

2017

كتاب في دقائق

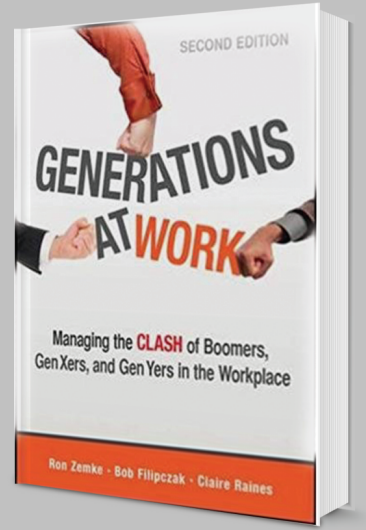
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# صراع الأجيال

التعامل مع مختلف الموظفين في بيئة العمل



تأليف

رون زمك

كلير رينز

125

الرعاة

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

قنديل  
EDUCATIONAL | التعليمية  
www.qindeel-edu.ae

دولافت  
DU ADVENT

شريك استراتيجي

الإمارات  
للحلول العقارية  
www.eres.ae

## أجيال متنوعة وأماكن عمل جديدة

الأجيال التي تتنافس اليوم في أماكن العمل هي أجيال فريدة ومتباينة، فهناك مثلاً جيل طفرة المواليد، أي الجيل الذي وُلد ما بين عامي 1943 و1960، بينما يرى علماء السكّان (الديموغرافيون) أنّ جيل الطفرة قد وُلد في الفترة بين عامي 1946 و1964، ولكننا نختلف عن الديموغرافيين لأننا وضعنا في اعتبارنا عاملي «الإحساس» و«الواقع» المُعبرين عن الشرائح العمرية للأجيال وفقاً لتعريفنا لها، فقد توصلنا من خلال أبحاثنا إلى أنّ الذين وُلدوا في الفترة من عام 1943 إلى عام 1960 يشتركون في نفس القيم ووجهات النظر التي تتوافق مع الوصف «المثالي» لشريحة جيل طفرة المواليد، أي الذين ولدوا في الفترة التي بدأت بعام 1946 وانتهت عام 1964، وبالمثل حدّدنا الفترة من عام 1960 وحتى عام 1965 للجيل المعروف بجيل «إكس». وقد استندنا إلى أبحاثنا هنا أيضاً، وتوصلنا إلى أنّ شريحة المواليد في الفترة من عام 1960 إلى عام 1965 تتوافق أفكارها وسلوكياتها مع قيم الجيل «إكس» أكثر من أيّ شريحة أخرى. ومن خلال المقابلات الشخصية ومجموعات المناقشة، رفض معظم أعضاء تلك الشريحة العمرية أن يُعتبروا طفرة بأيّ شكلٍ كان، لذا فإنّ الأجيال الأربعة التي سنتناولها هي:

- (1) جيل التقليديين: مواليد ما قبل عام 1943
- (2) جيل طفرة المواليد: مواليد الفترة من 1943: 1960
- (3) الجيل إكس: مواليد الفترة من 1960: 1980
- (4) جيل الألفية: مواليد الفترة من 1980: 2004



## في ثوانٍ..



يسرُّنا بعد مُضيّ أكثر من نصف عام على مبادرة عام الخير والعطاء، أن نقدّم لكم أحد أهم أعداد هذا الشهر من خلال ملخص كتاب «الوصول إلى الأفضل: الريادة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق» الذي ألفه كلٌّ من «روجر مارتن» و«سالي أوزبرج»، وتناولوا فيه عدداً من التجارب الإنسانية العظيمة التي شملت تجربتين الشهيرتين لكلٍّ من «أندور كارنيجي» والدكتور «محمد يونس» من خلال عدة مبادرات إنسانية عظيمة في الريادة الاجتماعية. حتى عهد قريب كانت التحوّلات الاجتماعية تقتصر على مبادرات الحكومات والشركات، حتى برز دور الرّواد الاجتماعيين الساعين إلى مجتمع أفضل، والذين كَتَفُوا جهودهم وحملوا مشاعل الأمل لمساعدة البائسين والمُهمّشين في العالم. لقد نسي الرّواد الاجتماعيون المبدعون مصالحهم الشخصية، وأثبتوا لنا أنّ بإمكان كلِّ منّا تبنيّ دور الرائد الاجتماعي، أو دور مقدّم الخدمات الإنسانية في المجتمعات الفقيرة، وكذلك دور المُصلح الاجتماعي والناشط الذي يُكافح من أجل تغيير القوانين والتشريعات لصالح المُهمّشين والمعوزين، ولا سيما في المجتمعات التي يكثر فيها المهاجرون وأبناء الأقليات.

أما الملخص الثاني لكتاب «صراع الأجيال: التعامل مع مُختلف الموظّنين في بيئة العمل» تأليف: «رون زيمك» و«كلير رينز»، فيعرض فيه ثلاثة خبراء أبرز تجاربهم من خلال أربعة أجيال متزامنة من العاملين في المؤسسات المعاصرة: بدايةً من جيل الموظّنين التقليديين الذين ولدوا قبل الحرب العالمية الثانية، وحتى جيل الألفية الذي بدأ عام 1980، ويمتد حتى القرن الحادي والعشرين. بين هذين الجيلين يقع جيل «طفرة المواليد» بين عامي 1943 و1960، ثمّ جيل «إكس» الذي لعب دوراً ريادياً بين عامي 1960 و1980 ومهّد للجيل الحالي. ولأنّ القوى العاملة الذكية تعرف أنّ الأولويات وأنماط العمل والرؤى تختلف من جيل إلى جيل، فمن المهم أن يدرك جيل الشباب الحالي أهمية التفاهم بين الأجيال لتحقيق التناغم في مكان العمل، حيث يُعتبر توفير مُناخ تعاوني داخل المؤسسات أمراً حتمياً لإخراج أفضل ما لدى موظّفيها. ولهذا تتعامل هذه المؤسسات مع كلِّ جيلٍ بأسلوب متميّز يتناسب مع طبيعته واحتياجاته وقدراته.

