفة من العاملين من أجل بقاء المؤسسات ونموها (Subramanian, 2017)، وقد أوضحت دراسة (Valickas & Jakstaite, 2017) أن السلوكيات تجاه العمل والإدارة تختلف من جيل لآخر، وقد قام بدراسة عدة سلوكيات وهي: إدمان العمل، والانفتاح على التغيير، واحترام الرؤساء، والانتماء للمؤسسة، وحب العمل الجماعي، وعدم الخوف من الانتقاد، وتقدير الذات، وأولوية العمل، وأولوية الحياة الخاصة، والأناية، والفردية، والعمل أوقات إضافية برضا، والطموح، والصفات الريادية، وحب علاقات العمل الرسمية، وركزت بعض الدراسات على التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات المعاصرة لإدارة الأجيال المختلفة بأماكن العمل بجانب ما عرضته من اختلافات للأجيال التي تتشارك العمل في زمن إعداد الدراسة مثل: دراسة (Kicheva, 2017)، وقد قامت دراسة الجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدين (Murphy, 2007) والخاصة بكيفية قيادة القوى العاملة متعددة الأجيال بعرض الاختلافات بين الأجيال من عدة نواحي هي: المزايا، والعيوب، والمدير المفضل وغير المفضل، والمحفزات من: رسائل تحفيزية ومكافآت، وسبل التواصل المفضلة، وأساليب الجذب للعمل والإبقاء. وبالرغم من قلة الدراسات العربية في هذا الموضوع، فتم الوصول إلى دراسة مقارنة عربية حديثة لأخلاقيات العمل عبر أجيال المديرين المصريين للباحث عمرو زيدان (زيدان، 2021)، بالإضافة إلى دراسة أخرى للباحثة فاتن عبد النعيم أحمد (أحمد، 2021) وقد قامت فيها بدراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة، وقد أكدت في مدخل دراستها أن إدراك الفروق بين الأجيال المختلفة في بيئة العمل اليوم أصبح لا غنى عنه من أجل فهم قيم العمل لدى كل جيل وميولهم، وقد أكدت في دراستها على أهمية إدارة التنوع وما ينتج عنها من خلق بيئة عمل إيجابية، كما صدر عن شركة بوز & كومباني (Shediac, Shehadi, Bhargava, & Samman, 2013) تقرير عن دراسة قامت بها الشركة عن الاختلافات بين الأجيال العربية، وأكدت الدراسة أن الاختلافات بين الأجيال العربية أصبحت متزايدة في الوقت الراهن، وأن لكل فئة منها تصورات واحتياجات وأولوياتها الخاصة، وبينما تسعى الحكومات وقادة الأعمال إلى صياغة إصلاحات اقتصادية، وجعل بلدانهم أكثر قدرة على المنافسة، فإنهم بحاجة إلى تصميم سياسات تلبى بفعالية الأهداف المختلفة للأجيال العربية، إذ يبدأ هذا بفهم الأجيال نفسها من ناحية أوجه التشابه والاختلاف بينها، وكيف ينظرون إلى العالم.

لذلك فنخلص إلى: إحدى أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها كل فرد يعمل ضمن مجموعة عمل متنوعة من الأجيال هي: القدرة على فهم الخصائص والاختلافات ما بين الأجيال والذي بدوره تساعد على إيجاد الطريقة المثلى للتعامل معهم، أما بالنسبة لقائد المجموعة فتلك المهارة يجب أن تكون مهارة أساسية لديه حتى يستطيع تطبيق الإستراتيجية الإدارية المناسبة لكل جيل.

3/1/2 التصنيفات الغربية والعربية للأجيال بمكان العمل:

مفهوم الجيل هو محل لتعاريف وتطبيقات واستعمالات مختلفة، ففي كثير من الاستعمالات والدراسات الحديثة، استخدم مفهوم الجيل ليدل على العلاقات البيولوجية بين أجيال القرابة كالعلاقة بين جيل الآباء وأبنائهم، وبعضها الآخر استخدم المفهوم بمعنى: "تجمع للأفراد الذين جربوا نفس الأحداث في نفس الفترة الزمنية"، كما يستخدم مفهوم الجيل في أغلب الدراسات السياسية بمعنى: عصبية (cohort) أو أفراد ولدوا في نفس الفترة وأن تجربتهم الجماعية تكونت من خلال تعرضهم لظروف تاريخية فريدة ضمن

مجتمع معين، لذا تعتبر مسألة تحديد مدى أو حدود الجيل أهم الصعوبات التي تواجهها الدراسات الجيلية، والخلاف في هذا المجال كبير، وهذا يجعل من الصعب التحديد الزمني للجيل والمعيار الذي يقوم عليه التقسيم بين الأجيال، كما يختلف مدى الجيل حسب أهداف الدراسة، فقد يتراوح من سنة واحدة في الدراسات الديموغرافية إلى عشر سنوات في دراسات أخرى، ولكن طالما أن الأحداث المُشكلة للأجيال لا تقع وفق وتيرة منتظمة، فإن تحديد حدود الجيل هي نوعًا ما عشوائية (عزى، 2008).

وتتكون بيئة العمل في وقت إعداد الدراسة من ثلاث إلى أربع فئات مقسمة حسب التصنيفات المتبعة في الدراسات العربية والأجنبية (Imtiaz, 2020):

أولاً: التصنيف الأمريكي للأجيال اعتمادًا على العمر فقط:

وقد اعتمدت معظم المراجع الأجنبية والعربية التي تتحدث عن ظاهرة التنوع الجيلي في بيئة العمل على التقسيم الأمريكي للأجيال وهو:

الجيل الأول: ولدوا في الفترة ما بين (1945 – 1964) ويطلق عليهم اسم Baby Boomers طفرة المواليد.
الجيل الثاني: ولدوا في الفترة ما بين (1965 – 1979) ويطلق عليهم اسم Generation X جيل X .
الجيل الثالث: ولدوا في الفترة ما بين (1980 – 1994) ويطلق عليهم Millennials جيل الألفية أو Generation Y جيل Y .
الجيل الرابع: ولدوا بعد عام 1995 ويطلق عليهم Generation Z جيل Z.

ثانيًا: التصنيف العربي للأجيال اعتمادًا على العمر فقط:

التقسيم العربي للأجيال العربية قد تم استخدامه في أكثر من مرجع، وتشير جميعها إلى دراسة واحدة قامت بها شركة الاستشارات "بوز آند كومباني"، وقد خرجت الدراسة بتقسيم متفرد يعكس الأجيال العربية التي تتشارك بيئة العمل الحالية وهو (Shediac, Shehadi, Bhargava, & Samman, 2013):
الجيل الأول: الجيل العربي القومي (The Arab National Generation (ANG): ويشمل مجموعة الأفراد من مواليد ما بين 1948 حتى 1964، ويشكل بروز القومية العربية الحدث الأساسي الذي شكل ملامح هذه المرحلة من التاريخ.

الجيل الثاني: الجيل العربي الإقليمي (The Arab Regional Generation (ARG): ويضم مجموعة المواليد ما بين 1965 حتى 1977، وقد نشأ هذا الجيل خلال طفرة النفطية في عدد من دول المنطقة، وبخاصة في حقبة السبعينيات والثمانينيات.

الجيل الثالث: الجيل العربي الرقمي (The Arab Digital Generation (ADG): ويضم مجموعة المواليد بعد عام 1978، وقد دخل هذا الجيل عصر التقنيات الرقمية بالتزامن مع العولمة الاقتصادية.

ثالثًا: التصنيف حسب نظرية دونالد سوبر اعتمادًا على التطور المهني:

وقد وُجد أن نظرية سوبر التنموية "Donald Super's career development theory" التي تقسم حياة الإنسان إلى 5 مراحل تبدأ بالولادة وتنتهي بانتهاء الحياة، وهي إحدى النظريات التي وظفت الإرشاد النفسي في المجال المهني، تضع في الاعتبار كيفية تأثر تطور الحياة الوظيفية للأفراد بالخبرات الشخصية والمراحل المختلفة للحياة، وعليه تصبح الفئات الجيلية استنادًا على نظرية سوبر كالتالي:

الجيل الأول: جيل الاستكشاف Exploration : ويشمل مجموعة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 إلى 24 سنة، وهو الجيل الذي يكون أعضاؤه في مرحلة تكوين مفهوم الذات، والسلوكيات بالإضافة إلى الاحتياجات الخاصة وصورة عامة عن عالم العمل.

الجيل الثاني: جيل التأسيس Establishment : ويشمل مجموعة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 44 سنة، وهو الجيل الذي يكون أعضاؤه في المرحلة الأولى لبناء المهارات والخبرات المهنية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

الجيل الثالث: جيل الاستمرار Maintenance : ويشمل مجموعة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 إلى 64 سنة، وهو الجيل الذي يكون أعضاؤه في عملية مستمرة للإصلاح وتحسين الأوضاع الوظيفية.

الجيل الرابع: جيل التقاعد Decline : ويضم مجموعة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 65 سنة، وهو الجيل الذي تتضاءل فيه مخرجات أعضائه والاستعداد للتقاعد.

4/1/2 المزايا والتحديات لبيئة العمل متعددة الأجيال:

قد يحمل التنوع الجيلي بمكان العمل تداعيات وتفاعلات مهمة تؤثر على الفريق وعلى عمليات ومخرجات المؤسسة، فمن ناحية يمكن أن يكون لتلك التفاعلات بين الأجيال، وما يحملون من خبرات ووجهات نظر مختلفة دور في تعزيز الإبداع والابتكار (Meredith, Schewe, Karlovich, 2002)، ومن ناحية أخرى فإن الاختلافات بين الأجيال يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة مثل: الصراعات، وسوء الفهم، وضعف التواصل (Jurkiewicz, 2000; Smola & Sutton, 2002)، بالإضافة إلى ضعف الروح المعنوية وانتشار الشعور بالإحباط بمكان العمل (Murphy, 2007).

وعليه بدأت المؤسسات تهتم بالتعرف على طرق فعالة لإدارة العاملين من الأجيال المختلفة، وتهيئة مكان العمل بشكل أفضل لاستيعاب هذا التنوع الجيلي (Parry & Urwin, 2011).

إذن بجانب الحجم الضخم للتحديات التي يشكلها العاملون من الأجيال المتعددة، وهناك كثير من المزايا المتضمنة أيضًا، واحدة من أكثر تلك المزايا أهمية للقوة العاملة متعددة الأجيال هي: خلق ثقافة تعاونية تكون ملامحها التواصل بحرية بين العاملين، وممارسة الإرشاد والتوجيه Mentoring والتعلم من بعضهم البعض، بالإضافة إلى تبادل خبراتهم أحدهم مع الآخر، وبشكل خاص تبادل الخبرات بين الأجيال المختلفة داخل مكان العمل تزيد من القوة الإنتاجية للمؤسسة، كما تعزز موثوقيتها أمام عملائها، بالإضافة إلى عملية صنع القرار تصبح أقوى بالمؤسسة ومعتمدة على وجهات نظر متعددة ومتنوعة (Murphy, 2007).

أولاً: المزايا المؤسسية لفريق العمل متعدد الأجيال:

من المهم التفكير في إيجابيات هذا التنوع بين الأجيال، فالجيل الأكبر سنًا لديه سنوات من المعرفة والخبرة لمشاركتها ونقلها إلى الأجيال الأصغر، في حين الأجيال الأصغر مليئة بطرق وحلول جديدة لمعالجة المشاكل القديمة، يمكن أن يؤدي التواصل المفتوح ونقل المعرفة بين الأجيال إلى مكان عمل أكثر إنتاجية (Njoroge and Yazdanifard, 2014).

وقد ذكرت الجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدين (Murphy, 2007) أن هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة عندما يعمل فريق عمل متعدد الأجيال سويًا بشكل جيد، إذ يمكن أن تؤدي

ثقافة العمل الإيجابية والشاملة إلى نجاح الأعمال عن طريق تحسين أساليب الاستقدام للعمل وسبل الحفاظ على العاملين بالمؤسسة مع تحقيق الربحية المطلوبة، وقد حصرت الفوائد أو المزايا في 6 نقاط كالتالي:

1. يمكن للفريق أن يجذب أفرادًا موهوبين من الأعمار المختلفة والحفاظ على وجودهم.
 2. يكون الفريق أكثر مرونة.
 3. يمكن للفريق أن يحقق حصة سوقية كبيرة للمؤسسة والحفاظ عليها، وذلك لأن أعضاء الفريق يعكسون سوقًا متعدد الأجيال.
 4. القرارات المتخذة تكون أكثر قوة لأنها تبني على وجهات نظر متعددة.
 5. يكون الفريق أكثر ابتكارًا وإبداعًا.
 6. يستطيع الفريق تلبية الاحتياجات المتنوعة للجمهور، كما يستطيع فهمها بشكل أكثر فعالية.
- ويمكن القول: إن مكان العمل "المحايد عمريًا" "Age-neutral" يدعم التواصل والتفاهم الحقيقيين عبر جميع الأعمار، ويبنى على القيم ونقاط القوة الفريدة لكل جيل، وتشهد المؤسسات التي تولي اهتمامًا للقضايا بين الأجيال المختلفة والإدارة الواعية لها تأثيرًا إيجابيًا في عدد من المجالات، حسبما ذكرت دراسة الجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدين، ويمكن حصرها في النقاط التالية (Murphy, 2007):

1. الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

- تثقيف العاملين وتوعيتهم بالأمر المتعلقة ببيئة العمل متعددة الأجيال يجعلهم أكثر تفهمًا واحترامًا لزملائهم من جيلهم والأجيال الأخرى، مما يؤثر بالإيجاب على الأداء المؤسسي، ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- تعزيز عملية إدارة المعرفة المؤسسية عبر الأجيال والذي بدوره يحافظ على العاملين الأكفاء، والحد مما يسمى بـ "هجرة الأدمغة" مما يبقى الوضع التنافسي للمؤسسة.
- التقليل من الاستجابة إلى المطالب على أساس التمييز العمري، وذلك عن طريق تطبيق الممارسات التي تتسم بالعدالة والفرص المتساوية لجميع الأجيال.

2. الاستقدام للتوظيف: Recruitment

- جذب الكفاءات والمواهب من الأعمار المختلفة للعمل بالمؤسسة عن طريق صياغة رسائل استقطاب موجهة إلى كل جيل.
- التوظيف المستهدف يمنح المؤسسات اكتساب المواهب المطلوبة، فاستهداف الأجيال الأكثر نضجًا بمهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم للتوظيف يضمن الإبقاء على الميزة التنافسية للمؤسسة، أما توظيف الأجيال الأصغر بما لديهم من إمكانات حيوية تضمن النجاح المستقبلي للمؤسسة.
- التزام المؤسسة باستقطاب وتوظيف الأفراد من الأعمار المختلفة يبني سمعة جيدة لها، ويجعلها مؤسسة مستهدفة من جانب الكفاءات المختلفة.

3. ارتباط العامل: Employee Engagement

- المدير الذي لديه المعرفة الكافية بما يحفز العاملين من الأجيال المختلفة، يكون أكثر قدرة على إبقائهم مرتبطين بالمؤسسة.
- يساهم ارتباط العاملين في الاستقرار المالي للمؤسسة.

● يزيد الرضا الوظيفي عندما يجد العامل أن فرص التنمية الوظيفية متاحة بشكل متساو للجميع بغض النظر عن العمر.

