

توقعات جيل ثمانينات وتسعينات القرن العشرين للموازنة بين الحياة والعمل

مصطفى جعفر عيسى¹ وقصي حميد السلاوي² وعلي جلال جعفر³

¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق

² قسم إدارة الأعمال، جامعة جيهان-أربيل، كردستان، العراق

³ قسم المحاسبة، جامعة جيهان-أربيل، كردستان، العراق

المستخلص

بعد ملاحظة تراجع الهياكل التنظيمية في الإدارات الحكومية وتراجع مواردها البشرية، ارتبطت هذه الظاهرة بفتح فرص التعيين لمواجهة البطالة المستمرة في العراق، ورغم أهمية هذا المدافع، فإن النظرة الاستراتيجية تستدعي تحديد هذه الهياكل وجهود تحسينها وتطويرها لتناسب مع الأدوار الجديدة للمؤسسات الحكومية. يهدف هذا البحث إلى فهم أفضل لتحقيق الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية الذي يتطلع إليه جيل الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين عندما يتولون مواقع العمل. تُعرف الموازنة بين الحياة والعمل بأنها النسبة المثلى بين الوقت الذي يقضيه الفرد في العمل والوقت الذي يقضيه في غير موقع العمل. لقد استخدم الباحث عينة تضم 300 مشاركاً من مواليد الأعوام 1980-1993 استقصاءً تناول جوانب مختلفة من توقعاتهم الحالية والمستقبلية المتعلقة بتحقيق الموازنة بين الحياة والعمل، وقد وُجد أن هذا الجيل يتوقع أن يحصل على ساعات عمل مرنة، وهو على استعداد للمشاركة في العمل عن بعد، وعموماً، تبين أن هذا الجيل يركز تركيزاً كبيراً في الحصول على الموازنة المثالية بين الحياة والعمل.

الكلمات المفتاحية: الموازنة بين الحياة والعمل، الموارد البشرية، جيل الثمانينات والتسعينات، القوى العاملة، الهياكل التنظيمية.

1. المقدمة

ومتحمسة، في الوقت الذي يتوقع فيه أبناء جيل (X) و (Y) القرن الـ 20 النجاح، فإنهم أيضاً يقيمون مروتهم في تعيين مواعيد "تنافس الموازنة مع العمل (Myers & Sadaghiani, 2010).

تسعى هذه الدراسة لمعرفة ما هي توقعات جيل (الثمانينات والتسعينات) بخصوص الموازنة بين الحياة والعمل، ونحن نأمل من خلال هذا البحث التجريبي Pilot Experimental إلى فهم أفضل لما هو بالتحديد تعريف جيل (X) و (Y) للموازنة بين الحياة والعمل، ولذلك فإن مسألتنا البحثية الثانوية تنظر إلى التوقعات المستقبلية لجيل (الثمانينات والتسعينات) وكيف يشعرون بأن موازنة الحياة والعمل ستأثر في حياتهم المهنية على الأمد البعيد. إن هذه الدراسة الاستكشافية التجريبية في الحقيقة هي بداية لدراسة أكثر شمولية سوف يقوم بها الباحثان كعمل مستقبلي.

2. مراجعة الادبيات

يُعد كل جيل متميز بخصائصه المميزة وأولوياته ومعتقداته، وعندما ينضم جيلاً جديداً إلى قوة العمل، فإنه يؤثر على التمثل الموجود في مكان العمل، مثل (الإدارة والموارد البشرية)، وعلى الموظفين كبار السن أن يتعلموا استراتيجيات ومناهج إدارية جديدة،

يُعد جيل ثمانينات (X) وتسعينات (Y) القرن الـ 20 مختلفاً عن أي جيل آخر من سبقه، ويُعد أبناء هذا الجيل من ذوي المهارات العالية، إذ نشأوا في ظل وجود التكنولوجيا الحديثة، وهم في حالة من الراحة مع تقنيات الاتصالات (Myers & Sadaghiani, 2010) كما إنهم يسعون جاهدين إلى النجاح، ولديهم حاجة إلى التطوير المهني والنمو (Treuren & Anderson, 2010). فضلاً عن ذلك يمتلك هذا الجيل "توقعات عالية بشأن الرواتب والترقيات الوظيفية، كما يرغبون في الحصول على المكافآت من خلال نمو الدخل وتقدير إسهاماتهم في العمل (Treuren & Anderson, 2010) يؤدي الجمع بين كل هذه العوامل إلى وجود قوة عمل جديدة

مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية
المجلد 7، العدد 2 (2023).

أستلم البحث في 25 تموز 2023؛ قُبل في 26 تشرين الثاني 2023
ورقة بحث من منظمة: نُشرت في 20 كانون الأول 2023

البريد الإلكتروني للمؤلف: mustafa.j@coadec.uobaghdad.edu.iq

حقوق الطبع والنشر © 2023 مصطفى جعفر عيسى وقصي حميد السلاوي وعلي جلال جعفر. هذه مقالة الوصول إليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

لأغراض هذا البحث، فقد عرفنا الموازنة بين الحياة والعمل، بأنها النسبة المثلى المنظورة بين الوقت المُقضى في العمل والوقت المُقضى بعيداً عن العمل، وبحسب (Cennamo & Gardner, 2008)، "لقد كانت هناك فرصة ضئيلة لدراسة قيم العمل لجيل الثمانينات والتسعينات، لكن المعلومة الموجودة تميز جيل (Y و X) على إنه تقييم للموازنة بين الحياة والعمل وأنماط الحياة والتطوير الوظيفي والسفر إلى الخارج أكثر من الأجيال الأخرى".

أجرى Rattanapon وفريقه تحليلاً لقضايا موظفي الجيل X و Y في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند. هدف الدراسة هو فهم تأثير العمر والأجيال على ممارسات إدارة الموارد البشرية واحتفاظ الموظفين. وجدت الدراسة أن نية دوران الموظفين العالية تعوق تنمية الموارد البشرية للشركة، بينما يؤدي التقاعد الكبير لكبار الموظفين إلى عجز في المهارات ومشاكل في إدارة العمل. يمحور التركيز على كيفية تأثير بيئة العمل الداعمة في الاحتفاظ بموظفي الجيل X و Y، واستندت الدراسة إلى تحليل إحصائي لبيانات مسح لـ 400 موظف من الشركات الصغيرة والمتوسطة في 4 مقاطعات مكتظة بالسكان في تايلاند، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية والتحليل المتعدد المجموعات بالاعتماد على الاحتمال للأجيال. أظهرت الدراسة أن الشخص - الوظيفة الملائمة، والشخص - المجموعة الملائمة، والشخص - المشرف الملائم، والشخص - المنظمة الملائمة، والشخص - البيئة الملائمة، ونية الدوران تؤثر على نية الموظف للبقاء في وظيفته. هذه النتائج توفر إطاراً لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بموظفي الجيل X و Y بفعالية (Rattanapon et al., 2023).

