

تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية

بودودة الصديق¹ (*)، بلعور سليمان²

¹طالب دكتوراه، جامعة غرداية، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، الجزائر

✉ boudouda.seddik@uni-gharadaia.dz

رابط ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6955-3872>

²دكتور، أستاذ، جامعة غرداية، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، الجزائر

✉ slimane.bellaouar@univ-ghardaia.edu.dz

رابط ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8357-5501>

تاريخ النشر: 2024-12-16

تاريخ القبول: 2024-11-17

تاريخ الاستلام: 2024-08-06

ملخص:

تعرض هذه الدراسة إلى محاولة تحديد الأنماط القيادية التي يفضلها الجيل Z الوافد الجديد إلى سوق العمل في القطاع التجاري، متعرضة للتطور التاريخي للنظريات القيادية وتسلسل الأجيال، ومعتمدة في جانبها الميداني على بيانات استبيان وزع على 85 فردا من عمال مؤسسة (*Printemps*) العاملة بمجال التجارة المتعددة، وقد تم معالجة البيانات عن طريق تقنية الانحدار اللوجستي ثنائي الاستجابة، باستخدام برمجة (*R Programming*) المفتوحة المصدر. وقد خلصت إلى أن القيادة التبادلية ليست بنمط مفضل لدي أبناء الجيل Z، بخلاف القيادة التحويلية التي كانت أكثر أهمية إضافة إلى القيادة الخادمة بدرجة أقل، لتوصي في الأخير بضرورة اعتماد منظمات الأعمال لأنماط مختلفة من القيادة، والتي تراعي اختلاف الأجيال في مكان العمل، آخذة بعين الاعتبار حاجات وتطلعات كل جيل. الكلمات المفتاحية: قيادة تبادلية، قيادة تحويلية، جيل Z.

تصنيف JEL: D23، C25، M54.



Leadership styles preferences of generation Z

1stSeddik Boudouda^(*), 2ndSlimane Bellaouar²

¹PhD student, University of Ghardaia, Développement managérial pour promouvoir les entreprises économiques dans la wilaya de Ghardaia (Alegria)

✉ boudouda.seddik@univ-ghardaia.dz

 <http://orcid.org/0000-0002-6955-3872>

²doctor, University of Ghardaia, Développement managérial pour promouvoir les entreprises économiques dans la wilaya de Ghardaia (Alegria)

✉ bellaouar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz

 <http://orcid.org/0000-0001-8357-5501>

Received: 6/8/2024

Accepted: 17/11/2024

Published: 16/12/2024

Abstract:

This study attempts to identify the leadership styles preferred by Generation Z, the new entrants into the labor market in the commercial sector. It explores the historical development of leadership theories and generational sequences. On the practical side, the study relies on survey data distributed to 85 employees of the (Printemps) company, which operates in the field of multi-trade. The data was processed using the binary logistic regression technique, with the use of the open-source software (R Programming).

The study concluded that transactional leadership is not a preferred style among Generation Z, unlike transformational leadership, which was more significant, followed by servant leadership to a lesser degree. Finally, it recommends that business organizations adopt different leadership styles that consider generational differences in the workplace, taking into account the needs and aspirations of each generation.

Keywords: Transactional leadership, Transformational leadership, Servant leadership, Generation Z.

JEL Classification Codes : C25, D23, M54



1. مقدمة :

إن النمو الديمغرافي بوصفه ظاهرة ديناميكية تعمل على تجديد النسل البشري وتحافظ عليه، جعل أفراد المجتمع يتوزعون بين أعمار متباينة، حيث تبرز لكل فئة عمرية خصائص ومتطلبات مختلفة، ومع توالي وتسارع التغيرات على المستوى المجتمعي ظهر في كل فترة زمنية معينة جيل يحمل ملامح تميزه عن غيره، فصار لذلك تداعيات على مستويات مختلفة أهمها المستوى الاقتصادي وما يتعلق بإدارة الأجيال داخل المنظمات، حيث يشكل دخول كل جيل جديد إلى سوق العمل تحديا جديدا، يفرض على المنظمات مراعاة متطلبات الداخل الجديد إليها، أين تمثل القيادة الادارية بوصفها عاملا جوهريا في حسن إدارة العلاقة بين الأجيال داخل المنظمة أحد أهم هذه التحديات، مما يوجب معرفة الأنماط القيادية وتحديد الأنسب من بينها لتحقيق السير الأمثل للمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

وعليه تحاول هذه الدراسة الإجابة على الاشكالية التي مفادها: ماهي تفضيلات الجيل Z من

الأنماط القيادية في مؤسسات قطاع التجارة المتعددة؟

لتتفرع منها الاشكاليات الفرعية التالية:

. ماهي خصائص الجيل Z استنادا إلى نظرية الاجيال؟

. ماهي أهم النظريات القيادية حسب التسلسل الزمني لدراستها؟

. ماهي تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية في مؤسسات قطاع التجارة المتعددة؟

وقد قامت الدراسة على الفرضيات التالية:

. تعتبر القيادة التبادلية نمطا قياديا مفضلا لدى أبناء الجيل Z العاملين بقطاع التجارة المتعددة عند نسبة معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

. تعتبر القيادة التحويلية نمطا قياديا مفضلا لدى أبناء الجيل Z العاملين بقطاع التجارة المتعددة عند نسبة معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

. تعتبر القيادة الخادمة نمطا قياديا مفضلا لدى أبناء الجيل Z العاملين بقطاع التجارة المتعددة عند نسبة معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

وتستقي هذه الدراسة أهميتهما من محاولة تسليط الضوء على بيئة الأعمال الجزائرية ممثلة بمؤسسات القطاع الخاص النشطة في مجال الاستيراد والتصدير والتجارة المتعددة، حيث أنها لا تزال بحاجة إلى إمطة اللثام عن ظروف عملها، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا وإيجابا.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاختلافات بين الأجيال السائدة في سوق العمل، وإظهار التفضيلات الخاصة بالأجيال الأحدث سنا، خاصة ما تعلق منها بمجال القيادة الادارية، كما تهدف إلى التعرف على تقنية الانحدار اللوجستي المتعدد ثنائي الاستجابة، من خلال البرمجيات المفتوحة المصدر متمثلة في برمجية (R programming) والتي تقدم خيارات أوسع في مجال التحليل.

وقد امتدت الدراسة زمنياً بين منتصف شهر جوان من عام ألفين وأربعة وعشرين، وبين غرة شهر جويلية من نفس السنة، حيث شملت عمال مؤسسة (Printemps) العاملة بالجزائر العاصمة في مجال التصدير والاستيراد، والتجارة المتعددة بالجمة والتجزئة، إضافة إلى فروعها الممتدة عبر بعض ولايات الوطن.

2. الدراسات السابقة:

دراسة (TIDHAR, 2023) التي تناولت خصائص إدارة وقيادة الجيل Z في منظمات الأعمال في رومانيا، حيث أكدت على وجوب تحلي القائد بمجموعة من الصفات القيادية بدل نمط قيادي واحد، أين تشكل إدارة التنوع، والمجازفة، والاستعداد للتضحية أهم هذه الصفات، كما توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي لا يقاس بعدد ساعات العمل التي يقضيها أبناء الجيل Z في المنظمة، بل بمدى نجاحهم في أداء أدوارهم، وتحقيقهم للنتائج المرجوة.

