

دراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة

إعداد الباحثة / فاتن عبد النعيم أحمد

البحث مستخرج من رسالة الدكتوراة

بعنوان "دور ضغوط العمل في استجلاء أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة"

تحت إشراف

أ.د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة القاهرة

دراسة أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة

إعداد الباحثة / فاتن عبد النعيم أحمد

المستخلص

قدمت الباحثة من خلال هذا البحث دراسة للعلاقة بين اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة، وذلك من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الاختلاف بين أجيال العاملين، بالإضافة إلى الدراسات الخاصة بالتوازن بين العمل والحياة، بعد ذلك تناول البحث الدراسات الخاصة بالعلاقة بين اختلاف الأجيال والتوازن بين العمل والحياة، وقد أختتم البحث بعرض للنتائج والتوصيات، وبهذا يكون قد حقق البحث أهدافه المحددة.

The current research aims to identify the differences in work-life balance among employees' generational groups. To achieve that, the researcher reviewed the literature of generational differences and work-life balance. In addition, The relation between generational differences and work-life balance in a set of previous studies were reviewed. On the other hand, the research aims to get several results and recommendations that help the employees to fulfill that balance.

الكلمات الدالة : اختلاف الأجيال generational differences ، جيل المحاربين القدامى Veterans، جيل (B.B) Baby Boomers ، جيل (X) Gen Xers ، جيل الألفية (Y) ، التوازن بين العمل والحياة work-life balance ، جودة الحياة Wellbeing .

تحت إشراف

أ.د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة القاهرة

هذا البحث مستخرج من رسالة الدكتوراة التي تعدها الباحثة / فاتن عبد النعيم أحمد بعنوان "دور ضغوط العمل في استجلاء أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة" بكلية التجارة - جامعة القاهرة.

مقدمة :

أصبح إدراك الفروق بين الأجيال لا غنى عنه؛ لفهم قيم العمل لدى الأفراد، وميولهم لإحداث التوازن بين العمل والحياة (Malik and Khera,2014)؛ خاصة في الوقت الراهن؛ حيث أصبح الترويج بتوازن العاملين بين حياتهم المهنية والشخصية من قبل المنظمات أكثر أهمية من أي وقت مضى، نظراً لاهتمام الأجيال الجديدة بتلبية بيئة العمل لاحتياجاتهم، وميولهم لاحداث هذا التوازن (Patwa,N.,Abraham,C.&D'Cruz,A.2018)، مما يؤدي إلى وجود قوة عاملة أكثر سعادة ورضا، تشارك تجربة العمل الإيجابية مع الآخرين (Honerkamp,V. 2020).

حيث تهدف إدارة التنوع في مكان العمل إلى خلق بيئة عمل إيجابية، والحفاظ عليها؛ بحيث يمكن استغلال إمكانيات جميع العاملين، وتعظيم مساهماتهم في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها (Patrick and Kumar,2012)، ويُعد الاختلاف بين أجيال العاملين صورة من صور التنوع في بيئة العمل، وحقيقة من حقائق الحياة التي لا يمكن تجاهلها أو منعها (Tan and Yusoff, 2012 ;Malik and Khera,2014).

كما تُعتبر قضية التوازن بين العمل والحياة من القضايا التي يجب أن تلقى اهتماماً كبيراً؛ حيث أظهر استقصاء أجراه المجلس التنفيذي للشركات بأمريكا على عينة مكونة من 50000 موظفاً حول العالم عام 2009، أن 30% من العاملين بالعينة يحققون توازناً بين العمل والحياة، بالمقارنة بـ 53% عام 2006، وأن تدهور هذه العلاقة يؤثر في حياة العاملين بشكل عام، وأن من يشعرون بتحقيق التوازن بين العمل والحياة يعملون أكثر ممن لا يشعرون بتحقيق هذا التوازن بنسبة 21% (Prater,T.,&Smith,K.2011; Pangil and Isa,2015).

وقد أشار كلا من (Sánchez-Hernández, M.I., González-López, Ó.R., Buenadicha-Mateos,M.,&Tato-Jiménez,J.L.,2019; Tasdelen-Karçkay,A.,& Bakalim,O.2017 ;Pangil and Isa,2015;Bird,2006) إلى أن عدم التوازن بين العمل والحياة يرتبط بكثير من الآثار السلبية، وهي:

1. التأثير على الربحية والنمو، نتيجة حالة التوتر التي يمر بها الفرد، مما يؤثر على إنتاجه.
2. يُعتبر من أهم أسباب ترك العمل؛ وعدم قدرة المنظمة على الحفاظ على العاملين الأكفاء.
3. انخفاض الدافع للالتزام بأهداف المنظمة، وإشباع احتياجات عملائها؛ مما يؤثر على نجاحها.
4. التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، وعلى دافعهم للابتكار، وتقديرهم لقيم المنظمة.
5. التأثير السلبي على العلاقات والصحة النفسية والبدنية .

ومن هذا المنطلق ولأهمية ادراك الاختلافات بين أجيال العاملين في بيئة الأعمال، وتعزيز اتجاهاتهم لتحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، يتناول الإطار الفكري لهذا البحث كلا من: اختلاف أجيال العاملين، والتوازن بين العمل والحياة .

أولاً : مشكلة البحث

يُمكن بلورة مشكلة البحث التي يناقشها البحث ، في شكل التساؤل التالي :
ما مدى التأثير المباشر لاختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة لديهم ؟

ثانياً : أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :-

1. إلقاء الضوء على طبيعة مفهوم اختلاف أجيال العاملين، والمفاهيم والدراسات المرتبطة به.
2. إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم التوازن بين العمل والحياة، وما يرتبط به من مفاهيم ودراسات
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة.
4. محاولة الإسهام في سد الفجوة البحثية في مجال دراسة العلاقة بين اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة.

ثالثاً : أهمية البحث

- 1- ترجع أهمية البحث إلى تناوله عدة موضوعات هامة- كما أشارت الدراسات السابقة- ألا وهي اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة، ومن ثم يُعتبر هذا البحث إضافة إلى الدراسات في مجال الموارد البشرية.
- 2- إثراء المكتبة العربية والمصرية ببحث يتعلق بقضية هامة من القضايا المثارة على الساحة، ويُشكل إضافة علمية لها اعتبارها، وهو البحث في العلاقة التأثيرية بين اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة، خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية والمصرية في هذا الشأن، وذلك وفقاً لما تم حصره والاطلاع عليه من دراسات مرتبطة بموضوع البحث.
- 1- يُعالج موضوعاً هاماً، يؤدي إهماله أو الاستخفاف به إلى خسائر كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة؛ وهو مساعدة العاملين في التعامل مع الأدوار المتعارضة مع العمل.
- 2- الاستغلال الجيد لامكانيات العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم التي تم اكتسابها بحكم العصر الذي يعيشون فيه، وزيادة انتاجيتهم نتيجة لرفع روحهم المعنوية، وخفض معدلات غيابهم، وتحسين رضاهم عن وظائفهم وحياتهم بشكل عام.