وفي ملخص «وظيفة الأحلام: كيف تمارس العمل الذي يناسبك» يؤكّد المؤلف «كريس جيلبو» أنّ البحث عن وظيفة أحلامك لا يعني أنها ستكون وظيفة دائمة، بل يعني أنها تعبّر عن حلمك الحالي الذي قد يتغيّر مع تغيّر شخصيتك. ولذا يجب عليك أن تواكب أحلامك وتتوافق مع حدسك وما يمليه عليك قلبك ويقرّه ضميرك. فالذي يريد الفوز لاكتفي بمواصلة المحاولة، بل يجرب شيئاً مختلفاً ويفتّش عن شيءٍ جديدٍ يفعله، وهناك الجديد دائماً تحت الشمس، وأيضاً حولها وبين أشعتها.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

لاحظ أن الأجيال المشار إليها تتداخل عند نقاط نهايتها، مما يتسبب في حالة من التشويش والإرباك لدى الجميع، فإن فترة التداخل بين الأجيال المذكورة يمكن أن تبلغ ثلاث أو أربع سنوات، إذ لا توجد نقاط نهاية ثابتة أو علامات طريق تشير إلى الفترة التي ينتهي فيها جيل ويبدأ آخر. نرجو أيضاً ملاحظة أننا ندرك خطورة النمطية سواء على مستوى الجيل أو النوع. وأهم ما يجب أن نتذكره هو أن لكل جيل علامات محددة لسنوات التكوين تربط بين تلك الأجيال بأساليب حصرية.

## رؤية جديدة للأجيال في بيئة العمل

تعاني معظم أماكن العمل من مشكلات في القيم والطموحات والآراء والعقليات بين الشرائح العمرية المتصارعة. أماكن العمل التي نذهب إليها اليوم تعج بالآراء المتضاربة الصادرة عن القوى العاملة الأكثر تنوعاً على الإطلاق، من حيث مستوى الأعمار والقيم منذ أن تخلى أسلافنا عن الزراعة لينتقلوا إلى عالم الصناعة والتجارة. بالتأكيد كانت هناك عدة أجيال تعمل في نفس البيئة والمكان من قبل، ولكن بشكل عام كانت تلك الأجيال معزول بعضها عن بعض من خلال الطبقات المؤسسية والبنية الهيكلية للاقتصاد الموجه نحو التصنيع. كان الاختلاط بين الأجيال نادراً، وقد تأثر في تلك الفترة بالشكليات والبروتوكولات، ولم يكن كبار الموظفين حينها يشاركون الآخرين أفكارهم أو يطلبون منهم أن يدلوا بدلهم في عملية صنع القرار. أما المرؤوسون فحين كانت لديهم شكاوى أو شكوك، فكانوا يحتفظون بها لأنفسهم، أو ييوحون بها لهؤلاء الذين يشاركونهم نفس المستوى الوظيفي فقط، ومن لا يناقشونها إلا «خارج أسوار مؤسساتهم».

أما اليوم، وفي عصر إدارة المعرفة وما بعد الصناعة، الذي يركز على المعلومات، لم تعد عمليات الفصل الاجتماعي والمادي حواجز قوية تحول دون الاختلاط بين الأجيال. كان كبار الموظفين أكبر سناً من صغار الموظفين فيما مضى، أما الآن فقد بات رؤساء العمل الأصغر سناً والمرؤوسون الأكبر سناً هم الواقع الجديد. وقد



هي الصراع بين الأجيال: نظراً إلى الفروق والاختلافات على مستوى القيم والآراء وطرق العمل والحديث والتفكير التي تدفع الموظفين إلى أن يعارض بعضهم بعضاً بغض النظر عن المصالح المؤسسية العليا. أصوات الأجيال المتصارعة تُسمع خلال ساعات المرح بعد العمل، وعبر طاولات الغداء، وعلى صفحات «فيسبوك»، ومن خلال تغريدات «تويتر» ونكات «سنابشات»، فضلاً عن الرسائل النصية التي تشق طريقها عبر كل مؤسسة.

موجودة، أو أنها باتت موجودة بصورة أقل صرامة، فقد تغلبت الجدارة على الأقدمية وتصدّرت المشهد من حيث الرتبة كعامل حاسم في التقدم الوظيفي، وأحد أشكال المزج بين الأجيال التي حدثت بفعل الصدفة إلى حد كبير، أو على الأقل التي يمكن أن تكون كذلك، هو الإبداع، فهؤلاء الذين يمتلكون وجهات نظر مختلفة لديهم القدرة دائماً على الإسهام بأفكار لحل المشكلات والإسهام في بحث الفرص المستقبلية، غير أن النتيجة المؤسفة التي تقلص التأزر الإبداعي الإيجابي،

أدى مكان العمل الأفقي والأصغر حجماً إلى الاختلاط بين الأجيال بنسب مختلفة. ففي عصرنا الذي تسعى فيه حتى المؤسسات الأكثر ربحية إلى العمل بشكل أكثر شراسة، هناك أربعة أجيال مختلفة تتنافس للحصول على وظيفة في مكان العمل الذي يصعب التقدم والترقي الوظيفي فيه بشكل مستمر، فالنظام القديم، والتسلسل الهرمي، ومعدلات العمر الافتراضي الأقصر لفترات التوظيف، التي كانت بحكم الواقع تحافظ على حالة من الانعزالية بين أجيال الموظفين، لم تعد