دراسة (SARACEL, BİLGİÇ, TOPAL, TEZER KOZAK, KÜTÜKCÜ, & MADİ, 2023) والتي حاولت الكشف عن النمط القيادي الذي يتوقعه أبناء الجيل Z في قطاعات مختلفة من منظمات الأعمال التركية، فتوصلت إلى أنهم يفضلون القائد التحويلي بخلاف القائد الاستبدادي، أين ينتظرون من القائد أن يكون محبا للتواصل المفتوح، ويشجع المراسلات الفورية التي تضمن تغذية راجعة سريعة، ولأنهم يحبون العمل في بيئة شفافة فإنهم يرون في القائد مصدرا للقوة والإثارة والإلهام والتحفيز، كما ينتظرون منه أن يكون متقبلا لاختلاف وجهات النظر، وداعما للمشاركة في اتخاذ القرار.

دراسة (Kurek, 2022) والتي تناولت تحديد الكفاءات القيادية في البيئة العسكرية البولندية من وجهة نظر أبناء الجيل Z، فأخذت عينة من طلبة كلية عسكرية واستطلعت آرائهم، فتوصلت إلى وجود ثلاث وعشرين كفاءة قيادية يتوقع أبناء الجيل Z توفرها لدى القائد العسكري، وقد كان أهمها القدرة على التحمل، ومهارات إدارة الازمات، والشجاعة، والمقدرة على استخدام أدوات العمل بكفاءة، والقدرة على اتخاذ القرار، كما أكدت على ضرورة إدراج الكفاءات القيادية كأحد متطلبات الانضمام إلى الجيش.

دراسة (Nova, Adam, & Harmen, 2022) والتي تناولت تأثير أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية كمتغيرين مستقلين على أداء الموظف كمتغير تابع، مع اعتماد أبناء الجيل Z كمتغير وسيط، وذلك في منطقة (Aceh Region) بإندونيسيا، وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين، وعند فحص الدور الوسيط لأبناء الجيل Z وجدت أن لهم دورا معاكسا يعمل على التخفيف من أثر أسلوب القيادة السائد على الأداء، حيث أن أفراد الجيل Z موجودون وسط أفراد الأجيال الأخرى، وأن أسلوب القيادة الذي يناسبهم مختلف عما يناسب غيرهم، وأوصت بضرورة تبني أسلوب قيادي ديناميكي يدعم استخدام التكنولوجيا ويلبي تطلعات أبناء الجيل Z.

وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها بمعالجتها للنمط القيادي المنتظر من قبل أبناء الجيل Z بمقابل ما ينتظره أبناء الجيل Y، وكذا بتناولها لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث لا تزال

المساهمات التي تسلط الضوء على الاختلافات بين الأجيال بحاجة إلى المزيد من الشمولية والتوسع عموماً، وكذا التحديد والتركيز على المستوى الاقتصادي خصوصاً.

3. الإطار المفاهيمي للجيل Z

1.3 تعريف الجيل Z:

حسب (McCrindle & Wolinger, 2014, p. 1) فإن الجيل إشارة إلى متوسط العمر بينولادة الوالدين وولادة وأبنائهم، وقد قُدر بخمس وعشرين (25) سنة، ورغم أن هذا التعريف يستند إلى خلفية بيولوجية إلا أن علماء الاجتماع اعتمدوه، إلى أن فرضت التغيرات التي شهدتها عالم اليوم اعتماد رؤية مخالفة في هذا الشأن، فقد صار التسارع مميّزاً لأغلب الظواهر الإنسانية والاجتماعية بسبب التقدم التكنولوجي الهائل، وكذا التغيرات التي شهدتها منظومة القيم.

يعرف الجيل حسب مركز حركية الأجيال (CGK, 2023) على أنه تلك المجموعة من الناس التي ولدت في مجال زمني واحد تقريباً، وعاشت ظروفًا متشابهة، فمجموع هؤلاء الأفراد سيتميزون بتفضيلات وقيم متشابهة على مدار حياتهم، فيما يذهب (McCrindle & Wolinger, 2014, p. 1) إلى القول بأن كلمة جيل تشير إلى مصطلح اجتماعي أكثر من كونه مصطلحاً بيولوجياً، فقد ذهب (Burachek, Yarmolyk, & Verstova, 2021, p. 1) إلى القول بأن لكل جيل نموذج السلوكي الذي يختلف عن نموذج الآباء، وكذا عن نموذج الأبناء، ومنه تختلف تأثيراته على المجتمع والبيئة وسوق العمل.

وبحسب هذا المنطلق ترى (Laudert, 2018, p. 3) أن الجيل Z هو مجموع الأفراد المولودين بين سنة 1994 وسنة 2012، فيما يذهب (Baldonado, 2018, p. 56) إلى القول بأن الجيل Z هو مجموع من ولدوا بين سنتي 1995 و2010، أما مركز حركية الأجيال (CGK, 2023) فإنه يرى أن الجيل Z هو مجموع الأشخاص المولودين بين سنة 1996 وسنة 2015.

تطلق على هذا الجيل تسميات مختلفة منها الجيل (Gen Z)، وجيل ما بعد الألفية (Post-Millennial)، وجيل التكنولوجيا (Gen Tech)، وجيل الانترنت (Net Gen)، وجيل المواطنين الرقميين (Digital Natives)، وجيل الفيس بوك (Facebook Generation)، وأصل تسمية هذا الجيل يرجع إلى تسمية الأجيال السابقة له، ففي سنة 1991 نشر دوغلاس كوبلاند كتاباً بعنوان (الجيل X : حكايات من أجل ثقافة متسارعة) (Coupland, 1991) حيث كان الحرف (X) إشارة إلى ما يطلق في الرياضيات على القيم المجهولة، ورغم أن هذه الإشارة كانت تنطلق من نظرة ازدراء واستصغار إلى الجيل (X)، إلا أن هذه التسمية حافظت على وجودها، وأخذت الأجيال التالية للجيل (X) الترتيب الأبجدي للحروف في تسمياتها فسميت الأجيال الموالية بالحرف (Y) والحرف (Z).

2.3 خط الزمن الفاصل بين الأجيال:

إنه حسب (Laudert, 2018, p. 3) لا يمكن وضع خط زمني فاصل بين الأجيال يتميز بالدقة من حيث البداية والنهاية، لكن تذهب العديد من الدراسات حسب (Bencsik, Horváth- Csikós, & Juhász, 2016, p. 92) إلى وضع تقسيمات متقاربة لتواريخ ظهور هذه الأجيال، والتي قد تشير بداياتها ونهاياتها إلى حدث تاريخي فاصل كالحرب العالمية الثانية، وانتشار الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي بشكل واسع، وجائحة كوفيد-19، فيما تذهب (Laudert, 2018, p. 3) إلى القول بأن ترسيم الحدود الفاصلة بين الأجيال يعود إلى حركية التحولات في اتجاهات الأحداث الثقافية، وكذا المآسي والكوارث التي قد تحدث.