رابعاً : الإطار الفكري لمتغيرات البحث1/ الاختلافات بين الأجيال Generational Differences

يميل الأفراد إلى تصنيف أنفسهم في فئات اجتماعية مختلفة، فكل فرد لديه مجموعة من الهويات الاجتماعية والشخصية تدفعه إلى تبني مواقف محدده، وذلك من خلال عضويته في فئة اجتماعية معينة (Fenzel, Judih L. 2013).

وهذا ما تُفسره نظرية الأجيال، والتي ترجع إلى أن الأحداث والظروف التي يعيشها الفرد في أول عشرين عاماً من حياته، تخلق لديه مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي تشبه الآخرين في نفس الفترة الزمنية، بما يساعد على دعم القدرة على التنبؤ بسلوكياتهم. كما تقترض النظرية أنه بالرغم من إمكان تعميم الاختلافات واستخدامها في التمييز بين الأجيال، فإن هذا التمييز لا يكون تمييزاً مطلقاً، نظراً لوجود قدر من التباين بين الخصائص المميزة داخل أي جيل؛ لأن عوامل مثل: العرق والجنس والطبقة الاجتماعية، يُمكن أن يكون لها دور على مدى تأثر الفرد بالتجارب الحياتية التي يمرُّ بها، وعلى قيمه أفكاره (Howe and Strauss, 2007; Twenge and Campbell, 2008; Lancaster, L.C., & Stillman, D., 2002).

وفي هذا الصدد أشار (Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. 2013)، إلى وجود ثلاث

مراحل تنموية تتكون من خلالها الخصائص المميزة لكل جيل، وهي:

1. الدمغة: من الولادة إلى حوالي سبع سنوات، يشبه الأطفال الإسفنج، يستوعبون كل شيء حولهم
 2. النمذجة: في الفترة من 7: 13 سنة، يختارون أبطالهم الدوليين، والقيم التي سيتبنونها، وفي حوالي العاشرة من العمر يحدث تطور للقيم الأكثر أهمية لهم، متأثرين فيها بالأحداث العالمية، والظروف الاقتصادية، والابتكارات، والأشخاص ذوي النفوذ، وأسلوب الوالدين.
 3. التنشئة الاجتماعية: من 14: 20 سنة وما بعدها هي وقت تجربة وتعديل القيم.
- مما سبق يتضح أن الجيل يُشير إلى مجموعة من الأفراد وُلدوا في ظروف اجتماعية وسياسية واحدة، ونشؤوا على قيم ومعتقدات مشتركة (Coburn and Hall, 2014)، كما أضاف (Zemke, Raines and Filipczak, 2000; Chao, 2005; Howe and Strauss, 2007)، أن لدى كل جيل نظرة مُغايرة للحياة، لذا يختلف توقعاته لبيئة العمل، وطريقته في حل المشكلات، وميوله لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، ودرجة الرضا عن العمل والحياة بشكل عام.

ووفقاً لكل من (Armour,2005;Tolbize,2008) فإنه لا يوجد تصنيف موحد بين الباحثين لمسميات الأجيال، كما لا يوجد توافق بينهم حول مدى سنوات كل جيل. بينما ذهب Howe and (Strauss,2000) إلى أن سنوات الولادة ليست العامل الوحيد للتمييز بين الأجيال، وأن هناك ثلاث سمات تحدد بشكل أوضح طبيعة الجيل، وهي:

- 1- شعور الفرد كعضو في جيل معين خلال فترة التكوين (المراهقة والبلوغ).
 - 2- المعتقدات والسلوكيات الشائعة في الأسرة، الوظائف، الصحة وغيرها.
 - 3- الاشتراك في أحداث التحولات السياسية، والأحداث الهامة خلال سنوات التكوين.
- وبادئ ذي بدء، ونظراً لتعدد مصطلحات كل جيل، ومن أجل التوحيد، سوف تستخدم الباحثة المصطلحات الآتية في سياق هذا البحث، حيث صنف (Malik and Khera,2014) الأجيال إلى أربع مجموعات متميزة، وهي كما يلي:

(1) جيل المحاربين القدامى Veterans:

وهم من وُلدوا خلال الفترة من 1922- 1945، ويسمى كبار السن أو التقليديون (Sajjadi,A.,Åkesson Castillo,L.C.F.,Sun,B.,2012)، تربى أثناء الحرب العالمية الثانية والكساد الاقتصادي، ولا يزال بعضهم يواصل قيادته في بعض المنظمات العالمية، كما نما على الشعور بأن العمل واجب والتزام، واحترام السلطة، وأسلوب العمل لديه يميل إلى الفردية، والقيادة تتسم بالسيطرة، يتميز بالسمعة الجيدة، والولاء، والرسمية في التعامل، بالإضافة للخبرة، والإلمام بالتاريخ للتخطيط للمستقبل، وكرهية الصراع، والاهتمام بالتفاصيل، يؤخذ عليه أنه منعزل، حذر وصامت، قد يشعر بالتجاهل وعدم التقدير (Arsenault,P.,2004; Hammill,2005; Murphy,2010; Harber,J.G.2011). كما يتميز بالاستقرار الوظيفي والعائلي Sajjadi, (A.,Åkesson Castillo,L.C.F.,Sun, B., 2012).

(2) Baby Boomers (B.B) جيل الطفرة:

وهم من وُلدوا خلال الفترة من 1946- 1964، نشؤوا في مرحلة ما بعد الكساد الكبير والحرب العالمية الثانية، معظمهم تعرّض لانفصال الوالدين أو وفاة الوالد، شهدوا التحول من الأعمال الصناعية إلى مزيد من الأعمال المكتبية، يقدرّون حياتهم المهنية كثيراً، صفاتهم الأساسية هي: المثالية، التفاؤل، الرغبة في النجاح والسلطة، صعوبة قبول الخطأ، عدم الرغبة في طلب المساعدة، المهارة في التوجيه، أخلاقيات العمل الجيدة كأحد القواسم المشتركة مع جيل المحاربين القدامى، مثل: الإخلاص، الارتباط

بالمنظمة، ومع ذلك، وعلى النقيض يفضلون العمل في فرق، والمشاركة في صنع القرارات، مما يعني أن أسلوب القيادة الملائم معهم هو التوافق والتواصل الشخصي، وإضفاء الجانب الإنساني على العلاقة مع القيادات، ووضع بصماتهم على ما يقومون (Lancaster&Stillman,2002;Arsenault,P.,2004 ;Sajjadi,A.,Åkesson Castillo,) (L.C.F.,Sun,B.,2012)، كما ذكر (Kane,2010) تميز هذا الجيل بالثقة، والاستقلالية، والاعتماد على الذات، وتحدي الممارسات القائمة، والإصرار على تحقيق الأهداف، والتنافس والرغبة في الفوز، ولكنهم يشعرون بضرورة اتباع الهيكل الهرمي، مما يُسبب لهم مشكلة في التكيف مع بيئة العمل المرنة.

(3) الجيل X (جيل المبادرة):

وهم من كان ميلادهم من 1965-1981، ويُشار إليهم أحياناً باسم "Gen Xers"، يفضلون التغيير، والقيام بالأمور على طريقتهم الخاصة، وتحدي من حولهم، يرون الجميع متساوين في مكان العمل، متشككون حول العلاقات (عدم الثقة)، ساخرون، متشائمون، يتسمون بالفردية، واحترام تجاربهم، مما قد ينشأ عنه صراع بينهم وبين جيل المحاربين القدامى، لا يُظهرون ولاءهم للمنظمة، يغيرون مكان العمل للبحث عن مزايا أفضل (Arsenault,P.,2004).

