



# توافق أم صراع؟ الأجيال في بيئة العمل

فبراير 2025



## شركة ليه للرعاية الطبية لماذا ليه؟

**+1,000**  
أخصائي معتمد

**3+** مليون  
مستخدم نشط

### أدوات عالمية

مقرها في المدينة المنورة والرياض، ولديها القدرة على الوصول في جميع أنحاء المملكة وحول العالم

**2017**  
منذ

**73+** مليون  
دقيقة علاجية

### مؤهلات وخبرة

منصة معتمدة من وزارة الصحة السعودية فريق إدارة وتوصيل يتمتع بخبرة ثرية في المنطقة وخارجها

**+100**  
موظف

**2+** مليون  
دقائق المسؤولية الاجتماعية

### دعم العربية والإنجليزية

تصميم وتوصيل ودعم باللغتين العربية والإنجليزية وفي بعض الحالات اللغات الأخرى

**+120**  
دولة

**425+** ألف  
عدد تقييمات التطبيق

**98%**  
معدل الرضا

### اعتماد وثقة

أدوات للتقييم والتصميم والتوصيل من بين أفضل الأدوات في العالم تستخدمها الممارسين المعتمدين



ليه لديها فرعين رئيسيين في المملكة، أحدهما في المدينة المنورة والآخر في الرياض

## ■ الملخص

## ■ المقدمة

- التعريف بالاختلافات بين الأجيال
- أهمية فهم فروقات الأجيال:
- إحصائيات حول الأجيال في مكان العمل

## ■ أهم النتائج

## ■ بحث لبيه أعمال

- النتائج الرئيسية
- التنوع الجيلي
- العمر والكفاءة: قضية مثيرة للجدل
- تفضيلات طرق التواصل
- التعلم بين الأجيال
- التطور الوظيفي: اختلاف في التصورات

## ■ فروقات العمل بين الأجيال

- كيف تفضل الأجيال المختلفة التواصل
- ما يحفز كل فئة عمرية في العمل
- أساليب زيادة ارتباط الموظفين عبر الفئات العمرية

## ■ الأسباب الشائعة للصراعات بين الأجيال

## ■ فوائد التعاون بين الأجيال

## ■ رؤى مبكرة حول الجيل القادم الذي سيدخل سوق العمل

## ■ توصيات للمدراء والموظفين

- للمدراء
- للموظفين

## ■ المصادر

## المخلص



يستعرض هذا التقرير الفروقات بين الأجيال في بيئة العمل وتأثيرها على التواصل، والتعاون، والأداء. إن وجود أجيال متعددة في مكان العمل يثري البيئة بتنوع في وجهات النظر والنظرات المهنية التي تتأثر بالتغيرات المجتمعية، والتكنولوجية، والاقتصادية. وعلى الرغم من أن هذا التنوع يُعد قيمة مضافة، إلا أنه قد يؤدي إلى تحديات في التواصل، والتحفيز، وأنماط العمل. يُعدّ هذا التقرير واحدًا من أوائل الدراسات من نوعها في المملكة العربية السعودية، حيث يُركّز على تحليل ديناميكيات الأجيال في بيئات العمل. يُقدّم التقرير رؤية قيّمة حول كيفية تفاعل الفئات العمرية المختلفة، مع تسليط الضوء على التحديات والفرص التي تنشأ عن هذا التفاعل. ويهدف إلى تعزيز فهم أعمق لهذه الديناميكيات لدعم بناء بيئات عمل متوازنة وأكثر شمولًا.

يسلط التقرير الضوء على الخصائص الرئيسية لكل جيل، مع التركيز على التواصل، التحفيز، وأساليب المشاركة المهنية. يميل الموظفون الأكبر سنًا إلى تفضيل التواصل المباشر أو الرسمي، ويقدرّون الأمان الوظيفي، ويسعون إلى الاستقرار المهني. في المقابل، يميل الموظفون الأصغر سنًا إلى التواصل غير الرسمي، ويُعطون الأولوية للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتحفيزهم يأتي من خلال فرص التعلم والتطوير. يوصي التقرير باستراتيجيات لإدارة فرق متعددة الأجيال، مثل تعزيز التواصل المفتوح، وتشجيع الإرشاد المهني، وتكييف أساليب الإدارة لتناسب احتياجات الأفراد. كما يقترح إنشاء بيئات عمل مرنة تستوعب تفضيلات التواصل المختلفة وأنماط العمل، لضمان بيئة عمل متماسكة ومنتجة.

تستطيع المنظمات التي تفهم وتدير فروقات الأجيال بشكل فعال أن تستفيد من زيادة مشاركة الموظفين، وتحسين التعاون، وزيادة الابتكار. ومن خلال تلبية الاحتياجات الخاصة بكل فئة عمرية، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل أكثر شمولية وتوافقًا.

01

المقدمة

## التعريف بالاختلافات بين الأجيال

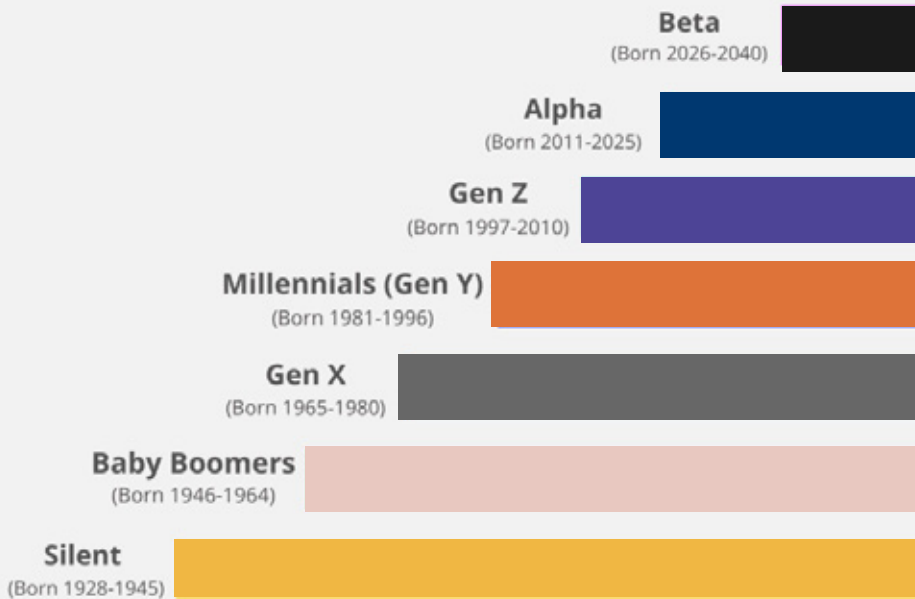
تشير الاختلافات بين الأجيال في بيئة العمل إلى تنوع المواقف، والسلوكيات، وتوقعات العمل التي تتشكل وفقاً للعصر الذي نشأ فيه الأفراد وتجاربهم الحياتية. تتأثر هذه الفروقات بعوامل مختلفة مثل التطورات التكنولوجية، والتغيرات المجتمعية، والتحول الاقتصادي.