إجريت دراسة ثانية تهدف إلى استكشاف الاختلافات بين الأجيال الهندية في فضيلة التقدير، حيث تُركز الدراسة على ستة أبعاد من التقدير وهي "الديك، الرهبة، الطقوس، اللحظة الحالية، الحسارة/الشدايد، والتقدير الشخصي". تمت دراسة أربعة أجيال مختلفة وهي جيل طفرة المواليد (فوق 55 عاماً)، جيل الألفية أو الجيل X (41-55) عاماً، جيل الألفية أو الجيل Y (23-39) عاماً وما بعد الألفية أو الجيل Z (أقل من 23 عاماً)، ووجدت النتائج اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأجيال في أربعة من فروع التقدير، وهي التركيز، والرغبة، واللحظة الحالية، والحسارة / الشدايد. لكن المقياس الفرعي للطقوس لم يظهر اختلافاً كبيراً بين المستجيبين من الأجيال المختلفة. من الجدير بالذكر أن الأجيال الأكبر سناً حصلت على درجات أعلى في مقاييس التقدير بشكل عام مقارنة بالأجيال الشابة (Garg & Mahipalan, 2023).

إن اختلافات الأجيال في القوى العاملة لها تأثير معنوي على المنظمات. يشهد الهيكل الديموغرافي للعائلة تغيراً كبيراً حيث يعمل أفراد من أجيال مختلفة في القطاع الاقتصادي. لكل جيل مجموعة قيم خاصة به تؤثر في مواقفهم تجاه العمل والتنظيم (Jami et al., 2023). يُشير الباحثون إلى أن التفاعل بين الأجيال المختلفة يمكن أن يُزيد من الإبداع والابتكار في المنظمات، ومع ذلك، إذا لم يتم احترام ومراعاة الاختلافات بين الأجيال، قد تنشأ تحديات تنظيمية سلبية مثل الصراع وسوء الفهم وانخفاض الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية (Hamdi et al., 2021) لذلك، يُؤكد على أهمية إدارة الأجيال بفعالية من خلال تصميم ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتوافق مع توقعات وتوجهات كل جيل (Bekmezci & ul Rehman, 2023).

قام Mahmoud وفريقه بدراسة الاختلافات بين أجيال الموظفين (X و Y و Z) في تقييم مصادر التحفيز العام في مكان العمل بالنسبة للموظفين الكنديين. أظهرت النتائج

وذلك لفهم أفضل لأبناء هذا الجيل، وإشراكهم في العمل والهاجم، وكما يؤدي في كثير من الأحيان، إلى التوتر بين عقليتنا في مواجهة عقليتهم.

ليست هنالك مدة زمنية محددة بوضوح لجيل (Y و X)، والمعروف أيضاً بجيل الألفية، ويمكن أن تتراوح بداية هذا الجيل بين عامي 1977-1980، وهذا يتوقف على المصادر (Suleman & Nelson, 2011; Twenge et al., 2010; Wong et al., 2008).

مع ذلك، ولغرض دراسة السكان العاملين، فإننا سوف نحدد هذا الجيل بأي شخص وُلد بين عامي 1980 و1993. تم اختيار هذا النطاق ليشمل السكان الذين يجب أن يكونوا في الوقت الراهن في طور العمل، ولذلك، فإننا ندرس مزيج من الأفراد الجدد نسبياً في القوة العاملة. بالإضافة إلى أولئك الذين يستكملون تعليمهم والذين سوف ينضمون إليها قريباً، ويستمر المدراء في مواجهة التحدي المتمثل بإدماج القادمين الجدد في منظماتهم، ويمثل هذا الجيل تحدياً لهؤلاء المدراء الذين يجب عليهم تدريب وتحفيز هذا الجيل القادم من الموظفين من أجل أن تصبح قوتهم ذات فائدة للمنظمة، وسوف يستمر فهم الأجيال الجديدة التي تنتقل للانضمام إلى قوة العمل أداة ضبط هامة لمدراءها (Meier & Crocker, 2010)، على الرغم من وجود معلومات محدودة عن مواقف وتفضيلات مكان العمل لجيل (Y و X)، هذا هو التصور الذي قد اكتشفته البحوث الحديثة.

إن قيم جيل (الثمانينات والتسعينات) بحسب (Treuren & Anderson, 2010) هي كما يأتي:

1. الطلب على النمو والتطوير المهني.
2. الرغبة في التوفيق بين مختلف مصالح حياتهم من خلال الموازنة بين الحياة والعمل.
3. الحاجة إلى التنوع في العمل مع التحدي والتغيير.
4. الرغبة في التفاعل الاجتماعي في موقع العمل.
5. الرغبة في المسؤولية والمدخلات للوظيفة.
6. الرغبة في الحصول على المكافأة من خلال نمو الدخل والاعتراف بإسهاماتهم.
7. الرغبة في القيادة المناسبة في موقع العمل.

ربما يصطدم المدراء من خلال عدم أخذ هذه التوقعات بنظر الاعتبار خلال عملية التوظيف، بمعدل سرعة تغيير غير متوقعة، ولقد أظهرت البحوث إن الإقرار العام في موقع العمل يُحسن المعنويات ورضا الأفراد، من خلال زيادة المسؤولية عبر عملية اتخاذ القرار وتحدي العاملين فكرياً، يمكننا أن نأمل في تعزيز الرابطة بين الأفراد ومنظمتهم (Issa & Al-Salami, 2023)، ومع ذلك، فقد قيل إن أبناء جيل (X و Y) يتوقعون غالباً أن يغيروا فرص عملهم خلال حياتهم، خاصة إذا كانوا يشعرون بعدم استفادة الآخرين من مواهبهم (Kim et al., 2009; Weingarten, 2009; Morton, 2002).