ويُعتبر أبناء هذا الجيل أفضل تعليمًا من الجيل السابق؛ فنسبة عالية منهم تلتحق بالجامعات (Kane,2010). كما أضاف (Sajjadi,A.,Åkesson Castillo,L.C.F.,Sun,B.,2012) تميز هذا الجيل بالاستقلالية لعمل الوالدين واضطراره لرعاية نفسه؛ لذا يقدرون أهمية الأسرة، ويميلون إلى المزيد من التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

وفي ذات السياق أضاف (Harber,J.G.2011) تميز أبناء هذا الجيل بروح المبادرة، والتفكير خارج الصندوق، والرغبة في الحصول على ردود فعل فورية على ما يقومون به، لذا فهم أقلّ تمسكًا بالقواعد، يفضلون الاعتماد على أنفسهم، مما يعطي انطباعًا بأنهم يعملون لأنفسهم وليس للمنظمة، كما أضاف (O'Malley,2010) إلى أنهم أقلّ ارتباطًا بالأشياء من الأجيال التي تسبقهم، وقد يرجع ذلك إلى تأثير التكنولوجيا عليهم، والتي جعلتهم أكثر ارتباطًا بوسائل الراحة الخاصة بهم، ولذا أشار (Atkinson,C.M.,2011;Chao,L.2005) أن ممارسات الموارد البشرية التقليدية ليست فعالة، فيما يتعلق بالدوافع والتوظيف والاحتفاظ بهم؛ لاختلاف احتياجاتهم وجذبهم والاحتفاظ بهم.

(4) جيل الألفية (الجيل Y):

وُلد أبناء جيل Y في فترة الثمانينيات والتسعينيات بين 1982-2002، ويُشار إليهم باسم "الجنرال Y"، أو "جيل الألفية". نشؤوا في عصر يتميز بانتشار غير مسبوق لتكنولوجيا المعلومات، ومجالات اجتماعية مختلفة، كما يعتقدون امتلاكهم شخصية ووجهات نظر؛ لذا يحتاجون إلى أسلوب إدارة يتميز بالوعي والتفاهم، وأهمية التدريب، ودرجة عالية من الحرية والاستقلال، واستشارتهم في القرارات الإدارية، بدلاً من السيطرة والتوجيه (; Armour, 2005 ; ILM, 2011; Arsenault, P., 2004)، كما يتميزون بالسعي لتحقيق طموحاتهم منذ لحظاتهم الأولى في العمل (Tulgan, 2009)، يفضلون القيام بالأعمال متعددة المهام، كما يُطلق عليهم "فرسان البيانات"؛ لإتقانهم التكنولوجيا وسُبل التواصل الاجتماعي (Arsenault, P., 2004)، وقد أشار (Kane, 2010) إلى أن جيل Y يحب العمل في مجموعات، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، وحل المشكلات.

ووفقاً لـ (Gravett and Throckmorton, 2007; ILM, 2011; Anderson, 2011) فإن أبناء هذا الجيل واقعيون، يتميزون بالطموح وخلق الفرص، يميلون إلى ترك العمل إذا شعروا بعدم مساهمتهم بشكل إيجابي فيه؛ حيث يرونه وسيلة لتحقيق طموحاتهم، وأن بمقدورهم تقلد مناصب إدارية بعد ثلاث سنوات فقط من بداية عملهم، وقد يرجع ذلك إلى شعورهم بأن تعليمهم الأكاديمي يؤهلهم لذلك، كما يفضلون البحث عن عقود عمل آمنة ومرتفعة الأجر؛ حيث إن 45% من القوى العاملة لهذا الجيل غير راضين عن رواتبهم، لذا معدل دورانهم أعلى من غيرهم.

وقد أشار (Gravett and Throckmorton, 2007; Lancaster & Stillman, 2002; ILM, 2011) إلى أن هذا الجيل عانى من قضاء آبائهم وقتاً طويلاً في العمل، وقدموا تضحيات كبيرة دون فوائد؛ لذا فإنهم أقل استعداداً لتقديم تضحيات وشعوراً بأن العمل ينبغي أن يكون له الأولوية الأولى في حياتهم، لذا يفضلون علاقة التوازن بين العمل والحياة، والميل للعمل في بيئة مرنة وشروط جيدة، كما أكد (Honerkamp, V. 2020) أن هذا الجيل ينجذب إلى المنظمات التي تهتم باحتياجات العاملين، وأن الاحتياجات الشخصية أكثر أهمية بالنسبة له من احتياجات العمل. ويوضح (Grobelna, A., & Tokarz-Kocik, A. 2016) مدى تغير أولويات واحتياجات العاملين خلال العقد الماضي، وأن وجود بيئة جيدة وساعات عمل مرنة أكثر قيمة لديهم من الأجور؛ حيث يركزون بشكل أكبر على التوازن بين العمل والحياة.

وبناء عليه ذكرت دراسة (Sánchez et al., 2019) أهمية تركيز المنظمات على ما تقدمه للأجيال الجديدة لمساعدتهم في الوصول إلى أغراضهم المادية والمجتمعية والاجتماعية، كما يجب عليهم الإعلان عن ترتيبات العمل المرنة ، وخيارات العمل من المنزل.

2/ التوازن بين العمل والحياة Work–Life Balance:

يتناول الجزء التالي استعراض المقصود بالتوازن بين العمل والحياة، وعلاقته بجودة الحياة، وأصل التوازن بين العمل والحياة، ومبررات الاهتمام بهذا التوازن، وفوائده للمنظمات والعاملين، ونماذج تحليل التوازن، ونظريات العلاقة بين العمل والحياة.

1/2 المقصود بالتوازن بين العمل والحياة:

ذكر (Clark, S.C.,2000) التوازن بأنه "رضا وعمل جيد في العمل وفي الحياة مع حد أدنى من صراع الأدوار"، كما أشار (McIntosh,2003) إلى ما يسمى عجلة الحياة، وهي تمثل كل قطاعات الحياة للفرد، وعندما يكون الفرد راضيًا تمامًا عن كل القطاعات يتحقق التوازن. هذا، ويترجم الشكل رقم (1) عجلة الحياة بالمعنى المشار إليه آنفًا.



شكل رقم (1)

مجالات الحياة

المصدر: (McIntosh,2003)

وقد عرّف (Tariq,A.,Aslam,H.D.,Siddique,A.,&Tanveer,A.2012) التوازن بين العمل والحياة بأنه حالة التساوي بين مطالب الحياة الشخصية، مثل: التعليم، والهوايات، كما عرّفه (Bird,2006) بأنه تحقيق الشخص لأهدافه، وإحساسه بالاستمتاع في مجالات الحياة: العمل، والأسرة، والأصدقاء، وذاته، وأشار بأنه لا يوجد وضع مثالي للتوازن يتناسب مع الجميع، أو يتناسب مع الشخص نفسه على مدار حياته؛ حيث تختلف حياة العاملين وطبيعة شخصياتهم، ويتفاوت تبعًا

لذلك ترتيب أولوياتهم. هذا، ويُعتبر التوازن بين العمل والحياة أمراً أساسياً لتحديد نوعية الحياة العملية، وعلاقتها بجودة الحياة (Guest,2002) .