الجدول 1 خط الزمن الفاصل بين الأجيال

فترة الميلاد	الجيل
1946 – 1925	جيل قدماء المحاربين
1960 – 1946	جيل طفرة المواليد
1980 – 1960	الجيل X
1995 – 1980	الجيل Y
2010 – 1995	الجيل Z
ما بعد 2010	الجيل α

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016, p. 92)

يمكننا من خلال تقسيم الأجيال أن نميز بين ستة منها، حيث أن الجيل الأول المسمى بجيل قدماء المحاربين ممن شهدوا الحرب العالمية الثانية تتراوح أعمارهم الآن بين (78) سنة و(99) سنة وقد فارق أغلبهم الحياة بالنظر إلى أعلى معدل عمر عالمي متوقع حسب إحصائيات البنك الدولي (world bank, 2024) والذي كان سنة (2019) مقدراً بـ (73 سنة)، أما الجيل الثاني فهو جيل طفرة المواليد وهو الجيل الذي ولد بعد الحرب العالمية الثانية، وتتراوح أعمارهم أفرادهم الآن بين (64) سنة و (78) سنة وهو جيل لا يزال موجوداً، إلا أن أفرادهم يعتبرون خارج سوق العمل بالنظر إلى أغلب معدلات سن التقاعد في دول العالم حسب (ISSA, 2021) والتي لا تزيد عن (65 سنة)، وحسب قول (Csobanka, 2016, p. 66) فقد نشأ هذا الجيل على حرص من عدم تكرار حرب عالمية أخرى، وشهد توجهات نحو المطالبة بقدر من الحقوق فيما يتعلق بالمرأة والطفل، كما واكب التوجه نحو الاستهلاك، وعرف أفرادهم أجهزة الكمبيوتر لأول مرة كبالغين، لكنها لم تكن ذات أهمية معتبرة في تواصلهم ببعضهم البعض، ويليهم الجيل X وهو مجموع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم الآن بين (44) سنة و(64) سنة لا يزالون في سوق العمل، وقد عاصروا ثقافة مختلفة اتجهت نحو ثقافة الهيب هوب والديسكو، عرفوا ألعاب الفيديو وألغو مشاهدة التلفاز، وعاصروا تحول الاقتصاد نحو الفردانية، وبداية شيوع حالات عدم التأكد في الحياة الاقتصادية، كما عاينوا بداية ثورة تكنولوجيا الاتصال، وشاهدوا أجهزة الكمبيوتر في صغرهم، لهم استخدام طفيف للإنترنت بشكل أو بآخر.

أما الجيل Y فإنه يشير إلى مجموع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم الآن بين (29) سنة و(44) سنة، وهم حسب (Csobanka, 2016, p. 66) أفراد تعرفوا على الإنترنت وهم أطفال، حيث شهد البريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة استعمالا واسعا، فكان لهم تأقلم مع التكنولوجيا، وتقبل لاستعمالها في مجالات الحياة، غير أنهم لم ينفصلوا عن الحياة الاجتماعية الطبيعية، فعلاقتهم تتوزع بين الحقيقية والافتراضية، وهم طموحون محبون للنجاح، إلا أن بهم ميلا زائدا نحو اللعب وعدم الجدية، ويمكن تسميتهم بالمواطنين الرقميين الاوائل.

أما الداخلون الجدد إلى سوق العمل فإنهم أبناء الجيل Z وهم مجموع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم الآن بين (29) سنة و (14) سنة، نشؤ في عالم لا حياة له دون أنترنت، حيث الاستعمال الواسع واليومي لشبكات التواصل الاجتماعي التي صارت تزام طرق التواصل الطبيعية، حتى باتت غير مفضلة لأبناء هذا الجيل، فصار يقضي على الانترنت جل وقته صانعا للمعلومة أو متلقيا لها عبر المواقع والمدونات، وحسب (Shatto & Erwin, 2016, p. 253) فإنه يثق بصحتها حتى بات لا يبذل جهدا في محاولة التأكد من دقتها، فتلاشت لديه الحدود الجغرافية وحواجز المكان، مما أدى به إلى التحلي بقدر كبير من التقبل والتسامح تجاه الثقافات المختلفة، عن طريق تكوين صداقات عابرة للدول والقارات، وحسب (Tari, 2010, p. 53) فإن ابتعاد أبناء الجيل Z عن طرق العيش الطبيعية سبب لهم قدرا مفرطا من الفشل على المستوى العاطفي، وأثر سلبا على طرق التواصل الطبيعية لديهم، خاصة مع أسرهم، وتعددت اهتماماتهم في الوقت الواحد سبب لهم ضعفا عاما في الذاكرة، فلا يستطيعون الحفظ إلا نادرا، كما تميزوا بالانرجسية المفرطة، والعيش في عالم من الخيال، مما أنتج تحديات على مستوى سلامتهم العقلية.

إن التطورات التي طرأت على سوق العمل خاصة رفع سن التقاعد أدى حسب (Bencsik, Horváth–Csikós, & Juhász, 2016, p. 91) إلى اجتماعن ثلاثة إلى أربعة أجيال في المنظمة الواحدة، فيما توصلها (Laudert, 2018, p. 3) إلى خمسة أجيال، وحيث أن المتطلبات التنظيمية تستدعي شيوع روح الفريق داخل المنظمة، فإن الاختلافات بين خصائص الأفراد في كل جيل تبرز إلى الوجود مهمة إدارية جديدة ممثلة في إدارة الأجيال، تقوم على الاعتراف بوجود مشاكل تنشأ عن هذا الاختلاف، وتمكن من الاستفادة من مزايا كل جيل، وكذا التقليل من حدة الصراع بين الأجيال داخل المنظمة.

يذهب (Shatto & Erwin, 2016, p. 253) إلى القول بأن أغلب الدراسات الحديثة تركز على الجيل Y ، ثم الجيل Z بدرجة أقل، كون الأفراد المنتمين إلى هذين الجيلين يشكلون الآن الطبقة الأوسع من العمال في مختلف المؤسسات.

3.3 الجيل Z كمورد بشري :

يذهب (Burachek, Yarmolyk, & Verstova, 2021, p. 6) إلى القول بأن أبناء الجيل Z يدخلون سوق العمل عن طريق البحث عن الوظائف عبر الانترنت، مستخدمين مواقع التواصل

الاجتماعي والمدونات والتطبيقات الخاصة بسوق العمل، كما يتوزع تقييمهم للوظائف على جوانب مختلفة تتمثل في الراتب وصورة الشركة، وأنشطتها، ومكانتها في السوق، وكذا مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى العوامل الداخلية للشركة كهيكليها ونمط القيادة فيها، حيث يتحصلون على المعلومات المتعلقة بالشركة من خلال البحث على الانترنت بصورة فورية، ويتجنبون الشركات التي لا تقوم بتحسين معلوماتها، وينفرون من الشركات التي ليس لها وجود على الانترنت.

في مجال التدريب والتكوين لا يتوفر لأبناء الجيل Z القدرة على الدخول في برامج تدريبية طويلة المدى، ويفضلون الدورات القصيرة المصحوبة بالتطبيق الميداني، وبسبب قدرتهم الضعيفة على التركيز لا يستطيعون الانخراط في المشاريع والاعمال طويلة الاجل، بل يفضلون تقسيم المشاريع والمهام إلى أجزاء صغيرة مع مراعاة رغباتهم الموزعة بين العمل المنفرد الحر، وبين العمل ضمن فريق واحد.

يذهب (de Oliveira & Andrade, 2022, p. 629) إلى القول بأنه من الصعب على الشركات الاحتفاظ بالموظفين من الجيل Z لتمييزهم بسرعة الدوران، وذلك لرفعهم سقف التوقعات في تقييم نشاطهم، والمبالغة في تقدير الاستحقاق، وكذا تطلعهم الدائم نحو الوضع المهني الافضل من خلال بحثهم المتواصل عن فرص العمل الجديدة.