من خلال تحدي جيل (Y و X)، يمكن لأصحاب العمل الاستفادة بشكل أفضل من قدرات هذا الجيل وزيادة الإنتاجية المنظمية، ومن المهم للمدراء عند دخول جيل (الثمانينات والتسعينات) في سوق القوى العاملة النظر في الأمر الذي سوف يؤثر فيه اختلافات الأجيال على معدلات البقاء داخل منظماتهم (Issa & Al-Salami, 2023).

4. دراسة صراعات الأجيال في مكان العمل

يمكن تعريف التعارضات بأنها اختلافات قائمة على القيم أو السلوك أو الهوية بين الأجيال. هذه الاختلافات تؤثر أيضاً على استراتيجيات المديرين للتعامل مع النزاعات في محيط العمل. يُستخدم نموذج التعاون والمنافسة لـ Morton Deutsch بشكل شائع لفهم طبيعة النزاعات في المؤسسات، ويمكن استخدام نموذج عملية الصراع لاستكشاف تطور النزاعات (Coleman & Chan, 2023). تشير الدراسات إلى أنه بمجرد تحديد وفهم النزاعات بين الأجيال، يمكن للمنظمات تخفيف حدتها وحلها من خلال تطوير التوجيه بين الأطراف المعنية لاحتضان التنوع بين الأجيال. من المهم أيضاً تعديل مكونات أنشطة الموارد البشرية لمواكبة الاختلافات بين الأجيال وجذب المواهب والاحتفاظ بها (Massoudi & Fatah, 2021)، ونظراً لأن الأحداث والتطورات التي أدت إلى تشكل اختلافات الأجيال كانت في ترتيب زمني، يجب التحضير للنزاعات التي قد تنشأ نتيجة ردود فعل الأجيال المختلفة على مستقبل العمل، خصوصاً بعد جائحة Covid-19 الأخيرة، ومع ذلك، هناك بعض الدراسات التي أثارت الجدل حول العلاقة السببية بين الأجيال والخصائص السلوكية في العمل، وقد جادلت بضرورة إدارة النزاعات التي تسببها اختلافات بين الأجيال بشكل متوازن، حيث أثارت مخاوف بشأن إسهام النزاعات للاختلافات بين الأجيال في تبسيط المشاكل (Appelbaum et al., 2022).

في دراسة قدمها Rudolph وآخرون إلى استكشاف انتشار الأجيال وتفسير تأثيرها على الممارسات التنظيمية. يتم ذلك عن طريق نفي عشرة خرافات شائعة حول الأجيال والاختلافات بينها، وتقديم إطارين بديلين متكاملين لفهم الظاهرة: "منظور البناء الاجتماعي" و"منظور التنمية مدى الحياة". يؤكد الباحثون أن منظور البناء الاجتماعي يوفر فرصاً هامة لفهم استمرارية وانتشار الأجيال، ويقترحون أنه بديل أفضل لدراسة الأجيال. يدعو الباحثون الطلاب والباحثين والاستشاريين والمديرين في العلوم والممارسات التنظيمية إلى تبني وجهات نظر دقيقة ترتكز على هذه النماذج بدلاً من منظور الأجيال لفهم تأثير العمر والشيخوخة في مكان العمل (Rudolph et al., 2021).

قام كذلك Mahmoud وزملاؤه بدراسة الفروق في تقييم مصادر التحفيز في سلوك موظفي جيل الألفية والأجيال الأكبر في مكان العمل، لمساعدة المديرين في اتخاذ قرارات التوظيف والحفاظ على الموظفين من مختلف الأجيال في قطاع الخدمات. باستخدام بيانات منهجية ومقياس Gagné (Gagné et al., 2015)، استنتج الباحثون أن أربعة من كل ستة محفزات يتم تقييمها بشكل مختلف من قبل جيل الألفية مقارنة بالأجيال الأكبر سناً. وبالتحديد، تم تقييم التنظيم الخارجي (التنظيم المادي والتنظيم المحدد) بشكل أكبر من قبل جيل الألفية، بينما تم تقييم التنظيم الخارجي (التنظيم الاجتماعي والداخلي) بشكل أقل من قبل جيل الألفية مقارنة بالأجيال الأكبر سناً (Mahmoud et al., 2020).

5. المنهجية

5.1 المشاركون

لقد وُصف ما مجموعه 300 مشاركاً من الذكور والإناث من الذين ينتمون لجيل (X و Y)، والذين تتراوح تواريخ ميلادهم من 1980 إلى 1993، في هذه الدراسة المجهولة تماماً ولمدة

أن الجيل Z هو الأكثر حساسية للتحفيز مقارنة بالجيل X والجيل Y، واكتشفوا أن التنظيم الخارجي - التنظيم المادي هو مصدر مهم لتحفيز الجيل Z فقط، بينما يقدر الجيل X التنظيم الاجتماعي الخارجي، ويقدر الجيل Y التنظيم المحدد بشكل أكبر. أظهر الدافع الجوهرية تأثيراً أكبر في تحفيز موظفي الجيل Z مقارنة بالجيل X و Y، بناءً على هذه الاختلافات بين الأجيال، يُوصى بتقديم محفزات مخصصة لكل جيل من الأجيال الثلاثة قبل جذب أفضل المرشحين من كل جيل. كما يُشير الباحثون إلى أهمية تبني المنظمات ذات التكوين الجيلي المتنوع لتطبيق تدابير جديدة لتحقيق خفة الحركة في مكان العمل، خاصة في مواجهة الاضطرابات الطويلة الأمد، مثل جائحة فيروس كورونا (Mahmoud et al., 2021).

3. منظور الموازنة بين الحياة والعمل

بحسب التعريف فإن الموازنة بين الحياة والعمل هي النسبة أو الفرق في أن يدرك الأفراد ليكونوا مثاليين بين الوقت الذي يقضونه في العمل والوقت الذي يقضونه بعيداً عن عملهم (Myers & Sadaghiani, 2010). لقد وجد استطلاع أجرته مؤسسة Gallup إن جيل (X و Y) يرغب في أن يتيح لهم الموازنة بين الحياة والعمل تحقيق التوازن بين اللهو والعمل، وإن إعطاء المرونة لهذا الجيلين ضمن جداول مواعيدهم من شأنه أن يتيح لهم مواصلة الأنشطة التي يستمتعون بها خارج مواقع العمل مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية، وبحسب (Westerman & Yamamura, 2007) إن جيل (الثمانينات والتسعينات) يبدو إنه يرغب في تحقيق الموازنة بين الحياة والعمل التي توفر له المرونة في تحديد من هم الذين يكونون داخل نطاق العمل، ويمثل أبناء جيل (X و Y) تحدياً للمدراء الذين يجب عليهم تدريبهم وتحفيزهم من أجل ضمان أن تصبح قوتهم ذات منفعة للمنظمة. من الواضح بأنه سوف يكون هنالك مزيداً من التركيز في السنوات المقبلة على الموازنة بين الحياة والعمل، إذ يطمح جيل (X و Y) إلى الموازنة بين الحياة والعمل (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Zemke et al., 2000) لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقلالية الشخصية (Al-Salami et al., 2023; Sayers, 2007).