4. الاحتفاظ بالعاملين: Employee Retention

- ينتج عن ارتباط العامل زيادة تمسكه بالعمل في المؤسسة، مما يقلل معدل الدوران ومن ثم تكاليف التدريب والتأهيل.
- يمكن للمزايا التي تقدمها المؤسسة لتلبية احتياجات الأجيال المختلفة من العاملين أن تساهم في بناء ولاء العاملين وتمسكهم بالعمل في المؤسسة.
- يريد العاملون من فئات الأجيال المختلفة داخل مكان العمل أن تكون إسهاماتهم معترف بها، وأن تعكس أساليب المكافآت والتقدير تفضيلات وأولويات كل فئة جيلية.

5. خدمة العملاء: Customer Service

- كل فئة جيلية بشكل عام تفضل تلقي الخدمة بشكل متفرد، لذا المؤسسة التي تتفهم الفروق بين الأجيال من العاملين بها سوف يكون لديها القدرة على فهم تفضيلات العملاء من الأجيال المختلفة بشكل أسهل مما يجذب عملاء من فئات عمرية مختلفة.
- مناقشة الأجيال المختلفة وجذبهم يمكن أن يؤدي إلى فتح أسواق جديدة مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة.

كما تري أندريا بوتمان أن هناك 5 مزايا أخرى لبيئة العمل متعددة الأجيال ويمكن عرضها في النقاط

التالية (d. Boatman, n.d):

1- تعدد وجهات النظر: Multiple perspective

يمكن أن تكون للأجيال المختلفة طرق متميزة في النظر إلى مسؤوليات العمل، لذلك فمشاركة توجهاتهم ووجهات نظرهم داخل وعبر فرق العمل، يمكن أن تجلب مجموعة كبيرة من المعارف والقدرات من أجل دعم عملية الابتكار.

2- القدرة على حل المشكلات: Problem-solving abilities

إن دمج التوجهات المتعددة والمهارات المتنوعة يمكن أن يقود إلى حلول مبتكرة للمشكلات، والخبرات الحياتية المتنوعة في تلك المجموعات الجيلية يمكن أن تؤثر على كيفية التواصل والتفاعل بين أفراد المجموعة من أجل التصدي للتحديات والصراعات.

3- فرص التعلم والتوجيه: Learning and mentoring opportunities

كلما كان هناك تنوع في الفريق، كلما وجدت طرق أكثر للتفاعل وتعلم أفراد الفريق من أفكار ورؤى بعضهم البعض، مما يجعل هناك فرص لتبادل المنفعة من خلال التوجيه والإرشاد بين أفراد الفريق، فالأفراد ممن لديهم سنوات طويلة من الخبرة يستطيعون إعطاء النصائح للزملاء من الأجيال الأصغر في الأمور المتعلقة بالتنمية المهنية، والأفراد من الأجيال الأصغر يمكن أن تقوم بتعريف وتوعية زملائهم من الأجيال الأكبر بالاتجاهات والتكنولوجيا الحديثة.

4- نقل المعرفة والاحتفاظ بالعاملين: Knowledge Transfer and retention

إن الوعي بنقاط القوى لدى كل جيل تسهم بشكل أفضل في استعداد المؤسسة لتلبية احتياجات القيادة المستقبلية.

يساهم تشارك العمل بين الأجيال المختلفة بالمؤسسات في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية Tacit Knowledge بين مجموعة قوية من المواهب داخل المؤسسة (Boatman, n.d). ، ومن الجدير بالذكر المعرفة الضمنية تعتبر من الأصول غير الملموسة لدى المؤسسات، وقد يخفى على البعض أن الأصول غير الملموسة تعتبر أكبر من الأصول الملموسة بأضعاف، ويشكل تسرب تلك الأصول أو عدم الاستفادة منها بمثابة تخلي المؤسسة عن أحد أصولها، فالمعرفة الضمنية هي المعرفة غير المكتوبة أو المسجلة؛ بل هي مختزنة في ذاكرة الأفراد فهي: تلك النوع من المعارف التي تتصف بالتعقيد والتراكمية، والتي تتألف من القيم، والعواطف، والنماذج الذهنية والمهارات، وهي التي تؤهل للابتكار (الخريجي، 2023)، مما يجعل من المهم والمفيد التركيز على ترقية العنصر البشري الموجود بالمؤسسة، وتقليل اللجوء لتوظيف عاملين جدد من الخارج.

5- بناء علاقات فريدة: Unique relationships

إن بناء علاقات مفيدة أو هادفة مع زملاء العمل يمكن أن تساعد في تلبية الاحتياجات العاطفية والنفسية للعاملين، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، كما يعكس التنوع الجيلي بالمؤسسات هيكلًا عائلي يمكن من خلاله توفير فرص بناء روابط شخصية بين أعضاء تلك الأجيال المختلفة.

ثانيًا: التحديات الإدارية الناتجة عن بيئة العمل متعددة الأجيال:

تشكل القوى العاملة متعددة الأجيال تحديًا أساسيًا للمديرين، فكما سبق وعرضنا أن لكل فئة جيلية خصائص مختلفة عن بقية الفئات الأخرى، ويمكن حصر أبرز التحديات التي تواجه إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال في النقاط التالية:

1- الصراع: Conflict

قامت عدة دراسات خاصة بإدارة الموارد البشرية على دراسة مجموعة من المؤسسات بحجم عمالة أكثر من 500 عامل، والتي أفادت بأن 58% من المديرين واجهوا الكثير من الصراعات بين العاملين من الأجيال المختلفة (Iden, 2016)، وأكدت على هذا الكلام نتائج دراسة ميدانية قامت بها جمعية إدارة الموارد البشرية في 2004 وقد وجدت أن 40% من اختصاصيي الموارد البشرية لاحظوا نشوب صراع بين العاملين بسبب الاختلافات الجيلية، مما دفع المؤسسات إلى إدراك الاختلافات بين الأجيال من الممكن أن تؤثر بشكل سلبي على مكان العمل، وبشكل خاص على الأداء الفردي والمؤسسي (Fenzel, 2013).

2- القيم: Values

من أجل قيادة فريق عمل متعدد الأجيال بشكل فعال، يجب أن يكون القادة قادرين على فهم الاختلافات بين الأجيال، وكذلك التجارب التي شكلتهم، فهذه التجارب هي التي خلقت الاختلافات في القيم بين الأجيال التي يمكن أن تخلق مواقف صعبة وصراعات بين العاملين من مختلف الأجيال، ويرى هوليهان (Houlihan, 2007) أن التحديات التي يمكن أن تنشأ داخل المجموعات متعددة الأجيال لا تتعلق بفارق السن؛ بل تتعلق باختلافات القيم التي يمتلكها كل جيل والصراع حول من يمتلك القيم الصحيحة، إذن فالعمر ليس هو القضية في هذه الحالات، ولكن الأمر يتعلق بالقيم، وقد حدد (Fenzel, 2013) القيم في: (الاستقلالية، والتقدير، والمكافآت، والتحدي، والتنوع، والرفاهية، والإنجاز والأمان الوظيفي)، لذا يجب أن

يكون المديرون قادرون على رؤية نقاط القوة داخل كل جيل، وفهم التجارب التي شكلت قيمهم لقيادة القوى العاملة متعددة الأجيال بشكل أفضل.

3- التفضيلات: Preferences

يرى تاتيانا (Kicheva, 2017) أن اختلاف التفضيلات بين الأجيال المختلفة تمثل تحدياً بسبب تأثيرها على سير العمل داخل المؤسسة.

4- التحفيز: Motivation

ومن خلال فهم قيم الأجيال وتفضيلاتهم، يمكن فهم المحفزات التي من المرجح أن يجدها كل جيل الأكثر أهمية، إذ يعد تحفيز القوى العاملة متعددة الأجيال أحد أكبر التحديات التي تواجه بيئة العمل متعددة الأجيال (Njoroge & Yazdanifard, 2014).

5- الاحترام: Respect

يواجه المديرون اليوم تحدياً فريداً ليس فقط في إدارة الأجيال المتنوعة، ولكن في جعلهم يحترمون بعضهم البعض، ويمكن أن يصبح هذا التحدي أكثر صعوبة إذا كان المدير ذاته من جيل أصغر من العاملين، وهو ما يمكن أن يكون عليه الحال عند العمل مع التغييرات التكنولوجية (Pothour, 2015).

6- الصور النمطية: Stereotypes

تعد الصور النمطية الذي يحملها كل جيل في مخيلته عن الأجيال الأخرى ضمن أكبر التحديات الموجودة ببيئة العمل متعددة الأجيال، وفي أغلب الأحيان تكون تلك الصور ما هي إلا صورا أسطورية وهمية غير حقيقية وغير واقعية، وحسبما ذكرت الجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدین (Murphy, 2007) فإن تلك الصور النمطية السلبية والمفاهيم المغلوطة التي عفا عليها الزمن عن كل الأجيال، جميعها تحتاج إلى رصد ومعالجة من أجل خلق بيئة عمل متعددة أجيال منتجة.

7- التواصل: Communication

وفقاً لما ذكره سيكادا (Cekada, 2012) أن داخل بيئة العمل متعددة الأجيال تعد عملية التواصل إحدى أبرز التحديات مما يتسبب في أغلب الأحيان في نشوب الصراع، كما أكد على ذلك أيضاً (Iyer & Israel, 2012)، فقد أوضح أن ضعف الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين عادة يتسبب في الصراعات التي تنشأ داخل أماكن العمل.

8- أخلاقيات العمل: Work ethics

يري سميث (Smith, 2011) أن موضوع أخلاقيات العمل مرتبط بامتلاك كل جيل لأحكام محددة، ومواقف، وردود أفعال بطرق مختلفة، مما قد يعد إحدى التحديات التي يجب على الإدارة الالتفات لها، مما يضع على عاتق المديرين السعي لفهم تلك الأخلاقيات، واستيعاب تنوعها من جيل لآخر حتى يكون لديهم القدرة على توقع ردود أفعال أفراد كل جيل على مواقف محددة.

9- القيادة: Leadership

يري رونالد (Iden, 2016) أن عدم قدرة القادة والمديرين على إدارة التحديات القائمة ببيئة العمل متعددة الأجيال، والتي تؤدي بدورها إلى خفض في معدل الإنتاجية ليست هي فقط المشكلة، ولكن افتقارهم لإستراتيجيات خاصة بإدارة القوة العاملة متعددة الأجيال لتحسين الإنتاجية قد يمثل مشكلة أخرى، مما يجعلها إحدى أهم وأبرز التحديات ببيئة العمل متعددة الأجيال.

وقد أورد بنيت وزملاؤه (Bennett, Pitt, & Price, 2012) في دراسة لهم أن هناك عدة تحديات تفرضها بيئة العمل متعددة الأجيال، ومن الحيوي جدًا فهم كيفية إدارة ظاهرة تعدد الأجيال الجديدة في أماكن العمل، وقد أورد في دراسته عددا من التحديات التي تحتاج إلى اهتمام مثل: عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، وضعف الروح المعنوية، ومشكلات إدامة الحضور إلى العمل وكثرة التغيب، وكثرة حالات إنهاء العمل.

وعليه ومن كل ما سبق يمكن القول: إن التحديات الموجودة ببيئة العمل متعددة الأجيال من الصعب جدًا حصرها، ويعتبر التحدي الكبير هو أن نتائج عدم إدارة تلك التحديات -بغض النظر عن عددها وحجمها- يؤدي إلى خلق تحديات جديدة، ومن ثم تظل الإدارة تدور في دائرة مغلقة من التحديات يجب كسرها بإدارة واعية، وتصميم إستراتيجيات ملائمة لطبيعة تلك البيئة.

2/2 المحور الثاني: إدارة الأجيال المختلفة من العاملين بالمكتبات الأكاديمية:

تقوم المكتبات الأكاديمية على أكتاف أجيال مختلفة من العاملين المتخصصين وغير المتخصصين بما يحملون من مهارات وإمكانيات وخبرات، وكما سبق أوضحنا في المحور الأول من هذه الدراسة أن بيئة العمل متعددة الأجيال هي أكثر حطًا من غيرها من البيئات التي ليس بها تنوع عمري أو جيلي، فكل جيل لديه ما يقدمه ويتميز به، وإدارة هذا التنوع سوف يساهم بشكل كبير جدا في الاستفادة من نقاط القوة لدى كل جيل من المكتبيين وتوظيفها بما يهيئ جو عمل صحي أكثر فعالية وإنتاجية، مما ينعكس بدوره على أداء المكتبة ككل، وبالتالي تحقيق أهدافها بالشكل المرجو، وهو الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية ككل. ونجد أن هناك تحولا ملحوظا لتخصص المكتبات، وبشكل خاص على مدار العشرين عامًا الماضية، من مكتبات تضع قيمة عالية للأقدمية والعمر الأكبر إلى يومنا هذا، عندما أصبحت قيمة الشباب تتزايد، والذي أدى إلى انقسامات غير مرغوب فيها بالمكتبات وبين المكتبيين في الوقت الذي يواجه فيه التخصص والمكتبات تحديات كثيرة أخرى (Holder & Lannon, 2018).

وتمثل التفرقة العمرية مشكلة في الكثير من المكتبات، وعادة عندما نتحدث عن موضوع التفرقة العمرية يأتي إلى الذهن التفرقة ضد العاملين الأكبر سنًا، وذلك بسبب الصور النمطية المنتشرة عن الأجيال الأكبر من العاملين، كونهم أقل مهارة في استخدام التكنولوجيا وأكثر مقاومة للتغيير (Pankl, 2012)، والذي أدى إلى التأكيد بشكل أكبر على قيمة شباب المكتبيين في المكتبات، ومع ذلك هناك أيضًا صور نمطية عن الشباب من المكتبيين وتطبيق عملية التمييز على أساس العمر عليهم (Chu, 2009).

لذلك أردنا في هذه الدراسة الابتعاد عن النظر إلى المكتبيين بالمكتبات الأكاديمية من منظور زمني بحث قائم على العمر إلى تقسيم المكتبيين إلى فئات أو مجموعات قائمة على المراحل المهنية والنمو الوظيفي بجانب الأجيال الذين ينتمون لها.

1/2/2 فئات الأجيال من المكتبيين بالمكتبات الأكاديمية:

من خلال القراءة خلص البحث أن الدراسة الحالية والدراسات التي تعالج موضوع الأجيال في بيئة العمل تحتاج إلى اتباع التصنيفات المبنية على إحدى نظريات التطور الوظيفي والمعنية بوصف السلوك الوظيفي للأفراد، وتتألف نظريات التطور الوظيفي من أربع تخصصات وهي:

- علم النفس التفاضلي: Differential Psychology الذي يهتم بالعمل والمهنة.
 - الشخصية: personality تنظر للفرد أنه منظم للخبرات التي يمتلكها.
 - علم الاجتماع: Sociology الذي يركز على التنقل المهني.
 - علم النفس التنموي: Developmental Psychology الذي يهتم بمراحل الحياة.
- ويمكن وضع نظريات التطور الوظيفي على مدى الثمانين عامًا الماضية في أربع فئات وهي:
- التوافق بين السمات الشخصية والمهنة (نظرية فرانك بارسون 1920 Frank Parson).
 - التوافق النفسي بين أنواع الشخصية وبيئة العمل (نظرية هولند 1980 Holland).
 - صناعة القرار المرتبط بالظروف أو بالأوضاع الاجتماعية (باندورا 1970 Bandura).
 - النظرية التنموية والتي تركز على مفهوم الذات على مدى الحياة (سوبر 1950 Super).