4. الأنماط القيادية

4.1 تعريف القيادة:

تتضوي القيادة ضمن الظواهر السلوكية التي يصعب إيجاد تعريف لها يحظى بالدقة وإجماع الباحثين على استعماله، ولذلك فإنه حسب (Winston & Patterson, 2006, p. 6) فإننا نجد للقيادة من التعريفات ما يصعب حصره ضمن دراسة واحدة، فيذهب (Northouse P. G., 2019, p. 43) إلى تعريف القيادة على أنها عملية التأثير في الغير لأجل تحقيق هدف مشترك، وتجدر الإشارة إلى أن الغير قد يكون مفردا كما يمكن أن يكون متعددا، والاهداف قد تكون هدفا كما يمكن أن تكون مجموعة أهداف.

وتعرف القيادة في سياقها التنظيمي حسب (Yukl, 2013, p. 2) بكونها العملية التي يقوم بموجبها القائد بالتأثير على الأتباع لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تقوم هذه العملية على عناصر أساسية تتمثل في القائد والاتباع والتأثير والهدف، فالقائد هو محور العملية القيادية دون إغفال باقي الأطراف ذات الدور المعتبر.

4.2 تطور نظريات القيادة:

يذهب (Tipurić, 2022, p. 37) إلى القول بأن القيادة ظاهرة إنسانية موهلة في القدم ظهرت بوجود الإنسان ضمن تجمعات تستدعي وجود قائد يوجه أفراد الجماعة على نحو مفيد، وقد تناولت الدراسات الظاهرة من وجهات نظر متعددة، فقد بدأ اتجاه يرى القيادة ظاهرة فردية تعنى بالقائد وخصائصه، فذهبت نظرية الرجل العظيم حسب (Carlyle, 2019, p. 3) إلى أن القائد يولد قائدا بالفطرة وأن اختيارها اختيار إلهي مدلا على ذلك بسرد أمثلة عن الأنبياء والرسل والملوك، وأن أبناء القادة هم

قادة أيضا، بما يفيد القول بالتوريث، فالقادة حسب (Northouse P. G., 2021, p. 46) يولدون ولا يصنعون، لتأتي بعد ذلك نظرية السمات والتي يرى (Bass & Bass, 2008, p. 42) أنها ركزت تحليلها على سمات معينة يمتلكها القائد والتي تجعل منه قائدا دون غيره، وذهبت إلى القول بأن هذه السمات يمكن تعلمها واكتسابها كما يمكن أن تكون فطرية، وهو ما يشير إلى إمكانية تعلم القيادة وصناعة القائد، إلا (Pendleton, Furnham, & Cowell, 2021, p. 9) أن يرى أنه لا يمكن الوصول إلى تحديد مجموع هذه السمات بدقة، ولا الاتفاق بشأنها.

ومع ظهور المدرسة السلوكية توسعت دائرة النظر إلى القيادة لتتجاوز النظرة الفردية متناولة القيادة كظاهرة سلوكية آخذة بعين الاعتبار مجموع الأتباع، حيث تتجسد من خلالهم العملية القيادية، وصار تحليل الظاهرة بوصفها ظاهرة سلوكية شأنا أكاديميا تسهم فيه الجامعات بإسهامات مختلفة، فقد ظهرت دراسة جامعة أيوا، وجامعة أوهايو، وجامعة ميتشغان، لتحلل سلوك القائد برصد اهتمامه بالاتباع بمقابل اهتمامه بالمهام والاعمال الموكلة، حيث أعطت في ذلك تصنيفات ودرجات مختلفة.

ومع أن النظريات السلوكية قد وسعت مجال دراسة القيادة عن ذي قبل إلا أنها أغفلت الموقف القيادي، والذي راعته النظريات الموقفية من بعد، حيث ظهرت دراسات كل من فيدلر (Fiedler، 2008)، وشميدت (Waren.H Schmidt) وتتباوم (Robert Tannenbaum)، وهيرسي (Paul Hersey) وبلانشارد (Kenneth Hartley Blancha)، إلى أن جاءت الاتجاهات الحديثة في القيادة متمثلة في القيادة التبادلية التي راعت العملية القيادية المؤدية لتلبية تطلعات القائد بمقابل تلبية تطلعات الأتباع وهو ما يسمى بالتبادل، وكذا القيادة التحويلية التي نظرت إلى التابع كإنسان لا كموظف بالمنظمة فقط، وقد توالى الاتجاهات الحديثة لتناسب مع التغيرات الحادثة على مستوى بيئة الأعمال خاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا والإبداع والابتكار، لتظهر القيادة الرشيقة، والقيادة الخادمة، والقيادة الريادية، والقيادة التكيفية.

أ) القيادة التبادلية: يرى تيبوريك (Tipurić, 2022, p. 292) أن القيادة التبادلية هي قيام القائد بشرح المهمة وتوفير متطلباتها وتقديم المكافآت الناتجة عن حسن إنجازها فيخلق بذلك الطاعة والامتثال لدى الأتباع، أما فإنه يرى أن القيادة التبادلية هي إفصاح القائد عن تطلعاته التي تتحقق من خلال أداء المهمات المؤدية إلى تحقيق هدف معين بمقابل مكافآت وامتيازات يمنحها للاتباع لتلبي تطلعاتهم هم أيضا.

تقوم القيادة التبادلية حسب (Bass & Bass, 2008, p. 877) على بعدين رئيسيين هما المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء، حيث أن المكافأة المشروطة قد تأخذ أشكالا مختلفة كالمكافأة العرضية والطارئة والمتوقعة، كما أن الإدارة بالاستثناء حسبكون نشطة من خلال تدخل القائد لتصحيح الاختلالات في الانجاز أثناء تنفيذ المهام، كما قد تكون ساكنة عند تدخل القائد لدى حدوث خلل يؤدي إلى توقف في تنفيذ المهام.

ب) القيادة التحويلية: ظهرت القيادة التحويلية حسب (Northouse P. G., 2019, p. 263) محققة تحولاً في مجال المنظمات واستجابة للتغيرات المتسارعة التي مست بيئة الأعمال غير مستندة إلى الدوافع المادية بل إلى القيم والاخلاق، وعليه فهي تلك القيادة التي يقع بموجبها تفاعل بين القائد والاتباع مؤدياً إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف مع أخذ حاجات وتطلعات الاتباع بعين الاعتبار، كما يعرفها (Burns, 1978, p. 20) بأنها النمط القيادي الذي يعمل على إحداث التغيير في الأوضاع الحالية من خلال رؤية واضحة، يستعمل القائد من خلالها الإلهام والاقناع. فالقيادة التحويلية تحدث من خلال قيام القادة بالاهتمام بمصالح وتطلعات التابعين، أين يعملون على خلق قبول لديهم بأهداف وصالح المنظمة، وتحفيزهم لأجل تحقيق أداء أفضل.

وتظهر القيادة التحويلية حسب (Bass & Bass, 2008, p. 874) في أربعة أبعاد متمثلة في التأثير المثالي للقائد من خلال تمتعه بالكاريزما وكونه قدوة لدى الأتباع، وموضعا للفخر لرصيد إنجازاته السابقة، والحافز الإلهامي وهو بعث روح المبادرة والانجاز لدى الأتباع، والاستثارة الفكرية التي من خلالها يعمل على حث الاتباع على إظهار مبادرات الابداع والابتكار وطرق التفكير غير المألوفة في حل المشكلات، والاهتمام والاعتبارات الفردية من خلال الاخذ بعين الاعتبار الفروقات بين الافراد والتي ينجم عنها تكييف الاوامر والنواهي والمهام مع الأوضاع الخاصة للأفراد.