## التحدي



قد تكون إدارة هذا المزيج من الأعمار والوجوه والقيم والآراء مهمة صعبة، والسبب هو أن قليلاً منا يفهم جيلنا من الناحية السياقية، وفقاً لـ «ويليام ستراوس» و«نيل هاو»، مؤلفي كتاب «أجيال»: «يشعر الناس من جميع الأعمار بانفصالهم عن التاريخ، ويواجه الكثيرون صعوبة في وضع أفكارهم وأعمالهم، بل وحياتهم، في إطار أي قصة أكبر». يمكنك أن تسميها إدارة التنوع بأكثر صورها تحدياً، لأنّ للعلامات الجليّة للعرق والنوع تأثيراً أقلّ وضوحاً في الفروق والاختلافات بين الأجيال، واليوم في أماكن العمل المفرطة في التنافسية على مستوى العالم، يحتاج المديرون إلى استكشاف الأمور، وهم بحاجة على الفور إلى إجابات عن أسئلة كهذا السؤال: «كيف أحافظ على الخبرات والموظفين الأكبر سنّاً حتّى ينقلوا معارفهم وخبراتهم لزملائهم الأصغر سنّاً؟».

## الضرورات الديموغرافية

يستخدم الديموغرافيون الاجتماعيون، أي الذين يدرسون آثار السكّان على المجتمع، مصطلح «شريحة» للإشارة إلى الأشخاص المولودين في نفس الفترة الزمنية والذين يتشاركون تجارب الحياة الرئيسة، بدءاً من الالتحاق بالمدرسة للمرّة الأولى ومروراً لسنّ البلوغ ووصولاً إلى الالتحاق بالقوّة العاملة أو الجامعة أو الزواج أو الوصول إلى فترة منتصف العمر أو التقاعد في الوقت نفسه.

ويرى ديموغرافيون كـ«ديفيد ك. فوت» الذي يعمل في «جامعة تورنتو» أنّ التركيبة الديموغرافية تؤثر تأثيراً حاسماً في الطريقة التي نرى بها أنفسنا كأفراد ونحكم بها على أنفسنا لأننا في الغالب الأعمّ: «نفكر في أنفسنا كأفراد ونقلص من أهميّة الأشياء التي نتشاركها مع نظرائنا في نفس الشريحة العمرية».



## أجيال الموظّفين التقليديّين

همّ الجيل الذي بنت رؤيته وعمله الجاد أساس العالم الذي نحيا فيه اليوم مع كلّ ما ينطوي عليه من تحديات ومفارقات. أزاح هذا الجيل الكساد الكبير وأحيا الاقتصاد المنهار من جديد، وقد صمّم أبناؤه برنامجاً فضائياً وهبط أحدهم على سطح القمر، وقد ابتكروا لقاحات أشبه بالمعجزات، فقضوا على شلل الأطفال، والكزاز، والسلّ، والسعال الديكي، وحين يجادل الناس بأننا في حاجة للعودة إلى «القيم الأسريّة»، فهذا يعني أنّنا بحاجة للعودة إلى أخلاقيّات جيل التقليديّين.

### شخصيّتهم

- ◆ يحبّون الاتّساق والانتظام.
- ◆ يحبّون أن تطبّق الأشياء على نطاق واسع.
- ◆ يعتقدون في المنطق وليس السحر.
- ◆ منضبّطون.
- ◆ يهتمّون بالماضي ويستوعبون التاريخ.
- ◆ يلتزمون بالقانون والنظام.
- ◆ دورة إنفاقهم معتدلة.

### أخلاقيّات العمل لديهم

نشأ موظفو جيل التقليديّين على إيلاء الطاعة أهميّة أكبر من الفرديّة على صعيد العمل، فاتّباع القائد كان يحظى لديهم بأهميّة كبيرة. يميل أفراد هذه الشريحة إلى الشعور بالثقة بقدراتهم، إلّا أنّهم تعلموا احترام القادة واحترام مؤسساتهم، ونتيجة لذلك قلما تجد موظّفيك الأكبر سنّاً يتحدّثون بصوت مرتفع انتقاداً للإدارة العليا.

### أسلوبهم في القيادة

على صعيد الأدوار القياديّة يميل التقليديّون إلى أسلوب القيادة التوجيهيّة، الذي كان أسلوب العمل المتبع في أماكن عملهم حين دخلوها أوّل مرة، فإذا كان التقليديّون في مؤسّستك يشغلون مناصب قياديّة، توقع منهم أن يتحمّلوا المسؤوليّة، ويفوضوا المهمّات، ويتخذوا النصب الأكبر من القرارات بأنفسهم.

## التعامل معهم

احترم خبرتهم ولا تخشها. إذا كنت قد نشأت في منزل تعلمت بين جنباته القيم التقليدية كاحترام الكبير، فهذا أمر عظيم، ولكن لا تدع هذا الاحترام يحول دون أن تصبح مديراً فعلاً. كن صادقاً وصريحاً وصارماً حين يتطلب الأمر ذلك.

## ماذا تقول الأجيال الأخرى عن التقليديين؟

يقول جيل طفرة المواليد: «إنهم ديكتاتوريون، وصارمون، وعن التكنولوجيا منعزلون، وضيق الأفق. وهم بحاجة إلى تعلم المرونة والتكيف بشكل أفضل مع التغيير». ويقول الجيل إكس: «لقد حصل التقليديون على كل شيء بما في ذلك الأراضي والعقارات والفرص والأموال». بينما يقول جيل الألفية: «إنهم شجعان وجديرون بالثقة وقيادة أكفاء».

