

## تكليف الأسبوع الثامن مقرر قضايا بحثية 1

إعداد:

حسن عبد الرحمن الزهراني

إشراف:

د/ هبة كمال

الدراسة



## -تقييم العنوان-

# Managing the Generational Divide in Digitally Transformed Workforces

يتناول البحث موضوع إدارة الفجوة الجيلية داخل بيئات العمل المتحوّلة رقمياً، وهو عنوان يعكس بدقة اتساع الظاهرة التي تشغل المنظمات الحديثة. يبرز العنوان قدرة الدراسة على الربط بين عنصرين مترابطين هما التحول الرقمي والتنوع الجيلي، كما يشير إلى السياق المهني الذي تتشكل فيه هذه العلاقات. ويتميز العنوان بشموليته ووضوحه، إذ يحدد مباشرة الإطار العام للبحث ويكشف عن المتغيرات الأساسية التي سيتناولها مثل اختلاف أنماط السلوك والقيم المهنية بين الأجيال، وتأثير التحول الرقمي في تشكيل تلك الاختلافات. يتسم العنوان بالجاذبية لأنه يسلط الضوء على قضية حديثة ومؤثرة في استراتيجيات الموارد البشرية وقيادة المؤسسات.

## المقدمة

تعرض المقدمة خلفية نظرية حول التحولات العميقة التي أحدثها التطور الرقمي في بيئات العمل المعاصرة، وتوضح كيف أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل توقعات العاملين، وأساليبهم في التواصل، وأنماط الإنجاز المختلفة بين الأجيال. وتستعرض المقدمة الأدبيات التي تؤكد وجود اختلافات حقيقية في قيم العمل والدوافع المهنية بين الأجيال الشابة وكبار السن في المؤسسات، وتبرز الحاجة إلى معالجة هذه الفجوة لضمان الانسجام الوظيفي والاستفادة المثلى من القدرات البشرية. وتوضح المقدمة أن التباين في المواقف تجاه التكنولوجيا وطرائق استخدامها يمثل محوراً أساسياً في فهم الظاهرة، كما تشير إلى ضرورة بحث متعمق في كيفية تكيف الأجيال المختلفة مع متطلبات التحول الرقمي وتحدياته، وهو ما يمثل الأساس المنطقي للدراسة.

## مشكلة الدراسة

تركز مشكلة الدراسة على غياب الفهم التطبيقي العميق للعوامل التي تُسهم في اتساع الفجوة الجيلية داخل البيئات الرقمية، رغم وفرة الأدبيات التي تناولت كل عنصر منهما على حدة. وتبرز المشكلة في أن المنظمات تواجه صعوبة في مواءمة ثقافة التحول الرقمي مع تباين القيم المهنية وتوقعات الأداء بين الأجيال، مما يخلق تحديات تنظيمية وإدارية. وتتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تجمع بين دراسة الاختلافات الجيلية في سياق التحول الرقمي بشكل مباشر ومتكامل، إضافة إلى محدودية الأطر المفاهيمية التي تشرح كيف تتفاعل الفروق الجيلية مع الابتكارات التقنية داخل المنظمات الحديثة. لذلك صيغت المشكلة حول الحاجة إلى تحليل كيف يعيد التحول الرقمي تشكيل توجهات الأجيال المختلفة نحو العمل، وما الآثار الناتجة عن هذا التفاعل على الثقافة المؤسسية.

## أهمية الدراسة

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من مساهمتها في توسيع فهم العلاقة بين التحول الرقمي والتنوع الجيلي داخل المؤسسات، وهو مجال معرفي لا يزال في طور التبلور. وتقدم الدراسة إطاراً يساعد الباحثين على تفسير كيفية تطور قيم العمل في ظل التحولات التقنية، مما يثري حقل القيادة وإدارة الموارد البشرية. أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في قدرتها على تقديم رؤى عملية تساعد القادة وصناع القرار على تطوير استراتيجيات فاعلة لدمج الأجيال المختلفة في البيئات الرقمية، وتعزيز التفاعل بين الموظفين، والحد من الآثار السلبية للفجوة الجيلية على الإنتاجية وأداء الفرق. كما تساعد النتائج في تصميم برامج تأهيل وتطوير موجهة لكل فئة عمرية بما يضمن الوصول إلى بيئة عمل متناغمة تدعم الابتكار.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل الكيفية التي تتفاعل بها التحولات الرقمية مع الاختلافات الجيلية داخل أماكن العمل، وتحديد العوامل التي تؤثر في القيم المهنية والمواقف تجاه العمل عبر الأجيال. وتسعى إلى الكشف عن أنماط السلوك المرتبطة بالاستخدام التقني، وكيف تختلف هذه الأنماط بين الجيل الأكبر والأصغر. كما تستهدف توضيح التأثيرات التنظيمية الناتجة عن هذا التباين، واستكشاف الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتعزيز التوافق بين الأجيال داخل البيئات الرقمية. وتهدف الدراسة أخيراً إلى بناء صورة تحليلية تساعد على فهم ديناميكيات العمل المعاصر وربطها بالتحول التقني بسرعة وتغيراته المستمرة.

## مفاهيم وتعريفات الدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من المفاهيم المحورية، من بينها مفهوم التحول الرقمي الذي يُعرّف على أنه عملية إعادة هيكلة العمليات والخدمات والاتصالات داخل المؤسسات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. كما تقدم تعريفاً لمفهوم الفجوة الجيلية باعتبارها تبايناً في القيم المهنية والدوافع واتجاهات العمل نتيجة اختلاف الخلفيات الاجتماعية والتقنية بين الفئات العمرية. وتطرح الدراسة مفهوم قيم العمل الذي يعبر عن المعتقدات المهنية التي تحدد كيفية تقييم الأفراد للمسؤوليات الوظيفية ومتطلبات الأداء. وتعالج الدراسة كذلك مفهوم التكيف الرقمي الذي يشير إلى قدرة العاملين على تبني وتوظيف الأدوات التقنية بمرونة وكفاءة. وتُعرّف هذه المفاهيم بطريقة منهجية بما يسهل الربط بينها في التحليل.

