المجلة العربية للعلوم الإدارية
مجلد 28، عدد 1، يناير 2021، 71 – 102
Doi: 10.34120/0430-028-001-003

دراسة مقارنة لأخلاقيات العمل عبر أجيال المديرين المصريين

عمرو علاء الدين زيدان
جامعة الزقازيق
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدف الدراسة: المقارنة في أبعاد مفهوم أخلاقيات العمل بين المديرين المصريين المنتمين للجيل X (الأطفال الكبار)، والجيل Y (الألفية) في شركات القطاع الخاص المصري، أخذاً في الاعتبار: النوع، والمستوى الإداري بوصفهما متغيرين ضابطين.

تصميم| منهجية| طريقة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الطريقة الاستقرائية الإحصائية، واستخدم الباحث أسلوب تحليل العوامل الاستكشافي وأسلوب تحليل العوامل التوكيدي؛ للكشف عن أبعاد مفهوم أخلاقيات العمل في بيئة الأعمال المصرية، كما استخدم أسلوب تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه، وأسلوب تحليل التباين المتعدد؛ لاختبار مدى معنوية الفروق بين أبعاد مفهوم أخلاقيات العمل التي توصل إليها تحليل العوامل طبقاً لمتغيرات: أجيال المديرين؛ والنوع (مدير – مديرة)؛ والمستوى الإداري.

عينة الدراسة وبياناتها: اعتمدت الدراسة على بيانات عينة ميسرة مكونة من 685 مفردة من بين مديري شركات القطاع الخاص المصري؛ لاختبار فرضين رئيسين. واستخدمت قائمة استقصاء لجمع هذه البيانات.

نتائج الدراسة: طبقاً لعينة الدراسة المعبرة عن بيئة الأعمال المصرية، أوضحت نتائج الدراسة أن مقياس أخلاقيات العمل المصغر (MWEPsf) يتكون من خمسة من الأبعاد السبعة لمقياس Miller et al. (2002)، هي: العمل الجاد، ومركزية العمل، وأوقات الترفيه، والوقت الضائع، والاعتماد على النفس. واختلفت بعض هذه الأبعاد معنوياً طبقاً للأجيال والنوع (مدير– مديرة)، في حين لم يحدث اختلاف معنوي طبقاً للمستوى الإداري للعاملين.

أصالة الدراسة: سعت الدراسة إلى اختبار تطبيق مقياس أخلاقيات العمل (MWEPsf) في بيئة الأعمال المصرية؛ بهدف تعرّف الفروق البيئية بين المجتمعات الغربية والمجتمعات الشرقية طبقاً لأبعاد أخلاقيات العمل. وسعت الدراسة أيضاً إلى تعرّف مدى اختلاف أبعاد أخلاقيات العمل اختلافاً معنوياً بين الأجيال الحالية للمديرين المصريين، وبين المديرين والمديرات، وبين المستويات الإدارية المختلفة.

حدود الدراسة وتطبيقاتها: اقتصرت الدراسة على المديرين العاملين في شركات القطاع الخاص المصري، واعتمدت على عينة غير احتمالية. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختلاف بعض أبعاد أخلاقيات العمل اختلافاً معنوياً بين الأجيال المختلفة من المديرين، وعدم اختلاف البعض الآخر.

المصطلحات العلمية: أخلاقيات العمل، المديرون المصريون، الجيل X، الجيل Y.

تصنيف JEL: M100

تم تسلم البحث في 2021/3/31، عُدّل في 2021/6/2، أجيز للنشر في 2021/6/13.