## جيل طفرة المواليد

كان جيل طفرة المواليد بداية لعالم جديد جاء نتيجة تضحيات مئات الآلاف في خضم النيران المتأججة لأكبر وأشرس حرب خاضتها البشرية على الإطلاق، ألا وهي الحرب العالمية الثانية.

## شخصيتهم

- ◆ يؤمنون بالنمو والتوسع.
- ◆ أنانيون.
- ◆ متفائلون.
- ◆ غرست لديهم مفاهيم العمل الجماعي على مدار حياتهم العلمية والعملية.
- ◆ يسعون إلى ما يشبههم ويرضيه على المستوى الشخصي، وإن كلفهم الأمر «وكلف غيرهم» ثمناً غالياً.
- ◆ يتسمون بالهدوء ورباطة الجأش.

## أسلوبهم في القيادة

حين يشغلون مناصب قيادية، فإنهم يميلون إلى العمل الجماعي القائم على التراضي، ولكنهم يكونون في بعض الأحيان مستبدين بعض الشيء.

## التعامل معهم

- ◆ طمئنتهم بأنه لا يزال أمامهم الكثير من السنوات الحافلة.
- ◆ أخبرهم أن خبرتهم ستكون محل تقدير.
- ◆ امنحهم تحدي التغيير: «يمكنكم حقاً أن تحدثوا فرقاً».
- ◆ وضح لهم كيف يمكن أن يكونوا نجومًا.



## إرشادهم وتوجيههم

حتى في أواخر حياتهم المهنية لا يتوقف أبناء هذا الجيل عن «التعلم»، وعلى الرغم من أنهم

قد يتخذون موقفاً دفاعياً، فإن التدريب هو الأسلوب المفضل لتطويرهم. ◆  
دربهم بلباقة. ◆  
كن لطيفاً وحميماً وابحث عن الفرص التي

تحقق لك التوافق والوثام معهم. ◆  
اعتبر نفسك صديقاً لهم. ◆  
احترم خبرتهم. وجه إليهم الأسئلة ولا تملئ عليهم ما يجب أن يفعلوه.

## الجيل إكس

ابن الجيل إكس يشبه الطفل الأوسط، الذي يقاوم بسلبية معظم السمات التي اكتسبها شقيقه الأكبر سناً. تحوّلت وسائط الإعلام وتحوّل الاهتمام المجتمعي والوطني بعيداً عن الأطفال، فكانت الأضواء من نصيب جيل طفرة المواليد، ولم يكن من المرجح أنهم سيتخلّون عنها، فقد تمسكوا بها، في الوقت الحالي وفي المستقبل المنظور.

## شخصيتهم

- ◆ يعتمد أبناء هذا الجيل على أنفسهم.
- ◆ ينشدون التوازن.
- ◆ لديهم إدراك غير تقليدي للزمان والمكان.
- ◆ يتعاملون مع السلطة بأسلوب عفوي.
- ◆ يتمتعون بالذكاء التكنولوجي بشكل مستمر.
- ◆ لديهم روح المخاطرة.

## أسلوبهم في القيادة

ينجذبون إلى القيادة لأسباب أكثر إثارة من الجيل الذي سبقهم. يميل مديرو الجيل إكس إلى العدالة، والجدارة، والاستقامة وإلى تكوين مزيج من الدوائر البشرية ذات الثقافات المتنوعة، فضلاً عن الفرص الترفيهية.

## إدارة الجيل إكس

أبناء الجيل إكس ليسوا سذجاً، فقد تعلموا الاكتفاء الذاتي مبكراً، ولم يتوقعوا مطلقاً أن يأتيهم العالم على طبق من فضة، وما دمت لا تدعي أن مهمة ما ذات أهمية فعلية في حين أنها عديمة الفائدة، فسوف يحترمونك لصراحتك وصدقك، وبالمثل فإن المديرين من أبناء هذا الجيل، وبخاصة من يعملون في الخطوط الأمامية، بحاجة إلى أن يكونوا واضحين في توصيل فكرة أن بعض المهام المتكررة هي ببساطة جزء من المهام الوظيفية، وأن النتائج الجيدة تتطلب الفحص والتحقيق.

## جيل الألفية

إنه أول جيل ينشأ منغمساً في وسائل الإعلام الإلكترونية. أكثر من ثلثي أبناء هذا الجيل استخدموا تلك الوسائل قبل أن يبلغوا سن الخامسة، فهم متصلون بأصدقائهم وآبائهم وبالمعلومات والترفيه عبر الإنترنت بشكل دائم. والانهيال الاقتصادي العالمي قد أثر فيهم أكثر من أي جيل آخر، إلا أنهم ظلوا متفائلين ومتحمسين.



## شخصيتهم

- ◆ متفائلون بمرونة.
- ◆ الرقمية موطنهم.
- ◆ متعاونون.
- ◆ اهتمامهم منصبٌ على أهدافهم وإنجازاتهم.
- ◆ متنوعون.
- ◆ واثقون بأنفسهم.

## حياة مُجدولة مُهيكلّة

كان جيل الألفية أكثر أجيال الأطفال انشغالاً على الإطلاق، فالآباء والمعلمون قد أداروا أدق تفاصيل حياتهم وتركوا لهم القليل من وقت الفراغ، وحين كان أكبر أبناء هذا الجيل في المرحلة الثانوية، كانوا يحملون مفكرات رقمية، وقد باتوا اليوم يستمعون إلى التنبيهات عبر هواتفهم المحمولة، والتي تشير إلى مواعيد لقاءاتهم القادمة.