ج) القيادة الخادمة: انطلقت الافكار المهمة بالقيادة الخادمة من أعمال (Greenleaf, 1977) الذي قامت علما اعتبار القائد مساعدا للاتباع من أجل تحقيقهم الأداء الأمثل لمهامهم، فهو بمثابة خادم لهم ويشكل ذلك مسؤوليته الأساسية، ويتم ذلك من خلال الدعم الفردي والتمكين والعمل الجماعي، وذلك بما يتوافق مع مصالح التابعين على المدى الطويل، من خلال جعلهم أكثر حكمة وتقبلاً لأداء المهام، وكذا رعايتهم والدفاع عنهم، فينشئ القائد حسب (Yukl, 2013, p. 349) روابط اتصالية قوية وأمنة تمكنه من معرفة تطلعات وآمال الاتباع، كما يطلع من خلالها على آلامهم وإحباطاتهم، ويرى (Northouse P. G., 2021) أنه من خلال الصدق والانفتاح يمكن القائد أتباعه من أداء المهام عوضاً عن استخدام القوة والسلطة والسيطرة، أين يعمل على اتساق الإجراءات داخل المنظمة مع القيم والاخلاق، بما يحقق الصالح العام للمنظمة والمجتمع.

ورغم إسهامات (Greenleaf, 1977) حول القيادة الخادمة، إلا أنها من الجانب التجريبي قد تظهر في العديد من الأبعاد، والتي توزعت في دراسات مختلفة، فيذهب (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, p. 161) إلى اعتماد أبعاد التعاطف، والتمكين، ومساعدة الاتباع على النجاح، والسلوك الاخلاقي، وإعطاء الأولوية للاتباع، وخلق القيمة لصالح المجتمع، والمهارات المفاهيمية، فيما يذهب (Dierendonck, 2011, p. 1228) إلى القول بأن للقيادة الخادمة ستة أبعاد تمثلت في التمكين، والتواضع، والأصالة، وتقبل العلاقات الشخصية، والإشراف، والتوجيه، فيما يعتمد (Barbuto & Wheeler, 2006, p. 300) خمسة أبعاد تتمثل في التعاطف، والايثار،

والحكمة، والاقناع، والاشراف، لكن يبقى التمكين، والتواضع، وإعطاء الأولوية للأتباع، والمسؤولية الاجتماعية من أبرز الأبعاد في كثير من الدراسات.

3.4 متطلبات القيادة لدى الجيل Z:

يرى (Schlotter & Hubert, 2020, p. 2) أن قيادة الجيل Z لها متطلبات خاصة، حيث أبناء هذا الجيل لا يصلح التعامل معهم بنمط قيادي واحد، فقد نشؤ على عدم تقبل نمط القيادة المتعالي، فهم ينفرون من هياكل القيادة الاستبدادية، كما أن تقبلهم للاتصال النازل من الأعلى في أقل المستويات، وبمقابل ذلك فهم يفضلون القائد الذي يقوم بكسر الحواجز في التفاعلات الشخصية، ويدمجون الاتصال الرسمي وغير الرسمي في أغلب نشاطاتهم، مما يجعل القائد حائزاً على نظرة شاملة على مختلف أحوالهم المهنية والشخصية، ورغم أن هذا من الصعب بمكان في فرق العمل كبيرة العدد إلا أنه يبقى مطلباً أساسياً لدى أبناء هذا الجيل.

كما يرى (McCrindle & Wolinger, 2014, p. 15) أن أبناء الجيل Z يفضلون القائد الذي يقدر التواصل أكثر من السلطة، حيث أنه يعمل على التوجيه والدعم والمشاركة دون أن يظهر اتجاهات السيطرة والتحكم، ويقوم حسب (Schlotter & Hubert, 2020, p. 35) بالإشادة بالسلوكيات الحسنة لتعزيزها، ويشير إلى السلوكيات الخاطئة مع ذكر ما ينبغي أن تكون عليه، وفي حال الفشل يشيد بالإنجازات الجزئية الصحيحة التي تبقى على الشغف لإعادة المحاولة.

كما يذهب (McCrindle & Wolinger, 2014, p. 167) إلى القول بأن قادة الأجيال السابقة يفكرون في الإطار الذي لا ينبغي الخروج عنه فهم يرسمون الحدود، أما أبناء الجيل Z فإنهم يتطلعون إلى الحرية بالخروج عن الممارسات المألوفة، فينبغي على القائد التقليل من هذه الفجوة من خلال سياسة الباب المفتوح بمقابل سياسة الباب المغلق.

5. الدراسة الميدانية

1.5 العينة والمجتمع:

تمثلت عينة الدراسة في (85) عاملاً من عمال مؤسسة (Printemps) العاملة بميدان الاستيراد والتصدير والتجارة المتعددة، والمأخوذة من مجتمع الدراسة المحدد بمجموع العاملين بالمؤسسة وفروعها على امتداد ولايات الوطن، والبالغ عددهم (259) عاملاً والمتوزعين على أعمار مختلفة، أين تتوفر فيهم متغيرات الدراسة بوضوح، وقد تم توزيع (90) استمارة على عمال المؤسسة لأجل استخلاص البيانات، فتم استرجاع (86) استمارة، منها واحدة غير صالحة لاستخلاص البيانات، بسبب الاجابات المتعددة على العبارة الواحدة، فأخذت الدراسة بياناتها من (85) استمارة، إضافة إلى مقابلة بعدية، وتمت معالجة البيانات ببرمجية (R) مفتوحة المصدر، باستخدام تقنية الانحدار اللوجيستي المتعدد ثنائي الاستجابة في تقدير نموذج الدراسة.

2.5 أداة الدراسة:

قامت الدراسة على استبيان يحتوي على (18) عبارة تشكل في مجموعها الأنماط القيادية المكونة للمحور الثاني من الاستبيان، إضافة إلى المحور الأول الذي يعبر عن البيانات الشخصية للمستجوبين والذي يحتوي على تحديد الجنس والجيل، حيث أخذ متغير الجيل اختياريين تمثلا في الجيل Y والجيل Z، كما تشير العبارات من (01 إلى 04) إلى القيادة التبادلية معبرا عنها بالمكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء، كما تشير العبارات من (05 إلى 12) إلى القيادة التحويلية معبرا عنها بالكاريزما، والاعتبارات الحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرة، ومراعاة الاعتبار الفردية، كما تشير العبارات من (13 إلى 18) إلى القيادة الخادمة متمثلة في التمكين والأولية للأتباع والمسؤولية الاجتماعية. كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المستجوبين.

3.5 الطريقة والأدوات:

اعتمدت الدراسة على تقنية الانحدار اللوجستي المتعدد الثنائي الاستجابة، حيث تصنف تقنية الانحدار اللوجستي ضمن التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات، فتقوم عموما على تصنيف المتغير التابع الوحيد تبعا لمساهمات متغير مستقل أو أكثر، ويمكن أن يكون المتغير التابع ثنائي التصنيف أو متعدد، كما يمكن أن يكون متغيرا ترتيبيا، أما المتغيرات المستقلة يمكن أن تكون سلمية، كما يمكن أن تحوي متغيرا ترتيبيا.

نستخدم في تصنيفنا لمجموع المستجوبين بين الجيل Y والجيل Z تقنية الانحدار اللوجستي المتعدد والثنائي الاستجابة، أين يأخذ المتغير التابع فيها قيمتين اثنتين تتمثلان في الجيل Y معبرا عنه ب (0)، والجيل Z معبرا عنه ب (1)، ومنه فإننا بصدد نمذجة تبرز المتغيرات المساهمة في تحديد تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية.