المقدمة

أصبح من غير المستغرب أن نرى أفراداً ينتمون إلى أجيال مختلفة يعملون جنباً إلى جنب في بيئة الأعمال الراهنة. فلأول مرة في تاريخ العمل الإداري والتنظيمي تشهد المنظمات الإنسانية أربعة أجيال (جيل الانفجار السكاني) Baby Boomers، وجيل X (الأطفال الكبار)، وجيل Y (جيل الألفية)، وجيل Z (جيل الإنترنت) تعمل معاً جنباً إلى جنب (Fenzel, 2013; Bennett *et al.,* 2012; Haynes, 2011). وعلى الرغم من أن هذا المزيج من الأجيال يساعد على حدوث التنوع في أماكن العمل، فإنه يؤدي أيضاً إلى كثير من التعقيدات الإدارية والتنظيمية؛ فقد أصبحت الطبيعة المتعددة الأجيال التي تتعامل معها منظمات الأعمال لجذب الموارد البشرية وتوظيفها والاحتفاظ بها، تمثل تحدياً ملحوظاً أمام القيادات التنظيمية. ولا شك أن العاملين من مختلف الأجيال يجدون صعوبة في التعامل والعمل جنباً إلى جنب؛ نظراً لاختلاف قيمهم، وخبراتهم، وأهدافهم، وتوقعاتهم (Mahmoud *et al.*, 2021).

ويأتي كل جيل من هذه الأجيال إلى أماكن العمل بقيم، ومعتقدات، وأخلاقيات، ومهارات، وأحلام، وطموحات، وأنماط سلوكية، مختلفة عن تلك التي تميز غيره من الأجيال، كما يأتى أيضاً بتوقعات خاصة يرغب في تحقيقها من عمله؛ ومن ثم، أصبحت هذه الظاهرة الجديدة سبباً في خلق فرص وتحديات غير تقليدية أمام المنظمات المعاصرة. وأصبح من المسلم به أن يتم التعامل مع هذه الظاهرة بطريقة تساعد المنظمات على تجنب حالات عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض الروح المعنوية، وظاهرة الجزر المنعزلة، وظاهرة غياب العاملين واستقالتهم. فهذا النوع من القضايا الإدارية والتنظيمية يمكن أن يتسبب في ارتفاع التكاليف، وارتفاع معدلات دوران العمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان المنظمات لمواردها البشرية المتميزة (Hernaus & Vokic, 2014; Gursoy *et al.*, 2013).

من هنا أدت ظاهرة التنوع الديموجرافي في قوة العمل الموجودة في المنظمات الحديثة خلال السنوات الأخيرة إلى حدوث اهتمام ملاحظ من جانب كل من الباحثين والممارسين للموارد البشرية، على حد سواء، بقضية التنوع الجيلي Generational Differences في أماكن العمل. وأدى ذلك بدوره إلى اهتمام المنظمات بالبحث عن إستراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، كما أصبحت العوامل الديموجرافية المميزة لقوة العمل المتعددة الأجيال Multigenerational Workforce، خصوصاً ما يتعلق بالتنوع الجيلي، قضية بحثية ملحّة (Yi *et al.*, 2015; Hernaus & Vokic, 2014).

ومن بين الموضوعات التي حظيت بالدراسة من منظور التنوع الجيلي، مفهوم أخلاقيات العمل Work Ethics؛ فقد قرر Hills & Fouts (2005) أن أخلاقيات العمل تختلف باختلاف الجيل الذى ينتمي إليه العاملون. وانتهت دراستهما للعاملين الأمريكيين إلى تمتع العاملين المنتمين لجيل الانفجار السكاني بمعدلات مرتفعة من أخلاقيات العمل مقارنة

بالأجيال التالية له، وأن العاملين المنتمين لجيل الأطفال الكبار يعدون أقل ولاء، كما يميلون إلى تغيير وظائفهم بصورة متكررة.