في بيئة العمل اليوم، يسهم الموظفون من مختلف الأعمار بوجهات نظر وأساليب فريدة في أدوارهم، مما يؤدي إلى ديناميكية غنية لكنها معقدة. قد يفضل البعض الاستقرار المهني طويل الأمد، بينما يسعى آخرون إلى المرونة وتحقيق تأثير فوري في أدوارهم. يمكن أن يؤثر هذا الاختلاف على العمل الجماعي، وأساليب التواصل، واستخدام التكنولوجيا، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

يُعد فهم هذه الاختلافات ومعالجتها أمراً حيوياً لخلق بيئة عمل متناغمة ومنتجة. يهدف هذا التقرير إلى دراسة هذه الاختلافات بعمق، واستكشاف تأثيرها على ثقافة مكان العمل، والتعاون، والأداء. كما سيقدم استراتيجيات لإدارة هذه الفروقات بفعالية وخلق بيئة شاملة يتمكن فيها الأفراد من خلفيات متنوعة من النجاح.

يُعتبر هذا التقرير من أوائل الدراسات المتخصصة في المملكة العربية السعودية التي تُحلل ديناميكيات الأجيال في بيئات العمل. يستند التقرير إلى نتائج استبيان شامل شارك فيه موظفون من فئات عمرية متنوعة، ويُقدّم رؤى عميقة حول أنماط التواصل، ومستويات الكفاءة، وفرص التطوير المهني بين الأجيال المختلفة. كما يُبرز التقرير التحديات التي قد تواجه المنظمات بسبب التفاوت في التوقعات والقيم بين الفئات العمرية، ويستعرض الفرص الناتجة عن تنوع الأجيال. هذا التقرير يُشكل مرجعاً هاماً للباحثين وأصحاب القرار لفهم أبعاد هذه الديناميكيات وتأثيرها على إنتاجية الفرق ورضا الموظفين.

### الأجيال المختلفة في بيئة العمل.



## أهمية فهم فروقات الأجيال:

- **زيادة مشاركة الموظفين:** من خلال تلبية الاحتياجات والتفضيلات الخاصة لكل مجموعة عمرية، يمكن للمنظمات تعزيز مشاركة الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم مسموعون، ومقدّرون، ومدعومون، يؤدي ذلك إلى تحسين معدلات الاحتفاظ بهم وزيادة الرضا العام.
- **تعزيز التعاون:** مع زيادة الوعي بالفروقات في أساليب العمل وتفضيلات التواصل، يمكن للفرق أن تتعاون بشكل أكثر فعالية. يساهم هذا الفهم في تقليل الاحتكاكات، وتحسين العمل الجماعي، وتشجيع تبادل وجهات النظر المتنوعة.
- **الابتكار:** غالبًا ما يستفيد مكان العمل الذي يضم أفرادًا من فئات عمرية مختلفة من تنوع وجهات النظر، ما يؤدي إلى حلول أكثر إبداعًا. يمكن أن تتكامل الآراء المختلفة مع بعضها البعض، ما يدفع عجلة الابتكار ويساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات.
- **إدارة المواهب:** يمكن للمنظمات استخدام رؤى مستمدة من فروقات الأجيال لتحسين استراتيجيات التوظيف، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير الموظفين. يؤدي تكييف التدريب وفرص التقدم الوظيفي لتناسب مع تفضيلات الفئات العمرية المختلفة إلى ضمان بقاء جميع الموظفين محفزين ومستثمرين في أدوارهم.
- **القدرة على التكيف:** يُعد فهم فروقات الأجيال عاملاً مهمًا في إعداد المنظمة لمواجهة التغيرات في التكنولوجيا، والثقافة، والاقتصاد. تُعد هذه المرونة حاسمة في المجالات التي تتطور بسرعة، حيث يمكن للموظفين من أعمار مختلفة أن يتعلموا من بعضهم البعض ويتكيفوا معًا.



## إحصائيات حول الأجيال في مكان العمل

أظهرت دراسة أجرتها **LiveCareer في 2024 شملت أكثر من 1000** مشارك أن **89%** من الموظفين ينظرون إلى التنوع العمري **بإيجابية**، حيث يعتقد الكثيرون أن الفئات العمرية المختلفة يمكنها التعلم من بعضها البعض. ومع ذلك، أقر **78%** من المشاركين بأن التنوع العمري قد يؤدي أحياناً إلى صراعات داخل مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، أعربت نسبة كبيرة من الموظفين (**81%**) عن عدم ارتياحهم للعمل تحت إشراف مديرين أصغر سناً، مما يكشف عن منطقة صدام محتملة في الفرق ذات التنوع العمري. وجدت دراسة **أن العمال الأصغر سناً يقدرون المكافآت الخارجية أكثر من نظرائهم الأكبر سناً، الذين يركزون بشكل أكبر على الإشباع المعنوي في أدوارهم.** كما أظهرت دراسة أخرى أن ما يقرب من **60%** من متخصصي الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة أفادوا بأنهم شهدوا تصادمات بين الأجيال في مكان العمل.

## أهم النتائج

### التنوع الجيلي:

- **89% من المشاركين يرون** أن التنوع الجيلي في مكان العمل يخلق بيئة عمل أكثر إثراءً وإبداعًا. الفئات العمرية الأكبر (31-60 عامًا) كانت أكثر دعمًا لفكرة أن التنوع الجيلي يعزز التعاون والشمولية مقارنة بالفئات الأصغر سنًا (20-30 عامًا).
- **هناك شبه إجماع بين الفئات العمرية الأكبر على أهمية التنوع الجيلي** في تطوير بيئة عمل ديناميكية، بينما أبدت 24% من الفئة الأصغر مواقف أكثر حيادية أو متناقضة حول هذه الفوائد.

### العمر والكفاءة:

- **52% من الموظفين الأصغر سنًا (20-30 عامًا)** يعارضون فكرة أن العمر مرتبط بالكفاءة، بينما توافق 70% من الفئة الأكبر سنًا (40-60 عامًا) على أن العمر والخبرة يرتبطان ارتباطًا مباشرًا بالكفاءة في العمل. هذا التفاوت يعكس الفجوة الواضحة بين الأجيال في تصور الكفاءة.
- **الأجيال الأكبر ترى** أن الخبرة التي تأتي مع العمر تؤدي إلى قرارات أفضل وتؤثر بالإيجاب على الأداء.

### تفضيلات طرق التواصل:

- **60% من الفئة الأكبر سنًا (40 عامًا فأكثر)** تفضل التواصل عبر البريد الإلكتروني أو الاجتماعات الشخصية، بينما تميل 65% من الفئة الأصغر سنًا (20-30 عامًا) إلى تفضيل استخدام تطبيقات المراسلة الفورية. هذه النتيجة تؤكد أن استخدام التكنولوجيا وتفضيل طرق التواصل يختلف بشكل ملحوظ بين الأجيال، مما قد يؤدي إلى سوء فهم في بيئات العمل المتعددة الأجيال.