## الدراسات السابقة

تستعرض الدراسة عدداً واسعاً من البحوث التي ناقشت تأثير التحول الرقمي على ممارسات العمل، ودور التكنولوجيا في إعادة تشكيل أدوار العاملين، كما تتناول الأدبيات التي بحثت في الفروق الجيلية داخل المنظمات. وتوضح الدراسات السابقة أن الأجيال الأكبر غالباً ما تواجه صعوبات في التكيف مع الأدوات الرقمية مقارنة بالأجيال الشابة، وأن تباين الدوافع المهنية يسهم في اختلاف الاستعدادات تجاه التغيير التقني. كما تكشف الأدبيات عن وجود فجوة في الربط بين هذين المسارين، إذ ركزت بعض الدراسات على التحول الرقمي دون تحليل البعد الجيلي، بينما تناولت دراسات أخرى الفروق الجيلية بمعزل عن السياق الرقمي. لذلك جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال دمج المسارين في إطار واحد.

## فرضيات الدراسة

لا تعتمد الدراسة على فرضيات كمية بالمعنى التقليدي، بل تُطرح في إطار أسئلة بحثية نوعية تتعلق بكيفية تفاعل الأجيال المختلفة مع التحول الرقمي. وتستقصي الأسئلة كيفية اختلاف قيم العمل بين الجيلين الأكبر والأصغر، ومدى تأثير التقنيات الحديثة على أساليب التواصل والتعاون بين الموظفين، وكيف تسهم الخبرات الحياتية المختلفة في تشكيل الاستعداد للتعامل مع الابتكار الرقمي. وتسعى الأسئلة إلى بناء فهم عميق لطبيعة الاختلافات التي تظهر عند إدماج التكنولوجيا في العمليات التنظيمية، وإلى تحليل النتائج التي تنعكس على الإدارة والقيادة.

## نموذج الدراسة

يعتمد البحث نموذجاً مفاهيمياً يقوم على الربط بين التحول الرقمي باعتباره سياقاً تنظيمياً متغيراً، وبين الفروق الجيلية باعتبارها عاملاً مؤثراً في تشكيل قيم العمل والمواقف تجاه المهام المهنية. ويظهر النموذج أن التقنية هي متغير سياقي يغير في طبيعة التوقعات المهنية، بينما تعمل الأجيال المختلفة كعدسات تفسر هذا التغيير بطرق متباينة بناءً على خبراتها وثقافتها المهنية. ويركز النموذج على الدور الوسيط لقيم العمل في تفسير التفاعل بين الأجيال والتحول الرقمي، إضافة إلى الدور التعديلي للمواقف تجاه التكنولوجيا في تشكيل اتجاهات الأجيال نحو التغيير المؤسسي.

## منهجية الدراسة

تستند الدراسة إلى منهج نوعي استقرائي يعتمد على جمع بيانات نوعية من مقابلات معمقة مع عينات متعددة من العاملين في فئات عمرية مختلفة. وتستند عملية الاختيار إلى العينة القصدية بهدف استقصاء طبيعة القيم المهنية المشتركة والمختلفة بين الأجيال. وتوضح الدراسة أن المقابلات استمرت حتى الوصول إلى التشبع النظري. وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي بهدف استخراج الموضوعات الرئيسة والفرعية التي تفسّر التفاعل بين الفروق الجيلية والتحول الرقمي. واعتمد الباحثون على إجراءات منهجية دقيقة لضمان الصدق والثبات مثل الترميز المزدوج والمراجعة المتبادلة للبيانات.

## التحليل الإحصائي

لا تتضمن الدراسة تحليلاً إحصائياً لأنها تعتمد على منهج نوعي لا يقوم على اختبار الفروض عبر أدوات كمية، وإنما تركز على تحليل موضوعي للنصوص المجمعة من المقابلات. ويُعد هذا النهج مناسباً لطبيعة الظاهرة المدروسة التي تتطلب فهماً عميقاً للعلاقات والقيم والسلوكيات، لا قياساً رقمياً لها. ويعتمد التحليل على مراحل الترميز المفتوح والمحوري وانتقال المفاهيم إلى موضوعات مترابطة تسهم في تفسير الظاهرة.

## مناقشة النتائج والتوصيات

توضح مناقشة النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل متفاوت في الأجيال المختلفة، حيث يظهر الجيل الأصغر قدرة أعلى على التكيف مع الأدوات الرقمية، بينما يواجه الجيل الأكبر تحديات تتعلق بتغيير نمط العمل واكتساب مهارات جديدة. وتبرز النتائج أن قيم العمل تلعب دوراً حاسماً في تفسير الفروق بين الأجيال، وأن التكنولوجيا تعيد تشكيل العلاقات الوظيفية داخل المنظمات، مما يتطلب استراتيجيات جديدة للقيادة وإدارة التغيير. وتوصي الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية موجهة لكل جيل، وتعزيز أساليب القيادة التحويلية التي تشجع على التعلم والمرونة، إضافة إلى تطوير سياسات تنظيمية تراعي الفروق الجيلية في البيئات الرقمية. وتؤكد الدراسة أهمية إجراء أبحاث مستقبلية تربط بين السياقات الثقافية المختلفة والتحول الرقمي لتقديم صورة أكثر شمولاً حول النهج الأمثل لإدارة التنوع الجيلي.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