وقد وُجد أن نظرية سوبر التنموية "Donald Super's career development theory" هي الأقرب لطبيعة الدراسة، ويمكن إيجاز المراحل الخمسة لنظرية سوبر للتطور المهني كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1): خصائص المراحل الخمسة لنظرية سوبر للتطور المهني

المرحلة	الخصائص
1. النمو (الميلاد - 14 عام)	تكوين مفهوم الذات، وسلوكياته بالإضافة إلى احتياجاته الخاصة وصورة عامة عن عالم العمل.
2. الاستكشاف (15 - 24 عام)	ممارسة التجربة من خلال الفصول الدراسية والعمل والهوايات، والتعرف على الاختيارات الأولية وتنمية المهارات.
3. التأسيس (25 - 44 عام)	المرحلة الأولى لبناء المهارات والخبرات المهنية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
4. الاستمرار (45 - 64 عام)	عملية مستمرة للإصلاح وتحسين الأوضاع الوظيفية.
5. التقاعد (65+ عام)	تضائل المخرجات والاستعداد للتقاعد.

والتصنيف الأنسب للدراسات الخاصة بالفئات الجيلية من العاملين بالمكتبات الأكاديمية من الأفضل أن يعتمد على الدمج بين تصنيف "Donald Super's career development theory" والتصنيف الأمريكي للأجيال المبني على المراحل العمرية، وهو الذي يتوافق مع دراسة سارة هولدر وأمبير لانون (Holder)

و قد اقترحت الباحثة مسميات للفئات الجيلية للمكتبيين -والذي استندت في وضعها على نفس الدراسة السابقة سارة هولدر وأمير لانون- مع وضع مقابل باللغة العربية كما هو موضح أدناه:

الفئة الأولى (من عمر 20 إلى 26 عام):

Early career librarian جيل المبتدئين (اختصاصي مكتبات مبتدئ) وقد خرجت هذه الفئة من الدمج بين مرحلة الاستكشاف لدى سوبر وجيل Gen Z من التصنيف الأمريكي للأجيال الثانية (من عمر 27 إلى 44 عام):

Mid-career Librarian جيل المنتصف (اختصاصي مكتبات متوسط الخبرة) أما هذه الفئة فقد تم اقتراحها بناء على دمج مرحلة التأسيس لدى سوبر وجيل الألفية أو Gen Y من التصنيف الأمريكي للأجيال.

الفئة الثالثة (من عمر 45 إلى 06 عام):

Late career Librarian جيل الكبار (كبير اختصاصي مكتبات) هذه الفئة هي التي خرجت من دمج مرحلة الاستمرار لدى سوبر مع جيل Gen X من التصنيف الأمريكي للأجيال.

2/2/2 الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه كل فئة جيلية بالمكتبات الأكاديمية:

عرضت سارة هولدر وأمير لانون (Holder & Lannon, 2018) في كتابهما الفرص والتحديات المتاحة أمام كل جيل كما هو موضح أدناه:

أولاً: جيل المبتدئين (اختصاصي مكتبات مبتدئ) Early career librarian

التحديات:

يعاني هذا الجيل من التحديات التالية:

- 1) ضعف الشعور بالثقة أمام الدور الجديد.
- 2) الاستياء من كثرة الأعمال الإدارية التي تفرضها طبيعة عمل المكتبيين.
- 3) بعض المهام الروتينية والإدارية تتسبب في الحد من قدرة المكتبي المبتدئ على العمل في المهام التي تتطلب الابتكار والتي تؤدي إلى الرضا عن النفس.
- 4) التعرض لبعض ضغوط العمل وتحمل بعض المسؤوليات الإضافية بدلاً عن الأجيال الأكبر.
- 5) في أغلب الأحيان يتم تعيين العامل الجديد بالمكتبة ليحل محل عامل متقاعد حديثاً، وفي كثير من الأحوال لم يجد العامل الجديد ما يستند عليه من ممارسات مدونة ليقوم بعمله.
- 6) عادة ما يصدم بالفجوة بين ما تعلمه في الجامعة، وبين ما يفرضه الواقع العملي من احتياج لمعرفة ومهارات معينة لا يمتلكها بعد.
- 7) يعاني العاملون الجدد عند محاولة تقييم أنفسهم، وذلك لأنه ليس هناك مؤشر أو مقياس محدد لقياس مدى التأثير، وبالتعبية إما أن يبالغ العامل في تقدير عمله أو يقلل منه في حين لم يحصل على تقييم حقيقي وصادق من المشرف عليه.
- 8) يتوقع المديرون من أفراد الجيل المبتدئ أن يوافقوهم الرأي في كل شيء، وأن يدعموا آراءهم ومبادراتهم.

- 9) قد يعتقد المدير -عن طريق الخطأ- أن العامل الجديد لديه المهارات والخبرات نفسها التي كان يمتلكها هو عندما كان في المرحلة الجيلية نفسها كمكتبي مبتدئ.
- 10) يتوقع اختصاصيو المكتبات الجدد الحصول على الترقية والوصول إلى منصب المدير في وقت مبكر جدًا مقارنة بالواقع الذي تعيشه المكتبات.
- 11) يعد العمل بالمكتبات الأكاديمية بالنسبة للمكتبي الحديث أمرًا شاقًا جدًا.
- 12) صعوبة بناء علاقات جيدة مع أعضاء هيئة التدريس، وبشكل خاص من الكبار في العمر والدرجة العلمية، والذين يتوقعون أن التعاملات يجب أن تكون مع مكتبي ذي درجة عالية من الخبرة في موضوع تخصصه.

الفرص:

أمام هذا الجيل ما يلي من الفرص:

- 1) يستطيعون تعلم التكنولوجيات الحديثة المدمجة والتعامل معها بسهولة.
- 2) اعتادوا على العمل في فريق ولديهم فرص أكثر لممارسة مهارات العرض والتقديم وتعلم مهارات التدريس.
- 3) لديهم فرصة أكبر للحصول على الدعم من مديريهم.
- 4) يتمتعون بإتاحة فرص متعددة للتعلم والتطور.
- 5) لديهم القدرة على تقديم الخدمات والتواصل بشكل أفضل مع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من صغار السن، وتفهم احتياجاتهم ووسائل التواصل المفضلة لهم بسبب تقارب أعمارهم.

ثانيًا: جيل المنتصف (اختصاصي مكتبات متوسط الخبرة): Mid-career Librarian

التحديات:

يعاني هذا الجيل من التحديات التالية:

- 1) تعرض هذا الجيل للكثير من التغييرات السريعة ببيئة وطبيعة العمل، بالإضافة إلى الأدوات المهنية المستخدمة والتي تحولت من التقليدية إلى الإلكترونية.
- 2) الوعي والتقبل لمفاجأة الانتقال من مرحلة وظيفية لأخرى.
- 3) عليه تفهم كيفية التعامل مع الجيل الأكبر والجيل الأصغر.
- 4) أغلب أعضاء هذا الجيل لديهم الكثير من المواقف والشؤون الحياتية التي تشغلهم، والذي يجعلهم يعانون في التوفيق بين العمل والعائلة، لذلك فمن أهم التحديات التي تواجههم هو تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- 5) إذا كان مدير المكتبة من الجيل الأكبر يظل يتعامل مع أعضاء هذا الجيل بأنهم جيل الصغار مما يؤدي إلى الإحباط وإثارة الخلاف.
- 6) يتعرض هذا الجيل من المكتبيين لما يسمى بأزمة منتصف العمر الوظيفي Mid-career crisis لأسباب كثيرة منها: الثبات الوظيفي لعدم وجود فرص لتحقيق إنجازات جديدة، بالإضافة إلى عدم كفاية فرص الترقى الإداري لما تفرضه طبيعة الهيكل الوظيفي المسطح.
- 7) التعرض للحيرة بين التمسك بمكان العمل كمناطق راحة وثبات، وبين البحث عن فرص جديدة بأماكن عمل أخرى لتحقيق إنجازات جديدة أملًا في استكمال مشواره المهني.

- (8) قد يمثل التحرك من مكان العمل وقبول وظيفة قيادية بمكان عمل آخر تحديًا بسبب مسؤوليات هذا الجيل العائلية.
- (9) تضيق الرواتب الخاصة بهذه الفئة الجيلية مصدر إحباط بسبب الفروق البسيطة بينها وبين رواتب جيل المبتدئين، ويتفاقم الإحباط حين يُطلب منهم حمل مسؤوليات إضافية أو قيادية دون زيادة في الراتب
- (10) الفئة الأكثر اختبارًا للاحتراق الوظيفي.

الفرص:

يتمتع أبناء هذا الجيل بالفرص التالية:

- (1) مؤهلون لمد جسور التفاهم والتعاون بين جيل المبتدئين وجيل الكبار.
- (2) يتمتع أعضاء هذا الجيل بوضعهم المستقر بالعمل من خلال الخبرات التي قاموا باكتسابها وامتلاكهم لزماد الدور الذي يقومون به بكل ثقة.
- (3) لم يعد الاعتماد في الترقى للمناصب القيادية قائم فقط على الأقدمية؛ بل أصبح أيضًا يعتمد الاختيار على القدرات الإدارية والمهارات الشخصية والتفاعلية للفرد، مما يجعلها فرصة جيدة أمام هذا الجيل للترقى دون الانتظار للانتقال للمرحلة الجيلية الأكبر.
- (4) لديهم الفرصة الأكبر للعمل على المشروعات المهمة والبارزة لما لديهم من خبرة، وفي الوقت نفسه قدرة عالية للتعامل مع التكنولوجيا.

ثالثًا: جيل الكبار (كبير اختصاصي مكتبات): Late career Librarian

التحديات:

يعاني هذا الجيل من التحديات التالية:

- (1) لم يعد الاعتماد في الترقى للمناصب القيادية قائم فقط على الأقدمية وطول سنوات الخبرة؛ بل أصبحت هناك قيمة للقدرات الإدارية والمهارات الشخصية والتفاعلية للفرد عندما يتعلق الأمر باختيار المكتبيين لشغل المناصب القيادية.
- (2) تسعى المكتبات إلى تغيير صورتها النمطية في أعين جمهورها لاعتمادها -زمنًا طويلًا- على كبار السن في التعامل مع الجمهور، وعدم التجدد والتطور مما جعلها تلتفت أكثر نحو الأجيال الأصغر، والاعتماد عليهم في تقديم الخدمات للجمهور للظهور بمظهر أكثر شبابًا.
- (3) وللأسباب السابقة وغيرها شعر أعضاء هذا الجيل أنه تم تقليل قيمتهم عما كانوا من قبل، ويعتقدون أنه ليس من حقهم وليس من العدل والحكمة أن يتطلعوا إلى الفرص والترقيات المتاحة من أجل إعطاء الفرصة لزملائهم من الجيل الأصغر.
- (4) قد يتفاجأ أعضاء هذا الجيل في وقت ما بأنه سيتم الإشراف عليهم من قبل أحد زملاء الأصغر سنًا وخبرة مما يشعرهم بعدم التقدير.
- (5) هناك بعض الصور النمطية المأخوذة عنهم بأنهم أقل مهارة وخبرة في التعامل مع التكنولوجيا والفئة الأكثر معارضة للتغيير.
- (6) تصبح بيئة العمل في هذه المرحلة- وللأسباب السابقة وغيرها- ضاغطة وغير مرضية مما يجعل أعضاء هذا الجيل أقل إنتاجية مما يشعرهم بأنهم فقط يقضون وقتًا بالمكتبة حتى حلول سن التقاعد.

(7) التعرض لما يسمى بالموت البطيء، وذلك بسبب سحب المسؤوليات منهم، وإعادة توزيعها على زملاء من الفئات الجيلية الأصغر رغم أن لديهم ما يساهمون به من أجل نجاح العمل.

الفرص:

أمام هذا الجيل ما يلي من الفرص:

- 1) مازالت هناك مكتبات تعطي القيمة الأكبر للأقدمية.
- 2) يحصل هذا الجيل على أعلى رواتب، وأعلى عدد أيام إجازات بين زملائهم من الأجيال الأخرى، لأنها ترتبط بعدد سنوات العمل وليس بالمسؤوليات.
- 3) تعطي الأولوية لجيل الكبار في اختيار التوقيات المناسبة لهم للعمل بالمناوبات، وأيضًا تعطي له الأولوية في اختيار مساحة العمل الخاصة به داخل المكتبة.
- 4) الفئة الجيلية الأكثر شعورًا بالأمان الوظيفي، وغالبًا لا يسعون إلى الترقيات أو المسؤوليات الإضافية.
- 5) وضعهم ككبار مكتبيين يجعل لهم دور في تهدئة الخطط الإدارية في أوقات التغيير الجذري، كما يمكن أن يتحدثوا نيابة عن بعض أفراد الأجيال الأصغر ممن ليس لديهم الشجاعة الكافية للتحدث مع مراكز السلطة بالمكتبة، مما يشعرهم بأهمية دورهم كداعمين للأجيال الأصغر من المكتبيين.
- 6) يمكن أن يؤدي كبار المكتبيين الدور القائد من خلال تقديم الإرشاد والتوجيه للأجيال الأصغر.
- 7) يمكن أن يلعب هذا الجيل دورًا مهمًا وحيويًا في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس من الكبار وجذبهم إلى المكتبة.

3/2/2 إستراتيجيات إدارة أجيال العاملين داخل المكتبات الأكاديمية:

إن الفهم المتعمق للمراحل الوظيفية بأماكن العمل يعد أمرًا في غاية الأهمية، وبشكل خاص للمديرين الذين يشرفون على المكتبيين العاملين بالمكتبات الأكاديمية، وذلك لأن المؤسسات ذات التنظيم أو الهياكل التنظيمية المسطحة Flat organizations وهي التي بها درجات أو مستويات إدارية قليلة، عادة يكون بها مستوى أو مستويين في التدرج الوظيفي، وبالرغم أن هناك كثيرًا من المميزات للهياكل التنظيمية المسطحة إلا أن هناك بعض العيوب التي تفرضها مثل: الفرص المحدودة للتقدم الوظيفي، أو عدم الحصول على التقدير المناسب، وفي المكتبات الأكاديمية كمؤسسات تطبق الهيكل التنظيمي المسطح نجد أن هناك مزيجًا من الأفراد في كل المراحل الوظيفية يعملون جنبًا إلى جنب بنفس المسمى الوظيفي، بينما في المؤسسات التي بها هيكل تنظيمي أكثر هرمية تتم فيه ترقية العاملين بشكل روتيني سواء باستخدام الرتب الوظيفية أو بالانتقال إلى مسؤولية ودور آخر، مما يعد تحديثًا أمام مديري المكتبات الأكاديمية (Holder & Lannon, 2018)، وتؤكد على ذلك دراسة أمنية توفيق (توفيق، 2009) والتي أكدت على المعاناة التي يواجهها المديرون والعاملون بسبب الهيكل التنظيمي المسطح، فقد ذكرت في نتائج الدراسة أن الترقى للدرجة الوظيفية الأعلى في مكتبات الجامعات الحكومية يعتمد في المقام الأول على عدد سنوات الخدمة بغض النظر عن الكفاءة الفعلية، وهو ما ينعكس على زيادة الدخل المادي للعامل، وهو ما لا يرتبط بتولي المناصب القيادية بالمكتبة، فشريحة كبيرة من العاملين بالرغم من اقترابها من قمة الهرم الوظيفي (درجة مدير عام أو الدرجة الأولى) إلا أنها تؤدي المهام الوظيفية نفسها التي كانت تؤديها قبل الترقية، وقد تتشابه هذه المهام مع تلك التي يؤديها حديثو العمل بالمكتبة.