### فرص التطور الوظيفي:

- **48% من الموظفين الأصغر سنًا** يشعرون بأن فرص التطور الوظيفي في مؤسساتهم غير متكافئة، بينما يعتقد 72% من الفئة الأكبر سنًا أن هذه الفرص متاحة بشكل عادل لجميع الأعمار.
- **هذا الاختلاف في التصورات** يمكن أن يخلق تحديات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين الأصغر سنًا، الذين يرون أن تقدمهم المهني محدود.

02

بحث لبيہ أعمال

## أهم النتائج

### التعلم بين الأجيال:

- **85% من الموظفين عبر جميع الفئات العمرية** يؤكدون على أهمية التعلم بين الأجيال لتعزيز أداء الفرق. الموظفون الأصغر سنًا يعتبرون أن الحصول على توجيهات من زملائهم الأكبر سنًا هو فرصة لتطوير مهاراتهم، بينما يرى الأكبر سنًا أن تعلم التكنولوجيا الحديثة من الأصغر سنًا يعد جزءًا مهمًا من بيئة العمل.

### ستنتاجات وتوصيات:

- **أظهرت الدراسة أن التنوع الجيلي** له تأثير إيجابي على بيئة العمل، ولكن تحتاج المؤسسات إلى التركيز على استيعاب الفروقات في التصورات حول الكفاءة والتواصل.
- لتحسين التعاون، يُوصى بتقديم برامج إرشاد تشجع على تبادل المعرفة بين الأجيال، بالإضافة إلى استخدام أدوات تواصل متنوعة لتلبية احتياجات مختلف الفئات العمرية.

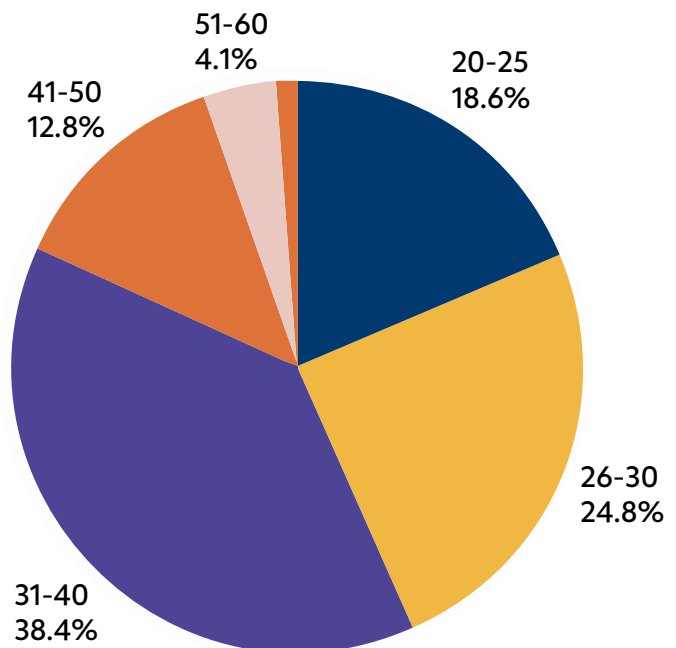
## بحث ليه أعمال

أجرى فريق الأبحاث والاستشارات في "ليه أعمال" دراسة رائدة هي الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية، بهدف استكشاف الفروقات بين الأجيال في بيئات العمل. أسهمت الدراسة في تقديم رؤى دقيقة حول اختلافات الأجيال في مجالات مثل أساليب التواصل، ومستوى الكفاءة، وفرص التطور المهني. هذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية تعزيز التعاون والشمولية بين مختلف الفئات العمرية داخل المؤسسات. نتوجه بالشكر لكل من ساهم في إثراء هذه الدراسة بوجهات نظره القيّمة، والتي ستساعد في تشكيل ممارسات مؤسسية مستقبلية أكثر فاعلية.

## النتائج الرئيسية



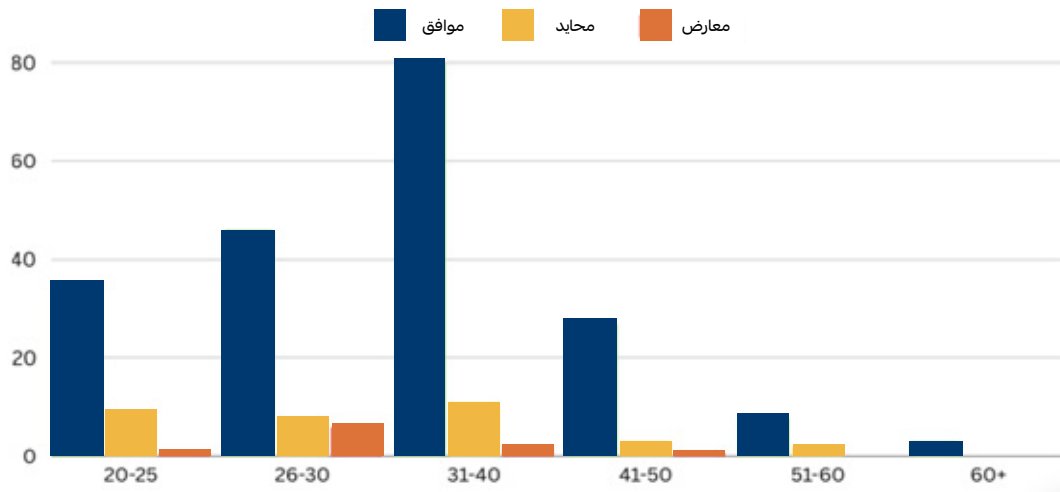
يشير الاتجاه العام عبر جميع الردود إلى إجماع قوي حول العديد من الجوانب الرئيسية لفروقات مكان العمل. يعبر الموظفون عمومًا عن وجهات نظر إيجابية تجاه التنوع الجيلي في منظماتهم، حيث يتفق معظمهم على أنه يسهم في بيئة عمل أكثر ثراءً. تحليل تصورات الأجيال في مكان العمل يكشف أنه على الرغم من الدعم القوي للتنوع الجيلي والتعلم بين الأجيال، إلا أن هناك اختلافات ملحوظة بين الموظفين الأصغر سنًا والأكبر سنًا في مواضيع مثل الكفاءة، وتفضيلات التواصل، وفرص التطور المهني. يميل الموظفون الأكبر سنًا إلى تكوين آراء قاطعة، وهم أكثر عرضة لاعتبار العمر عاملًا مهمًا في فروقات العمل، في حين أن الموظفين الأصغر سنًا يظهرون ردودًا أكثر حيادية أو مختلطة، وربما نتيجة لكونهم في المراحل المبكرة من حياتهم المهنية. المنظمات التي تعترف بهذه الاختلافات وتعمل على خلق بيئات شاملة ستكون في وضع جيد للاستفادة من فوائد القوى العاملة المتنوعة. من خلال معالجة مخاوف الموظفين الأصغر سنًا ودعم وجهات نظر الموظفين الأكبر سنًا، يمكن للشركات خلق بيئة عمل أكثر تماسكًا وإنتاجية للجميع.