2/ جودة الحياة:

ذكر (Karen, Michael,2008) إلى أن التوازن بين العمل والحياة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة الحياة؛ حيث يتناول سيطرة الأفراد على متى، وأين، وكيف يعملون؟ مما يمكنهم من التمتع بالحياة (McIntosh,2003) ، كما أشار (Quintana,C.B.,Mercado, F.M.& Balagtas, A. O.2019) تأثير التوازن بين العمل والحياة على الصحة الجسدية والنفسية والرضا الوظيفي والعلاقة مع الآخرين، وأضاف (Breitenecker & Shah,2018) أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة يعتبر أمراً أساسياً للوصول إلى مستوى معيشي جيد وتحسين نوعية الحياة، كما أكد (Taşdelen-Karçkay,A.,&Bakalim,O. 2017) أن التوازن يزيد من شعور الفرد بالرفاهية والرضا عن الحياة، وفي هذا الصدد تحاول المنظمات التعامل مع العاملين بطريقة داعمة، والمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، وتعزز قدراتهم على أداء أدوار الحياة الأخرى (Srivastava and Kanpur,2014)

3/ أصل التوازن بين العمل والحياة

ذكر (O'Toole and Lawler,2006) اهتمام رجال الأعمال بهذه القضية خلال فترة الستينيات وحتى منتصف الثمانينيات، عندما دخلت المرأة سوق العمل بأعداد كبيرة، لذا اهتموا بتغيير سياساتهم الداخلية خاصة للأمهات، وبحلول نهاية الثمانينيات أصبح يُنظر لهذه القضية أكثر من مجرد قضية تخص المرأة فقط بل والرجال أيضاً (Bird,2006).

4/ مبررات الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة:

- 1- الاتصال المستمر بالعاملين، مما أدى إلى تغلغل العمل إلى الوقت الخاص & Milliken, (Dunn-Jensen,2005).
- 2- الاهتمام بنوعية حياة العاملين الخاصة، وزيادة قدرتهم على تحمّل مسؤولية رعاية أسرهم وكبار السن، أو المشاركة في الأنشطة (Guest,2002).
- 3- ظهور جيل X، والذي يعطي أولوية لتحقيق التوازن، مع انخفاض شعوره بالالتزام تجاه العمل، (Visser,Mills, Heyse, Wittek,and Bollettino,2016).
- 4- الاهتمام بحقوق المرأة، من حيث تكافؤ الفرص، وتأثير ذلك على مقدار الوقت، والاهتمام بالأسرة (Chinchilla,N.,Las Heras,M.,&Torres, E. 2010).

5- العلاقة بين اهتمام المنظمة بتعزيز توازن العاملين وارتباطهم بها، وتأثيره على أدائهم، وجذبهم للعمل (Chan,A.P.C.,Chiang, Y.H., Wong,F.K.W., Liang,S.,&Abidoye, F. A. 2020)

5/2 نماذج تحليل التوازن بين العمل والحياة:

من واقع مراجعة الباحثة الدراسات السابقة، تبين أن هناك ثلاثة نماذج لتحليل التوازن بين العمل والحياة، تتناول بعض القضايا الرئيسية التي تحتاج إلى إلقاء الضوء عليها، وهي كالتالي:

1/5/2 النموذج التقليدي لتحليل التوازن بين العمل والحياة:

يراعي هذا النموذج العوامل الفردية والتنظيمية في تحليل التوازن، والضغوط التي يتعرض لها العاملون، ولكنه لا يتعامل مباشرة مع السياسات التي تساعد في تحقيقه.

1- العوامل التنظيمية وهي: متطلبات العمل، ثقافة المنظمة، متطلبات الحياة. فقد تكون متطلبات العمل والحياة منخفضة جداً أو مرتفعة جداً، كما أن ثقافة المنظمة قد تكون داعمة للتوازن، وذلك من خلال توفير السياسات التي تهدف إلى تحقيقه، أو العكس .

2- العوامل الفردية مثل: إلى أي مدى يكون العمل له الأولوية، والميل إلى الإنجاز والمشاركة، والقدرة على مواجهة ضغوط الطلبات المتنافسة، لذا تساعد هذه المعلومات في تفسير سبب شعور بعض العاملين بالتوازن، في حين لا يشعر بذلك البعض الآخر (Guest,2002) .

2/5/2 النموذج الديناميكي المتعدد للتوازن بين العمل والحياة:

يوضح هذا النموذج أن التوازن ليس ثابتاً؛ نظراً للطبيعة والظروف المتغيرة للعاملين، والتي تتسبب في خلق مطالب جديدة ومتغيرة في المجتمع (Sánchez et al.,2019) كما أضاف (Crooker,K.J.,Smith,F.L.,& Tabak,F.2002) التأثير المتبادل بين الأدوار، والاختلافات

الشخصية للعاملين في تعاملهم مع مطالب الحياة المختلفة، ومنها:

- الكفاءة الذاتية: تُشير إلى توقعات الفرد حول قدرته على إنجاز المهام.
- التحكم أو السيطرة: وتشير لدرجة تصور المرء لسيطرته على الأحداث وإدارة المواقف.
- الإيجابية/السلبية: وهي تعني بمدى قدرة الفرد على اتخاذ إجراءات إيجابية في أسوأ الظروف.
- صلابة الشخصية: وتُشير لدرجة مقاومة ضغوط الحياة، مما يُسهم في تحقيق التوازن.
- الاعتماد على الذات: يُدير من يعتمدون على أنفسهم التوازن بين ارتباطاتهم بسهولة أكبر.

3/5/2 نموذج التوازن بين العمل والحياة ذو الاتجاهين (العاملين والمنظمات)

خلال العقود القليلة الماضية، كانت معظم المنظمات تركز على حل مشكلة التوازن كمسألة فردية، أما الآن فقد أدركت أن هذه القضية تؤثر على المنظمة كما تؤثر على الفرد (Tariq, A., Aslam, H.D., Siddique, A., & Tanveer, A., 2012). وفيما يلي عرض جهود المنظمات في هذين المنهجين :

- المنهج التنظيمي:

أظهرت الكثير من الدراسات أن أفضل المنظمات هي التي تتبنى سياسات لدعم توازن الحياة للعاملين، وهذا يسمح لهم بالتركيز أثناء العمل، والسيطرة على مشكلاتهم، مع الوضع في الاعتبار اختيار تلك البرامج بما يتناسب مع متطلبات التشغيل والتكاليف.

- المنهج الفردي:

المنظمة لن تستطيع تحقيق توازن أفضل للعاملين بدون الوضع في الاعتبار الفروق الفردية بينهم، مثل: العمر، والحالة الاجتماعية (Clarke, M.C., Koch, L.C., & Hill, E.J. 2004) وعليه يتضح للباحثة أن العمل المزدوج لتحسين توازن العاملين بين العمل والحياة الشخصية أمر ممكن الحدوث، ويؤدي إلى نتائج مربحة للعاملين والمنظمات.