حيث نستخدم دالة اللوجيت المعرفة كالتالي:

$$z: \mathbf{R} \rightarrow [0, 1] : f(z) = \frac{1}{1+e^{-z}}; z = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$$

أين تمثل $(x_1, x_2 \dots x_k)$ المتغيرات المستقلة في النموذج.

تأخذ دالة اللوجيت قيمها في المجال، حيث أن النموذج يقوم على التعرف على المساهمة الفعلية لكل متغير من المتغيرات المستقلة في تصنيف المتغير التابع بين قيمتيه الممكنتين، من خلال معرفة قيمة اللوجيت، وحساب معامل الترجيح (Odds ratio)، كما يستخدم اختبار والد (Wald) لتقييم هذه المساهمة، كما قامت الدراسة على استخدام برمجية (R Programming) مفتوحة المصدر، وبالإستعانة بمكتبات مختلفة، وذلك لما توفره من خيارات معالجة واسعة.

4.5 مخرجات التحليل الإحصائي:

(أ) خصائص المستجوبين:

بلغ عدد أفراد الجيل Y من المستجوبين (56) فردا، ومن الجيل Z (29) فردا، مما يعني أن الجيل الأقدم يمثل الشريحة الأوسع من العمال حيث يقارب نسبة الثلثين (66%) من مجموع العاملين

المستجوبين، فيما يبلغ الجيل Z ما يزيد عن نسبة الثلث (34%)، وهو ما يشير إلى إمكانية تزايد هذه النسبة مستقبلا.

(ب) صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان بفحص الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والاتساق البنائي لمتغيرات الدراسة، وكذا حساب معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات وللاستبيان الكلي كما هو بالملحقات.

(ج) نتائج التقدير:

تقدير النموذج الصفري: يعطي (Null model) نتائج تقدير نموذج الانحدار اللوجستي الثنائي دون إدخال الأنماط القيادية (المتغيرات المستقلة) في النموذج متمثلة في النتائج التالية:

الجدول 2 نتائج تقدير النموذج الصفري

	B	Std.err	Z value	Wald	Df	Sig
Intercept	-0.6581	0.2288	-2.876	8.271	1	0.004

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية (R Programming)

بلغت قيمة الثابت (B=-0.6581)، كما أعطت نتيجة (Z value) للحد الثابت القيمة (-) (2.876)، فكانت نتيجة اختبار والد (Wald) تبلغ (8.271)، بنسبة معنوية قدرها (0.004) وهي دلالة إحصائية عند عتبة ($\alpha=0.05$).

كما يعطي تقدير معامل النموذج الفري وأثره على معامل الترجيح (Odds Ratio) النتائج التالية:

الجدول 3 خصائص معامل النموذج الصفري

	B	95% confidence Interval		Exp(B)
		Lower	Upper	
Intercept	-0.6581	-1.1065	-0.2097	0.5179

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (R Programming)

بلغ معامل الثابت (0.5179) وهو ما يشير إلى أن معامل الترجيح سينخفض بـ (51.79%) في حالة زيادة الثابت بوحدة واحدة نحو التصنيف إلى الجيل Z.

مصنوفة التصنيف: تم تصنيف جميع المستجوبين في خانة الجيل Y باعتبارهم الجيل الأكثر تواجدا ضمن العاملين، أي أنه الأكثر احتمالا، حيث يصنف (56) فردا تصنيفا صحيحا، ويصنف (29) فردا تصنيفا غير صحيح، فيما تبلغ نسبة التصنيف الصحيح تبعا لهذا النموذج (65.88%)، إشارة إلى (65) فردا من بين (85).

تقدير النموذج الكامل: يعطي (full-model) نتائج تقدير النموذج بعد إدخال المتغيرات الثلاث

كالتالي:

الجدول 4 المتغيرات الداخلة إلى النموذج

	B	Std.Err	Confid-Interval		Wald	Sig	Exp(B)
Intercept	-15.548	4.7990	-24.9542	-6.1426	10.4976	0.001**	0.000
Transaction	-0.2161	0.4012	-1.0024	0.5702	0.2905	0.590	0.8055
Transformation	3.5376	0.7685	2.0313	5.0439	21.1876	0.000***	34.358
Servant	2.2266	0.8171	0.6250	3.8282	7.4256	0.006**	9.2022

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (R programming)

يظهر من خلال نتائج عملية التقدير أن معامل القيادة التبادلية في النموذج كان سالبا ومساويا لقيمة (-0.2161) مما يجعل ($\text{Exp}(\beta_1) = 0.8055$) أي أن زيادة معامل القيادة التبادلية في النموذج بوحدة واحدة يؤدي إلى نقصان في معامل الترجيح بنسبة قدرها (80.55%)، حيث بلغت قيمة اختبار والد (0.2905) وهو معامل غير دال إحصائيا عند عتبة ($\alpha=0.05$).

كما يظهر من خلال نتائج عملية التقدير أن معامل القيادة التحويلية في النموذج كان موجبا ومساويا لقيمة (3.5376)، مما يجعل ($\text{Exp}(\beta_2) = 34.358$)، أي أن كل زيادة في معامل القيادة التبادلية في النموذج بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في معامل الترجيح بنسبة قدرها (3435.8%)، حيث بلغت قيمة اختبار والد (87621.1) وهو معامل دال إحصائيا عند عتبة ($\alpha=0.05$).

ويظهر من خلال نتائج عملية التقدير أن معامل القيادة الخادمة كان موجبا ومساويا لقيمة (2.2266) مما يجعل ($\text{Exp}(\beta_3) = 9.2022$)، أي كل زيادة في معامل القيادة الخادمة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في معامل الترجيح قدرها (920.22%)، وبلغت قيمة اختبار والد (7.4256) وهو دال إحصائيا عند عتبة ($\alpha=0.05$).

أما تقدير الثابت فقد أعطى قيمة سالبة مساوية (-15.548) مما يجعل ($\text{Exp}(\beta_0) > 0.000$) أي أن كل زيادة في قيمة الثابت بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مهمة في معامل الترجيح حيث بلغت قيمة اختبار والد (10.4976) وهو معامل دال إحصائيا عند عتبة ($\alpha=0.05$).