فحص Lee وآخرون (2022) تأثير أجيال الموظفين على عوامل الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم في مكان العمل. تم جمع بيانات من 489 حالة وتحليلها بمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن القيادة التحولية تؤثر بشكل كبير على استبقاء موظفي الجيل X، وتوازن العمل والحياة يؤثر على دافعهم الجوهرية. بالنسبة لموظفي الجيل Y، تؤثر القيادة التحولية فقط على استبقائهم، بينما تؤثر القيادة التحولية والاستقلالية على دوافعهم الذاتية. بالنسبة لموظفي الجيل Z، تؤثر القيادة التحولية على استبقائهم، وتؤثر القيادة التحولية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستقلالية على دوافعهم الجوهرية. أظهرت الدراسة وجود تشابه واختلافات في العوامل التي تؤثر على استبقاء وتحفيز الموظفين بين الأجيال، مما يؤكد أهمية مراعاة الاختلافات بين الأجيال في التحفيز والاحتفاظ بالموظفين في مكان العمل (Lee et al., 2022).

تهدف تساؤلاتنا البحثية الأولية إلى تحديد ما الذي تعنيه الموازنة بين الحياة والعمل بالنسبة لجيل (X و Y). بشكل عام، فإننا نرى إن هنالك القليل جداً من البيانات التي تحمل جيل (X و Y) والموازنة بين الحياة والعمل، ونحن نرى كذلك، إنه من خلال الحصول على إجابات على تساؤلات بحثنا سوف نكون أكثر قدرة على فهم ماذا يعني الموازنة بين الحياة والعمل لجيل (الثمانينات والتسعينات) وما الذي يتوقعونه خلال تحركهم إلى الأمام في حياتهم المهنية.

حافظ للمشاركين لاستكمال الاستبيان، وجمعت البيانات عن طريق استبيان على شبكة الإنترنت يسمى استطلاع Lime-survey والذي يتطلب من المشاركين 15 دقيقة تقريباً لإكراهه، وبعد الانتهاء من صفحة المصادقة الأخلاقية قبل أن يبدأ الإستمبيان، كان هنالك 20 سؤال على أساس التوازن بين الحياة والعمل.

خلال مدة البحث تم إيجاد عدد قليل جداً من البحوث التي أجريت على الموازنة بين الحياة والعمل، لذلك نحن ننظر إلى الأبحاث التي شملت جوانب الموازنة بين الحياة والعمل، ومن هذا المنطلق، كنا قادرين على تحديد الأشياء التي كانت عوامل مهمة في تحقيق ذلك، مثل العمل الإضافي، والإجهاد العقلي، والعمل عن بعد، وساعات العمل المرنة. على هذا الأساس، تم صياغة الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها باستخدام مجموعة من المقاييس المختلفة (كما في جدول (2)). تم اختيار مقياس ليكرت Likert Scale لسبعة عشر سؤالاً من الأسئلة لأنها أتاحت للمشاركين لإختيار درجات متفاوتة من مقدار ما يتفقون عليه أو ما لا يتفقون عليه من بيانات أو أسئلة.

أسبوعين، ومن أصل 300 مشارك في الدراسة، أنهى 267 مشاركاً فقط الاستبيانات بشكل كامل ويمكن أن تؤخذ في الاعتبار في بياناتنا. كانت نسبة مشاركة الأناث 65% من المشاركين ونسبة المشاركين الذكور 35%. يمكن الاطلاع على مزيد من النسب المئوية لكلا الجنسين في جدول (1) وشكل (1)، وقد حُدد المشاركون من خلال الاتصالات الشخصية للقاتمين على الدراسة، والتي كانت طوعية وبدون إعطاء

جدول 1

توزيع النسب المئوية لعمر وجنس المشاركين

Age Range	Male	Female
Less than or equal 20 years	8.6%	4.5%
Between 21 - 25	62.4%	44.3%
Between 26 - 30	22.6%	32.2%
Between 31 - 34	6.4%	19%

5.2 المقاييس

جدول 2

المقاييس المستخدمة

رقم السؤال	طبيعة المقياس
1	0 = بلا إجابة، 1 = لا يتفق، 2 = محايد، 3 = يتفق بقوة
2	0 = بلا إجابة، 1 = غير معني إطلاقاً، 2 = محايد، 3 = معني تماماً
3	0 = بلا إجابة، 1 = كثيراً جداً، 2 = محايد، 3 = غير كاف
4	1 = إطلاقاً، 2 = نادراً، 3 = بعض الأحيان، 4 = غالباً، 5 = دائماً
5	1 = لا يوجد، 2 = 0-5 ساعة، 3 = 6-10 ساعة، 4 = 11-15 ساعة، 5 = 16-20 ساعة
6	1 = لا يوجد، 2 = 1-2 أسبوع، 3 = 3-4 أسبوع، 4 = 5 أسابيع
7-17	1 = لا يتفق بشدة، 2 = لا يتفق، 3 = نوعاً ما لا يتفق، 4 = محايد، 5 = نوعاً ما يتفق، 6 = يتفق، 7 = يتفق بشدة

وتوقعات الإجازات والعمل الإضافي. استخدم أيضاً سؤالاً واحداً حرراً لالتاس قياس التوازن بين الحياة والعمل لجيل (X و Y) من القرن 20 بتعابيرهم الخاصة لتحديد ما هي العوامل الفردية التي يعتقدون أنها مهمة، ومن أجل جمع البيانات، تم استخدام المتوسطات، وكذلك الانحراف المعياري، وقد وُزعت النسب حسب الجنس، كذلك المتوسط العام كما في جدول (3) وشكل (2).