6/2 نظريات العلاقة بين العمل / الحياة

ذكر (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003) ثلاث سمات للتوازن وهي :

- التوازن الزمني والخاص بالوقت المخصص لكل مجال.
- توازن المشاركة الذي يُشير لدرجة الانخراط في كل دور.
- توازن الرضا الذي يوضح توقعات العامل من العمل وحياته الخاصة.

كما أشار (Guest, 2002; Rife, A.A., Hall R.J. 2015) إلى وجود خمس نظريات تستخدم لشرح هذه العلاقة ويمكن توضيحها كالتالي:

1. نظرية التجزئة وتفترض أن العمل وغير العمل مجالان منفصلان لا يؤثران على بعضهما.
2. النظرية التأثيرية والتي تفترض أن العمل ومجالات الحياة كل منهما يؤثر على الآخر.
3. النظرية التعويضية وتفترض تعويض ما يفقده العامل في مجال بما يحققه في مجال آخر.
4. نظرية الوسيلة حيث يُسهّل العمل في أحد المجالات النجاح في الآخر.
5. نظرية الصراع وتفترض ارتفاع متطلبات مجالات الحياة، مما يُجبر العامل إلى الاختيار.

على أنه ينبغي التنويه إلى أن النظريات السابقة نظريات وصفية، ولكي تكون ذات قيمة يجب أن تتضمن تحليلاً لأسبابها ويمكن ذلك من خلال النظريات التالية:

1- نظرية الحدود:

وهي تُفسر درجة الفصل بين الأدوار من حيث الوقت والمكان والأحداث (يونس، 2016).

2- النظرية النفسية (الفروق الفردية):

توصلت دراسة (lee, 2002) إلى تأثير الفروق الفردية للعاملين على تحقيقهم للتوازن بين العمل والحياة، مثل: مدمنو العمل، وهم الذين يختارون العمل لساعات طويلة (Guest, 2002).

3- نظرية صراع الأدوار:

يُعرف الصراع بين العمل والحياة بأنه "شكل من أشكال الصراع بين الأدوار"، حيث تتعارض مطالب الأدوار المتعددة على الوقت والموارد المحدودة (Higgins, Duxbury & Lyons, 2008).

4- نظرية تعزيز الدور:

وفقاً لتلك النظرية يتمتع الأشخاص الذين يشغلون عدة أدوار، مستويات أعلى من الرفاهية عن غيرهم، بسبب زيادة مواردهم (Rozario, Morrow-Howell, & Hinterlong, 2004).

2/ 7 فوائد التوازن بين العمل والحياة:

يتناول هذا الجزء من البحث مآثر تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وذلك على النحو التالي:

2/ 1 فوائد التوازن بين العمل والحياة للمنظمات:

- تحقيق توازن أفضل للحياة العملية يمكن أن يحقق أرباحاً لأرباب العمل من خلال:
- وجود قوة عاملة أكثر حماساً وإنتاجية والتزاماً، وانخفاض معدلات الغياب عن العمل، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، بالإضافة لتجنب جلب مشكلات المنزل للعمل والعكس (Byrne, 2005).
- جذب العاملين خاصة جيل Y نظراً لاكتساب المنظمة سمعةً جيدة (Chan et al., 2020).
- تحسين العمل الجماعي والروح المعنوية (Srivastava and Kanpur, 2014).
- انخفاض تكاليف الرعاية الصحية والتعيين والتدريب؛ نتيجة انخفاض معدل ترك العمل (Tariq, A., Aslam, H. D., Siddique, A., & Tanveer A., 2012).
- تعزيز الانتاجية وتقليل الاخطاء (Malik, M., Haider, Z., & Hussain, A. 2019).

2/ 2 فوائد التوازن بين العمل والحياة بالنسبة للعاملين:

- يحقق التوازن للعاملين شعورًا بالسعادة والرضا؛ نتيجة تحسين تقديره لذاته وصحته من خلال:
- 1- زيادة القدرة على التوفيق بين مجموعة واسعة من الأدوار في حياتهم، وتحقيق علاقات أفضل مع الإدارة، والتركيز في العمل (Byrne,2005).
 - 3- الشعور بالقيمة وتحسين العلاقات داخل وخارج العمل (Srivastava and Kanpur,2014)
 - 3- انخفاض الشعور بالضغط، والتوتر والأمراض (Reindl,Kaiser& Stolz,2011)
 - 4- التجربة الإيجابية مع العمل وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية (Grandi,D.2012)
 - 5- العلاقة الإيجابية بين التوازن والتقدم الوظيفي، والذي يرجع إلى تميز من يحققون التوازن بإمكانيات أعلى للتقدم (Lyness and Judiesch 2008).

3/ العلاقة بين اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين:

اهتمت بعض الدراسات بتناول الاختلاف بين الأجيال في بيئة العمل، وأثره على التوازن بين العمل والحياة، كما هو الحال في دراسات (Robak,E. 2017 ;Malik and Khera,2014 ; Haynes,2011; Catherine,2007 ;Beutell and wittig,2008)؛ حيث أشارت أن كلا من جيل المحاربين القدامى، وجيل الطفرة (B.B) يحققان توازنًا بين العمل والحياة على الرغم من ميلهما للعمل، وذلك يرجع لانفصال الدورين، فالحدود واضحة بينهما، فدور الرجل في العمل، والمرأة لإدارة شؤون الحياة الأخرى، أما جيل X فلهذه علاقة مختلفة مع العمل؛ حيث ينحدر من أسر وحيدة الوالدين لغياب الأم في العمل، لذا يميل إلى إحداث التوازن بين العمل والحياة، ويهتم بالعمل أقل من الجيلين السابقين، بينما جيل Y يُفضل تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وإن تعارضاً يميل لحياة الشخصية، وذلك بسبب عدم وضوح الحدود بين الأدوار، نتيجة التقدم التكنولوجي، لذا يهتم بفهم السياسات التي توفرها الإدارة لمساعدته على تحقيقه.

وفي دراسة (Sánchez et al.,2019) والتي خلصت إلى استخدام الأجيال الجديدة للإنترنت كثيرًا في اتخاذ قراراتهم كباحثين عن عمل، عن طريق فحص ومقارنة مواقع الشركات، وأن أفضل الشركات لا تُبلغ عن معلومات كافية عن ممارسات التوازن بين العمل والحياة لديها، مما يؤثر على جذب العاملين من جيل Y، ولذا كانت التوصية الرئيسية في الدراسة أهمية تحسين كشف الشركات عن ممارسات التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة لديها.

أما دراسة (Chan et al.,2020) والتي تم تطبيقها على 870 مفردة من العاملين في قطاع التشييد والبناء بهونج كونج خاصة العاملين في المناوبات، والإناث، والإداريين والمهنيين، حيث تواجه تلك الصناعة نقصًا حادًا في تلك العمالة، وتهدف الدراسة إلى التحقيق في ميول هذه العمالة للتوازن بين

العمل والحياة، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذا التوازن، وأثبتت تأثير التوازن بين العمل والحياة صحة وسلامة العاملين، وعلى جاذبية المنظمة للجيل الأصغر سنًا لحل مشاكل الشيخوخة ونقص العمالة، وضرورة تحسين تلك الممارسات لجذب الموهوبين من جيل Y.