## تأثرهم بالكساد الاقتصادي

حين بدأ أبناء جيل الألفية حياتهم الوظيفية، واجهوا حالات التسريح الجماعية وارتفاع معدلات البطالة، وهي حالة الكساد الأطول والأكثر عمقا التي ضربت الاقتصاد العالمي على مدى 80 عاماً. عانى الناس من جميع الأجيال، ولكن هذا الوضع كبّد جيل الألفية النصيب الأكبر من الخسائر، فهم أقل رسوخاً واستقراراً في حياتهم المهنية، وهم يناضلون من أجل العثور على وظائف والاستمرار في العمل بها. كما أن تزايد أعداد أبناء هذا الجيل يعني أنه ينبغي عليهم الدخول في منافسة مع أقرانهم على الوظائف المتاحة قليلة العدد.



## التعامل مع جيل الألفية

يتمحور الأمر كله حول إشراكهم في الإدارة والقرارات. انظر إلى قواعد انخراط موظفي جيل الألفية التالية وتعرّف إلى الكيفية التي تتعلّق بها دورهم العملي. سيكون أصغر موظفيك أكثر إنتاجية وفاعلية، وسيبقون معك لوقت أطول إذا:

1. اعتبروا أنفسهم مرتبطين بالمؤسسة، وأنهم جزءٌ منها.
2. مُنحوا فرصاً لحل مشكلاتهم مع زملائهم.
3. رُبطت إسهاماتهم الفردية بأهدافهم وأهداف الشركة.
4. شعروا بأنهم مقدّرون ومحترمون ومكافؤون على إسهاماتهم.
5. بنوا علاقات اجتماعية ومهنية داخل المؤسسة.

الأخرى الخاصة بهم - تحديداً اعتقادهم بأنهم قادرين على حلّ المشكلات الكبيرة، أمّا في أثناء بحثهم للأمر، فيمكنك أن تطلب منهم التحقق من جميع المصادر التي ينهلون منها معلوماتهم على شبكة الإنترنت للتأكد من سلامتها.

بحاجة إلى استغلال واحدة من نقاط القوة الأخرى الخاصة به، فعندما يعملون على مشكلة صعبة، أخبرهم أنّ الحل مهم، وأنّ أصحاب المصالح الآخرين قد فشلوا في التوصل إليه، ممّا سيَجبرهم على إعادة النظر في المسألة باستخدام إحدى نقاط القوة

وكما هي الحال مع الكثير من المشكلات المرتبطة بأسلوب العمل الخاص بكلّ جيل، سيكون من المفيد أخذ نقاط القوة الخاصة بشخص ما وإعادة تطبيقها للتعويض عن أوجه قصوره، فإذا كان جيل الألفية لا يتوصّل إلى قرارات رصينة ومدروسة بدقة، فستكون

## متى يعمل مزيج الأجيال بكفاءة؟

النفسيّة، تحترم تجارب الأُمس وتتعلم منها، وتستوعب ضغوط اليوم ومعضلاته واحتياجاته، وتؤمن بأنّ المستقبل، رغم ذلك، سيكون مختلفاً. - أمّا المؤسّسات التي لا تجيد التعامل مع الأجيال، والتي يخضع تقدرُ الأجيال لديها، فضلاً عن غيره من الفروق الفردية المهمة، للرغبة في خلق ثقافة واحدة تتطلّب من الأفراد أن «يقولوا أنفسهم»، فالنتيجة هي قبولية الموظّفين واسترضائهم للمسؤولين، وعلى الرغم من أنّ مؤسّسات البسترة والقبولية تعتبر نفسها متنوّعة بشكل متجانس، فإنّها تدفع الثمن باهظاً، والذي يتمثّل في ركود التفكير، والافتقار إلى الإبداع، وغياب الآراء المتنوّعة، فالمؤسّسات النمطيّة متجانسة ومنتجة من الناحية الظاهرية فحسب، ولكنّ لُحمة هذا التجانس باهظة الثمن، فعماده الالتزام الشديد بالسلام والوثام على حساب النتائج والمتطلّبات الإبداعية لسوق العمل المعاصر.

يحضرها عدّة أجيال، إضافة إلى رسائل البريد الإلكتروني، والدردشات العابرة، والمحادثات الزاخرة بالحديث عن الرؤى ووجهات النظر المختلفة حول القضايا الحيويّة الحاليّة. - أمّا الاستخدام الأمثل للاختلافات فهو التوظيف الممنهج للعاملين ذوي الخلفيات، والخبرات، والمهارات، ووجهات النظر المختلفة، لتعزيز فرق عمل المشروعات. وفي المؤسّسات التي «تتجاهل» الاختلافات بين الأجيال، يعمد المدبرون وإخصائيو الموارد البشرية إلى بذل مجهود كبير في العمل على تحقيق التجانس بين الموظّفين، لجعلهم ملائمين للقالب الموحد للموظّف «الجيد»، وجعلهم متشابهين ويمكن التنبؤ بسلوكهم الوظيفي قدر الإمكان، غير أنّ المؤسّسات التي تجيد التعامل الأمثل مع الأجيال تقدّر الفروق والاختلافات بين الناس وتنظر إليها باعتبارها نقاط قوّة، فمجموعات العمل المتوازنة جيلياً، ليس من الناحية العدديّة ولكن من الناحية