بالنسبة للأسئلة في جدول (3)، فإن مقياس Likert Scale الذي تم اختياره عند إعداد الاستبيان على الإنترنت، لم يُرحل البيانات من تقطين معنيتين للبيانات في المقياس، وهذا يعني لم نحصل على بيانات نوعية كافية من هذه الإجابات لأن ما يقرب من نصف المشاركين اختار إجابات لم تسجل بيانات. كان هناك أيضاً 5 أسئلة متعددة الاختيارات، وشمل سؤالين من هذه الأسئلة الخمسة على ديموغرافية العمر والجنس. الأسئلة الثلاثة الأخرى ذات الخيارات المتعددة تبحث في مخاوف عبء العمل،

جدول 3

العمل من أجل العيش

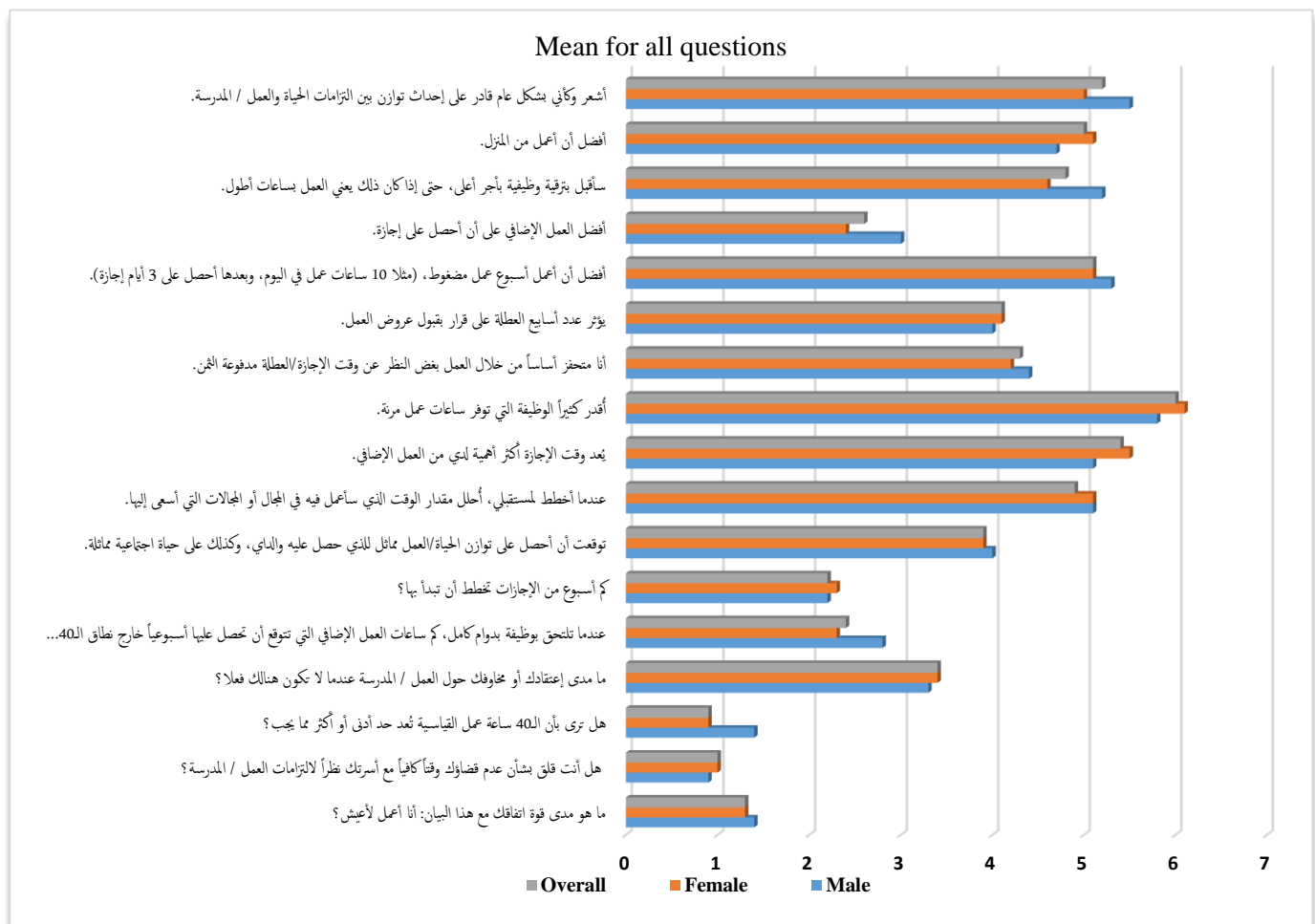
السئلة	Male Mean (Std. Dev.)	Female Mean (Std. Dev.)	Overall Mean (Std. Dev.)
ما هو مدى قوة اتفاقك مع هذا البيان: أنا أعمل لأعيش؟	1.4 (1.2)	1.3 (1.2)	1.3 (1.2)
هل أنت قلق بشأن عدم قضاء وقتاً كافياً مع أسرته نظراً لالتزامات العمل / المدرسة؟	0.9 (1.0)	1.0 (1.1)	1.0 (1.1)
هل ترى بأن الـ 40 ساعة عمل القياسية تُعد حد أدنى أو أكثر مما يجب؟	1.4 (0.9)	0.9 (1.3)	0.9 (1.3)
ما مدى اعتقادك أو مخاوفك حول العمل / المدرسة عندما لا تكون هنالك فعلاً؟	3.3 (0.9)	3.4 (0.6)	3.4 (0.8)
عندما تلتحق بوظيفة بدوام كامل، كم ساعات العمل الإضافي التي تتوقع أن تحصل عليها أسبوعياً خارج نطاق الـ 40 ساعة عمل المعيارية؟	2.8 (1.3)	2.3 (0.9)	2.4 (1.1)
كم أسبوع من الإجازات تخطط أن تبدأ بها؟	2.2 (0.6)	2.3 (0.6)	2.2 (0.6)
توقعت أن أحصل على توازن الحياة/العمل مماثل للذي حصل عليه والداي، وكذلك على حياة اجتماعية مماثلة.	4.0 (1.7)	3.9 (1.7)	3.9 (1.6)