وكما كان المدير على معرفة ووعي بردود أفعال العاملين لموقف محدد، كان لديه توقع للعقبات التي قد يواجهها لجعلهم يعملون سويًا بشكل فعال، ورغم أن هناك خطورة في الاعتماد بشكل كبير على تصنيف أعضاء الفريق في فئات إلا أنه من الحقيقي أن التعرف على خصائص الأفراد الذين ينتمون للفئات الجيلية المختلفة، قد يساعد المدير على توقع ردود أفعالهم، وبالتالي يستطيع الترتيب المسبق لأي موقف قد يحدث بين أعضاء الفريق، وتحديد الصراعات المحتملة قبل حدوثها (Holder & Lannon, 2018).

وقد أشار (Iden, 2016) إلى التحديات الجديدة التي تفرضها بيئة العمل متعددة الأجيال بسبب الاختلافات بين الأجيال، والمتطلبات الفريدة التي تضعها على عائق اختصاصي الموارد البشرية ومديري المؤسسات المختلفة، فقد وجدت بعض الدراسات مثل دراسة (Njoroge & Yazdanifard, 2014) أنه بالرغم أن فرق العمل متعددة الأجيال تمثل تحديًا كبيرًا، إلا أنه يجب على المؤسسات أن تتمكن من الوصول إلى الطرق والإستراتيجيات المناسبة للوصول إلى كل جيل من أجل الاستمرار في تحقيق النجاح المرجو. لذا يجب على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جذب، وتحفيز، وإدارة الأجيال المختلفة من العاملين أن يتم تصميمها، لتكون قادرة على تقديم ظروف عمل ملائمة للخصائص الخاصة بكل فئة جيلية، لأن انتهاج أسلوب إدارة موحد للجميع قد لا يكون مناسبًا لإدارة ذلك التنوع (Woodward, Vongswadi, & More, 2015).

فمع وجود ثلاثة أو أربعة أجيال تعمل جنبًا إلى جنب في أماكن العمل، يجب أن يكون لدى المديرين ثلاثة أو أربعة أنماط إدارية مختلفة على الأقل، ويجب أن يكونوا مدركين أنه لا يصح إدارة الأجيال المختلفة من العاملين في ظل القيم الجيلية التي يمتلكها المدير ذاته؛ بل النظر إلى قيم الآخرين من أجل إدارة فعالة (Houlihan, 2007)، لذا يجب أن يعرف المديرين كيفية التواصل، وكيفية التحفيز، وكيفية تقديم الملاحظات لكل جيل، وكذلك كيفية توظيف هؤلاء العاملين والاحتفاظ بهم (Njoroge & Yazdanifard, 2014).

وقد أشارت دراسة الجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدين (Murphy, 2007) أنه رغم الاختلافات بين الأجيال في أماكن العمل تعد خفية وغير معلنة، إلا أنها يمكن أن تسبب الصراع والإحباط وسوء الفهم إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد، وعليه فقد اقترحت الدراسات المختلفة سبل وإستراتيجيات خاصة بإدارة فرق العمل متعددة الأجيال، ويمكن عرض بعض منها في السطور التالية:

الإستراتيجية المقترحة للجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدين:

اقترحت الجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدين (Murphy, 2007) ستة مبادئ لإدارة الأجيال بنجاح، ويمكن عرضها كالآتي:

1- المبادرة بإقامة محادثات حول موضوع الأجيال:

عادة ما يطلق الأفراد أحكامًا عن بعضهم البعض دون وعي بأن هذه الأحكام في طبيعتها جيلية؛ بل ويتمسكون بهذه الأحكام بداخلهم أو الحديث عنها بينهم وبين بعض بشكل غير معلن، ولكن إن تم إفشاؤها في العلن تصبح الأمور أقل شخصنة وأكثر تعميمًا، ويصبح الحديث عنها أسهل؛ بل في بعض الأحيان مضحك.

2- الاستفسار عن احتياجات وتفضيلات الأفراد:

بدون وعي يقوم الأفراد عادة بإسقاط تفضيلاتهم الخاصة على الآخرين، إذن فالطريقة الوحيدة للتعرف على احتياجات الأفراد وتفضيلاتهم هي سؤالهم.

3- تقديم البدائل:

العمل بنجاح مع فريق متعدد الأجيال يعني حتمية تقديم أكبر عدد ممكن من الاختيارات لتناسب احتياجات وتفضيلات هذا التنوع.

4- استخدام أسلوب خاص في الإدارة:

من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها قائد فريق العمل متعدد الأجيال هي المرونة، كما يجب بعد التعرف على تفضيلاتهم الشخصية إيجاد طرق مبتكرة لتلبية توقعاتهم.

5- الاستفادة من نقاط القوة المتاحة:

يعد الفريق الأكثر قوة ونجاحًا هو الفريق الواعي بنقاط قوة كل فرد فيه، لذا يجب حث الأفراد على التمسك بتفردهم واختلافهم وتنميتها بدلاً من محاولة دمجهم مع باقي أفراد الفريق.

6- السعي وراء وجهات النظر المختلفة:

يقول كثير من أعضاء فرق العمل أنهم قادرون على التعايش وتقبل الاختلافات بينهم وبين أفراد الفريق الآخرين، ولكن لبناء فريق عمل ناجح من الأجيال المختلفة يجب تخطي فكرة التقبل والتعايش، واختيار الأفراد ممن لديهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة للعمل جنبًا إلى جنب.

الإستراتيجية المقترحة لفري ريد:

من ناحية أخرى اقترح فري ريد (Ferri-Reed, 2013) إستراتيجية للمديرين والقادة الجدد لتبنيها من أجل إدارة القوى العاملة متعددة الأجيال وتضم النقاط التالية:

1- استخدام المرونة:

كل عضو من الأجيال المختلفة يمتلك احتياجات شخصية ومهنية، فالانفتاح لتطبيق المرونة من قبل الإدارة في جداول الأعمال والإجازات، يمكن أن يساعد في تقليل مستوى الضغط على العامل.

2- الإرشاد والتوجيه العكسي بين المجموعات الجيلية:

التوفيق بين نقاط قوة كل مجموعة جيلية يمكن التخفيف من حدة التوترات وتدعيم زيادة المعرفة وبناء المهارات والقدرات.

3- استخدام قنوات اتصال متعددة:

يجب على المديرين دمج أشكال مختلفة من وسائل الاتصال سواء اعتيادية أو مبتكرة.

4- تطبيق نظريات جديدة لتعزيز ارتباط العاملين:

يجب على المديرين أن يصبحوا أكثر ابتكارًا في عملية دمج مهام العمل بالفعاليات والأنشطة، مما قد يزيد من عملية ارتباط العامل بالمؤسسة.

5- إشراك العاملين للعمل في فرق:

يمكن للمديرين أن يقوموا بإنشاء مجموعات تعاونية لزيادة النمو المهني للعاملين.

6- تحسين تقديم الملاحظات والتشجيع المستمر:

يرغب العاملون- وبشكل خاص الأجيال الصغيرة- في تلقي الملاحظات عن أدائهم، والحصول على التشجيع الدائم من رؤسائهم، وتطبيق الأسلوب نفسه مع الأجيال الأكبر، قد يساعد بشكل كبير في تقليل التوترات بالعمل.

الإستراتيجية المقترحة لتاتيانا كيتشيفا:

أضافت تاتيانا (Kicheva, 2017) اقتراح لبعض النصائح الإدارية لكيفية إدارة القوى العاملة متعددة الأجيال وحصرتها في النقاط التالية:

1- المعرفة والوعي:

ترى تاتيانا أن وعي ومعرفة أصحاب الأعمال واختصاصي الموارد البشرية بخصائص كل فئة جيلية من المفترض أن تؤهلهم لإدارة الأفراد بشكل أفضل.

وعلى صعيد آخر، فالعاملون أيضًا يجب توعيتهم بأهمية بيئة العمل متعددة الأجيال، والاختلافات بين الأجيال تسهم في تعلم الأفراد كيفية العمل سويًا، وكيف ينتج عن هذا التعاون بين الأجيال من تحويل مكان العمل من منطقة حرب إلى منطقة تضم فريقًا متنوع الأعمار وأكثر إنتاجية.

2- تغيير أسلوب الإدارة:

من المفترض أنه يجب تغيير أسلوب الإدارة بشكل مستمر حسب متطلبات الفئات الجيلية المختلفة من أجل تلبية توقعاتهم، بالإضافة إلى التكيف السريع للإدارة مع القيم والسلوكيات الخاصة بالعاملين الجدد من أجل جذب واستبقاء العاملين الأكثر مواهب ومهارات من سوق العمل.

3- التنمية المهنية والتدريب:

يجب على المديرين أن يعوا أهمية التدريب كاحتياج أساسي بالنسبة لجميع الأجيال على حد سواء، على أن يتم تقديم التدريبات اللازمة لكل فئة جيلية حسب احتياجاتهم وتوقعاتهم.

4- التشارك والتناقل المعرفي:

تشجيع التشارك والتناقل المعرفي، وبشكل خاص من الأجيال الأكبر إلى الأجيال الأصغر، فالجيل الأكبر سنًا يكون لديه كم هائل من الخبرات والمعارف عن تفاصيل العمل والمؤسسة، والذي يجب الاحتفاظ به داخل المؤسسة قبل وصول العامل إلى سن التقاعد، ويتم ذلك من خلال نقل الخبرات والمعارف من الأجيال الأكبر للأصغر.

5- الاتصال الداخلي:

التواصل الجيد بين الإدارة والعاملين من الأجيال المختلفة يلعب دورًا رئيسيًا في حل المشكلات التي تنشأ بسبب تشارك الأجيال المختلفة بمكان عمل واحد، لذا يجب على أصحاب الأعمال والمديرين استخدام لغة مناسبة مع وسائل تواصل ملائمة تنتقل من الوسائل التقليدية القديمة مثل: المراسلات الورقية والاتصالات التليفونية إلى وسائل أكثر حداثة مثل: البريد الإلكتروني، والرسائل النصية القصيرة، وقنوات التواصل الاجتماعي.

الإستراتيجية المقترحة لكالبائي سوبرامانيان:

قدم كالبائي (Subramanian, 2017) في دراسته بعض الإرشادات للمديرين بأماكن العمل متعددة الأجيال، فهو يري أن هناك أربعة جوانب رئيسة للإستراتيجية الإدارية التي يجب أن يتبعها المديرون من أجل قيادة فاعلة لفرق العمل التي تتضمن أجيالًا مختلفة، وقد عبر عن الإستراتيجية كالآتي:

1- ابني علاقات تعاونية:

يجب تغيير أسلوب التفكير المتبع، وجعل العامل كشريك وليس فقط مرؤوس، وإشراكه في كل ما يقوم المدير بعمله، وأن هذا لا يغير من وضع المدير، وسوف يظل هو الرئيس واتخاذ القرارات تكون في يده كما هي، ولكن يجب أن يقوم بسماع آراء العاملين، وقد أوضح أيضًا أن اتباع هذه المنهجية التعاونية تعمل بشكل جيد مع العاملين من الأجيال الصغيرة، وبشكل خاص حديثي التخرج، وذلك لتعويدهم على المناقشات المفتوحة والانخراط في الأعمال المشتركة في البيئة الأكاديمية، وليس على المدير أن يأخذ كل النصائح التي تقدم له من العاملين، ولكن يجب أن يستنبط منها الطرق المثلى لتحفيزهم.

2- ادرس العاملين:

إذا كان المدير يبحث عن خدمة أو منتج، فهو يحتاج دراسة ديموغرافيات للوضع الحالي والمستقبلي للقوى العاملة التي يرأسها، وذلك حتى يستطيع التعرف على متطلباتهم الوظيفية، حيث إنها تختلف باختلاف الأجيال، فإذا كانت المؤسسة تجري استطلاع رأي سنوي من أجل دراسة الرؤى والقيم، فمن المرجح أن يتم إضافة سؤال جديد يتم به التعرف على تفضيلات العاملين لأساليب التواصل والمسارات المهنية المقررة، ومن ثم يمكن استخدام تلك المعلومات لمراجعة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أجل تطويرها، وإضافة الإستراتيجيات المرتبطة بإدارة الاختلاف والتنوع بين العاملين، فضلًا عن الإستراتيجيات التي تخدم جذب عاملين جدد من الأجيال الصغيرة والأجيال الأكثر خبرة أيضًا، وتعد تلك الطريقة فعالة دون أية تكاليف إضافية على المؤسسة.

3- اخلق فرصا لتبادل الإرشاد والتوجيه بين الأجيال المختلفة:

إن برامج الإرشاد والتوجيه المهني العكسي أو التبادلي والتي تعمل على إقران الأجيال الصغيرة مع الأجيال الأكثر خبرة للعمل سويًا في فرق عمل من أجل تحقيق أهداف محددة، والتي غالبًا تحتاج لاستخدام أدوات تكنولوجية أصبحت تتنامى بشكل كبير في أماكن العمل.

فالأفراد الذين نشؤوا مع وجود وانتشار شبكة الإنترنت يقومون بتعليم الكبار عن قوة مواقع التواصل الاجتماعي لقيادة النجاح داخل المؤسسات، وفي نفس الوقت الأفراد من الأجيال الأكثر خبرة يتشاركون المعرفة المؤسسية مع الأفراد الأصغر.

فقد أثبتت الدراسات أن فعالية تعلم العاملين من بعضهم البعض أكثر من تعلمهم من خلال الدورات التدريبية، مما يجعل من المهم والحيوي جدا خلق ثقافة إرشادية داخل بيئة العمل متعددة الأجيال، في بيئات العمل المتعددة الأجيال تنشأ العلاقات الإرشادية بشكل تلقائي وطبيعي بحيث يقوم أفراد الأجيال الأكبر بدور المرشد لمساعدة أفراد الأجيال الأصغر من العاملين، وفي ذات الوقت تجد الأجيال الأصغر أنه من الجيد الحصول على النصيحة والإرشاد من الزملاء الأكثر خبرة.

4- ضع في الاعتبار المسارات الحياتية عند التحفيز:

عندما يتعلق الأمر بالإلهام والتحفيز يجب على المدير أن يعتبر نفسه عالم إنسانيات، وبشكل خاص عند العمل مع أفراد أصغر أو أكبر سنًا، وذلك حتى يتسنى له الإلمام باحتياجات العاملين طبقًا للمرحلة الحياتية التي يمرون بها، والتي بدورها تؤثر على وسائل التحفيز المناسبة لكل مرحلة.

الإستراتيجية المقترحة لكولين باتشلدن:

قدمت كولين (Batchelder, 2022) مقترحًا لإستراتيجية إدارة القوى العاملة متعددة الأجيال مكونة

من إحدى عشرة نقطة كالتالي:

1- تشجيع السلوك المنفتح:

مع وجود عدد كبير من الأجيال بمكان العمل، يكون من المهم والحيوي جدًا أن يشعر كل فرد بأن له رأي وصوت مسموع، لذا يجب خلق بيئة يشعر كل واحد فيها بالراحة عند مشاركة الأفكار والآراء. وتقتصر كولين في هذه النقطة أن يقوم المديرين بالتشجيع على ذلك السلوك المنفتح من خلال طلب وقبول الآراء والملاحظات من كل أفراد الفريق بغض النظر عن الفئة العمرية، بالإضافة إلى تخصيص ساعة بشكل يومي لاستقبال أي عضو من الفريق من أجل الحديث غير الرسمي (الدردشة) ومشاركة الأفكار، مما يشجع على خلق بيئة صحية تتسم بقبول المناقشات الجدلية وتحترم الاختلاف في الرأي، ويساعد الأفراد على الشعور بالراحة لارتكاب الأخطاء بدون الشعور بالخوف من تلقي الأحكام أو العقاب.