وقد حقق مفهوم أخلاقيات العمل انتشاراً ملاحظاً في مجال علم الاجتماع، وعلم النفس التنظيمي والصناعي خلال السنوات الثلاثين الأخيرة. ويتفق الباحثون التنظيميون (e. g.: Li *et al*., 2020; Wright, 2016; Mann *et al*., 2013). على أن أخلاقيات العمل تعبر عن القيم والاتجاهات المرتبطة بأداء العمل، التي تقود تصرفات العاملين في مواقع عملهم، كما يتوقع أن يكون لها تأثير مباشر على سلوكياتهم في أثناء أدائهم لوظائفهم، وأن مصطلح أخلاقيات العمل يتضمن فكرة الاتجاهات الإيجابية للعمل، التي تتوقع منظمات الأعمال أن تتوافر لدى العاملين لديها، وأن اتجاهات العمل الإيجابية والمؤثرة لا ترتبط بأداء الوظائف فقط ولكنها تعبر أيضاً عن السلوكيات التي يتفاعل بعضها مع بعض أفقياً بين جميع الصناعات، كما تتفاعل رأسياً عبر جميع الوظائف الموجودة في المنظمات؛ بداية من أدنى مستوى وظيفي في المنظمة حتى مستوى وظيفة العضو المنتدب (Makiriyado, 2012:10). وفي هذا الصدد، قام Meriac *et al*. (2010) بتعريف أخلاقيات العمل في الوقت الراهن بأنها: نظام إيماني يعكس القيمة الأساسية للعمل. لذلك، أصبحت أخلاقيات العمل أحد الجدارات الرئيسة التي يجب أن يتمتع بها العاملون أو يسعون إلى امتلاكها في بيئة الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، كما أصبحت أيضاً إحدى القوى الناعمة الداعمة للتطور الاقتصادي في المجتمعات الغربية والشرقية على حد سواء.

ويعزى ظهور المفهوم الحديث لأخلاقيات العمل إلى الفترة التي أعقبت مرحلة الإصلاح التي حدثت في أوروبا خلال العصور الوسطى؛ فقد ظهر خلال هذه الفترة مفهوم جديد للعمل يختلف عن النظرة السلبية له، التي سادت المجتمعات اليونانية والرومانية والعربية القديمة، ويدعو أفراد المجتمع لتحمل المسؤولية (Makiriyado, 2012:1-4). فقد قرر Max Weber (1904/5) أن أخلاقيات العمل عند البروتستانت Protestant work ethic كانت المحرك والقوة الدافعة الرئيسة وراء نجاح نظرية الرأسمالية في المجتمعات الغربية (Jonck *et al*., 2017; Chen, 2014). وفي الاتجاه نفسه، يعزو العديد من الباحثين المعاصرين النجاح الاقتصادي الذي حققته الصين ودول جنوب شرق آسيا مؤخراً إلى تأثير أخلاقيات العمل عند كونفوشيوس (Li *et al*., 2020). ويرى Ali & Al-Owaihan (2008) أن الدولة الإسلامية في عصرها الذهبي حققت نجاحاً مماثلاً خلال القرون الإسلامية الستة الأولى؛ فشهد المجتمع الإسلامي ازدهاراً ملاحظاً في المعارف، والتجارة، والزراعة، والصناعة. وأقيمت المنظمات الحديثة التي أرست معايير التعامل وقواعد السلوكيات الأخلاقية المقبولة في أسواق المسلمين. وتمتع العمل والإبداع باحترام المجتمع وتقديره في مختلف هذه المجالات، كما تمتع التجار والصناع المسلمون بالاحترام والتقدير في مجتمعاتهم.