بالنسبة لدراسة (Aydemir, M., Dinc, M. S., & Caglar, M. 2016) والتي تمت على عينة من 842 عامل من شركات مختلفة بتركيا، أظهرت نتائجها اختلاف الأجيال في الخصائص والتوقعات عن العمل، مما يزيد من صعوبة إدارة تلك الاختلافات، والحاجة إلى معرفة محفزات كل جيل من أجل إدارة فعالة، كما أنهت الدراسة أن الاختلافات بين الأجيال لها تأثير على قيم العمل لديهم، ولكنها لا تؤثر على التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

أما (McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. 2007) فقد رصد في دراسته البحثية القضايا المرتبطة بتنوع الأجيال داخل المنظمات، وممارسات الموارد البشرية للوفاء باحتياجاتهم؛ حيث يشكل هذا التنوع تحديًا هامًا للإدارة، في تحقيق وإدارة التفاعل والتناغم بين مجموعات العاملين، من أجل خلق بيئة عمل إيجابية، وتلخصت النتائج أن كل جيل لديه مجموعة خصائص وتطلعات فريدة من نوعها، والتي تشير إلى نهجهم الخاص تجاه العمل والحياة، وكيف يمكن لمسئولي الموارد البشرية أن يستجيبوا لاحتياجات الأجيال المختلفة في هذا الصدد، وهو ما أكدته دراسة (Angeline, T., 2011) بماليزيا عن الفجوة بين أجيال العاملين، وأهمية تعاطف الإدارة لاحتياجاتهم وطريقة تفكيرهم، واتخاذ تدابير حكيمة لاستيعاب توقعاتهم، فجيل X أكثر ميلاً للتوازن بين العمل والحياة، وجيل Y أكثر ميلاً للحياة؛ حيث يعيش أولاً ثم يعمل، ويقدر قيمة رفاة الحياة الخاصة. وقد أظهرت نتائج دراسة (Loughlin & Barling, 2001) والتي تناولت قيم وسلوكيات شباب العاملين بكندا، وأوجه التشابه والاختلاف بينهم وبين كبار السن من العاملين، أن جيل X يقيس نجاحه المهني بمدى قدرته على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، ويُمكن أن يقبل وظيفة أقل، طالما تحقق له توازن أفضل، ودعم ذلك نتائج دراسة كلا من (Chao, 2005; Sajjadi, A., Åkesson, Castillo, L. C. F., Sun, B., 2012) بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين اختلاف الأجيال والتوازن بين العمل والحياة، فذكرت أن جيل X على خلاف جيل B.B يُعتبر العمل أمرًا ثانويًا، بجانب الأمور الأخرى خارج العمل، مثل تربية الأبناء والهوايات، وقد يرجع ذلك لخبرتهم الصعبة في مرحلة النمو؛ بسبب اضطراره لرعاية نفسه، مما شجعهم على تقدير أهمية سياسات العمل التي تسمح لهم بموازنة العمل مع مطالب حياته، كما يفضل المنظمات التي تضع في أولوياتها هذا التوازن أكثر من اهتمامه

بمنصبه أو وضعه الوظيفي؛ حيث يحافظ على التوازن، وعلاقات العمل الجيدة أكثر من الأجيال التي سبقتها، كما يهتم بتأثير كل قرار يتخذه على كل جوانب حياته.

واستكمالاً لما سبق توصل (Beutell and wittig Berman,2008) في دراسته لاستكشاف تأثير اختلاف الأجيال على التوازن بين العمل والأسرة، باعتبار الأسرة جزء من الحياة الخاصة، وأن جيل B.B يحقق التوازن، على الرغم من ميله للعمل؛ فهو يعيش ليعمل؛ حيث نشأ بعد الحرب العالمية الثانية، عندما كان الاقتصاد ينمو بشكل بطيء، على عكس الجيل X الذي يعمل ليعيش، ويعاني من عدم التوازن، والذي يرجع لاختلاف مرحلة الحياة والمرحلة الأسرية للأجيال.

وفي السياق نفسه، أظهرت دراسة (Malik and Khera,2014) انخفاض اهتمام أبناء جيل X بالعمل عن أبناء جيل B.B، وهذا يوضح أن مشكلة التوازن بدأت من جيل X، لذا فإن اهتمامهم بالتوازن بين متطلبات العمل ومجالات الحياة الأخرى أقوى، فهناك احترام للحدود بين الأدوار، والفرق في توقعات توازن العمل مع الحياة بين الأجيال إلى حد ما يتوافق مع ما وجدته (ILM,2011)، حيث انتهت دراسته إلى أن المدراء يميلون إلى التقليل من شأن أهمية التوازن بين العمل والحياة لجيل Y، وأن هذا التوازن يُعد واحداً من أهم خمسة أولويات للجيل Y، في حين أن بعض المديرين يقللون من هذه الصفة، وتصنيفها في الترتيب العاشر على قائمة أولوياتهم، كما أضاف أن جيل Y يميل إلى عدم خلط الحياة مع العمل، بالمقارنة مع أجيالهم السابقة، إذ توصل في دراسته إلى أن 25% من الجيل Y لا يخلط العمل مع الحياة، في حين أن 6% فقط من المديرين لا تخلط العمل مع الحياة.

وعلى صعيد آخر، توصلت دراسة (Catherine C.Parker,2007) على عينة من 543 من خريجي جامعة نيويورك نيو بالتز متضمنه الأجيال الثلاث، أن جيل B.B يحقق توازن أقل من جيلي X، Y، وقد يكون هذا دليلاً على رغبة في تقديم تضحيات شخصية من أجل حياته المهنية، وقد توصلت الدراسة لوجود تباين بين الأجيال في التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، كما ذهب (Bird,2006) في دراسته عن أهمية وجود استراتيجية ناجحة للتوازن بين العمل والحياة للعاملين، وأن العاملين من جيل B.B إلى جيل الألفية، يتم اختيارهم للوظائف وفقاً لمدى اهتمام أصحاب الأعمال بقضية التوازن، وأنه كلما زاد عدد العاملين من جيل X، Y بالمنظمة، زادت توقعاتهم حول ضرورة وجود بيئة عمل صحية، وتوافر ثقافة الحياة العملية الإيجابية داخل المنظمة، وإدراك أصحاب العمل أنه بالإضافة إلى رغبتهم في الحصول على وظيفة، فإنهم يتمتعون بحياة خاصة، وأن عدم تحقيقهم توازن بين عملهم وحياتهم، قد يكون السبب الأول وراء تركهم لوظائفهم.

وفي دراسة (Beutell,N.J.,2013) والتي تم تطبيقها على عينه من 3052 مفردة بنيويورك، أنهت لوجود فروق معنوية بين الأجيال في بيئة العمل في تحقيق التوازن، ووجود اختلاف كبير بينهم، خاصة في الصراع بين متطلبات العمل والأسرة، وأن الصحة النفسية من أهم مؤشرات هذا الصراع، والذي يتأثر بالإضافة لاختلاف الأجيال، إلى الوظيفة، والخبرة، مرحلة الحياة، كما أنهت دراسة (Attaran,M.,S.&Kirkland,D.2019) أن إحداث تغييرات في بيئة العمل، يمكن أن يدعم صحة ورفاهة العامل؛ ويعزو ذلك للحالة الجسدية والعقلية المتغيرة لكل جيل، هذا بالإضافة للمتطلبات النفسية والاجتماعية في حياته.