2- الترويج لثقافة التعلم:

تثير الاختلافات بين الأجيال المختلفة بيئة العمل من توقعات، وأساليب خاصة للعمل، وتنوع في سبل التحفيز، والصراعات، في حين إذا شعر كل فرد بالراحة لمناقشة توقعاته واحتياجاته بشكل منفتح وبصدق، يجعل من السهل أن يجدوا أرضاً مشتركة لتلائم الجميع. إذ تري كولين في هذه النقطة إن استطاع المدير خلق بيئة حيث يشعر كل فرد بالراحة للتعلم من الآخر، يصبح الصراع فرصة للنمو والابتكار وليس مصدرًا للإحباط، وهنا عرضت ثلاثة أفكار يمكن تطبيقها من أجل الترويج لتلك الثقافة كالتالي:

1) توظيف مجموعة خبراء من الأجيال المختلفة للقيام بتقديم دورات تدريبية عن الذكاء العاطفي، والتحيز غير الواعي، والاتصال عبر الأجيال.

2) تشجيع تبادل الإرشاد بين الأفراد من الأجيال المختلفة من خلال الاقتران في العمل.

3) تخصيص يوم محدد أسبوعيًا أو شهريًا ليكون "يوم التعلم" ويتم تشجيع كل شخص لقراءة مقالة، والسماع إلى برنامج إذاعي، أو مشاهدة إحدى البرامج التحفيزية والتي تمدهم بالأفكار الجديدة وتعرض وجهات النظر المختلفة للأجيال.

3- تشجيع التعاون بين الأجيال:

من أفضل الطرق لدعم ثقافة التعلم ببيئة العمل هو: تشجيع التعاون بين الأجيال، فقد أوضحت الدراسات أن فرق العمل متعددة الأجيال تكون أكثر ابتكارًا، وذلك لما لديهم من خبرات واتجاهات كثيرة ومتنوعة، فمن المرجح هم الأكثر قدرة على التفكير خارج الصندوق، وبالتالي يستطيعون إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة.

أعطت كولين في هذه النقطة بعض الأفكار لدعم عملية التعاون كالتالي:

1) تعريف أفراد من الأجيال المختلفة بالمشروعات المرتقبة وإعطائهم الحرية لإضافة بصمتهم.

2) تشجيع العاملين من الأجيال المختلفة لمشاركة التطبيقات والأدوات التكنولوجية المفضلة لديهم مع بقية أعضاء الفريق.

3) تعيين مساعد قائد من كل جيل للقيام بالإشراف على المبادرات المؤسسية.

4- تخصيص وقت للاستمتاع:

سيظل دائمًا هناك اختلافات بين الأجيال، ولكن هذا لا يعني عدم إمكانية إيجاد أرض مشتركة للاستمتاع بالعمل سويًا.

وقد أكدت الدراسات أن بيئة العمل الممتعة أكثر إنتاجية، لذا يجب الحرص على جعل مكان العمل ممتعا للجميع من خلال تطبيق الأفكار التالية التي اقترحتها كولين:

- 1) التخطيط لإقامة أنشطة اجتماعية ترفيهية ثلاثم الأذواق المختلفة للأفراد.
- 2) تنظيم فرق رياضية مكونة من الأجيال المختلفة، وجعلهم يتنافسون ضد فرق أخرى لمؤسسات في المجال نفسه أو الصناعة.
- 3) تشجيع العاملين على تزيين مساحات العمل الخاصة بهم بالشكل الذي يعكس شخصياتهم.
- 5- إدارة التوقعات:

عند إدارة مجموعة عمل متعددة الأجيال من الطبيعي جدًا أن يجد المديرين اشتباكات بين أفراد الأجيال المختلفة، فمن الضروري جدًا إدارة الأجيال المختلفة بطريقة تمنع حدوث صراع حتى لا ينتج عن ذلك انقسام وعدم احترام بين العاملين.

وهنا اقترحت كولين بعض النصائح لإدارة التوقعات ببيئة العمل متعددة الأجيال وهي:

- 1) يجب أن يتحلى المدير بالمرونة الكافية عندما يتعلق الأمر بمواءمة ظروف العمل مع احتياجات كل فئة جيلية كالسماح لجيل الألفية بالعمل عن بعد لمدة يومين أسبوعيًا.
- 2) عند اختيار الأفراد للتوظيف بالمؤسسة متعددة الأجيال يجب أن تكون توقعات المدير واضحة.
- 3) معاودة التواصل مع الفريق بانتظام للتأكد أن الجميع على وفاق من خلال وضوح توقعاتهم وسهولة تطبيقها.
- 6- تقييم التحيزات:

عندما يتعلق الأمر بإدارة مكان عمل متعدد الأجيال من المهم جدًا أن يقيم المدير التحيزات الخاصة به، والتي بدورها يمكن أن تجعل الأحكام ضبابية، قد يصدر المدير بعض الأحكام بناء على مظاهر خداعة كاستخدام إحدى أفراد جيل محدد أجهزتهم المحمولة بشكل متكرر بالرغم أنه من المؤكد أن هناك بعضهم لا ينطبق عليهم نفس السلوك، وحتى وإن كان هذا الأمر صحيحا، ويمكن تعميمه على كل أفراد تلك الفئة الجيلية، فذلك لا يعني أن جميع العاملين من ذلك الجيل غير جيدين في أداء أعمالهم.

وعلى الصعيد الآخر إذا كان المدير ينتمي إلى فئة جيلية محددة، فغالبًا ما يقوم بإصدار أحكام وهمية على الفئات الجيلية الأخرى، ويتعامل معهم بناء على تحيزاته وأحكام ليس لها أي أساس.

7- تشجيع تبادل الإرشاد والتوجيه:

واحدة من أفضل أساليب إدارة مكان العمل متعدد الأجيال هي الإرشاد المتبادل، والذي يخلق روح الجماعة بين أفراد الفريق، ويسمح لهم أن يتعلم كل واحد من الآخر.

فعلي سبيل المثال، يمكن أن يعلم العامل من جيل الكبار العاملين من الأجيال الأصغر التاريخ والثقافة الخاصة بالمؤسسة فضلًا عن قيم العمل، أما الأجيال الأصغر، فمن الممكن أن تقوم بتعليم الأجيال الأكبر التكنولوجيا الحديثة، وكل ما هو جديد عن تطبيقات التواصل الاجتماعي.

تقع الكثير من المؤسسات في خطأ التشجيع على الإرشاد من أجل التقليد، في حين عملية الإرشاد أكثر من مجرد تمرير المعلومات بين العاملين، فهي قادرة على خلق علاقات مبنية على الثقة، والاحترام المتبادل بجانب الأهداف المشتركة، إذن يستطيع الفريق متعدد الأجيال أن ينجز أي شيء عندما يصل لتحقيق هذه النوعية من العلاقات.

8- تخصيص ميزانية لتدريب القادة:

يتطلب البناء والإبقاء على مكان عمل صحي تخصيص وقت وجهد وموارد، لذلك فتخصيص ميزانية للتدريب التنفيذي وحضور المؤتمرات يجب أن تكون أولوية قصوى للمديرين بأماكن العمل متعددة الأجيال. فعندما يستثمر المديرون في تنمية وتطوير أنفسهم ينقل ذلك رسالة قوية لبقية أعضاء الفريق أن هناك مسؤولية مشتركة لتحقيق النمو، والتعلم، والتغيير.

لذا يحتاج مديرو فرق العمل متعددة الأجيال إلى الحصول على الدورات التالية:

(1) ورش عمل خاصة بتنمية المهارات القيادية.

(2) تدريب على مهارات الاحتواء والتعامل مع التنوع.

(3) برامج تدريبية على حل الصراع.

(4) حلقات نقاشية عن التواصل.

(5) تقديم الإرشاد الفردي.

9- تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعمل:

يقيم كل جيل موضوع التوازن بين الحياة الخاصة والعمل بشكل مختلف عن بقية الأجيال، قد يكون معناه لدى إحدى الأجيال هي حصولهم على وقت كافٍ لممارسة هواياتهم ومصالحهم خارج العمل، وهناك جيل آخر يراه أنه العمل بنظام الساعات المرنة، وعدم التقييد بمواعيد حضور وانصراف حتى يتسنى لهم قضاء أوقات كافية مع أفراد أسرهم وأصدقائهم، ولجيل آخر يمكن أن يكون حصولهم على وقت فراغ لمدة أيام أو إجازات ممتدة من أجل صحتهم النفسية والعقلية.

يحتاج هذا الأمر إلى بذل بعض الجهد من جانب المديرين لفهم المعاني المختلفة للتوازن بين الحياة الخاصة والعمل من جيل لآخر، حتى يستطيع تقديم البدائل التي ترضي جميع الأطراف وتدعم هنا كولين تطبيق ساعات العمل المرنة التي قد تلبى احتياجات كل الأجيال.

10- التشارك مع إدارة الموارد البشرية:

وجود نوع من التوجيه من فريق إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم بشكل كبير في الاستمتاع بفوائد ومزايا القوى العاملة متعددة الأجيال، فهم قادرين على المساعدة في الوقوف على التعقيدات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل متعددة الأجيال، وتقديم أفكار قيمة من خلال اللوائح والسياسات الخاصة بإدارة الأفراد بالمؤسسة، فهم الأكثر معرفة وخبرة بالأمور المتعلقة بالامتثال، وفرص التنمية المهنية والتدريب بالإضافة إلى الخبرة بشؤون حل الصراعات.

11- التحلي بالصبر:

تنصح كولين المديرين بالتحلي بالصبر، وذلك لما لتلك المهارة من أهمية لإدارة مكان العمل متعدد الأجيال، وإعطاء المدير لنفسه ولفريقه الوقت الكافي للتكيف مع أساليب التواصل الخاصة ببعضهم البعض، وطرق التفكير لأن هذا لن يتحقق في ليلة وضحاها؛ بل يتطلب بعض الوقت.

وبالرغم من أهمية اتباع إستراتيجية خاصة لإدارة بيئة العمل متعددة الأجيال بشكل عام، إلا أن هذا لا يمنع أن هناك بعض الاحتياجات القيادية التي يجب على المديرين الالتفات لها، وتلبيتها لكل جيل من الأجيال

الثلاثة التي تتشارك العمل بالمكتبات الجامعية في زمن إعداد الدراسة، فقد وُضع تصور مقترح لهذا الغرض يمكن عرضه كالتالي:

أولاً: جيل المبتدئين (اختصاصيو المكتبات المبتدئين) *Early career librarians*

- 1) يحتاج المديرون بالمكتبات الجامعية إلى الالتفات إلى عدة نقاط عندما يتعلق الأمر بإدارة جيل المبتدئين باعتبارهم أيضًا عاملين جدد وهم أصغر فئة عمرية بالمكتبة، ويمكن عرض أبرز تلك النقاط كالتالي:
- 1) التعرف على احتياجات أفراد هذا الجيل وما يواجهونه من تحديات في بداية حياتهم المهنية، بالإضافة إلى مساعدتهم على فهم الفرص المتاحة أمامهم للتعلم والتطور.
- 2) توفير مستوى عالي من الدعم من خلال التواصل المتكرر وجهًا لوجه مع مدهم بالملاحظات الإيجابية والسلبية عن مخرجات عملهم.
- 3) من المفضل أن يكون مكان جلوس هذه الفئة بجوار مكتب المدير حتى يكون من السهل متابعتهم، وزيادة فرص الحديث معهم سواء في أمور العمل أو بشكل غير رسمي.
- 4) الاهتمام باختصاصي المكتبات المبتدئين، وبشكل خاص الذي ليس لديه تساؤلات، ومتابعته بشكل دوري، حيث إن قلة الأسئلة أو عدمها تعد إشارة مقلقة للمدير عن العاملين الجدد، لأنه من الطبيعي أن يسعى العامل الجديد لطلب المساعدة سواء من المدير أو الزملاء الأكبر سنًا والأكثر خبرة.
- 5) الاستفادة من أفراد هذا الجيل في توجيه زملائهم حديثي الالتحاق بالعمل، لما لديهم من قدرة على فهم مشاعرهم واحتياجاتهم، وسيتفهم أسئلتهم بسهولة.
- 6) مساعدة أفراد جيل المبتدئين على إخراج أقصى ما لديهم من أفكار مبتكرة وآراء مفيدة مع ربطها بالأولويات الإستراتيجية للمكتبة.
- 7) مساعدتهم على فهم أهمية التعاون، وكيفية العمل في فرق عمل.
- 8) تعريفهم باللوائح والقواعد الخاصة بشؤون الأفراد العاملين بالمكتبة.

ثانيًا: جيل المنتصف (اختصاصيو المكتبات متوسطو الخبرة) *Mid-career Librarians*

- 1) في ظل أزمة منتصف العمر التي يمر بها هذا الجيل، وبسبب عدم وجود فرص كافية للتقدم في المكتبات الجامعية، يجب على المديرين البحث عن وسائل لتوفير الفرص المناسبة لهم لإظهار واستعراض مهاراتهم عوضًا عن عدم توفر مناصب قيادية لهم، وذلك من خلال التعرف على شغفهم وتوفير الوقت لهم من أجل الاستثمار فيه.
- 2) توفير فرص للتقدم غير الإداري، وخلق أدوار تخصصية جديدة يستطيع من خلالها تطوير مهاراته، وإكسابه مهارات وخبرات جديدة.
- 3) في حالة توفير بعض الفرص لممارسة المهارات القيادية من قبل أعضاء جيل المنتصف والقيام ببعض المهام الإشرافية، إذن يجب أن يفوض لهم بعض السلطات الضابطة بجانب المسؤوليات لتجنب حدوث الإحباط، ولتفعيل الدور المطالب بالقيام به.
- 4) مساعدتهم على اتخاذ خطوات قد تكون بها بعض المخاطرة، لأن في هذه المرحلة يكون لديهم القدرة على التعلم والتعافي بسهولة من المحاولات الفاشلة.

- 5) يحتاج هذا الجيل إلى الإرشاد والتوجيه، ولا يمكن أن يعتمد المدير على أعضاء جيل المنتصف لم يعودوا يحتاجون إلى عملية الإرشاد لما لديهم من خبرات ومهارات كافية للقيام بدورهم على الوجه الأمثل.
- 6) تشجيع المدير لهم على التنمية المهنية المستمرة من خلال حضور الدورات التدريبية أو المشاركة في المؤتمرات وورش العمل وغيرها مع محاولة الحفاظ على التوازن بين العمل وحياتهم العائلية.