من ناحية أخرى، يوجد اتفاق كبير على أن أخلاقيات العمل الجيدة يمكن أن تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الاقتصادي للمنظمة. وتقرر الأدبيات التنظيمية أن الأخلاقيات، والقيم، والنزاهة، والقدرة على تحمل المسؤولية، تعتبر مفاهيم رئيسة ومطالب ملحّة في بيئة العمل الحديثة، كما تفترض أن المبادئ الأخلاقية القوية تعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق تميز المنظمات. وعلى الرغم من ذلك، فإن الدراسات التنظيمية الحديثة (e.g.: Har *et al.*, 2019; Makiriyado, 2012) تقرر أن مفهوم أخلاقيات العمل يمر في حالة تدهور، وأن العديد من الأزمات والمشكلات الاقتصادية والإدارية التي عانت منها المجتمعات الغربية خلال السنوات الأخيرة ترجع إلى تراجع أخلاقيات العمل لدى قوة العمل الحديثة، وأن هذا التدهور مرجعه الفساد، والاحتيال، والسرقة، والاختلاس، والتلاعب في المعلومات، وسوء الإدارة، وغير ذلك من الأمور المماثلة. وقد أدت مثل هذه التصرفات إلى تجديد الاهتمام بالدراسات التي تتناول أخلاقيات العمل، والتنبيه على أنه إذا أرادت المنظمات أن تحسّن من أدائها الاقتصادي، وتحقق مراكز تنافسية قيادية في أسواق منتجاتها، فعليها أن تهتم بصياغة الإستراتيجيات التي تؤدى إلى سيادة الأخلاقيات المؤسسية بين ربوعها. بناء على ماتقدم؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم نظرية التنوع الجيلي في أماكن العمل المعاصرة.
- تعرف نشأة مفهوم أخلاقيات العمل وتطوره في منظمات الأعمال الحديثة.
- مناقشة الأبعاد المختلفة لمفهوم اخلاقيات العمل وأساليب قياس أبعاده المختلفة في منظمات الأعمال.
- اختبار مدى اختلاف أبعاد أخلاقيات العمل باختلاف الجيل الذي ينتمي إليه المديرون المصريون.
- اختبار مدى اختلاف أبعاد أخلاقيات العمل باختلاف النوع (مدير– مديرة).
- اختبار مدى اختلاف أخلاقيات العمل باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله المديرون المصريون.

مراجعة الدراسات السابقة وصياغة فروض الدراسة

تتضمن مراجعة الدراسات السابقة أربعة أقسام رئيسة؛ يتناول القسم الأول منها مراجعة الدراسات التي تناولت مفهوم أخلاقيات العمل وتطوره عبر سنوات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين. واستُعراضت الدراسات التي تناولت أبعاد مفهوم أخلاقيات العمل وأساليب قياسه في القسم الثاني. ويناقش القسم الثالث الدراسات التي تناولت نظرية التنوع الجيلي. وتنتهي هذه المراجعة بمناقشة العلاقة بين أخلاقيات العمل والعوامل اليموجرافية.

نشـأة مفهـوم أخلاقيـات العمـل وتطوره: يتفق الباحثون (e.g.: Li *et al.*, 2020; Velasco & Chavez, 2018; Reilly, 2014; Mann *et al.*, 2013; Meriac *et al.*, 2013; Makiriyado *et al.*, 2012;)، على أن نشـأة المفهوم المعاصر لأخلاقيات العمل، وتعريفه، وتطوره – بوصفـه أحـد مفاهيـم علـم الاجتماع – تدين بالفضل إلى عالم الاجتماع الألماني الشـهير Max Weber (2002)، وتستمد جذورها – تاريخياً – من دراسته عن أخلاقيات العمل عند البروتوستانت وروح الرأسمالية The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (1904/5)، والتي ترجمت إلى الإنجليزية في عام 1958. فقد عزا Max Weber نجاح نظرية الرأسمالية إلى ارتباطها بأخلاقيات البروتوستانت السائدة في المجتمع حينئذ، كما أوضـح أن مفهومه عن أخلاقيات العمل عند البروتوستانت يتطلب وجود ميل معين واستعداد للعمل طبقاً لهذه الأخلاقيات والفضـائل؛ مثل: التوفير والاقتصـاد في الإنفاق، وضبط النفس، والإتقان، والجد والاجتهاد، والإخلاص، التي تعدّ مثالاً ونموذجاً يحتذى لهذه الأخلاقيات. وقرر Max Weber أيضـاً أن أخلاقيات العمل تتطلب الالتزام بأسلوب صارم للحياة، ومنذ ذلك التاريخ حدث تطور في تعريف مفهوم أخلاقيات العمل في بيئة الأعمال الغربية.