وقد توصلت دراسة (Malik and Khera,2014) إلى أن جيل Y لديه رغبة قوية في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وإن كان يميل إلى الحياة الخاصة أكثر، لذا يفضل الأعمال التي تمنحه مرونة تسمح له بقضاء جانب من وقته في الترفيه، كما أكد (Parry,2014) هذه النتائج، وأنهى إلى أن جيل Y أقل الأجيال اهتمامًا بالعمل، وأقل رغبة في بذل مجهود، وأكثر ثقة في الحصول على كل رغباته في مكان العمل، ويفضل الوظيفة التي تمنحه أجازات أكثر، والميل إلى ترك العمل إذا لم يحقق توقعاته.

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه مما سبق أنه على الرغم من أن هناك اتفاقاً على العلاقة التأثيرية بين اختلاف أجيال العاملين والتوازن بين العمل والحياة، وتميز كل جيل بمجموعة من القيم والتوقعات تجاه العمل والحياة، إلا أن بعض الدراسات أوضحت أن جيل المحاربين القدامى وجيل B.B يحققان توازنًا بين العمل والحياة رغم ميلهما للعمل، وأن مشكلة التوازن بدأت من جيل X، بينما أفادت دراسات أخرى أن جيل B.B يحقق توازن أقل من جيلي X، Y، وأن العاملين من جيل B.B إلى جيل Y يفضل المنظمات التي تضع في أولوياتها هذا التوازن، مما يشير إلى صعوبة تعميم أي من هذه النتائج، حيث مازالت تلك العلاقة غير متفق على تأثيرها، وقد يرجع ذلك لاختلاف بيئة التطبيق.

خامساً: النتائج والتوصيات

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة ، ومن خلال مراجعة الأدب الإداري في موضوع البحث، نخلص إلى الآتي :-

1. كل جيل لديه مجموعة خصائص وتطلعات فريدة من نوعها، ويُشكل هذا التنوع داخل المنظمات تحديًا هامًا للإدارة، وعلى مسؤولي الموارد البشرية أن تكون على بينة من الاحتياجات المتغيرة لعاملها، وتحديد كيفية الاستجابة لها، وبما يتناسب مع طريقة تفكيرهم، وذلك لتحقيق التفاعل والتناغم بين مجموعات العاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية مما يؤدي إلى زيادة معنوياتهم والتزامهم، والحد من مصادر التوتر والمشكلات .
2. وجود اختلاف كبير بين الأجيال في الوفاء بمتطلباتهم النفسية والاجتماعية، خاصة بالنسبة للصراع بين العمل والأسرة، وأن الصحة النفسية من أهم مؤشرات هذا الصراع، والذي يتأثر بالإضافة لاختلاف الجيل، إلى الوظيفة، ومرحلة الحياة، والمرحلة المهنية. لذا فإن إحداث تغيرات في بيئة العمل المادية، يمكن أن يدعم صحة ورفاهة العامل؛ والذي يعزو للحالة الجسدية والعقلية المتغيرة لكل جيل.
3. اختلاف الأجيال في الخصائص والتوقعات عن بيئة العمل، خاصة بالنسبة لميولهم ونهجهم تجاه العمل والحياة، مما يزيد من صعوبة إدارة تلك الاختلافات، فجيل BB يضع الأولوية للعمل، أما جيل X أكثر ميلاً للتوازن بين العمل والحياة، وجيل Y أكثر ميلاً للحياة؛ حيث يعيش أولاً ثم يعمل، ويقدر قيمة رفاهية الحياة الخاصة، لذا من الأهمية دراسة ومعرفة توقعات ومحفزات تلك الأجيال، من أجل إدارة فعالة، واتخاذ تدابير حكيمة لاستيعابها.
4. كلما زاد عدد العاملين من جيل X، Y بالمنظمة، زادت التوقعات حول ضرورة وجود بيئة يتوافر بها ثقافة الحياة العملية الإيجابية، لذا على أصحاب العمل ادراك أن للعاملين حياة خاصة، وأن عدم تحقيقهم توازن بين عملهم وحياتهم، قد يكون السبب وراء تركهم لوظائفهم.
5. برز التوازن بين العمل والحياة كمسألة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وعنصر أساسي في توظيف والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين خاصة من جيل Y، بالإضافة لتأثيره على صحة وسلامة العاملين، لذا على المنظمات تقديم حلول لتحسين تلك الممارسات بشكل مستمر، لجذب الكفاءات منهم والحفاظ عليهم.
6. استخدام أبناء جيل Y الإنترنت في إتخاذ قراراتهم كباحثين عن عمل، من خلال فحص ومقارنة مواقع الشركات، مما يُشير إلى أهمية كشف الشركات عن ممارسات التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، لاستقطاب الكفاءات والموهوبين منهم.

سادسًا : خلاصة البحث

قدمت الباحثة من خلال هذا البحث عرض للدراسات التي تناولت العلاقة بين اختلاف أجيال العاملين وقدرتهم على تحقيق توازنهم بين عملهم وحياتهم الخاصة، وقد أختتمت البحث بعرض للنتائج والتوصيات، وبهذا يكون قد حقق البحث أهدافه المحددة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

1. يونس، رغبة أبو السعود أحمد (2016)، دور ترتيبات العمل المرنة في مجابهة المشكلات الناجمة عن عدم التوازن بين المتطلبات العملية والعائلية، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Anderson,L.(2011,August 5). Something for the weekend. *Financial Times*. Retrieved April15, 2012, from <http://www.ft.com/cms/s/2/6d1d554cbf69-11e0-898c-00144fea bdc0.html> - axzz1sVRmpv1t
- 2- Angeline,T.(2011).Managing generational diversity at the workplace:expectations and perceptions of different generations of employees.*African Journal of Business Management*,5(2),249
- 3- Armour, S. (2005). *Generation Y: They've arrived at work with a new attitude*.Retrieved February24,2012,fromhttp://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-geny_x.htm
- 4- Arsenault, P. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25, 124-141
- 5- Atkinson,C. M. (2011). *Examining differences in work life balance, job satisfaction, organizational commitment, and learning goal orientation in Baby Boomers and Generation Xers* (Doctoral dissertation, Sciences)
- 6- Attaran,M.,Attaran,S.,& Kirkland,D. (2019).The need for digital workplace: increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems(IJEIS)*, 15(1), 1-23.
- 7- Aydemir, M., Dinc, M. S., & Caglar, M. (2016). How work-life balance and work values differ from generation to generation: An exploratory study.In *2nd Annual International Conference on Social Sciences (AICSS),Istanbul,Turkey*.Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/303951139_How_Work-Life_Balance_and_Work_Values_Differ_From_Generation_To_Generation_An_Exploratory_Study.
- 8- Beutell,N.J.(2013).Generational differences in work-family conflict and synergy .*International journal of environmental research and public health*,10 (6),2544-2559.
- 9- Beutell,N.J.,&Wittig-Berman,U.(2008).Work-family conflict and work-family synergy for generation X,baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), 507-523.
- 10- Bird,J. (2006).Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls, *Employment Relations Today*, 33 (3), 21-30