## التنوع الجيلي

أحد الأنماط الأكثر وضوحًا التي تظهر من البيانات هو الإجماع الكبير بين جميع الفئات العمرية على أن التنوع الجيلي يُنظر إليه كأمر إيجابي. يعترف كل من الموظفين الأصغر سنًا (من ٢٠ إلى ٣٠ عامًا) والموظفين الأكبر سنًا (من ٣١ إلى ٦٠ عامًا فأكثر) بالقيمة التي يجلبها التنوع العمري إلى منظماتهم. يتفق هذا مع الأبحاث السابقة التي تؤكد أن التنوع الجيلي يمكن أن يعزز الإبداع وحل المشكلات. ماذا يعني ذلك؟ هذا يشير إلى أن الشركات التي تشجع التعاون بين الأجيال قد تستفيد من بيئة عمل أكثر تنوعًا وديناميكية. لذلك على المنظمات تعزيز فرص التفاعل بين الأجيال من خلال برامج التوجيه والإرشاد بين الموظفين.

### التنوع الجيلي في مكان العمل هو شيء جيد

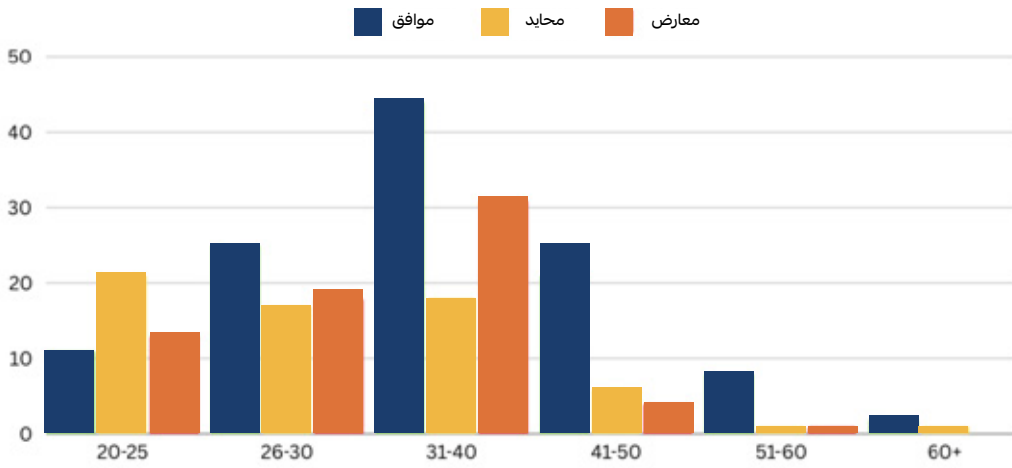


بالنسبة للفئة الأصغر سنًا، يظهر هذا الاعتقاد لكن بصورة أقل وضوحًا مقارنةً بالأكبر سنًا. تُظهر البيانات وجود عدد من الردود المحايدة والمعارضة، ما يشير إلى أن بعض الموظفين الأصغر قد يكونوا أقل تأكيدًا بشأن فوائد التنوع الجيلي. من ناحية أخرى، يكاد الموظفون الأكبر سنًا مجمعين في دعمهم للتنوع الجيلي، مع عدد أقل بكثير من الآراء المحايدة أو المعارضة. يعكس هذا الاتجاه فكرة أن الموظفين الأكثر خبرة ربما أتاحت لهم فرص أكثر لرؤية الفوائد التي يجلبها العمل إلى جانب زملاء من أعمار أقل.

## العمر والكفاءة: قضية مثيرة للجدل

يعد دور العمر في تحديد الكفاءة موضوعًا أكثر جدلاً، حيث توجد اختلافات ملحوظة في التصورات بين الموظفين الأصغر سنًا والأكبر سنًا. في المجموعة الأصغر سنًا، أكثر من نصف الردود موافق أو محايد أن العمر يلعب دوراً مهماً في كفاءة الموظف، بينما أقل بقليل من النصف الآخر يعارض هذا الأمر. أما في المجموعات الأكبر سنًا، نجد غالبية الأجوبة تتفق أن العمر يلعب دوراً مهماً في كفاءة الموظف. يشير ذلك إلى أن الموظفين الأصغر قد يكونوا أقل ثقة في ربط العمر بالكفاءة بشكل مباشر، وربما لأنهم لا يزالون في مراحل مبكرة من حياتهم المهنية ولم تتشكل لديهم بعد آراء واضحة حول كيفية ارتباط العمر بالقدرة المهنية.

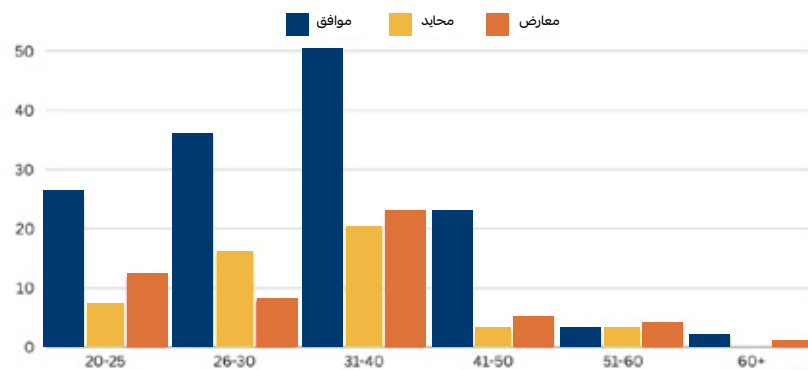
### العمر يلعب دوراً مهماً في كفاءة الموظف



على النقيض من ذلك، يُظهر الموظفون الأكبر سنًا اعتقاداً أقوى بأن العمر يلعب دورًا مهمًا في تحديد الكفاءة. تشير نتائج تحليل الارتباط إلى أنه كلما تقدم الموظفون في العمر، يميلون إلى رؤية الخبرة—التي ترتبط غالبًا بالعمر—كعامل أساسي في تعزيز القدرات المهنية. قد يرجع ذلك إلى أن الموظفين الأكبر سنًا قد شهدوا كيف يمكن للخبرة والوقت في بيئة العمل أن يطور المهارات ويحسن قدرات اتخاذ القرار.

### الفروق بين الأجيال قد تؤدي أحياناً إلى حدوث نزاعات في الفرق

تشير البيانات إلى أن الموظفين الأكبر سنًا، وخاصة أولئك في المناصب القيادية أو العليا، قد يربطون بين العمر والنضج، والمعرفة، والمهارات في حل المشكلات. هذه النتائج توحي بأن المنظمات قد تحتاج إلى تحقيق توازن بين تقدير الابتكار الشبابي والخبرة التي تأتي مع التقدم في العمر. تتماشى هذه النتائج مع الأبحاث التي تشير إلى أن الخبرة المكتسبة مع العمر تُعتبر عاملاً مهمًا في تحسين الكفاءة. من المرجح أن يشعر الموظفون الأصغر سنًا بالتردد في ربط العمر بالكفاءة نظرًا لقلة خبراتهم العملية. ننصح المنظمات بتقديم فرص متكافئة لتطوير المهارات للجميع، مع تقدير كل من الخبرة والابتكار.