مصنوفة التصنيف:

الجدول 5 جدول التصنيف بعد إدخال المتغيرات المستقلة الى النموذج

	الأجيال		التصنيف الصحيح
	الجيل (Y)	الجيل (Z)	
الجيل (Y)	50	8	86.21
الجيل (Z)	6	21	77.78
النسبة الكلية			83.53

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (R Programming)

أدى إدخال الأنماط القيادة الثلاثة في النموذج إلى تصنيف (50) فردا من أبناء الجيل Y تصنيفا صحيحا وهو ما يمثل (86.21%) من أبناء هذا الجيل، إضافة إلى (21) فردا من أبناء الجيل Z، مما أنتج نسبة تصنيف صحيحة قدرها (77.78%) من إجمالي أبناء نفس الجيل، كما تم تصنيف (08) من

أبناء الجيل Y، و(06) من أبناء الجيل Z تصنيفا خاطئا، فقد تم تصنيف (71) فردا تصنيفا صحيحا من إجمالي المستجوبين وهو ما يمثل نسبة تصنيف صحيح قدرها (83.53%)، مما يشير إلى تحسن في التصنيف بعد إدخال الأنماط القيادية إلى النموذج.
القدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول 6 القدرة التفسيرية للنموذج

Log-likelihood (LLh)	-29.2794
Log-likelihood of Null-model (LLhNull)	-54.5541
Cox & Snell R square (r2ML)	0.4483
Nagelkerke R square (r2CU)	0.6100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (R Programming)

وقد بلغ لوغاريتم دالة المعقولة العظمى (-29.2794)، كما بلغ شبيه معامل التحديد (Cox and Snell R square) قيمة (0.448) مما يشير إلى قدرة تفسيرية للنموذج قدرها (44.83%)، ووصل إلى (61.0%) حسب (Nagelkerke R square)، وهو ما يظهر قدرة تفسيرية مقبولة.
اختبار جودة التوفيق: تختبر جودة التوفيق من خلال اختبار (Hosmer and Lemeshow) كالتالي:

الجدول 7 اختبار جودة التوفيق

χ^2	Df	P-Value
6.3644	8	0.6065

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (R Programming)

تمثل القيم المرتفعة للقيمة الحرجة (P-Value) لاختبار (Hosmer and Lemeshow) على أن للنموذج جودة عالية، حيث أنها بلغت (0.6065) مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بجودة توفيق عالية.

5.5 اختبار الفرضيات:

يظهر من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن معامل القيادة التبادلية ليس ذو دلالة إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) في النموذج، مما يعني عدم تأثيرها في تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية، وعليه نرفض الفرضية القائلة بأن القيادة التبادلية نمط قيادي مفضل لدى أبناء الجيل العاملين بمجال التجارة المتعددة عن عتبة معنوية قدرها ($\alpha = 0.05$).

لمعامل القيادة التحويلية دلالة إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) في النموذج، حيث كان تأثيرها الإيجابي هو الأهم في تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية، وعليه نقبل الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية نمط قيادي مفضل لدى أبناء الجيل العاملين بمجال التجارة المتعددة عن عتبة معنوية قدرها ($\alpha = 0.05$).

لمعامل القيادة الخادمة دلالة إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) في النموذج، حيث كان تأثيرها الإيجابي هو الثاني من حيث الأهمية في تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية، وعليه نقبل الفرضية

القائلة بأن القيادة الخادمة نمط قيادي مفضل لدى أبناء الجيل Z العاملين بمجال التجارة المتعددة عند عتبة معنوية قدرها $(\alpha = 0.05)$.

5. النتائج

من خلال الجانب النظري للدراسة، وجانبها الميداني المعتمد على تحليل الاستبيان اتضحت النتائج التالية:

لكل جيل من الأجيال المتعاقبة خصائص وتفضيلات تميزه عن غيره من الأجيال، وذلك لاختلاف الظروف التي ولد ونشأ فيها، حيث أنها تسهم في إكسابه خصائص ومميزات تتناسب مع الأوضاع السائدة في مختلف مراحل العمرية، مما يجعل إدارة الأجيال في المجتمع عموماً، وفي المنظمات خصوصاً، تحدياً جديداً تفرضه التغيرات المتسارعة، خاصة ما تعلق منها بالجانب التكنولوجي واستعمال وسائل الإعلام والاتصال، أين تزيد مستويات هذا التحدي لدى الأجيال الأحدث كالجيل Y والجيل Z. تشكل الدراسات المهمة بظاهرة القيادة مساهمات تراكمية بدأت من وجهة نظر كلاسيكية فردية ركزت على القائد من خلال سماته وصفاته، ثم تلتها المدرسة السلوكية لتعطي نماذج تتوافق مع إطارها العام الذي جعل من سلوك القائد نقطة ارتكاز، لتأتي بعدها المدرسة الموقفية التي أضافت ظروف وملابسات الموقف القيادي، لتظهر بعدها نماذج قيادية حديثة مختلفة، تهتم بالجوانب الانسانية للتابعين، فكان أهمها القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الخادمة.

تشكل القيادة التبادلية نمطاً قيادياً غير مفضل لأبناء الجيل Z العاملين بمجال التجارة المتعددة حيث أن المكافأة المشروطة تحوي في جانبها السلبي حرماناً من بعض الامتيازات المادية والمعنوية، وهو ما لا يلقى قبولا لدى أبناء الجيل Z، حيث أنها تعتبر عائقاً يعمل على كبح دواعي الابداع والابتكار، كما أن تدخل القائد فيما يسمى بالإدارة بالاستثناء يثير استياء أبناء الجيل Z حيث يعتبرونها شكلاً من أشكال الوصاية والفوقية، لكبحها مبادرات إيجاد الحلول والتفكير خارج الصندوق، حيث يرى أبناء هذا الجيل Z أنهم الأقدر على تنشيط عمليات البيع والشراء في مجال التجارة المتعددة، خاصة فيما يشكل باقة مشتريات الأجيال الأحدث سناً من الجيل Y.

تشكل القيادة التحويلية النمط الأكثر أهمية في تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية في المؤسسات العاملة بالقطاع التجاري، حيث يشكل تحلي القائد بالنزاهة والشفافية في تسيير عمليات البيع والشراء وتسوية المدفوعات، وكذا في تصرفاته مع الاتباع تأثيراً مقبولاً ومرغوباً، فيظهر في صورة القدوة، أين يعمل على استثارة الجوانب الفكرية والعملية للاتباع فيلهمهم التفكير الابداعي والسلوك الابتكاري فيقومون باقتراح جلب منتجات معينة وبيعها بطرق جديدة، كما أن اهتمامه بظروفهم وأحوالهم الخاصة يشعرهم بالقرب والمساندة، مما يبعث فيهم الولاء له وللمؤسسة، فيصبحون سفراء إيجابيين للمؤسسة خارج أسوارها.

تشكل القيادة الخادمة نمطاً قيادياً مفضلاً لأبناء الجيل Z العاملين بالقطاع التجاري (مجال التجارة المتعددة)، حيث يشكل التمكين والثقة والمسؤولية الاجتماعية عوامل ذات أهمية معتبرة، فيجب أبناء الجيل

Z أن تسند لهم المهام مع تمكينهم من جميع الصلاحيات والوسائل التي يستعملونها بحرية في عمليات البيع والشراء والتسويق، كما تشكل الثقة لديهم عاملا هاما يتيح لهم التصرف براحة وحرية، كما أن تحلي القائد بالفهم العميق للظروف والاحوال السائدة في مجالات التجارة المتعددة والاستيراد والتصدير، يبعث فيهم شعور الأمان وكذا تقبل توجيهاته وتعليماته النابعة من الحكمة والمعرفة العميقة، وهذا إلى جانب إحساسهم بأن تطلعاتهم تشكل هدفا رئيسيا من خلال إظهار القائد لسلوكيات الايثار تجاههم، إضافة إلى المسؤولية الاجتماعية التي يرونها امتدادا للتأثير الإيجابي للمنظمة في محيطها المجتمعي.