عندما أخطط لمستقبلي، أحلل مقدار الوقت الذي سأعمل فيه في المجال أو المجالات التي أسعى إليها.	5.1 (1.5)	5.1 (1.4)	4.9 (1.6)
يُعد وقت الإجازة أكثر أهمية لدي من العمل الإضافي.	5.1 (1.6)	5.5 (1.4)	5.4 (1.5)
أقدر كثيراً الوظيفة التي توفر ساعات عمل مرنة.	5.8 (1.2)	6.1 (1.2)	6.0 (1.2)
أنا متحفز أساساً من خلال العمل بغض النظر عن وقت الإجازة/العطلة مدفوعة الثمن.	4.4 (1.8)	4.2 (1.6)	4.3 (1.7)
يؤثر عدد أسابيع العطلة على قرار بقبول عروض العمل.	4.0 (1.7)	4.1 (1.6)	4.1 (1.7)
أفضل أن أعمل أسبوع عمل مضغوط، (مثلاً 10 ساعات عمل في اليوم، وبعدها أحصل على 3 أيام إجازة).	5.3 (1.6)	5.1 (1.8)	5.1 (1.7)
أفضل العمل الإضافي على أن أحصل على إجازة.	3.0 (1.7)	2.4 (1.3)	2.6 (1.5)
سأقبل بترقية وظيفية بأجر أعلى، حتى إذا كان ذلك يعني العمل بساعات أطول.	5.2 (1.2)	4.6 (1.5)	4.8 (1.4)
أفضل أن أعمل من المنزل.	4.7 (1.8)	5.1 (1.9)	5.0 (1.8)
أشعر وكأني بشكل عام قادر على إحداث توازن بين التزامات الحياة والعمل / المدرسة.	5.5 (1.2)	5.0 (1.3)	5.2 (1.2)

6. النتائج والمناقشة

6.1 النتائج

كان واحداً من آخر أسئلة الاستبيان هو سؤال مفتوح: ما الذي يعنيه توازن الحياة والعمل بالنسبة لك؟ وقد تلقينا مجموعة من الإجابات، ولكن بعض الاتجاهات الأكثر شيوعاً تتعلق بالحصول على الوقت الكافي للحفاظ على نمط حياة صحية، ووقت للعائلة، والسعادة، وضغوط أقل.



شكل 2. متوسطات أسئلة العمل من أجل العيش

كانت بعض الإجابات التي أفضل ما تمثل الغالبية، هي:

كما رأينا في جدول (3)، إن أغلبية المستطلعين يتوقعون 0-5 ساعات فقط من العمل الإضافي في الأسبوع خارج الـ40 ساعة الأسبوعية القياسية، وتوقعت ثاني أكبر مجموعة من 6-10 ساعات أسبوعياً من العمل الإضافي، وعندما سُئل المستطلعون عن عدد أسابيع الإجازة التي يتوقعون أن يبدأوا بها، أجاب أكثر من نصف المستطلعين إنه سوف يبدأون بإجازة بمعدل 1-2 أسبوع، وهذا يدل على الحد الأدنى لاحتمال ما يتوقعه العاملون من جيل (Y و X) من حيث في مدة الإجازة عندما يبدأون بفرص عمل جديدة، ولكن هذا لا يعني بالضرورة إثباتاً لمقدار مدة العطلة التي يفضلها أو يقيمها موظفو هذا الجيل حال تقدمهم في حياتهم المهنية. وقد تم سؤالهم بأنه عندما تخططون لمستقبلكم، هل تقومون بتحليل مقدار الوقت الذي ستقضونه في المجال الذي تعملون فيه، أو تسعون للعمل فيه (جدول (3))، وقد وجدنا أن أغلبية كبيرة من المشاركين اتفقوا على مستوى معين، ويُعد هذا دليلاً على أن العديد من أبناء جيل (الثمانينات والتسعينات) تفضل التوازن المدرك بقوة بين الحياة والعمل، والذي قد يكون أكثر أهمية لديهم من أن يكونوا محفزين أساساً في العمل، وربما الشيء الوحيد الذي يحفز هذا الجيل أكثر من الموازنة بين الحياة والعمل قد يكون المال.

لقد تم سؤالهم سؤالين مماثلين لمعرفة ما إذا كانت النتائج سوف تختلف، وهما، هل تُعد الإجازة أكثر أهمية من وقت العمل الإضافي، وهل ترغب بالعمل الإضافي بدلاً من الإجازة (جدول (3))، وقد وجدنا إنه في كلتا الحالتين، إن الأغلبية إتفقت على مستوى معين، وهو إن الأكثر أهمية التمتع بإجازة، بدلاً من الحصول على عمل إضافي، وكذلك عندما سُئل المشاركون عما إذا كانوا يقبلون ترقية وظيفية مع زيادة في رواتبهم حتى لو كان ذلك يعني العمل لساعات أطول، فقد أجاب أكثر من نصف المشاركين إنهم سوف يقبلون بذلك.

تعتمد كلا النتيجتين على العوامل المحفزة خارجياً، وتُعدان نتيجتين قويتين فيما يخص تفضيلات جيل (Y و X)، وحاجة أبناء هذا الجيل لهذه العوامل أكثر من حاجتهم للعوامل المحفزة داخلياً من خلال العمل. من الجدير بالاهتمام هو عندما سُئل المشاركون في ما إذا كانوا محفزين داخلياً من خلال العمل بغض النظر عن الأجور/الإجازة/والعطلة (جدول (3))، وجدنا إنه كان الانقسام في أسفل المنتصف بالنسبة للمشاركين، حيث اتفق أكثر من نصف المشاركين تقريباً على مستوى معين، والنصف الآخر كان غير مبال أو غير متفق، وقد يكون هذا انعكاساً لتفضيلات جيل (X و Y) أو الأفراد بشكل عام، وهم يحتاجون إلى المال من أجل إعالة أنفسهم وأسرهم، فإذا كانت وسائل الحصول على هذا المال غير ممتعة لهم، فمن الواضح أنهم يقدرون وقتهم أكثر بعيداً عن العمل.