هناك مفتاحان لتأسيس قوّة عاملة ناجحة تتكوّن من عدّة أجيال: التواصل الفعّال واستغلال الفروق والاختلاف بالشكل الأمثل. - في إطار التواصل المكثّف، من المتوقّع أن تظهر صراعات محتملة بين الأجيال، إذ تستند الاختلافات بين الأجيال أساساً إلى افتراضات ومعايير غير واعية، وبالتالي فإنّ إظهارها على السطح يعتبر خطوة كبيرة نحو حلّها. يُعاد في هذا الإطار توجيه الطاقة النابعة من الشكاوى الغيبيّة، والسلوك السلبي العدواني، والعداء الصريح، إلى المشاريع التي يمكن أن تستفيد من وجهات النظر المختلفة، لا سيّما وجهات النظر الجديدة الصادرة عن الشباب والحكمة النابعة من الموظّفين الأكبر سنّاً. في أفضل وأمع المؤسّسات التي يعمل بها مزيج من الأجيال حيث الاتصالات المكثّفة هي قاعدة العمل، فتلك المؤسّسات زاخرة بحوارات فرق العمل الصغيرة والمتخصّصة، واجتماعات الموظّفين المتكاملة التي

### خمس قيم حاكمة

تتكوّن تلك القيم الضرورية من خمسة مبادئ قويّة أو أفكار تشغيليّة لتنمية المؤسّسات القويّة، وهذه هي أوجه الشبه المحدّدة أو المنهجيات المشتركة التي تجعل بيئات العمل في تلك المؤسّسات مريحة من الناحية الجيليّة، وتركز طاقات موظّفيها على العمل فحسب:

1. استيعاب الفروق والاختلافات بين الموظّفين.
2. توفير خيارات للموظّفين.
3. العمل وفقاً لأسلوب متطور للإدارة.
4. احترام الجدارة والمبادرة.
5. تعزيز المبادرات.



### شعار «إرنست أند يونغ»: الناس أولاً

الاحتفاظ بالموظّفين من جميع الأجيال مهم على وجه التحديد لمؤسّسة المحاسبة الشهيرة «إرنست أند يونغ» بسبب طبيعة العمل لديها، حيث إنّها تقدّم ميزة الدفع مقابل كلّ ساعة عمل، فكلّما عمل الناس لديها لوقت أطول، استطاعت أن تقدّم فواتير أكبر، وهذه المؤسّسة كانت وما زالت رائدة قويّة على صعيد قضايا العمل والحياة عالمياً. وتستند بيئة العمل لديها التي تعطي الأولويّة لموظّفيها إلى الاعتقاد بأنّه عندما يحقّق الأفراد أفضل ما لديهم، يستفيد العملاء وتزدهر المؤسّسة.

أطلقت المؤسّسة حديثاً مجموعة متنوّعة من الاستراتيجيات الإبداعية لتوظيف الموظّفين الأصغر سنّاً. ومثال على ذلك صفحة التوظيف الخاصّة



الألفية. هناك برنامج للخريجين لا يزال على اتصال مع 32000 موظف سابق مسجل في أمريكا وحدها، إذ يشارك الخريجون في ورش العمل، والمناسبات التطوعية، وجلسات التواصل، وهم يضمون مجموعة غنية من الزملاء السابقين الذين يمكن إعادة توظيفهم، وقد بلغت خلال العام الماضي نسبة الموظفين المعيّنين في المناصب الإدارية 26% من هؤلاء الخريجين.

الألفية عرضاً تقديمياً يسمّى «مرحباً، ماذا لديك؟» يرسل عن طريق برنامج «واتساب»، ويتضمن العرض التقديمي استراتيجيات للتواصل مع جيل طفرة المواليد، وفي حين أنّ المدربين يعلمون أبناء جيل الألفية كيف يظهرون احترامهم لشركائهم، فإنهم أيضاً يعلمون هؤلاء الشركاء كيف يرسلون الرسائل النصية. تركز جهود «إرنست أند يونغ» على جيل

بها على «الفيسبوك» والمخصصة للقاء جيل الألفية «على أرضهم»، فبدلاً من الكتيبات، يقدم الموظفون محرّكات أقراص فلاش، وينظمون اجتماعات مع المرشحين من خلال الرسائل النصية، ويمنحون المتدربين كاميرات فيديو لإنشاء مدونات خاصة بموقع مؤسّسة «إرنست أند يونغ». يتضمّن التوجيه نحو برنامج التدريب الصيفي والمخصص في الغالب لجيل

## أفضل الممارسات: الأفكار العظيمة

المؤسسات التي تجد النجاح في إشراك الموظفين الذين ينتمون إلى جميع الأجيال تطبق ضرورات القيم الخمس الحاكمة المشار إليها سابقاً لكي تطوّر مجموعة من الاستراتيجيات، وهذه بعض الأمثلة لأفضل الممارسات والأفكار العظيمة لمجموعة كبيرة من المؤسسات والمجالات المختلفة:

◆ تؤسس المجموعات المجتمعية ومنتديات الموظفين المتعددة التابعة لمؤسسة «بوز آلين هاملتون» للاستشارات الإدارية مجتمعاً يضم الموظفين ذوي الاهتمامات المشتركة، وفي حين أنّ بعضهم يشارك في فريق كرة القدم الخاص بمؤسسته، يتصل الآخرون بمجموعة تساعد المسنين على الاعتناء بمنزلهم. وتدعم المؤسسة هذه الجهود، وفي بعض الأحيان يكون هذا الدعم مادياً، ويمكن لأيّ موظف تدشين مجموعة جديدة من هذه المجموعات:

◆ بدأ برنامج «بيبيسيكو» العالمي للعمل التطوعي للمؤسسات، والذي يسمّى «بيبيسي كوربس» من الألف إلى الياء على أيدي مجموعة من الموظفين الذين سعوا إلى تحقيق مهمة «بيبيسيكو»، التي تتمثل في «الأداء بشكل هادف». يجنّد البرنامج الموظفين في مهام تستغرق شهراً واحداً للتصديّ للتحديات العالمية، وتلك تجربة رائعة للموظفين، وهبة للمجتمعات المحلية، وعامل مساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فضلاً عن ذلك يساعد هذا البرنامج على تنمية المواهب، والاحتفاظ بها، ويساعد على عمليات التوظيف.