03

تفضيلات طرق التواصل

## تفضيلات طرق التواصل

يبرز موضوع عبر جميع الفئات العمرية يتمثل في الاعتراف بوجود اختلافات في تفضيلات التواصل بين الأجيال. يعترف كل من الموظفين الأصغر والأكبر سنًا بأن الأجيال المختلفة تميل إلى تفضيل طرق تواصل مختلفة، لكن هذا التصور يبدو أكثر وضوحًا بين المجموعة الأكبر سنًا. تعزز نتائج تحليل الارتباط هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن الموظفين الذين يرون أن التنوع الجيلي إيجابي يميلون أيضًا إلى ملاحظة اختلافات في تفضيلات التواصل. قد يكون السبب في ذلك أن الموظفين الأكبر سنًا، الذين غالبًا ما يشغلون مناصب إدارية أو قيادية، يحتاجون إلى التواصل مع زملاء من مختلف الأعمار، وبالتالي يكونون أكثر وعيًا بكيفية تجلي هذه الفروق في أساليب التواصل. الدراسات تدعم هذه الفكرة كذلك، حيث أن الموظفين الأكبر سنًا قد يفضلون الأساليب التقليدية، بينما الأصغر يميلون إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة. من المهم للمنظمات أن تأخذ هذه الفروقات في الحسبان لتجنب حدوث مشكلات في التواصل.

## التعلم بين الأجيال

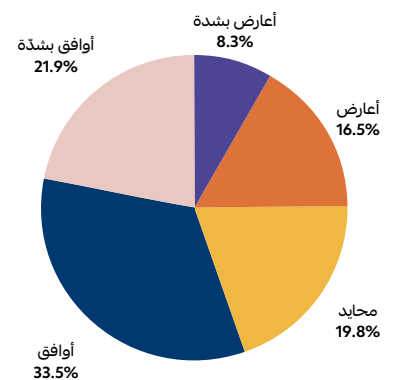
إحدى المواضيع المتفق عليها بين الموظفين الأصغر والأكبر سنًا هي الاعتقاد بأن الأجيال المختلفة يمكنها أن تتعلم من بعضها البعض. على الرغم من أن المجموعة الأكبر سنًا تميل إلى التعبير عن هذا الاعتقاد بصورة أكثر حماسة. يعتبر التعلم بين الأجيال وسيلة فعالة لتعزيز المعرفة وتحسين الأداء الجماعي. لذلك ننصح أماكن العمل بتنظيم ورش عمل وفرص تبادل الخبرات بين الأجيال لتعزيز التعلم المشترك.

## التطور الوظيفي: اختلاف في التصورات

تُظهر فرص التطور الوظيفي تباينًا أكبر في التصورات بين الموظفين الأصغر والأكبر سنًا. الموظفون الأصغر سنًا، خاصة في الفئة العمرية ٢٠-٢٥، يميلون إلى إبداء آراء محايدة أو سلبية حول مدى ملائمة فرص التطور الوظيفي لجميع الأعمار في منظماتهم. في المقابل، يميل الموظفون الأكبر سنًا إلى النظر إلى هذه الفرص بشكل أكثر إيجابية.

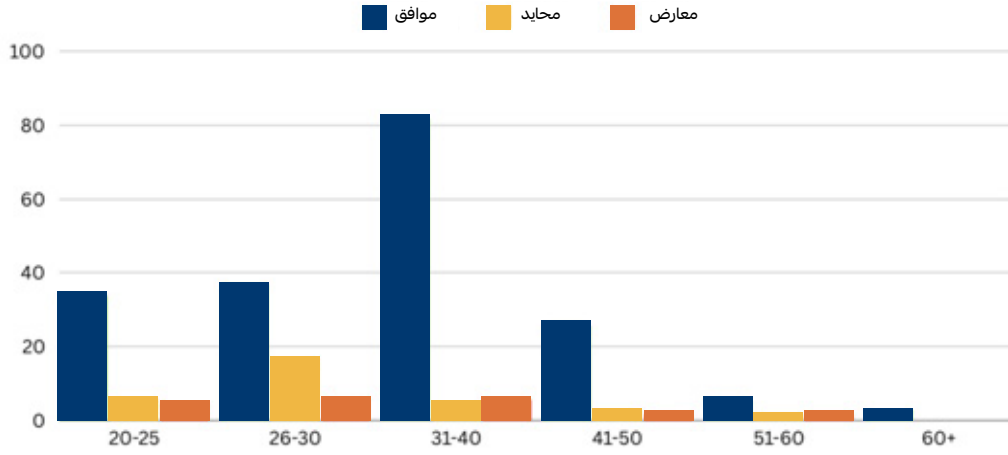
### فرص التطور الوظيفي في مكان عملي ملائمة لجميع الأعمار

هذا التباين قد يشير إلى أن الموظفين الأصغر سنًا يشعرون بوجود عقبات أمام التقدم الوظيفي أو أنهم لا يتلقون نفس مستوى الدعم للنمو المهني كما يحصل عليه نظراؤهم الأكبر سنًا. قد تحتاج المنظمات إلى التفكير في تنفيذ برامج الإرشاد، وفرص التدريب، ومسارات واضحة للتقدم الوظيفي لمعالجة هذه المخاوف بين الموظفين الأصغر سنًا. يتفق كل من الموظفين الأصغر والأكبر سنًا مع العبارة التي تشير إلى أنهم سيوظفون أشخاصًا من أجيال مختلفة إذا كانوا في موقع يسمح لهم بذلك.

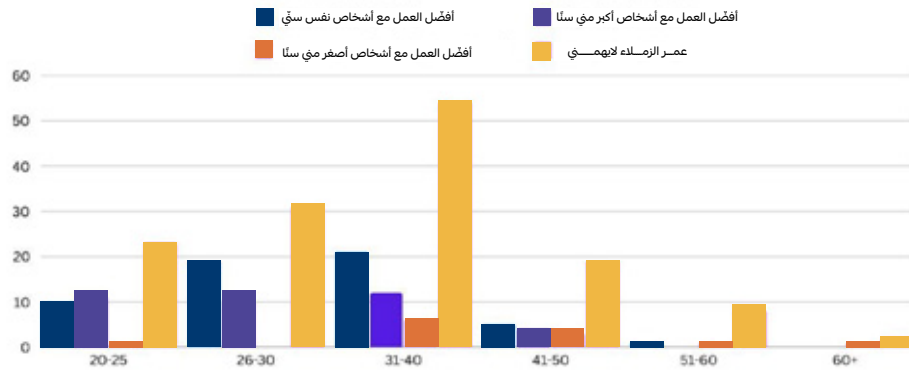




## كيف تُقيّم مدى موافقتك مع العبارة التالية: "إذا كنت صاحب عمل، فسأقوم بتوظيف أشخاص من أجيال مختلفة"



## هل تفضل العمل مع أشخاص أصغر منك سنًا، أكبر منك، من نفس عمرك، أم أن عمر زميلك في الوظيفة لا يهمك؟



يمثل هذا البحث استكشافًا أوليًا لتصورات الأجيال في بيئة العمل، ويمثل دراسة أولية لمزيد من التحقيق في المنطقة. وباعتباره دراسة تجريبية، تقدم النتائج رؤية قيمة حول فروقات مكان العمل، لكنها تبرز أيضًا المواضيع التي تحتاج إلى أبحاث أكثر عمقًا.