- 11- Breitenacker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146.
- 12- Catherine C. Parker (2007), Generational Differences In Work Life Balance Attitudes, Master Thesis, University Of New York, Department Of Psychology, New Pals
- 13- Chan, A.P.C., Chiang, Y.H., Wong, F.K.W., Liang, S., & Abidoye, F.A. (2020). Work-Life Balance for Construction Manual Workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(5), 04020031.
- 14- Chao, L. (2005). "For Gen Xers, It's Work to Live; Allowing Employees to Strike Balance Between Job and Life Can Lead to Better Retention Rates" *The Wall Street Journal*. New York, NY: Nov 29, 2005. pg B.6
- 15- Chinchilla, N., Las Heras, M., & Torres, E. (2010). Work-Family Balance : a Global Challenge. *Balancing Work and Family: a Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*.
- 16- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- 17- Clarke, M.C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consum*
- 18- Coburn, A.S., & Hall, S.J. (2014). Generational differences in nurses' characteristics, job satisfaction, quality of work life, and psychological empowerment. *Journal of Hospital Administration*, 3 (5), p124.
- 19- Crooker, K.J., Smith, F.L., & Tabak, F. (2002). Creating work-life balance: A model of pluralism across life domains. *Human Resource Development Review*, 1(4), 387-419.
- 20- Fenzel, Judith L. (2013). "Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement". (Doctoral dissertation, Sciences), The University of Wisconsin-Milwaukee. Paper 350.
- 21- Grandi, D. (2012). Work-Life Balance: constraints and opportunities for an effective implementation at firm-level. *Unpublished Doctorate Dissertation, Reykjavik University, Canada*
- 22- Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the Generation Gap : How to get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more*. Franklin Lakes, NJ: Career Press
- 23- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). the relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 510-31.

- 24- Grobelna, A., & Tokarz-Kocik, A. (2016, September). Work-life balance and its importance for the work process in hospitality industry. A perspective of generation Y employees. In Economic and Social Development (Book of *Proceedings*), 16th International Scientific Conference on Economic and Social (p. 489).
- 25- Guest,D.E.(2002).Perspectives on the study of work-life balance .*Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- 26- Harber,J.G.(2011).*Generations in the workplace:Similarities and differences*. East Tennessee State University.*ProQuest Dissertations and Theses*, 103 .
- 27- Haynes,B.P.(2011).The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108.
- 28- Higgins, C. (2008). *Reducing Work-Life Conflict: What Works? What Doesn't?* Doctoral dissertation,St.Francis Xavier University.
- 29- Honerkamp, V. (2020). The Brand Inside: Fulfilling the Needs of the New Employee Generation to Create Brand Advocates [Summary].
- 30- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising - The next great generation*. New York: Vintage Books.
- 31- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years. *Harvard Business Review*,85 (7-8),41-52.
- 32- Lancaster,L.C., & Stillman,D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York, NY: HarperCollins Publishers Inc.
- 33- Lee, F. (2002). *Supportive Work Practices and Work-Life Balance* (Doctoral dissertation,Tesis para Graduate Diploma of Psychology, School of Psychology, Deakin University).
- 34- Loughlin,C., & Barling, J.(2001).Young workers' values, attitudes and behaviours, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 74, 543-558
- 35- Lyness,K.S., & Judiesch, M. K.(2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential.*Journal of Applied Psychology* , 93(4), 789.
- 36- Malik, M., Haider, Z., & Hussain, A. (2019). Perceived emotional intelligence , work life balance and job satisfaction among health-care professionals in Pakistan. *Int. J. Pharm. Res. Allied Sci*,8, 80-86
- 37- Malik,S.,& Khera,S. N.(2014). New generation-great expectations Exploring the work attributes of gen y.*Global Journal of Finance and Management*,6(5),433-438

- 38- McGuire,D.,Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations.*Journal of European industrial training*,31(8),592-608.
- 39- McIntosh,S. (2003).Work-life balance: How life coaching can help. *Business information review*, 20(4), 181-189.
- 40- Milliken,F.J.,&Dunn-Jensen,L.M.(2005). *The Changing Time Demands of Managerial and Professional Work: Implications for Managing the Work-Life Boundary*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- 41- O'Toole, J., & Lawler, E.E., III, (2006). The new American workplace. New York: Palgrave Macmillan.
- 42- O'Malley, B. H. (2010). *Generation X demographic influences on organized living*. Retrieved from www.organization-makes-sense.Com
- 43- Pangil,F.,& Isa, M. F. M. (2015). Individual, Organizational and Environmental Factors Affecting Work-Life Balance. *Asian Social Science*,11(25), 111.
- 44- Parry,E.(2014).*Generational diversity at work: New research perspectives*. Routledge.
- 45- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity . *Sage Open*, 2(2), 2158244012444615.
- 46- Patwa, N., Abraham, C., & D'Cruz, A. (2018). The Brand Inside: Fulfilling the Needs of the New Employee Generation to Create Brand Advocates. *International Journal of Business & Economics*, 17(2).
- 47- Prater,T., & Smith,K. (2011). Underlying factors contributing to presenteeism and absenteeism. *Journal of Business & Economics Research*, 9(6), 1.
- 48- Quintana, C. B., Mercado, F. M., & Balagtas, A. O. (2019). Perception of STEAM Teachers on the Influence of Work-Life Balance on Well-being and Teaching Performance. *The Normal Lights*, 13(1).
- 49- Reindl, C.U., Kaiser, S., & Stolz, M. L. (2011). Integrating professional work and life: Conditions, outcomes and resources. In *Creating Balance?* (pp. 3-26). Springer Berlin Heidelberg.
- 50- Rife,A.A.,Hall,R.J.(2015), Work-Life Balance, science for a smarter workplace, A White Paper prepared by the Visibility Committee of the Society for Industrial and Organizational Psy, *Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc*.
- 51- Rozario,P. A., Morrow-Howell, N., & Hinterlong, J. E. (2004). Role enhancement or role strain: Assessing the impact of multiple productive roles on older caregiver well-being. *Research on Aging*,26(4), 413-428.

- 52- Sánchez-Hernández, M.I., González-López, Ó.R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J.L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work . *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122
- 53- Sajjadi, A., Åkesson Castillo, L. C. F., & Sun, B. (2012). Generational Differences in Work Attitudes: A comparative analysis of Generation Y and preceding generations from companies in Sweden.
- 54- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & It's Implications. *IOSR-JBM*, 16(3), 54-59.
- 55- Tan, S.K., Yusoff, W., & Fauziah, W. (2012). Generation x and y and their work motivation.
- 56- Tariq, A., Aslam, H.D., Siddique, A., & Tanveer, A. (2012). Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management : A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations . *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 577-85.
- 57- Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3-13.
- 58- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5 (2), 1-21.
- 59- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 60- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877
- 61- Visser, M., Mills, M., Heyse, L., Wittek, R., & Bollettino, V. (2016). Work-Life Balance Among Humanitarian Aid Workers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1191-1213.
- 62- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- 63- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York, NY: Amacom.