◆ لدى مؤسّسة «كيه بي إم جي» لأعمال المحاسبة في العالم موقع مخصص لعمليات التدريب والإرشاد، ولدى كلّ مدير من مديريها متدرّب شاب، وكلّ موظف شاب يتوقع أن يكون لديه مرشده، ويكون لدى كلّ الموظفين في المستويات الوظيفية المتوسطة منهم متدرّب ومرشد. ويعلن عن الأنشطة الاجتماعية كتناول الغداء، والألعاب الرياضية، والأنشطة الترفيهية على الموقع الإلكتروني المخصص للتدريب والإرشاد تشجيعاً لشبكات العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، وتخصّص المؤسسة جزءاً من وقتها لخدمة المجتمع، وقد ساعدت هذه الممارسات على خفض معدل دوران العمالة من 25% إلى 18% على مدى السنوات الخمس الأخيرة.



## أفكار يمكنك تطبيقها

- ◆ قدّم لموظّفيك التدريب والتطوير المهني – ويتضمّن ذلك تدريب أجيال الموظّفين على التواصل وتقبُّل التّنوُّع والاختلاف – في صورة مجموعة متنوّعة من الحلقات الدراسية، والاجتماعات الإلكترونية، والتجريبية، والتفاعلية، واجتماعات الموظّفين.
- ◆ نظّم برامج للتدريب العكسي بحيث يساعد الموظفون الأصغر سنّاً زملاءهم الأكبر سنّاً على التكيّف مع الأدوات التكنولوجية الجديدة.
- ◆ ادرس تكوين أجيال من الموظّفين والعاملين واسترشد بتلك المعلومات في رسم استراتيجيات الموارد البشرية.
- ◆ وفّق بين تكوين أجيال القوّة العاملة وتكوين أجيال وأنواع المتعاملين في القطاعات التي تخدمها.

## المقابلات ( أسئلة العيّنات )

### من منظور الرئيس التنفيذي:

«جلين هورتون»: الرئيس التنفيذي لـ«مجموعة هورتون» الأمريكية ينتمي «جلين هورتون» إلى جيل طفرة المواليد. وتقدّم «مجموعة هورتون»، التي تتكوّن من سبعة مكاتب في أربع ولايات، خدمات التأمين، وإدارة المخاطر، وحلول استحقاقات الموظّفين، لمجموعة متنوّعة من المجالات.

### كيف أصبحت مهتمّاً بقضية صراع الأجيال؟

منذ حوالي 12 عاماً، أعطاني أحدهم كتاب «ستراوس وهاو» بعنوان «التحوّل الرابع»، وقد لفت الكتاب انتباهي حين قرأته، وبعد خمس سنوات قرّرت أن أعيد قراءته، فوجدت الكتاب شائقاً بالفعل، لأننا كنّا نناضل في تلك الفترة من أجل الحفاظ على مؤسّستنا وتحقيق تحوّل في الأجيال. كنت أحاول أن أتعلّم وقد تناسبت قراءتي لهذا الكتاب مع الوضع في تلك الفترة.

### كيف تتكيّف مع الأجيال الأخرى في مؤسّستك؟

نسّق مهام العمل حيث نميل إلى وضع الموظّفين الذين ينتمون إلى جيل الألفية في فرق عمل، ونسند إليهم مهمّات الفريق. أمّا الجيل إكس فإننا نميل عند التعامل معه إلى اتباع منهجية معاكسة، فقد اكتشفنا أنّ أبناء هذا الجيل يفضلون العمل بمفردهم، لذا فإننا حين نضع موظّفي الجيل إكس في مواقف تجعلهم ضمن فريق لأنه لا مفرّ من ذلك، فإننا نلفت نظر الإدارة إلى أنّه من المحتمل ألا نستطيع الاعتماد على أبناء الجيل إكس لتوفير علاقات تتسم بصفة الاستمرارية والقوّة بين أعضاء الفريق. لقد تغيّر أسلوبنا في تدريب الموظّفين أيضاً، فالطريقة التي ندرّب بها أبناء جيل الألفية تختلف عن الطريقة التي ندرّب بها أبناء جيل طفرة المواليد. كان علينا تعديل علاقاتنا التدريبيّة والإرشادية، فنحن نفترض أنّ أبناء جيل طفرة المواليد سيكونون مرشدين مناسبين لأبناء جيل الألفية بفضل خبراتهم. وقد اكتشفنا أنّ معظم أبناء جيل الطفرة لا يصلحون للمهام الإرشادية؛ لأنّهم يؤدّونها بأسلوب الوعظ والإرشاد التقليدي، وهذا هو آخر شيء يريد أبناء جيل الألفية أن يمرّوا به، وقد اكتشفنا أنّنا بحاجة إلى أن يصبح بعض أبناء جيل الألفية مرشداً لبعضهم الآخر، بدلاً من إرشاد الأجيال بعضها لبعض.



جلين هورتون

### رؤية من الميدان لثلاثة من الخبراء

1. «كارولين»: وكيلة أدبية تعمل في «نيويورك» وتنتمي إلى جيل التقليديين

### ما الطرق المناسبة لتحفيز أبناء جيلك؟

أعتقد أنّه يمكنك استدعاء معلوماتك وخبراتك وتجاربك وما تعرفه بالفعل، فالكثير ممّن أعرفهم يفكّرون في العودة إلى أعمالهم، ومنهم من بدأ بالفعل. والمتوقّع منّا أن يكون ولاؤنا لأرباب العمل – دون أن يكون عليهم أن يشعروا بالمزيد من الولاء تجاهنا. كان الأمر في الماضي يتمثّل في أن تكون لديك وظيفة واحدة وتمسكّ بها إلى الأبد. ولعلّ شركة «آي بي إم» خير مثال على ذلك، ولكنّ الحال لم يعد كما كان منذ زمن طويل أيضاً.