## فروقات العمل بين الأجيال

### كيف تفضل الأجيال المختلفة التواصل؟

- **التواصل وجهاً لوجه:** الموظفون ذوي الخبرة يميلون إلى تفضيل التواصل وجهاً لوجه أو عبر الهاتف في المناقشات الهامة. غالبًا ما يقدرون الاتصال الشخصي والوضوح الذي يجلبه التواصل المباشر أو اللفظي. قد يعود هذا التفضيل إلى خبرتهم في العمل في بيئات لم يكن فيها التواصل الرقمي شائعًا.
- **البريد الإلكتروني:** يبقى البريد الإلكتروني وسيلة تواصل شائعة بين جميع الفئات العمرية، خاصة في المراسلات الرسمية والمتعلقة بالعمل. الذين قضوا جزءًا كبيرًا من حياتهم المهنية في بيئات رسمية يميلون إلى استخدام البريد الإلكتروني لأغراض التوثيق، والتبادلات المهنية، والتفاعلات الرسمية. يتم تفضيل البريد الإلكتروني لقدرته على توفير سجل مكتوب للمحادثات، مما يضمن المساءلة والوضوح، خاصة في المشاريع المعقدة أو المستمرة.
- **تطبيقات المراسلة والتواصل الفوري:** على النقيض من ذلك، يميل الموظفون الذين نشأوا مع التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي إلى تفضيل طرق التواصل السريعة والأقل رسمية مثل تطبيقات المراسلة والرسائل النصية. توفر هذه الأدوات الاستجابة الفورية، وهو ما يناسب الأشخاص الذين يفضلون التقييم السريع والتعاون الفوري. غالبًا ما يشعر هؤلاء بالراحة في استخدام منصات متعددة—مثل Slack أو Microsoft Teams، أو WhatsApp—للتفاعل في العمل والشؤون الاجتماعية. يقدرون المرونة والسرعة التي توفرها هذه المنصات، مما يسمح بتواصل مستمر وسلس على مدار اليوم.
- **تفضيلات تقييم العمل:** عند الحديث عن تقييمات العمل، يفضل البعض الإجراءات الرسمية الموثقة، غالبًا عبر البريد الإلكتروني أو من خلال تقييمات الأداء. بينما يفضل آخرون تقييمات العمل السريعة وغير الرسمية عبر تطبيقات المراسلة أو المحادثات السريعة وجهاً لوجه. يعد التقييم الفوري عاملاً حاسماً عند الذين اعتادوا على بيئة رقمية، حيث التفاعل في الوقت الفعلي هو السائد.

## ما الذي يحفز كل فئة عمرية في العمل؟

### 01 الأمان الوظيفي:

بالنسبة للموظفين الذين قضوا سنوات طويلة في العمل، يعد الأمان الوظيفي من أهم العوامل المشجعة. كذلك يعد الاستقرار والآفاق المهنية طويلة الأجل هي مخاوف رئيسية، يركز هؤلاء الأفراد على الأمان المالي والمزايا مثل المعاشات أو خطط التقاعد.

### 02 التقدير والتقدم الوظيفي:

الموظفون في منتصف العمر، وغالبًا في ذروة حياتهم المهنية، يتشجعون عادة بالتقدير وفرص التقدم الوظيفي. ويبحثون عن أدوار تمكنهم من إظهار خبراتهم وقدراتهم القيادية. بالنسبة لهذه الفئة، فإن الاعتراف العلني بالإنجازات، والترقيات، وفرص قيادة المشاريع الهامة هي عوامل مشجعة فعالة.

### 03 التوازن بين العمل والحياة:

يميل الموظفون في المراحل المبكرة من حياتهم المهنية إلى إعطاء الأولوية للتوازن بين العمل والحياة، ويسعون إلى مرونة في جداول العمل تتيح لهم إدارة اهتماماتهم الشخصية وتعليمهم المهني، والمسؤوليات الأسرية. يتحفزون من خلال الوظائف التي توفر لهم المرونة في جداول العمل، مع فرص للتعلم والتطوير الشخصي.

### 04 التعلم والتطوير:

بالنسبة للأشخاص الذين بدأوا حديثاً مسيرتهم المهنية، تشكل الفرص للنمو والتطوير محفزاً رئيسياً. إذ تشجعهم إمكانية اكتساب مهارات جديدة، وفرص الإرشاد، والتقدم بسرعة في مسارهم الوظيفي. كما أنهم يفضلون الأدوار التي تقدم لهم التعلم المستمر، والوصول إلى موارد التطوير المهني، والتعرض لتحديات جديدة تساعدهم على بناء خبراتهم.

### 05 الهدف والمعنى:

الهدف والمعنى عامل مهم جداً لدى الأجيال الحديثة كجيل "زد". إذ يرغب الموظفون في الشعور بأن جهودهم تسهم في تحقيق هدف أكبر، سواء داخل المنظمة أو في المجتمع.



## أساليب زيادة ارتباط الموظفين عبر الفئات العمرية

### 01 فرص التعلم والتطوير:

يُعد النمو المهني دافعًا رئيسيًا للموظفين الجدد، لذا يعد تقديم البرامج التدريبية، وفرص الإرشاد، ومسارات واضحة للتطوير الوظيفي عاملاً مهماً للتحفيز. بالنسبة للموظفين الأكثر خبرة، قد تركز فرص التطوير على أدوار القيادة، وإرشاد الزملاء الأصغر سنًا، أو تطوير المهارات في مجالات مثل التكنولوجيا الجديدة.

### 02 التقدير والتقييم :

يؤدي التقدير المنتظم والنقد البناء دورًا حاسمًا في ارتباط الموظفين. بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة، يعزز الاعتراف بمساهماتهم وولائهم التزامهم تجاه المنظمة. بالنسبة للموظفين الجدد، فإن التقييم المستمر والاعتراف بالتقدم يساعد في إبقائهم محفزين.