ثالثاً: جيل الكبار (كبار اختصاصي مكتبات): Late career Librarians

تعد إدارة جيل كبار المكتبيين تحدياً كبيراً بالنسبة للمديرين من الأجيال الأصغر، وهناك تصور بأن قيادة التغيير تكون أسهل مع الأجيال الأصغر على خلاف جيل الكبار، ومن المحتمل أن هذا التصور قد بني على فكرة أنه كلما زادت الخبرة، كلما أصبح الشخص أكثر تساؤلاً، ولديه ما يقدمه أكثر من غيره فيما يتعلق بعملية التغيير. لذلك على المديرين من الأجيال الأصغر أن ينتبهوا إلى الآتي عند إدارة جيل الكبار:

- 1) إن كل ما هو قديم يمكن تجديده.
- 2) إن بعض المشروعات الجاري تنفيذها اليوم متشابهة بشكل كبير مع المشروعات التي تمت في الماضي.
- 3) النجاحات والإخفاقات التي حدثت في الماضي يمكن التعلم منها.
- 4) يجب الاهتمام بتوفير دورات للتنمية المهنية لجيل الكبار بنفس قدر الاهتمام بتوفيرها للجيل المبتدئ.
- 5) تستدعي فترة خدمتهم الطويلة بالمكتبة إلى الاهتمام بهم والاستثمار فيهم، وتوقع جني الثمار من خلال تنميتهم وتدريبهم.
- 6) إقرانهم مع زملائهم من الأجيال الأصغر للعمل سويًا، وتحقيق الاستفادة المتبادلة، فقد ينقل جيل الكبار خبراته الشخصية في التعامل والتواصل ومهاراته الإدارية للأجيال الأصغر، وفي المقابل يستطيع أفراد الأجيال الأصغر تعليم جيل الكبار التكنولوجيا الحديثة وآليات التعامل بها.

3. الإطار الميداني للدراسة:

1/3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، وهي عشرون مكتبة كلية، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة بأكمله من مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، كما تم تطبيق الدراسة على جميع مديري المكتبات وعددهم 20 مديراً، وتم التطبيق على جميع العاملين بالمكتبات محل الدراسة، وذلك باستثناء من كانوا في إجازة لفترة طويلة والتي تمثلت فيما يلي:

أولاً: فئة الرؤساء (المديرون):

تم إجراء مقابلات مقننة مع تلك الفئة عن طريق إعداد قائمة تساؤلات مقننة، وزيارة المكتبات محل الدراسة من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة.

ثانياً: فئة المرؤوسين (العاملون):

وهم العاملون الحاصلون على شهادات عليا سواء في مجال المكتبات والمعلومات أو مجالات أخرى، تلك الفئة التي تقوم بالأعمال الفنية المتخصصة كالفهرسة والتصنيف والتزويد والتعامل مع الجمهور.

2/3 توزيع عينة الدراسة من العاملين وفقاً للفئة الجيلية:

حُددت ثلاثة مراحل/ فئات عمرية تمثل الأجيال الثلاثة موضوع الدراسة بما يتوافق مع تقسيم سوبر للحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التقسيم الأمريكي للأجيال، وذلك لتسهيل الاختيار أمام عينة الدراسة، وقد كان السعي إلى شمول مجتمع الدراسة لهذه الفئات العمرية، حتى تستطيع التعرف بشكل أوضح على مجتمع الدراسة وخصائصه وأفراده من الأجيال المختلفة.

في الجدول التالي يتم توزيع عينة الدراسة من العاملين وفقاً للفئة الجيلية.

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة للعاملين وفقاً للفئة الجيلية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الجيلية
2.9	4	أقل من 27 عاماً
62.8	86	من 27 إلى 44 عاماً
34.3	47	أكثر من 44 عاماً
100	137	الإجمالي

تشير بيانات الجدول (2) إلى تفوق الفئة الجيلية (من عمر 27 إلى 44 عاماً) التي تنتمي إليها أغلب عينة الدراسة بنسبة 62.8%، ويليهما في المرتبة الثانية الفئة الجيلية (أكثر من 44 عاماً) بنسبة 34.3%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة الجيلية (أقل من 27 عاماً) بنسبة 2.9% كأقل الفئات تمثيلاً في مجتمع الدراسة. وهو ما يتوافق مع ما صرح به المديرون أثناء المقابلات المقننة، وما لوحظ في الزيارات الميدانية للمكتبات محل الدراسة، فقد اتضح الغياب الملفت لفئة جيل المبتدئين (أقل من 27 عاماً) من العينة كلها، ووجود قلة قليلة يتم الاستعانة بها عن طريق التوظيف بال عقود المؤقتة أو بنظام المكافأة الشاملة، وعند الاستفسار عن هذه الظاهرة اتضح أنها بسبب توقف التعينات بجامعة الإسكندرية منذ أكثر من عشرة أعوام مما نتج عنه غياب فئة جيلية بأكملها من بيئة العمل محل الدراسة، وعليه نجد أن الفئة الغالبة من العاملين

هي فئة جيل المنتصف (من عمر 27 إلى 44 عاما) وتتواجد في جميع المكتبات عينة الدراسة، أما عن جيل الكبار (أكثر من 44 عاما) فنجد أن لتلك الفئة تواجدا في عدد 17 مكتبة من إجمالي عينة الدراسة من المكتبات، والمكتبات التي تم إنشاؤها حديثاً ليس بها إلا جيل واحد فقط، وهو جيل المنتصف (من عمر 27 إلى 44 عاما).

ذلك بالإضافة إلى نظام التعيين الحكومي الذي يعطي الأولوية لدفعات التخرج الأقدم مع التأخر في تعيين هذه الدفعات، كما ذكرت الدكتورة "أمنية خير توفيق" في دراستها عن إدارة الأفراد في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة.

ومن خلال القراءة ومراجعة أدبيات الموضوع، بالإضافة إلى الاطلاع على المقالات والمواقع الإلكترونية الموثوقة- والتي تعكس خصائص وإمكانات كل جيل ببيئة العمل متعددة الأجيال- أن عدم وجود فئة جيلية محددة بشكل تام داخل مكتبات كليات جامعة الإسكندرية قد يتسبب في خلل وتأثير سلبي على أداء المكتبة بأكملها.

3/3 توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً للفئة الجيلية:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً للفئة الجيلية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الجيلية
0	0	أقل من 27 عاما
35	7	من 27 إلى 44 عاما
65	13	أكثر من 44 عاما
100	20	الإجمالي

يتضح من الجدول (3) أن عدد مديري المكتبات من جيل الكبار (أكثر من 44 عاما) هو 13 مديرا بنسبة 65% من إجمالي حجم العينة، في حين العدد من جيل المنتصف (من عمر 27 إلى 44 عاما) هو 7 مديرين بنسبة 35% من إجمالي حجم العينة.

وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة الدكتورة "أمنية خير توفيق" التي رصدت نسب المديرين من الفئة أكبر من 50 عاما كأعلى نسب بالنسبة للمكتبات التابعة للجامعات الحكومية، ومنها مكتبات جامعة الإسكندرية،

كما رصدت حرص مكتبات الجامعات الخاصة على اختيار مديري المكتبات من الفئة العمرية أقل من 40 عاما كأكثر فئة ملائمة لتولي مناصب الإدارة لتمييز هذه الفئة أكثر من غيرها بالإبداع والابتكار مع تمتعها بقدر لا بأس به من الخبرة العملية.

وهذه النسب التي توضح أن العدد الغالب لمديري المكتبات محل الدراسة ينتمون إلى فئة جيل الكبار (فوق 44 عاما) وأغلبية العاملين ينتمون أيضًا إلى فئة جيل المنتصف (من 27 إلى 44 عاما) قد يكون لها بعض الآثار السلبية على العلاقات بين العاملين والمديرين من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض، وذلك لعدة أسباب منها:

1) الاختلافات بين الأجيال سواء في الاحتياجات والقيم وفي الأنماط القيادية المفضلة، أو في طرق التحفيز وسبل التواصل المفضلة وغيرها من الاختلافات التي سبق وتم ذكرها في الفصول النظرية.

2) وجود صور نمطية لدى كل فئة جيلية عن الأجيال الأخرى، مما سيجعل المدير ينظر للعاملين بنظرة تقييمية في الأغلب ستكون غير حقيقية وظالمة على سبيل المثال، كما ينظر العاملون للمدير أيضًا من منظور خاطئ.

3) وجود فروق في المهارات التكنولوجية بين جيل الكبار وجيل المنتصف، والذي سيتسبب في عدم قدرة المدير على متابعة الأعمال القائمة على التكنولوجيا، مما سيجعله دائمًا يشعر بنوع من العجز أمام إدارة المكتبة ومتابعة العمل والعاملين بها، أو سيتسبب هذا الأمر في دفع المدير لمقاومة التغيير والتطوير المرتبط بالتكنولوجيا داخل مكتبته اعتقادًا منه أن هذا سبيل للسيطرة على الأمور حتى لا يخرج زمامها من يديه.

4) تمييز المدير للعاملين من الفئة الجيلية التي ينتمي لها، والتحيز لهم على حساب العاملين من الفئات الجيلية الأخرى اعتقادًا منه في قدراتهم وإمكاناتهم والتزامهم وتميزهم بشكل عام عن غيرهم من العاملين بالمكتبة.

5) فتح الباب للعاملين من نفس الجيل للتقرب منه على أساس اعتقاده أنهم أهل ثقة، ولديهم طرق تفكير متقاربة مما قد يشعره بصحة قراراته في أغلب الأحيان.

مما سيتسبب أيضًا في إحباط كبير للعاملين من الأجيال الأصغر وعدم رضا عن الوظيفة وعن مكان العمل، ومن ثم تنخفض الروح المعنوية للعاملين، وتتشب الصراعات، وتضعف العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من ناحية ومع الإدارة من ناحية أخرى، إلا إذا كان هناك وعي بأهمية أماكن العمل متعددة الأجيال وتم تطبيق إستراتيجية واضحة ومناسبة لإدارة فرق العمل متعددة الأجيال.

وقد لوحظ أثناء الزيارات الميدانية أنه عند طرح السؤال الخاص بأسس اختيار الوظائف الإدارية، فهناك عدد 7 من المديرين المبحوثين قاموا باختيار "الأقدمية" فقط بنسبة 35% من إجمالي عدد مديري المكتبات،

وهناك اثنان من المديرين كانت إجابتهما "الكفاءة المهنية" فقط بنسبة 10% من إجمالي حجم العينة، وهناك من دمج في اختياره بين "الأقدمية والكفاءة المهنية" فكان عددهم 5 مديرين بنسبة 25% من إجمالي عدد المديرين، وقد قام اثنان من المديرين المبحوثين بنسبة 10% من إجمالي العدد الكلي للمديرين باختيار "الكفاءة المهنية وإجادة استخدام التكنولوجيا الحديثة"، كما تم الجمع بين كل الاختيارات المطروحة "الأقدمية والكفاءة المهنية وإجادة استخدام التكنولوجيا الحديثة" من قبل عدد 4 من المديرين بنسبة 20% من إجمالي العدد الكلي للعينة، مما يشير إلى عدم تطبيق الأسس المنصوص عليها في اللوائح لاختيار الوظائف القيادية والإشرافية في كل مكاتب كليات جامعة الإسكندرية بشكل موحد أو قلة الوعي بهذه الأسس.

4/3 توزيع عينة الدراسة من العاملين وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة من العاملين وفقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	13.1
6 - 10 سنوات	37	27
أكثر من 10 سنوات	82	59.9
الإجمالي	137	100

من خلال استقراء بيانات الجدول (4) يتضح أن أكثر من نصف العينة لديهم خبرة كبيرة، وتتمثل في "أكثر من 10 سنوات"، وقد بلغت نسبتهم 59.9%، يلي ذلك في المرتبة الثانية من لديهم خبرة "من 6 إلى 10 سنوات" بنسبة 27%، وفي المرتبة الأخيرة من لديهم "أقل من 5 سنوات" بنسبة 13.1%، وترجع هذه النسب إلى ارتباط عدد سنوات الخبرة في أغلب الأحيان بالفئة العمرية للعامل، وبما أن النسبة الغالبة من العاملين بالمكاتب محل الدراسة من جيل الكبار وجيل المنتصف، فمن المنطقي أن يكون لديهم عدد سنوات مناسبة لأعمارهم.

وتلك النسب تعد مؤشراً إيجابياً لوجود خبرات كبيرة بالمكاتب محل الدراسة، مما يدعو إلى الاستفادة من تلك الخبرات سواء على المدى القريب من خلال الاستغلال والتوظيف الأمثل لتلك الخبرات، أو الاستفادة

منها على المدى البعيد من خلال تعزيز عملية إدارة المعرفة المؤسسية، والتناقل المعرفي بين الأجيال المختلفة من العاملين، مما يضمن الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية للمكتبة.

4/4 توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة للمديرين طبقاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة للمديرين
40	8	أقل من 5 سنوات
45	9	5 - 10 سنوات
15	3	أكثر من 10 سنوات
100	20	الإجمالي

ويتضح من الجدول (5) أن ما يقرب من نصف العينة من المديرين (بنسبة 45%) لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وظيفية في إدارة المكتبات وهي ظاهرة صحية، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة وظيفية أقل من 5 سنوات (بنسبة 40%) في إدارة المكتبات، وهي نسبة كبيرة ويمكن صقل قلة خبراتهم من خلال التدريب المستمر، كما بلغت نسبة من لديهم خبرة وظيفية أكثر من 10 سنوات 15% من إجمالي حجم العينة، وهي نسبة لا بأس بها ويمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف الدراسة، وبالرغم من الخبرات العملية التي يمتلكها مديرو المكتبات محل الدراسة إلا أن هذا غير كافٍ لإدارة العاملين بالمكتبات بشكل فعال، فكما هو منصوص عليه بمراجع علم الإدارة أن الإدارة هي علم وفن وليست ممارسة فقط، مما يشير إلى أهمية دعم الممارسة بوجود حد أدنى من المعرفة بإستراتيجيات الإدارة السليمة، والمناسبة لكل بيئة عمل، بالإضافة إلى أهمية تنمية المهارات القيادية ومهارات التواصل والمهارات الأخرى المطلوبة لنجاح القائد في القيام بدوره على الوجه الأمثل حتى يستطيع أن يؤثر بشكل إيجابي على فريق العمل وترابطه، ومن ثم الخروج بنتائج من شأنها الارتفاع بمستوى الأداء بالمكتبات.

5/4 تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1/5/4 مدى وعى الإدارة بخصائص بيئة العمل متعددة الأجيال واحتياجات وتفضيلات كل فئة جيلية:

للتعرف على هذا الواقع أجريت مقابلة مقننة مع مديري المكتبات محل الدراسة، وكان من نتائجها أن اتفق جميعهم بنسبة 100% من إجمالي العينة على توافق المقترح الخاص بتقسيم الأجيال إلى ثلاث فئات: جيل المبتدئين، وجيل المنتصف وجيل الكبار مع واقع الفئات العمرية العاملة بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية، مما يعكس فهمهم لطبيعة العاملين لديهم، وكيفية تقسيمهم إلى مجموعات عمرية قد يتشابه أعضاؤها بشكل كبير في اهتماماتهم واحتياجاتهم وسلوكهم بالعمل، وبالرغم من ذلك فقد لوحظ أنهم جميعًا لديهم معلومات سطحية عن خصائص كل جيل من الأجيال واحتياجاتهم، وكيفية إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال بشكل عام.