6. الخاتمة

1.6 الخلاصة:

من خلال نتائج الدراسة يمكننا استخلاص ما يلي:

- تنشط في منظمات الأعمال فئات عمرية مختلفة، أين يمكن تقسيمها إلى أجيال متعاقبة، حيث يتميز كل جيل عن الآخر بمميزات وخصائص مختلفة تشكلت من جراء الاحداث والظروف التي عاشها في مراحلها العمرية، مما يجعل كل جيل يميل إلى تفضيلات معينة في مجال الادارة والتسيير.
- يختلف الجيل Z عن الأجيال السابقة له كونه ولد وعاش في ظل تحولات عميقة وسريعة مست مختلف جوانب الحياة، ورغم أنه الداخ الجديد إلى سوق العمل إلا أنه صار ذا وزن مؤثر في سير المنظمات نحو تحقيق أهدافها، حيث تشكل قدرته على استعمال التكنولوجيا عاملا مهما في تسهيل مهام المنظمات.
- لا تعتبر القيادة التبادلية نمطا قياديا مفضلا لدى أبناء الجيل Z كونه شبيها في بعض جوانبه بالاستبداد والفوقية، مما يكبح قدرات الابداع والابتكار، خاصة ما تعلق منه بالمكافأة المشروطة السلبية التي تتضمن حرمانا من بعض الامتيازات عند التقصير في الأداء، وفي تدخل القائد في الادارة بالاستثناء خلال سير المهام أو عند توقعها.
- تلاقي القيادة التبادلية بوصفها نمطا قياديا قيولا أوسع لدى أبناء الجيل Z لتميزها باحتواء أفضل لتطلعات أبناء هذا الجيل، حيث يشكل التأثير المثالي للقائد من خلال الكاريزما التي يتميز بها، عاملا هاما في بعث الأفكار المبدعة والسلوكيات الابتكارية من خلال الاستثارة الفكرية والحافز الالهامي، كما يلعب اهتمام القائد بالاعتبارات الفردية والاحوال الشخصية للأتباع دورا فعالا في نشوء الولاء للمنظمة، مما يعزز الانتماء التنظيمي.
- تشكل القيادة الخادمة النمط الثاني من حيث التفضيل لدى أبناء الجيل Z حيث يمثل التمكين لديهم عاملا مهما في شعورهم بالحرية في أداء أعمالهم مما يحفزهم ويشجعهم على الابداع والابتكار، كما أن تحلي القائد بالمعرفة والحكمة يحقق لهم قدرا من الشعور بالأمان الذي يبعث فيهم العمل براحة ويسر، ويزيد من ذلك السلوكيات الايثارية التي تتمثل في إيلاء القائد أهمية معتبرة لتطلعاتهم وجعلها هدفا رئيسيا، كما يسهم تحلي القائد بالسلوك الاجتماعي الذي يظهر في تحليه بالمسؤولية الاجتماعية وخدمة الصالح العام في زيادة تقبل الدور القيادي وبالتالي سعيا أفضل في تحقيق الاهداف.

2.6 التوصيات:

ومن خلال النتائج السالفة الذكر تصل الدراسة إلى اقتراح التوصيات التالية:

إن اختلاف الأجيال داخل المنظمة الواحدة مع تميز كل جيل عن الآخر بخصائص ومزايا، يسهل ظهور الصراع التنظيمي، وعليه فإنه من الواجب ظهور مهمة إدارية جديدة تتمثل في إدارة الأجيال، تقوم على محاولة التخفيف من مظاهر هذا الصراع أو حله إن أمكن.

تشكل الأجيال الأحدث الفئات الأكثر مهارة في استخدام التكنولوجيا، ووسائل التواصل الاجتماعي والقدرة على التواجد في العالم الافتراضي، وعليه فإن أبناء الجيل Z يمثلون الشريحة الأهم في هذا الشأن، ولذلك يجب على المنظمات اعتماد ما يلبي تطلعاتهم.

ينبغي على منظمات الأعمال اعتماد أنماط قيادية مرنة تستجيب لمتطلبات الأجيال المختلفة في المنظمة، أين يتوجب على القائد أن يكون عاملاً داعماً لكل جيل، ومخففاً من حدة الاختلافات المولدة للصراع التنظيمي.

يتوجب على القادة في منظمات الأعمال العمل على خلق قادة جدد يتميزون بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات الأجيال، حيث يساعد نمط القيادة التبادلية والقيادة الخادمة على ذلك.

6. قائمة المراجع:

- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research* , 56-60.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: THEORY, RESEARCH, AND MANAGERIAL APPLICATIONS*. New York: The Free Press.
- Bencsik, B. A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness* , 90-106.
- Burachek, I., Yarmolyk, D., & Verstova, V. (2021). GENERATION Z IN THE DOMESTIC LABOR MARKET. *EKOONOMIKA TA CYCPIJIBCTBO* .
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (2019). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Creative Media Partners, LLC.
- CGK. (2023). <https://genhq.com/the-generations-hub/generational-faqs/>. Retrieved 06 23, 2024, from <http://genhq.com/FAQ-info-about-generations/>
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. New York: St Martin's Press.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae* , 63-76.
- de Oliveira, I. R., & Andrade, J. d. (2022). A importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z / The importance of emotional intelligence for leaders of generations Y and Z. *Revista de psicologia* , 628-645.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Kurek, D. (2022). THE LEADERSHIP COMPETENCES OF SOLDIERS IN POLAND –THE Z GENERATION PERSPECTIVE. *JOURNAL OF SECURITY AND SUSTAINABILITY ISSUES* , 51-69.

- Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. *M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers* , 30.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* , 161-177.
- McCordle, M., & Wolinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Bella Vista: UNSW Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. SAGE Publications, Incorporated.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. California: SAGE Publications.
- Nova, K. T., Adam, M., & Harmen, H. (2022). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance of Telkom Aceh Region: Generation Z as Moderator. *International Journal of Scientific and Management Research* , 58-66.
- Pendleton, D., Furnham, A. F., & Cowell, J. (2021). *Leadership*. Switzerland: Springer Nature.
- SARACEL, N., BİLGİÇ, E., TOPAL, F., TEZER KOZAK, G., KÜTÜKCÜ, H., & MADİ, N. (2023). Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers' Perspectives. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK* , 970-987.
- Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership
2006 *Group & Organization Management* 300-326
- Schlotter, L., & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung 21 Tools für Entscheider*. Springer Gabler Wiesbaden.
- Servant Leadership: A Review and Synthesis
2011 *Journal of Management* 1228-1261
- Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation z. *The Journal of Continuing Education in Nursing* , 253-254.
- Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process*
2008 University of Washington, Seattle, Washington
- TIDHAR, L. (2023). MANAGEMENT AND LEADERSHIP FOR GENERATION Z IN AN ERA OF CHANGING EMPLOYEE COMMITMENT. *Journal of Public Administration, Finance and Law* , 462-469.
- Tipurić, D. (2022). *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Springer International Publishing.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* , 6-66.
- world bank, g. (2024). *Life expectancy at birth, total (years)*. Retrieved 06 25, 2024, from <https://data.albankaldawli.org>:
<https://data.albankaldawli.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

7. ملاحق :

الملحق رقم (01): رابط الاستبيان.

https://drive.google.com/file/d/1NyA4C8ZcuErusosoOONskiH1SxDWniNb/view?usp=drive_link

الملحق رقم (02): رابط كود لغة (R programming).

https://drive.google.com/file/d/1gtpbU4DUcDnGp-cNkREa3tbgbusCfd55/view?usp=drive_link

الملحق رقم (03): رابط مخرجات التقدير الحسابية.

https://drive.google.com/file/d/1fikeotigAAum92nhPV994vDV3EgfqOXm/view?usp=drive_link

الملحق رقم (04): رابط مخرجات التقدير البيانية.

https://drive.google.com/file/d/1oMsmqIS2s4GbFt1KMIZDuGmDUCi9NwWI/view?usp=drive_link