6.2.3 كيف يشعر جيل (الثمانينات والتسعينات) بتوازن الحياة والعمل بأنه سوف يؤثر على حياتهم المهنية على المدى الطويل؟

إن جيل (Y و X) يهتم بمقدار الوقت الذي سوف يكون لديهم للحفاظ على العلاقات مع الأسرة والأصدقاء دون التأثير على العمل ومتطلباته، كما إنهم يريدون المرونة لكي لا تفوتهم الأمور التي يرونها مهمة، وهم أيضاً لا يخططون للعمل عدد كبير من ساعات العمل الإضافي، وكما نرى من السؤال عن مدى متانة ارتباطهم بفكرة "أنا أعيش لأعمل"، والتي اتفق عليها عدد قليل من العينة المشاركة في الاستبيان. مع ذلك،

1. يمكن أن يكون إنتاجياً بشكل متساوي وحاضراً في أدوار متعلقة بكل من العمل والمنزل
2. وجود التوازن بين الوقت المنتهي في العمل والوقت المنتهي مع الأصدقاء والأسرة
3. الحياة هي التي لا يُلقي العمل بظلاله عليها، فالعمل من أجل العيش، لا العيش من أجل العمل
4. أن تكون قادراً على إنجاز ما تفعل، وأن تكون ناجحاً، في الوقت الذي تواصل فيه حصولك على حياة مرضية خارج العمل.
5. يعد التوازن بين الحياة والعمل أمر مهم جداً، وهو ما يعني أنك قادر على تحقيق التوازن بين عمالك وحياتك الاجتماعية والأسرية بالتساوي، أو بطريقة تجعلك سعيداً
6. أن تكون قادر على الحصول على العمل المنجز، بل بإمكانك قضاء بعض الوقت مع العائلة، وعدم وجود ما يدعو للقلق بشأن الوظيفة

6.2 المناقشة

6.2.1 ما الذي يعنيه التوازن بين الحياة والعمل بالنسبة لجيل (الثمانينات والتسعينات) القرن الـ20؟

عندما طرحنا سؤال الإجابة الحرة القصيرة في الاستبيان على المشاركين لتحديد فكرتهم عن ما الذي يعنيه التوازن بين الحياة والعمل بالنسبة لهم، تلقينا العديد من الإجابات المتشابهة، ويعتقد الكثير من المشاركين أن التوازن بين الحياة والعمل هو الفاصل بين الوقت الذي يقضونه في العمل مقارنة مع الوقت الذي يقضونه مع العائلة وحياتهم الاجتماعية، بينما يضعون أهمية على محاولة تحقيق توازن متساو أو التوازن الذي جعلهم راضين. فكر الكثير من المشاركين في الموازنة بين الحياة والعمل من حيث كونهم مع أسرهم وكونهم إنتاجيين بعيداً عن العمل، باعتبارهم أزواج، زوجات، آباء أو أمهات، كما كانوا في العمل، مما يؤكد التوجه الأسري لجيل (الثمانينات والتسعينات) الذي قرأنا عنه في كافة البحوث. كذلك يُعد محمياً بالنسبة لهذا الجيلين الحفاظ على علاقات بعيداً عن العمل، وعدم وجود ما يدعو للقلق بشأن العمل بعيداً عن مكان العمل.

6.2.2 ما هي توقعات أبناء جيل (الثمانينات والتسعينات) في المستقبل؟

تتطوي توقعات أبناء جيل (Y و X) لمستقبلهم على ساعات عمل مرنة من أجل الأسرة، والحفاظ على علاقات سلمية. يستمتع الكثير من الأفراد في الذهاب إلى صالات الألعاب الرياضية، ولكن أحياناً مع أيام العمل الطويلة، وعدم كفاية وقت الراحة إلى جانب الإلتزامات بعد العمل، أن يكون صعباً جداً الذهاب إلى الصالة الرياضية في ذلك اليوم، وبمَن جيل (Y و X) كثيراً الفرصة للعمل من المنزل إذا كانت مناسبة من أجل تحقيق التوازن الذي يريدونه. لقد أصبح هذا الأمر بشكل متزايد أكثر شعبية مع استمرار الترابط في مكان العمل بالتزايد، وليست هناك دائماً حاجة للحضور إلى مكان العمل. يُعد جيل (Y و X) ذكي جداً من الناحية التقنية، وأكثرية المشاركين في الاستبيان يرغبون بالعمل في المنزل.

من بين المجالات المستقبلية الأخرى للبحث هي:

1. فصل مجالات العمل لإيجاد اتجاهات داخل الصناعات.
2. إعداد دراسة طولية لقياس المشاعر والسلوكيات الفعلية لجيل (Y و X) حال اندماجها في أدوار قوة العمل.
3. في الوقت الحاضر، تستند معظم الإجابات على تصورات الدخول إلى قوة العمل، وسوف يكون من الجدير بالاهتمام أن نرى ما سوف يحدث كلما أندمج جيل (Y و X) بشكل أعمق في قوة العمل، وأندفع بقوة لتحقيق بين الحياة والعمل فعلاً.
4. هذه الدراسة الاستكشافية التجريبية، بناءً على ما قدمته في الواقع، يُعدُّ بذرة لدراسة أكثر شمولاً يأمل الباحثان إجراؤها كعمل مستقبلي.

8. القيود على الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة، وجدنا أن الكثير من القيود والتغيرات التي تكون قد وضعناها في حال أجريتنا هذه الدراسة مرة أخرى. أولاً، كان علينا تجزئة أفراد العينة من الأفراد الذين يعملون وأولئك الأفراد الذين لا يعملون حالياً، وكذلك تحديد القطاع الذي كان يعملون فيه، حيث إن لدى قطاعات مختلفة من العمل توقعات مختلفة جذرياً بشأن التوازن بين الحياة والعمل، حسب ما يتعلق عادة بتوقعات ساعات العمل في وظيفة معينة، وعلى سبيل المثال، تختلف الموازنة بين الحياة والعمل في قطاعات المتحدة (الدوام الكامل) (التعيين) (Full time) والموسمية (الدوام الجزئي أو العقود (Part time) وذوي الياقات البيضاء (المدرء والمتخصصين بالأعمال المكتبية التي تحتاج لمهارات ذهنية وإبداعية) والأفراد الذين لم ينضموا بعد إلى القوة العاملة. لقد تركز معظم المشاركين في هذا الاستبيان على مناطق قليلة بين الكرخ والرصافة في محافظة بغداد، وعلى الرغم من أن أفراد العينة يمثلون الأفراد الذين هم الهدف من الدراسة، إلا أنهم يمثلون في الغالب أفراد متقنين، والذين ربما لا يمثلون نفس القيمة والمعتقدات التي تتسجم في جميع أنحاء العراق. أخيراً، لقد كان هناك خطأ في التعامل مع عينة المجتمع، وذلك عندما حاولنا تجزئة الأفراد الذين هم الهدف. لذا، حذفنا الأفراد في سن الـ 20 من الاستبيان خلال إجاباتهم عن ديموغرافية العمر كونهم يمثلون الجيل Z، وهو خارج نطاق هذه الدراسة.