وقد أشار عدد 17 مديرا بنسبة 85% من إجمالي عدد مديري المكتبات محل الدراسة أن هناك تحدي واضح في إدارة العاملين من الأجيال المختلفة داخل المكتبات، في حين عدد 3 فقط من المديرين بنسبة 15% لا يستشعرون هذا التحدي، كما أضاف عدد 17 مديرا بنسبة 85% من إجمالي عدد عينة المديرين أنهم يلاحظون نشوب صراعات داخل المكتبات محل الدراسة بسبب اختلاف الأجيال، في حين عدد 3 مديرين بنسبة 15% لا يلاحظون هذا النوع من الصراعات.

كما وجد أن عدد 17 مديرا بنسبة 85% من إجمالي حجم العينة يستطيعون ملاحظة التنوع في خصائص، وقيم، وإمكانات كل جيل، كما يستطيعون أيضًا ملاحظة الاختلاف في احتياجات، وأهداف، وتطلعات، ومحفزات، وأسلوب العمل الذي يفضله كل جيل في حين 3 فقط من المديرين بنسبة 15% لا يستطيعون ملاحظة الاختلافات والتنوعات السالف ذكرها بين الأجيال.

وهذه النسب منطقية، وذلك بسبب تكون العناصر البشرية العاملة ببعض المكتبات محل الدراسة من فئة جيلية واحدة لعدة أسباب منها: حداثة إنشاء تلك المكتبات وقلة عدد العاملين بها، مثل: مكتبة كلية التمريض، وكلية الدراسات الاقتصادية، والعلوم السياسية، ومكتبة كلية الطب البيطري.

كما أجاب عدد 12 مديرا بنسبة 60% من إجمالي حجم العينة بأنهم بالفعل يلاحظون أن كل جيل يفضل طريقة تواصل مختلفة، في حين بقية عينة المديرين وعددهم 8 بنسبة 40% من إجمالي العدد قد أجابوا بأنهم لم يلاحظوا التفضيلات المختلفة لطريقة التواصل من جيل لآخر، وترجع هذه النسب إلى عدم انتباه المديرين لملاحظة هذا الأمر من قبل، كما لوحظ مفاجأتهم جميعًا بهذا السؤال، مما يؤكد عدم الوعي، ومن ثم عدم الالتفات من جانبهم للبحث عن سبل علمية أو ممارسات عملية للاستعانة بها في إدارة المكتبة كبيئة عمل متعددة الأجيال.

2/5/4 مدى معرفة مديري المكتبات بالأساليب المتبعة عالمياً لإدارة الأجيال المختلفة من العاملين:

لوحظ أن جميع المديرين ليسوا على معرفة بوجود أساليب عالمية متبعة لإدارة بيئة العمل متعددة الأجيال، فقد اتفق الجميع بنسبة 100% من إجمالي حجم العينة أنهم غير مطلعين على أحدث تلك الأساليب، وكل جديد فيما يخص إدارة الأجيال المختلفة، مما يشير إلى ضعف الوعي من جانب المديرين بأهمية الإدارة السليمة لبيئة العمل متعددة الأجيال، ويعتمدون على مهاراتهم الإدارية التقليدية لإدارة العاملين من الأجيال المختلفة دون الاستناد إلى مرجع أو إحدى الممارسات التي أثبتت نجاحها في إدارة فرق العمل متعددة الأجيال.

3/5/4 مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال بالمكتبات محل الدراسة:

أولاً: تشجيع إدارة المكتبة لروح المشاركة والاحترام بين العاملين من الأجيال المختلفة وفقاً للفئة الجيلية

جدول رقم (6) درجة تشجيع إدارة المكتبة لروح المشاركة والاحترام بين العاملين من الأجيال المختلفة وفقاً

للفئة الجيلية

الإجمالي		الفئة الجيلية						تشجيع إدارة المكتبة لروح المشاركة والاحترام بين العاملين من الأجيال المختلفة
		أكثر من 44		من 27 إلى 44		أقل من 27		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.1	51	45.5	20	34.9	30	25	1	مرتفعة جداً
33.6	45	29.5	13	36	31	25	1	مرتفعة
24.6	33	22.7	10	24.4	21	50	2	متوسطة
3	4	2.3	1	3.5	3	-	-	منخفضة
0.7	1	-	-	1.2	1	-	-	منخفضة جداً
100	134	100	44	100	86	100	4	الإجمالي
3.433								قيمة كا ²
غير دال								مستوى الدلالة

قيمة كا² الجدولية عند 0.05 = 15.51

من خلال استقراء بيانات الجدول رقم (6) يتبين أن درجة تشجيع روح المشاركة والاحترام بين الأجيال المختلفة من العاملين بالمكتبات محل الدراسة "مرتفعة جدًا"، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 38.1%، تليها في المرتبة الثانية "مرتفعة" بنسبة 33.6%، وجاءت "متوسطة" في المرتبة الثالثة بنسبة 24.6%، ومن ثم "منخفضة" في المرتبة الرابعة بنسبة 3%، وأخيرًا "منخفضة جدًا" في المرتبة الأخيرة بنسبة 0.7%. ويتضح أن أعلى الاستجابات كانت لـ "مرتفعة جدًا" للفئة الجيلية "أكثر من 44 سنة" بنسبة 45.5%، بينما أقل نسبة 25% للفئة "أقل من 27".

وتتفق هذه النتائج مع استجابات مديري المكتبات محل الدراسة أثناء المقابلات المقننة، والتي أشارت إلى قيام بعض إدارات المكتبات بتشجيع روح المشاركة والاحترام بين العاملين من الأجيال المختلفة كإحدى إستراتيجيات إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال.

ويرجع التقارب بين نسب الاستجابات -والتي تنوعت ما بين مرتفعة جدًا، ومرتفعة، ومتوسطة- إلى عدم اتفاق نسبة كبيرة من عينة الدراسة من العاملين على رأي واحد، وهو ما يدل على اختلاف الممارسات المتبعة في هذا الصدد من مكتبة لأخرى، ومن الملاحظ من مقارنة استجابات أفراد الأجيال المختلفة، وكلما كانت الفئة الجيلية أكبر كلما شعر أفرادها أكثر بالاستفادة من تشجيع الإدارة للمشاركة والاحترام بين الأجيال المختلفة من العاملين، وهو يؤكد ما لوحظ أثناء الزيارات الميدانية من الحرص على الاحترام والتقدير للأفراد من الأجيال الكبيرة أكثر من الأجيال الأصغر، مما يتسبب في حدوث إخفاق في الروح المعنوية للعاملين.

ثانيًا: حرص إدارة المكتبة على ممارسة الشفافية الإدارية مع العاملين على اختلاف أجيالهم وفقًا للفئة الجيلية.

جدول رقم (7) درجة حرص إدارة المكتبة على ممارسة الشفافية الإدارية مع العاملين على اختلاف أجيالهم وفقًا للفئة الجيلية

الإجمالي		الفئة الجيلية						حرص إدارة المكتبة على ممارسة الشفافية الإدارية مع العاملين على اختلاف أجيالهم
		أكثر من 44		من 27 إلى 44		أقل من 27		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	

62.9	73	62.9	22	65.4	51	-	-	نعم
15.5	18	20	7	14.1	11	-	-	لا
21.6	25	17.1	6	20.5	16	100	3	لا أعرف
100	116	100	35	100	78	100	3	الإجمالي
11.903								قيمة كا ²
دال								مستوى الدلالة

قيمة كا² الجدولية عند 0.05 = 9.488

من خلال استقراء بيانات الجدول (7) يتبين أن أكثر من نصف العينة (وذلك بنسبة 62.9%) من العاملين يتفقون أن إدارة مكتباتهم تحرص على ممارسة الشفافية الإدارية مع جميع العاملين على اختلاف أجيالهم تبعًا لاستجابات عينة الدراسة لـ "نعم"، على عكس 15.5% من عينة الدراسة من العاملين الذين يعتبرون إدارة المكتبات محل الدراسة، لا تحرص على ممارسة الشفافية الإدارية، فضلًا عن 21.6% من العاملين المحايدون، ويتضح أن أعلى الاستجابات كانت لـ "نعم" للفئة الجيلية "من 27 إلى 44" بنسبة 65.4%، في حين أقل استجابة كانت للفئة "أكثر من 44" بنسبة 62.9%.

هذه النتائج تشير إلى حرص المكتبات محل الدراسة على ممارسة الشفافية الإدارية، ومشاركة المعلومات الخاصة بالعمل مع جميع العاملين من الأجيال المختلفة على حد سواء، وهو ما اتفق مع ما أشار إليه بعض المديرين أثناء المقابلة الشخصية، وأكدوا على انتهاج الشفافية والوضوح الإداري داخل مكتباتهم، ويرجع عدم وجود فروق كبيرة بين نسبة موافقة العاملين من جيل المنتصف، ونسبة موافقة العاملين من جيل الكبار إلى اتفاق الفئات الجيلية المختلفة من العاملين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية على حرص إدارة المكتبة على ممارسة الشفافية الإدارية مع العاملين على اختلاف أجيالهم، وقد لفت الانتباه أن هناك نسبة ليست بقليلة من العاملين الذين ليس لديهم معرفة أو قدرة على تقييم الأمر، وفضلوا اختيار الإجابة "لا أعرف" ك رأي يعكس المحايدة أو بالفعل هم ليس لديهم أية معرفة أو حتى استشعار لمدى حرص إدارة المكتبة على ممارسة الشفافية الإدارية، وقد يكون السبب هو عدم قدرتهم على فهم السؤال أو المصطلح المستخدم، وهو أيضًا إن دل على شيء، فقد يدل على عدم وضوح الحقوق والواجبات داخل المكتبة لدى هؤلاء العاملين المحايدون.

ثالثًا: حرص إدارة المكتبة على التوعية بأهمية التعايش وتقبل التنوع.

جدول رقم (8) درجة حرص إدارة المكتبة على التوعية بأهمية التعايش وتقبل التنوع وفقًا للفئة الجيلية

الإجمالي	الفئة الجيلية						حرص المكتبة على التوعية بأهمية التعايش وتقبل التنوع	
	أكثر من 44		من 27 إلى 44		أقل من 27			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
76.8	86	70.3	26	79.2	57	100	3	نعم
9.8	11	8.1	3	11.1	8	-	-	لا
13.4	15	21.6	8	9.7	7	-	-	لا أعرف
100	112	100	37	100	72	100	3	الإجمالي
3.992								قيمة كا ²
غير دال								مستوى الدلالة

قيمة كا² الجدولية عند 0.05 = 9.488

من خلال استقراء بيانات الجدول رقم (8) يتبين أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراسة من العاملين، اتفقت أن إدارة المكتبات محل الدراسة تحرص على التوعية بأهمية التعايش، وتقبل التنوع بنسبة 76.8%، بينما رأت نسبة 9.8% عكس ذلك، وكانت نسبة المحايدون هي 13.4%، ويتضح أن أعلى الاستجابات كانت للفئة الجيلية "أقل من 27" بنسبة 100% بـ "نعم"، بينما أقل استجابة للفئة "أكثر من 44" بنسبة 70.3%. وهذه النتائج تشير إلى حرص إدارة مكتبات كليات جامعة الإسكندرية على التوعية بأهمية التعايش، وتقبل الآخر بين العاملين من الأجيال المختلفة، ويؤكد على ذلك ما أضافه معظم مديري المكتبات بنسبة 70% من إجمالي حجم عينة الدراسة من المديرين أن هناك وعياً عاماً بين العاملين بأهمية التنوع الجيلي داخل بيئة العمل، وأهمية تقبل الأجيال المختلفة لبعضهم البعض والتعايش فيما بينهم، واستفادة كل واحد من إمكانات وخبرات الآخر.

رابعًا: تفهم إدارة المكتبة للفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة من العاملين.

جدول رقم (9) درجة تفهم إدارة المكتبة للفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة من العاملين وفقاً للفئة الجيلية

الإجمالي	الفئة الجيلية								تفهم إدارة المكتبة للفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة من العاملين بالمكتبة
	أكثر من 44		من 27 إلى 44		أقل من 27				
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
67.6	92	70.2	33	65.9	56	75	3	نعم	
14	19	10.6	5	16.5	14	-	-	لا	
18.4	25	19.1	9	17.6	15	25	1	لا أعرف	
100	136	100	47	100	85	100	4	الإجمالي	
1.565								قيمة كا ²	
غير دال								مستوى الدلالة	

قيمة كا² الجدولية عند 0.05 = 9.488

من خلال استقراء بيانات الجدول رقم (9) يتبين أن 67.6% من استجابات عينة الدراسة من العاملين، قد أكدت على تفهم إدارة مكتباتهم للفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة من العاملين، في حين 14% من الاستجابات ترى عدم تفهم الإدارة لتلك الفجوة، فضلاً عن نسبة 18.4% من المحايدين، وكانت أعلى استجابة للفئة الجيلية "أقل من 27" بنسبة 75%، بينما أقل نسبة 65.9% لـ "من 27 إلى 44".

مما سبق يوجد تقارب كبير بين نسب استجابات الفئات الجيلية المختلفة، مما يدل على اتفاقهم جميعاً على تفهم الإدارة لوجود فجوة تكنولوجية بين الفئات الثلاث من أجيال العاملين بالمكتبات محل الدراسة، وهو ما يتفق مع آراء المديرين في هذا الصدد، فقد أوضح جميع المديرين بنسبة 100% من إجمالي عينة الدراسة أن هناك فجوة تكنولوجية ملحوظة، وواضحة بين الأجيال المختلفة داخل المكتبة كما تتسبب في نشوب الصراع.

خامساً: توفير إدارة المكتبة لدورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا للأجيال المختلفة:

جدول رقم (10) درجة توفير إدارة المكتبة لدورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا للأجيال المختلفة وفقاً

للفئة الجيلية

الإجمالي	الفئة الجيلية								توفير الإدارة دورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا للأجيال المختلفة حسب الحاجة
	أكثر من 44		من 27 إلى 44		أقل من 27				
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
70.2	92	73.9	34	69.1	56	50	2	نعم	
19.8	26	15.2	7	23.5	19	-	-	لا	
9.9	13	10.9	5	7.4	6	50	2	لا أعرف	
100	131	100	46	100	81	100	4	الإجمالي	
9.190								قيمة كا ²	
غير دال								مستوى الدلالة	

قيمة كا² الجدولية عند 0.05 = 9.488

من خلال استقراء بيانات الجدول رقم (10) يتبين أن 70.2% من المكتبات محل الدراسة توفر إدارتها دورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا/ التقنيات الرقمية للأجيال المختلفة حسب الحاجة، في حين 19.8% من المكتبات لا توفرها، فضلاً عن نسبة 9.9% أجابوا بأنهم لا يعرفون، وكانت أعلى استجابة لصالح "نعم" للفئة الجيلية "أكثر من 44 سنة" بنسبة 73.9%، بينما أقل نسبة 50% للفئة الجيلية "أقل من 27 سنة". وترجع هذه النتيجة إلى احتمالية إعطاء أولوية الاهتمام من جانب إدارة المكتبات محل الدراسة بتنمية المهارات التكنولوجية للفئات الجيلية الأكبر سناً، باعتبارهم الأكثر احتياجاً لها عن بقية الفئات الأصغر، هذا وإن دل على شيء فيدل على وعي الإدارة بالفجوة التكنولوجية بين الفئات الجيلية المختلفة وأهمية سد أو تقليل تلك الفجوة من خلال تطبيق الدورات التدريبية اللازمة، مما يؤكد صحة نتائج الجدول رقم (9) والخاص بتفهم الإدارة للفجوة التكنولوجية بين الفئات الجيلية المختلفة من العاملين بالمكتبات محل الدراسة، وقد أفاد مديرو المكتبات أثناء المقابلات الشخصية باحتياج العاملين، فضلاً عن احتياجهم -هم شخصياً- لدورات تدريبية متنوعة لتنمية مهاراتهم التكنولوجية وغير التكنولوجية، وقد اتفق الجميع على اهتمامهم وتشجيعهم

لإعداد الدورات التدريبية اللازمة لكل جيل من أجل تقليل تلك الفجوة التكنولوجية، كما أكدوا على إيمانهم بأهمية التنمية المستمرة لجميع العاملين على حد سواء، وقد طالبوا جميعًا الإدارات العليا بالكليات التابعة لها، ولكن الأمر عادة ما يتم تعليقه لأجل غير مسمى، كما أفاد أن المكتبة الرقمية تتيح من حين لآخر بعض الدورات التدريبية للعاملين المستخدمين لنظام المستقبل فقط من داخل المكتبات محل الدراسة.