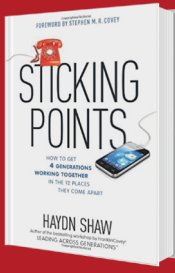
2. «إم. جيه.»: مدير مشروع في ولاية «كولورادو» وينتمي إلى الجيل

«إكس»

### ماذا كنت تعمل مع جيل الألفية وما تجربتك مع رابع الأجيال؟

يبدو أبناء هذا الجيل منغرلين، ولكنهم في الوقت نفسه بحاجة إلى توجيه. لا يمكنك إسناد مهمّة ما إليهم فحسب وتركهم ينفذونها بمفردهم حين تكون في مرحلة إسناد مهام العمل الخاصّة بمشروع ما. هناك فتاة أعمل معها

## كتب مشابهة:



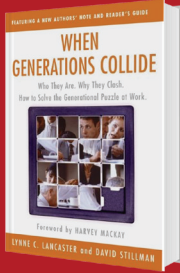
**Sticking Points**  
How to Get 4 Generations Working Together.

By Haydn Shaw and Stephen M. R. Covey, 2013.



**Generations, Inc**  
From Boomers to Linksters.

By Meagan Johnson and Larry Johnson, 2010.



**When Generations Collide**

By Lynne C. Lancaster and David Stillman, 2003,

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

[MBRF\\_News](https://www.facebook.com/MBRF_News)

[MBRF\\_News](https://www.instagram.com/MBRF_News)

[mbrf.ae](http://mbrf.ae)

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

[qindeel\\_uae](https://www.facebook.com/qindeel_uae)

[qindeel\\_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)

[qindeel.uae](https://www.facebook.com/qindeel.uae)

[qindeel.ae](http://qindeel.ae)



قنديل | قنديل  
لطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution

الآن تعود إلي بين الفينة والأخرى وتطرح أسئلة عن أمور كنت أعتقد أننا قد تناولناها. لقد قلت لها بالفعل: «افعلي كذا وكذا»، وهنا عليك أن تكون دقيقاً جداً بشأن ما تريده؛ أي حول النتائج المتوقعة. أنا لا أدير أي شخص بشكل مباشر الآن، فأنا أعمل على إدارة المشروعات.

3. «مايكل»: مستشار توظيف في ولاية «ميسوري» ينتمي إلى جيلين متداخلين: جيل «إكس» وجيل الألفية

## هل تفضل العمل ضمن فريق أم بمفردك؟

أنا منفتح كما صُنفتي مقياس «مايرز بريجز» للشخصية. أستمد طاقتي من وجودي وعملي مع مجموعات وفرق عمل. لدي أفكار مفيدة وأنا مبدع، ولكنني لا أعتقد أن عقلاً واحداً يستطيع وحده منح انطباع إبداعي كهذا الذي تمنحه العقول المتعددة والمتنوعة التي تعمل معاً وتتخذ القرارات في منظومة تشاركية متكاملة.

## عندما يدير الصغير الكبير

يمكن لمزيج الأجيال الذي يضمه فريق العمل أن يحقق ميزة تنافسية، فمن شأن تنوع وجهات النظر والمنهجيات أن:

- ◆ يزيد من إبداع الفريق.
- ◆ يجعله أكثر استجابة لمزيد من العملاء وحاجاتهم المتنوعة.
- ◆ يساهم في اتخاذ الفريق لقرارات أكثر شمولاً.
- ◆ يضيف عناصر المرح والفرح والانسجام ببساطة.

## ما الذي يمكننا فعله؟

- 1) تستوعب الشرائح الجيلية لموظفيها داخلياً وخارجياً.
  - 2) تعتمد على توظيف عمالة تضم مزيجاً من الأجيال وتستجيب للاحتياجات المتنوعة لهذا المزيج.
  - 3) تعتمد على نقاط قوة موظفيها.
  - 4) تقدم لهم خيارات.
  - 5) تدرك الفروق والاختلافات بين الأجيال ونقاط القوة الخاصة بها وتقدر ذلك.
  - 6) تدرب موظفيها على التواصل بفاعلية عبر الأجيال.
- نخلص مما سبق إلى أن المؤسسات العصرية ذات القوة العاملة الذكية التي تتكون من أجيال متعددة تدرك أن الأولويات، والسلوكيات، وأنماط العمل، والرؤى تختلف من جيل إلى جيل، ولذا فإنها تضع استراتيجيات تهدف إلى دعم التفاهم بين الأجيال كي لا تؤدي الفروق والاختلافات بينها إلى إصابة أبنائها بالإحباط، وحتى لا تغرق في الصراعات، ولذا يعتبر توفير مناخ قائم على الاحترام أمراً محورياً بالنسبة إلى المؤسسات الجديرة بالاحترام التي لا تقبل أقل من إخراج أفضل ما لدى موظفيها، فالمؤسسات التي تتعامل مع مزيج الأجيال بأسلوب مميّز ستستفيد من القيم والمواقف والسلوكيات المشتركة وستتعامل مع كل جيل بأسلوب يتناسب مع طبيعته واحتياجاته وقدراته.

# خشب العود

KHASHAB AL-LOUD

HERITAGE



سادة العطر الملكي



عبد الصمد القرشي  
ABDUL SAMAD AL QURASHI