المراجع

- Al-Salami, Q. H., El-Zelawi, F. I., & Sultan, A. S. (2023). Customer satisfaction on quality of ISO standard 9126 services in electronic banking in Libya. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 58–67.
- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7–15.
- Bekmezci, M., & ul Rehman, W. (2023). Generational Differences in the Workforce Within Generational Systems Theory. In *Leadership Perspectives on Effective Intergenerational Communication and Management* (pp. 91–106). IGI Global.

سيكون هناك دائماً تعارض مع الأفراد الذين يسعون جاهدين للتميز، وأولئك يُعدون شخصيات متوجهة نحو وظائفها.

كما ذكرنا فيما سبق، أنه أصبح الترابط بعيداً عن مكان العمل واقعاً أكثر في مجالات العمل، وعلى مدى السنوات العشرين الماضية، حيث أصبح استخدام الهواتف المحمولة والهواتف الذكية، وعقد المؤتمرات عن بعد واتصالات الفيديو على الإنترنت وحتى البريد الإلكتروني، مظاهر صارت على نحو متزايد، وبمرور الوقت أكثر شعبية، وهذا ما يجعل من الصعب في العديد من المجالات عدم إحضار متطلبات العمل إلى المنزل، أو التجنب بشكل طوعي لإتصالات الوارد من العمل، والاتجاه الناشئ في قطاع المبيعات والخدمات هو إنه إذا لم تكن متواجداً في كل الأوقات، فسوف يجد العملاء أعمالهم في مكان أخرى.

كما تم الإشارة إليه في جدول (3)، غالبية المشاركون، إنهم إما أحياناً أو غالباً، ما يفكرون بالعمل عندما لا يكونون حاضرين جسدياً، وهذا يجبرنا بأن الكثير من الأفراد يأخذون عيناً ذهنياً معهم، وهذا يمكن أن يسبب القلق للأفراد، و يكونوا مشوشين عندما يتواجدون في المنزل أو مع الأسرة، ويمكن أن يؤثر على نوعية العمل الذي يؤديه الموظفون، ومع ذلك، فقد يكون هذا سلاحاً ذو حدين يأتي مع جدول عمل أكثر مرونة، وهو السبب الرئيسي في منح الكثير من الأفراد إمكانية العمل من المنزل في المجالات التي يمكن أن تكون غير مقبول إطلاقاً للأجيال السابقة.

7. الاستنتاجات

بناءً على ما سبق، فقد تم الاستنتاج أنه يمكن أن نستخدم هذا البحث في عدة طرق:

1. حيث يُمكن لأصحاب العمل استخدامهما لهيكلة منظماتهم بشكل أفضل من حيث ساعات العمل، وترتيبات ساعات العمل المرنة، ووفقاً لجيل (الثانينات التسعينات) وافق 29% من المشاركين بقوة على العمل من المنزل بينما لم يوافق 18% على ذلك.
2. قد يكون العمل عن بعد خياراً قابلاً للتطبيق لأصحاب العمل لتنفيذه من أجل إرضاء القوة العاملة القادمة، وأشار 34% من المستطلعين إلى أنهم قادرين على تحقيق الموازنة بين الحياة والتزامات العمل، وربما يشير ذلك إلى أن هذا الجيل يضع التركيز على أولويات مختلفة، ومن المهم لهم الحفاظ على الحياة الاجتماعية خارج إطار العمل.
3. يمكن لأصحاب العمل استخدام هذه المعلومات لتنفيذ استراتيجيات الاستبقاء المرتبطة بحصول الموظف على ما يكفي من الوقت للأغراض الشخصية، فعلى سبيل المثال، يمكن لساعات العمل المرنة أن تزداد في المستقبل، وبهذه الطريقة يكون الموظفون قادرين على العمل من خلال أساليب العمل المختصرة من أجل إدامة احتياجاتهم الشخصية.
4. إن إشارة المستطلعين إلى قدرتهم على موازنة التزاماتهم، ربما يشير أيضاً إلى أصحاب العمل الذين يرون بأن تعدد المهام هو القوة التي ستأتي بها للمنظمة، القوة العاملة القادمة، ويحتاج جميع أصحاب العمل أن يكونوا على دراية بأن التغييرات وشبكة الحدوث، من أجل تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية لجيل (Y و X).

- <http://doi.org/10.24086/cuejhss.v5n2y2021.pp135-154>.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
- Morton, L. P. (2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238.
- Rattanapon, K., Jorissen, A., Jones, K. P., & Ketkaew, C. (2023). An Analysis of Multigenerational Issues of Generation X and Y Employees in Small-and Medium-Sized Enterprises in Thailand: The Moderation Effect of Age Groups on Person–Environment Fit and Turnover Intention. *Behavioral Sciences*, 13(6), 489.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36, 945–967.
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Management*, 28(8/9), 474–487.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 2011(62), 39–44.
- Treuren, G., & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: Is generation Y really that different? *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49–61.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Weingarten, R. M. (2009). Four generations, one workplace: A Gen XY staff nurse's view of team building in the emergency department. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27–30.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150–161.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Coleman, P. T., & Chan, A. (2023). Conflict+ Anxiety= Turmoil! Introducing a Measure of Conflict Response Derailers. *Negotiation Journal*.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349–369.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., & Güntert, S. T. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Garg, N., & Mahipalan, M. (2023). Exploring intergenerational differences in the virtue of appreciation at the workplace. *Social Responsibility Journal*, 19(5), 812–828.
- Hamdi, S. Jameel, A., Massoudi, A., & Ahmad, A. (2021). *Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior in Secondary Schools*. 3rd International Conference on Administrative & Financial Sciences (ICAFS 2021). <http://doi.org/10.24086/afs2020/paper.231>
- Issa, M. J., & Al-Salami, Q. H. (2023). The Role of Workplace Enviousness on Individual Productivity and Organizational Behavior. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 107–114.
- Jami, M. S., Massoudi, A. H., & Al-Salami, Q. H. (2023). Ethical Leadership Role in Job Embeddedness and Job Involvement. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 11–15.
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548–556.
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. J., & Kwak, D.-H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385–402.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414.
- Massoudi, A. & Sahar, F. (2021). Electronic human resources management practices and their role in improving Organizational performance. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(2), 135-154.