4. نتائج وتوصيات الدراسة:

1/4 نتائج الدراسة:

- 1- الغياب الملفت لفئة جيل المبتدئين (أقل من 27 عاما) من العينة كلها، ووجود قلة قليلة يتم الاستعانة بها عن طريق التوظيف بالعقود المؤقتة، أو بنظام المكافأة الشاملة، وذلك بسبب توقف التعيينات بجامعة الإسكندرية منذ أكثر من عشرة أعوام، مما نتج عنه غياب واضح لفئة جيلية بأكملها من بيئة العمل محل الدراسة، وعليه نجد أن الفئة الغالبة من العاملين هي فئة جيل المنتصف (من عمر 27 إلى 44 عاما)، وتتواجد في جميع المكتبات عينة الدراسة، أما عن جيل الكبار (أكثر من 44 عاما) فنجد أن لتلك الفئة تواجد في عدد 17 مكتبة من إجمالي عينة الدراسة من المكتبات، والمكتبات التي تم إنشاؤها حديثًا ليس بها إلا جيل واحد فقط، وهو جيل المنتصف (من عمر 27 إلى 44 عاما)، كما أظهرت أن الفئة الجيلية الغالبة لمديري المكتبات هي فئة جيل الكبار.
- 2- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح موحد متبع من قبل جميع مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، كما أظهرت الدراسة وجود خلط في مسؤوليات بعض رؤساء الأقسام مع زملائهم من الجيل الأكبر بدرجة وظيفية "كبير أخصائيين"، مما يقف عائقًا في وجه رؤساء الأقسام للقيام بدورهم كمدير للمكتبة، ويسبب في وجود بعض الأجواء المتوترة في العلاقات بين الأجيال المختلفة داخل بعض المكتبات محل الدراسة.
- 3- عدم ارتباط الدرجة الوظيفية وخبرة العامل بالمهام والمسؤوليات التي يقوم بها، وأن جميع العاملين على اختلاف درجاتهم الوظيفية وسنوات خبراتهم، يعملون جنبًا إلى جنب في المهام والوظائف نفسها قد يقلل من الاستفادة من خبرات العاملين من الأجيال الأكبر بالشكل الفعال، كما يؤدي إلى إحباطهم، ونقل روح الإحباط إلى الأجيال الأصغر مما يخفض من الروح المعنوية للعاملين من الفئات الجيلية المختلفة داخل المكتبات.
- 4- توافق المقترح الخاص بتقسيم الأجيال إلى ثلاث فئات: جيل المبتدئين، وجيل المنتصف وجيل الكبار مع واقع الفئات العمرية العاملة بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية.

5- جميع مديري المكتبات لديهم معلومات سطحية عن كيفية إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال بشكل عام، وغير مطلعين على أحدث الأساليب، وكل جديد فيما يخص إدارة الأجيال المختلفة، مما يشير إلى ضعف الوعي من جانب المديرين بأهمية الإدارة السليمة لبيئة العمل متعددة الأجيال، ويعتمدون على مهاراتهم الإدارية التقليدية لإدارة العاملين من الأجيال المختلفة دون الاستناد إلى مرجع أو إحدى الممارسات التي أثبتت نجاحها في إدارة فرق العمل متعددة الأجيال، في حين معظمهم يستطيع ملاحظة التنوع في خصائص، وقيم، وإمكانات كل جيل، كما يستطيع أيضًا ملاحظة الاختلاف في احتياجات، وأهداف، وتطلعات، ومحفزات، وأسلوب العمل الذي يفضله كل جيل.

6- معظم مديري المكتبات محل الدراسة يجد تحديًا في إدارة العاملين من الأجيال المختلفة، كما يلاحظون نشوب صراعات داخل المكتبات محل الدراسة بسبب اختلاف الأجيال، ما عدا مديري المكتبات التي تتكون من عاملين ينتمون إلى فئة جيلية واحدة لعدة أسباب منها حادثة إنشاء تلك المكتبات وقلة عدد العاملين بها.

7- إن مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية يقومون بتشجيع روح المشاركة والاحترام بين العاملين كإحدى إستراتيجيات إدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة من العاملين من خلال تطبيق عدد من الأنشطة ولكن بشكل عشوائي غير متوازن، وهناك عدم رضا من نسبة كبيرة من العاملين على قلة إشراك العاملين في أنشطة اجتماعية وثقافية وإبداعية لتخفيف ضغوط العمل من أجل تجديد الطاقة وبناء ذكريات جيدة بينهم بشكل خاص.

8- عدم وجود إستراتيجية واضحة متبعة في المكتبات محل الدراسة لتشجيع التشارك المعرفي بين الأجيال المختلفة من العاملين.

9- النسبة الغالبة من مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية يحرصون أنشطة التعاون في العمل الجماعي، وعدم الالتفات إلى وجود كثير من الأنشطة الأخرى التي يمكن أن تنمي روح التعاون بين الأجيال المختلفة من العاملين بمكتباتهم.

10- إدارة المكتبات محل الدراسة تحرص على ممارسة الشفافية الإدارية، ومشاركة المعلومات الخاصة بالعمل مع جميع العاملين على اختلاف فئاتهم الجيلية.

11- تحرص إدارة مكتبات كليات جامعة الإسكندرية على التوعية بأهمية التعايش، وتقبل الآخر بين العاملين من الأجيال المختلفة، كما أشارت إلى وجود وعي عام بين العاملين بأهمية التنوع الجيلي داخل بيئة العمل، وأهمية تقبل الأجيال المختلفة لبعضهم البعض، والتعايش فيما بينهم واستفادة كل واحد من إمكانات

وخبرات الآخر، كما أوضحت الدراسة أن درجة وعي العاملين في هذا الموضوع ترتبط بشكل كبير بدرجة وعي مديري المكتبات.

12- بعض مديري المكتبات من جيل الكبار يفوضون مهمة متابعة الأعمال الخاصة بالمكتبة الرقمية إلى أحد العاملين، وذلك نظرًا لعدم قدرتهم على متابعة العمل، أو بسبب عدم المعرفة الكافية بخصائص النظام والعمل عليه.

13- كما أكدت الدراسة أن مستوى المهارة يزداد كلما كانت الفئة الجيلية أصغر، وهو أمر متوقع ونتعايش معه ونلمسه يوميًا داخل أماكن العمل وخارجها.

14- من خلال اتفاق استجابات المديرين مع استجابات العاملين تبين أن هناك فجوة تكنولوجية واضحة بين الأجيال المختلفة من العاملين تتسبب في نشوب الصراع فيما بينهم.

15- إن هناك اهتمام من جانب الإدارة بسد أو تقليل الفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة من العاملين بتطبيق الدورات التدريبية المطلوبة حسب احتياج كل فئة جيلية، ولكن يعيق ذلك عدم توفر تلك الدورات من الجهة المختصة بذلك بإدارة الكلية بشكل دوري للعاملين والمديرين لتنمية مهاراتهم التكنولوجية وغير التكنولوجية.

2/4 التوصيات:

- 1- تعيين أفراد من الجيل المبتدئ لعمل توازن بيئة العمل بالمكتبات محل الدراسة.
- 2- وضع هيكل تنظيمي واضح وموحد تتبعه كل مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، يكون قابلاً لعمل بعض التعديلات وفقاً لحجم المكتبة وحجم العمل بها.
- 3- وضع توصيفات وظيفية واضحة تعكس اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة حتى لا تتداخل الأدوار، وتتعدد العلاقات وتتسبب في حدوث الصراعات.
- 4- تحديد وربط المهام الوظيفية بالفئة الجيلية، وما تملكه من خبرات ومهارات.
- 5- توفير الدورات التدريبية والتأهيلية الخاصة بإدارة الأجيال لمديري المكتبات، وذلك لكونهم القائمين بدور مسؤول إدارة الموارد البشرية بمكتباتهم.
- 6- إعداد دليل إرشادي بكل العمليات التي تتم بالمكتبة كنوع من تدوين الخبرات والمعارف من أجل الحفاظ على المعرفة كإحدى أهم الأصول بالمكتبة ونقلها من جيل لجيل.
- 7- وضع برنامج لتنمية المهارات التكنولوجية لمديري المكتبات والعاملين من جيل الكبار بغرض سد الفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة بالمكتبات محل الدراسة، ولدفع عجلة التغيير بدلا من إعاقتها.

5. قائمة المراجع**1/5 المراجع العربية:**

- 1) أحمد، فتن عبد النعيم، (2021)، دراسة أثر الاختلاف العاملين على التوازن بين العمل والحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 1، 262-239، (تم الحصول عليها من article_173393_40355bb5fcddaf1d396983f21b032471.pdf (ekb.eg))
- 2) أمنية خير توفيق، (2009)، إدارة العاملين بمكتبات الجامعات الحكومية والخاصة بمصر: دراسة تقويمية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
- 3) الخريجي، علي، (2023)، المعرفة الضمنية وأهميتها للمنظمات والشركات، (تم الحصول عليها في أبريل 10، 2023، من (1) [المعرفة الضمنية وأهميتها للمنظمات والشركات | LinkedIn](https://www.linkedin.com))
- 4) عمرو علاء الدين زيدان، (2021)، دراسة مقارنة لأخلاقيات العمل عبر أجيال المديرين المصريين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28 (1)، 102-71، (تم الحصول عليها من search.mandumah.com)
- 5) محمد فريد عزي، (2008)، الأجيال والقيم: مقارنة للتغير الاجتماعي والسياسي في الجزائر (رسالة دكتوراه)، تم الحصول عليها من قاعدة بيانات (9097077) Academia

2/5 المراجع الإنجليزية:

- 6) Batchelder, C., (2022, October 18). How To Manage A Multigenerational Workforce (11 Tips). Retrieved April 8, 2023, from [How To Manage A Multigenerational Workforce \(11 Tips\) - LifeHack](https://www.lifehack.org/how-to-manage-a-multigenerational-workforce-11-tips)
- 7) Bell, E. E. (2008). *Multigenerational Workplace Performance: Generational Similarities and Differences in Employee Perception of the Work Environment* (Doctoral dissertation). Retrieved from Proquest LLC. (UMI No. 3296639)

- 8) Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30, 278–288. Retrieved from [Understanding the impact of generational issues in the workplace | Emerald Insight](#)
- 9) Berisha, B. H. (2020). Managing Across Generations: The Case of BIBITA Group. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9 (1), 49–66. doi:10.17708/DRMJ.2020.v09n01a04
- 10) Boatman, A. (n.d.). Understanding Today's Multigenerational Workforce: Benefits, Challenges, and 9 Best Management Practices. Retrieved April 10, 2023, from [Multigenerational Workforce: Benefits, Challenges, and 9 Best Practices \(aihr.com\)](#)
- 11) Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce. *Professional Safety*, 57 (3), 40–44. Retrieved from <http://www.asse.org/professional>
- 12) Chu, M. (2009). Ageism in academic librarianship. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 10 (2). Retrieved from http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v10n02/chu_m01.html
- 13) Fenzel, J. L. (2013). *Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement*. Unpublished Doctoral dissertation, The University of Wisconsin, Milwaukee. Retrieved from ["Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality," by Judith L. Fenzel \(uwm.edu\)](#)
- 14) Ferri-Reed, J. (2013). Quality, conflict, and communication across generations. *Journal for Quality and Participation*, 35, 12–15. Retrieved from [Quality, Conflict, and Communication Across the Generations - ProQuest](#)
- 15) Holder, S., and Lannon, A. (2018). *Managing the Multigenerational Librarian Workforce*. Cambridge, MA: Chandos Publishing.
- 16) Houlihan, A. (2007, July 9). The new melting pot: How to effectively lead different generations in the workplace. Louisville Business First. Retrieved April 10, 2023, from [The new melting pot: How to lead different generations - Louisville Business First \(bizjournals.com\)](#)

- 17) Iden, R. (2016). *Strategies for managing a multigenerational workforce*. Unpublished doctoral dissertation, Walden University, Minneapolis.
- 18) Imtiaz, F. (2020). From Millennials to Boomers: Leading Five Generations in the Workplace. Retrieved April 10, 2023, from Towson University website [From Millennials to Boomers: Leading Five Generations in the workplace - Engage TU](#)
- 19) Iyer, S., & Israel, D. D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19 (1), 51–81. Retrieved from <http://www.sajm-amdisa.org>
- 20) Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personal Management*, 29 (1), 55–74. Doi: <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- 21) Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations: Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, 1, 103–121. Retrieved from [\(PDF\) Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals \(researchgate.net\)](#)
- 22) Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42 (1), 193–209. Doi: 10.1108/IJM-09-2019-0448
- 23) Meredith, G. E., & Schewe, C. D., Karlovich, J. (2002). *Defining Markets, Defining Moments: America’s Seven Generational Cohorts, Their Shared Experiences, and Why Businesses Should Care*. John Wiley & Sons, New York.
- 24) Murphy, S. A. (2007). *Leading A Multigenerational Workforce*, Washington, DC: AARP – American Association of Retired Persons. Retrieved April 8, 2023, from <https://studylib.net/doc/8718135/leading-a-multigenerational-workforce>
- 25) Njoroge, C. N., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace.

- International Journal of Information, Business and Management*, 6 (4), 163-170.
- 26) Pankl, R. R. (2012). Older Library Workers: The Perspective of a Near-Retiree. *Public Library Quarterly*, 31 (4), 363-368. Doi: 10.1080/01616846.2012.732502
- 27) Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- 28) Pothour, P. (2015). *Leading Multigenerational Workforces Through Technological Change*. Unpublished Master dissertation, University of Wisconsin, Platteville.
- 29) Shediak, R., Shehadi, R. T., Bhargava, J., and Samman, H. (2013, October). *Generation A: Differences and similarities across the Arab generations*. Retrieved from [Strategy& - the global strategy consulting team at PwC](#)
- 30) Smith, B. (2011). Who shall lead us? How cultural values and ethical ideologies guide young marketers' evaluations of the transformational manager-leader. *Journal of Business Ethics*, 100, 633-645. Doi:10.1007/s10551-010-0701-0
- 31) Subramanian, K. R. (2017). The Generation Gap and Employee Relationship. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7 (6), 59-67. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/321670836>
- 32) Valickas, A., & Jakstaite, K. (2017). Different Generations' Attitudes Towards Work and Management in The Business Organizations. *Human Resource Management & Ergonomics*, 6, 108-119. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/323014394>
- 33) Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research. *INSEAD, The Business School for the World*. Working Paper Series (2015/48/OB). Doi: 10.2139/ssrn.2630650.