### 03 تحمل المسؤولية:

الموظفون الذين يتحملون مسؤولية أعمالهم ويؤمنون باستقلالية في اتخاذ القرارات عادةً أكثر التزامًا وإنتاجية. تمنح الاستقلالية الموظفين شعورًا بالتحكم والمسؤولية، مما يعزز الإبداع والابتكار. تؤدي الفروقات الجيلية دورًا في كيفية إدراك الاستقلالية والاستفادة منها؛ حيث يميل الموظفون الأصغر سنًا إلى البحث عن حرية أكبر لاستكشاف الأفكار الجديدة، بينما قد يرى الموظفون الأكبر سنًا أن الاستقلالية فرصة لتطبيق خبراتهم ومهاراتهم. تحقيق التوازن الذي يراعي هذه الفروقات يمكن أن يعزز التفاعل بين الموظفين، ويخلق بيئة يشعر فيها الجميع بالثقة والتحفيز.

### 04 العمل القائم على هدف:

ربط الموظفين بإحساس بهدف ضروري لزيادة ارتباطهم عبر الفئات العمرية. يمكن أن يؤدي التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية إلى تعزيز كبير في مستويات التشجيع. بينما يبحث الموظفون الأصغر سنًا غالبًا عن أدوار تتماشى مع اهتماماتهم الشخصية أو أهدافهم المجتمعية، قد يتفاعل الموظفون الأكثر خبرة مع الفرص التي تمكنهم من المساهمة في النجاح الطويل الأمد للمنظمة.

### 05 التواصل والتعاون المخصص:

تشجيع التواصل الشفاف عبر قنوات تواصل متنوعة يساعد على بناء الثقة والتفاعل. قد تفضل الفئات العمرية المختلفة طرقًا مختلفة للتواصل، لذا فإن تقديم منصات متعددة يضمن شعور الموظفين بالتواصل. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز بيئة عمل تعاونية تشجع العمل الجماعي بين الأعمار يمكن أن يزيد من التفاعل.

## الأسباب الشائعة للصراعات بين الأجيال

في بيئة العمل التي تضم موظفين من أعمار مختلفة، يمكن أن تنشأ الصراعات نتيجة اختلاف القيم، وتفضيلات التواصل، وأساليب العمل، والتوقعات. إذا لم تتم إدارة هذه الاختلافات بشكل صحيح، فقد تؤدي إلى سوء الفهم، وانخفاض الإنتاجية، وحتى تراجع التفاعل.

- **طرق التواصل:** واحدة من أكثر المصادر الشائعة للصراع هي اختلاف طرق التواصل. في حين قد يفضل البعض الاجتماعات المباشرة والبريد الإلكتروني الرسمي، قد يميل آخرون إلى استخدام تطبيقات المراسلة الفورية أو المحادثات غير الرسمية. مثلاً قد يشعر موظف كبير السن بالإحباط لأن زملائه الأصغر يفضلون استخدام تطبيقات المراسلة الفورية لمناقشة العمل، بينما يفضل هو البريد الإلكتروني الرسمي لأنه يراه أكثر احترافية. قد يؤدي هذا إلى تفاقم التوترات في الفريق بسبب سوء الفهم والتأخر في التواصل.
- **أخلاقيات العمل والتوقعات:** الموظفون من فئات عمرية مختلفة قد تكون لديهم رؤى متباينة حول أخلاقيات العمل، الالتزام الوظيفي، وكيفية التعامل مع العمل. مثلاً موظف شاب في شركة تقنية يرى أنه يمكنه إنهاء عمله بمرونة من المنزل، في المقابل زميله الأكبر سناً يعتقد أن الالتزام الحقيقي يتطلب التواجد اليومي في المكتب ويرى في العمل من المنزل نقصاً في الانضباط. هذا التباين يمكن أن يؤدي إلى إحساس بعدم التفاهم بين الجيلين.
- **استخدام التكنولوجيا:** مصدر آخر شائع للصراع ينبع من مستويات التعامل المختلفة مع التكنولوجيا. الجيل الجديد الذي نشأ مع الأدوات الرقمية قد يتكيفون بسرعة مع التقنيات الجديدة، بينما قد يفضل آخرون الأساليب التقليدية. يمكن أن يؤدي هذا التباين إلى الاختلاف، خاصة عندما يشعر أحد الأطراف بأنه مضطر للتكيف مع التغييرات التكنولوجية، أو عندما يشعر الطرف الآخر بأن اقتراحاته التقنية لا تُؤخذ بعين الاعتبار. نأخذ مثال لموظف شاب يحاول إقناع زملائه الأكبر سناً باستخدام برنامج محاسبة جديد أكثر فعالية. يشعر الموظفون الأكبر سناً بالإحباط ويشعرون أن الوقت الذي سيتطلبه التعلم يفوق فوائد التغيير، مما يسبب مقاومة وربما صراع حول كيفية تنفيذ التكنولوجيا الجديدة.
- **تصورات القيادة والسلطة:** يمكن أن تؤدي الاختلافات في المواقف تجاه القيادة إلى الصراع أيضاً. قد يفضل بعض الموظفين أسلوب قيادة هرمي من أعلى إلى أسفل بسلطة واضحة، بينما قد يفضل آخرون نهجاً أكثر تعاوناً وشمولية. فمثلاً مدير يعتمد على أسلوب قيادة تقليدي حيث يصدر التوجيهات المباشرة ويحدد الأهداف دون مناقشة الفريق. الموظفون الذين قضوا سنوات طويلة في الشركة كانوا مرتاحين لهذا النهج ويرون فيه وضوحاً وفعالية. من ناحية أخرى، الموظفون الجدد والأصغر سناً يرغبون في أن يكون لهم دور في وضع استراتيجيات العمل والمساهمة في القرارات المهمة. يشعرون بأن تجاهل آرائهم يقلل من مشاركتهم ويجعلهم أقل حماساً للعمل. هذا التفاوت في أسلوب القيادة خلق توترات بين الفريق، حيث يرى الجيل الأصغر أن عدم الاستماع إليهم هو تقليل من قيمتهم.
- **التقدم الوظيفي والتوقعات:** تنشأ الصراعات عندما تكون لدى الموظفين في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية توقعات متباينة حول التقدم الوظيفي. على سبيل المثال، قد يشعر الموظفون الأكثر خبرة بالتجاهل عندما يتم ترقية زملاء أصغر سناً، في حين قد يشعر الموظفون الجدد بالإحباط إذا شعروا بأن نموهم يتعثر بسبب التسلسلات الهرمية الثابتة.

## فوائد التعاون بين الأجيال



### 01 وجهات نظر متنوعة تعزز الابتكار:

عندما يتعاون الموظفون من أجيال مختلفة، يجلبون معهم مجموعة متنوعة من وجهات النظر التي تشكل من تجاربهم الفريدة. يعزز هذا التنوع الإبداع والابتكار، حيث يتعاون أعضاء الفريق على حل المشكلات من زوايا مختلفة.



### 02 تعزيز التعليم والإرشاد:

توفر الفرق متعددة الأجيال فرصًا غنية للإرشاد وتبادل المعرفة. يمكن للموظفين الأكثر خبرة نقل مهارات قيمة، ومعرفة مؤسسية، ورؤى حول الإنتاجية لزملائهم الأصغر سنًا. في المقابل، يمكن للأعضاء الأصغر سنًا مساعدة زملائهم في تبني تقنيات جديدة وتقديم زوايا جديدة في التفكير.



### فهم أوسع لاحتياجات العملاء:

تقدم الفرق متعددة الأجيال أيضًا فهمًا أوسع لاحتياجات العملاء المتنوعة. قد يكون لدى الموظفين من أعمار مختلفة رؤى حول تفضيلات وتوقعات العملاء من فئات سكانية متنوعة. يساعد هذا التنوع المنظمات في تصميم خدماتها ومنتجاتها بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة رضاهم.

05

رؤى مبكرة حول الجيل القادم  
الذي سيدخل سوق العمل

## رؤى مبكرة حول الجيل القادم الذي سيدخل سوق العمل



- **من المتوقع أن يدخل الجيل القادم، المولود في أوائل العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين** وما بعده، سوق العمل خلال العقد القادم. هذا الجيل، الذي تربى في ظل الانغماس الرقمي منذ الولادة، يُتوقع أن يجلب تحديات وفرص جديدة لبيئات العمل. تشير الرؤى المبكرة إلى أنهم سيدخلون سوق العمل مع اعتماد أكبر على التكنولوجيا، حيث يمتلكون مهارات في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والتعاون الرقمي.



- **من المرجح أن يعطي هذا الجيل الأولوية للمرونة والاندماج مع التكنولوجيا في جميع جوانب** العمل. قد تؤدي خبرتهم مع الاتصال المستمر والأدوات الرقمية إلى توقع بيئات عمل تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والتكيف السريع معها. على عكس الأجيال السابقة التي مرت بتحول تدريجي نحو الرقمنة، من المحتمل أن يعتبر الجيل "ألفا" أدوات التواصل والتعاون في الوقت الفعلي، والمنصات القائمة على السحابة، ومساحات العمل الافتراضية أمورًا بديهية منذ البداية. ومع ذلك، قد يجلب هذا الجيل تحديات جديدة أيضًا، مثل انخفاض فترة الانتباه وتفضيلهم لتحقيق تأثيرات قصيرة المدى بدلاً من التخطيط طويل الأجل.



- **بالإضافة إلى ذلك، تشير الاتجاهات المبكرة إلى أن هذا الجيل قد يركز بشكل أكبر على العمل الذي** يحمل هدفًا واضحًا. مع نشأتهم في ظل قضايا عالمية مثل عدم الاستقرار الاقتصادي، وجائحة كورونا، قد يسعى هذا الجيل للعمل مع أصحاب عمل يعكسون قيمهم ويساهمون بشكل إيجابي في المجتمع. سيكون لهذا التحول في التركيز تداعيات على كيفية جذب المنظمات لهذا الجيل، وإشراكهم، والاحتفاظ بهم، مع زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والممارسات الأخلاقية.

## توصيات للمدراء والموظفين

### للمدراء :

#### 01 تشجيع التواصل المفتوح:

شجع الموظفين على التعبير عن تفضيلاتهم في التواصل وإبحث عن طرق لدمج الأساليب المختلفة. يمكن أن تساعد الاجتماعات الدورية باستخدام أساليب تواصل متنوعة (البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، الاجتماعات المباشرة) في سد الفجوات.

#### 02 تعزيز الإرشاد والتعاون بين الأجيال:

قم بإنشاء برامج إرشاد رسمية وغير رسمية تشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين من أعمار مختلفة. يستفيد الطرفان من هذه العملية إذ يمرر الموظفون الأكبر سنًا الخبرة بينما يقدم الموظفون الأصغر سنًا تقنيات جديدة ووجهات نظر حديثة.

#### 03 تكييف أساليب الإدارة:

صمم أساليب القيادة لتناسب مع احتياجات الموظفين المختلفة. على سبيل المثال، بينما قد يفضل بعض الموظفين تقييم واضح ومنظم، قد يتشجع آخرون مع المزيد من الاستقلالية وترتيبات العمل المرنة. الاستجابة لهذه الاختلافات يمكن أن تعزز المشاركة وتقلل من الصدام.

#### 04 تشجيع التعلم المستمر:

قدم فرص تطوير مستمر للموظفين من جميع الأعمار. يساعد ذلك الموظفين الأكثر خبرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، بينما يمنح الموظفين الأصغر سنًا فرصة لبناء المهارات والتقدم في حياتهم المهنية.

#### 05 بناء فرق شاملة:

أنشئ فرصًا لبناء فرق تتيح لجميع الموظفين المشاركة بغض النظر عن العمر أو أسلوب العمل. تساعد الأنشطة التي تركز على التعاون والأهداف المشتركة على بناء الثقة وتقليل التوتر بين الأجيال.

## توصيات للمدراء والموظفين

### للموظفين :

#### 01 كن منفتحًا على التعلم:

بغض النظر عن العمر أو الخبرة، كن مستعدًا للتعلم من زملائك من الأجيال المختلفة. يمكن أن يقدم الموظفون الأكبر سنًا رؤى قيمة ودروسًا مستفادة من سنوات خبرتهم، بينما يمكن للموظفين الأصغر سنًا تقديم وجهات نظر جديدة وتعريف الفريق بتقنيات حديثة.

#### 02 تكيف مع أساليب التواصل:

زملائك قد يكون لديهم تفضيلات مختلفة في التواصل. كن مرئيًا في أسلوبك في التواصل، وتكيف مع احتياجات أعضاء فريقك.

#### 03 قدر وجهات النظر المتنوعة:

اعلم بأن كل جيل يمتلك نقاط قوة فريدة. من خلال تقدير هذه الزوايا المتنوعة والاستفادة منها، يمكن للفريق اتخاذ قرارات أكثر سدادًا وتوليد أفكار أكثر ابتكارًا.

#### 04 ابحث عن فرص الإرشاد وقدمها:

استفد من فرص الإرشاد سواء كنت مرشدًا أو متلقيًا للإرشاد. يمكن لهذه العلاقات أن تساعد في سد الفجوات بين الأجيال، مما يوفر نموًا شخصيًا ومهنيًا.

#### 05 عزز الشمولية:

ساهم بفعالية في خلق بيئة شاملة حيث يتم سماع جميع الأصوات ويشعر الجميع بالتقدير بغض النظر عن العمر. شارك في حوارات احترافية، وتجنب التعميمات، وركز على الأهداف المشتركة.

# 07

## المراجع

## المصادر والمراجع

- 

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632771211220086/full/html>
- 

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/making-sense-of-generational-stereotypes-at-work>
- 

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html>
- 

<https://gamep.org/generational-effect/>
- 

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1913>
- 

<https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/generation-diversity-in-the-workplace>
- 

<https://psycnet.apa.org/record/2013-42804-006>
- 

<https://ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1311>
- 

<https://search.proquest.com/openview/6f272006293abd2fe1ee84f1503d6a3e/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=237743>
- 

<https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/generational-differences-in-the-workplace-there-is-complexity-beyond-the-stereotypes/4DE34953E9475A2F9E9BC02562C9F836>

لبيه أعمال  
Labayh Business



X in @ labayhbusiness