وتشير أخلاقيات البروتوستانت إلى مجموعة مستقرة ومتميزة من القيم التي تتمتع بالتناسـق الداخلي فيما بينها، ويجبر المجتمع أفراده على ضرورة الالتزام بهذه الأخلاقيات. ومن بين هذه القيم، يبرز الأسـاس الأخلاقي الذي يلتزم به الأفراد عند اختيارهم للعمل الذي سيقومون به بوصفه دعوة من الله (Makiriyado, 2012).

جدير بالذكر أن مفهوم أخلاقيات العمل في العصر الحديث لا يرجع إلى ما قدمه Max Weber من أفكار فقط؛ إذ أعيد تفسير هذه الأفكار وتأويلها، وتأويلها من أفكار دينية إلى أفكار علمانية (مدنية). فقد تلقى الباحثون هذا المفهوم في البداية بوصفه مفهوماً طائفياً قدمه Max Weber في رسالته عن أخلاقيات البروتوستانت، إلا أن سلسلة الثورات الصناعية التي شـهدها العالم الغربي على مدار القرن العشرين، والطفرات الحديثة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات أدت إلى تطور مفهوم أخلاقيات العمل كثيراً، وأدى ذلك إلى قيام معظم الباحثين والممارسين باستخدام مصطلح (أخلاقيات العمل) – الذي يعدّ مصطلحاً علمانياً (مدنياً) – بديلاً لمصطلح (أخلاقيات العمل عند البروتوستانت) (Wright, 2016; Mann *et al.*, 2013).

فقد درست أخلاقيات العمل من منظور مجالات العلوم الاجتماعية بداية من علم النفس، وعلم دراسة الإنسان، وعلم الاقتصاد، وانتهاء بعلم الاجتماع. وقدم McClelland (1961) مفهوم أخلاقيات العمل في مجال علم النفس عندما قدم تفسيراً نفسياً – اجتماعياً للعلاقة بين البروتوستانتية ونظرية الرأسمالية. وعبرّ McClelland عن مفهوم أخلاقيات العمل من خلال مفهوم الدافع للإنجاز، الذي عدّه أحد الأبعاد الرئيسة للشـخصية الإنسانية. وعرّف Furnham (1987) أخلاقيات العمل من منظور علم النفس بأنها: متغير ترتيبي يتصف بالإيمان بأهمية العمل الجاد، والرشد الإنساني، والاقتصاد في الإنفاق (التوفير)، ويقف في مواجهة

التراخي، والكسل، والشهوات، والشكوك الدينية؛ أي أن أخلاقيات العمل عند البروتوستانت قد تمت دراستها بوصفها سبباً للسلوك ونتيجة له في الوقت نفسه، مع إعطاء أهمية خاصة لتأثير هذه الأخلاقيات في أماكن العمل. لذلك، دُرست أخلاقيات العمل في العديد من البيئات التنظيمية (Wentworth & Chell, 1997; Furnham, 1987).

من ناحية أخرى، يرى Ali & Al-Kazemi (2007) أن المعتقدات المرتبطة بأخلاقيات العمل تختلف باختلاف الأزمنة والمجتمعات، وأن الاتجاهات نحو العمل حظيت بأهمية خاصة في المجتمعات الغربية وتغيرت تغيراً نوعياً وجوهرياً من ازدراء العمل اليدوي إلى احترامه، وأن الفضل يرجع إلى Max Weber في إلقاء الضوء على البعد الديني للعمل. ووجد Furnham (1991) في دراسته عن أخلاقيات العمل دليلاً قوياً على أن أبعاد أخلاقيات العمل عند البروتوستانت لا توجد في المجتمعات غير الغربية فحسب، ولكنها توجد بمعدلات مرتفعة أيضاً. وأن نتائج الدراسات الميدانية أثبتت أن الالتزام بأخلاقيات العمل يظهر جلياً في مختلف المجتمعات على اختلاف أديانها. فعلى سبيل المثال، حاولت بعض الدراسات العابرة للثقافات المقارنة بين المديرين المسلمين وغير المسلمين طبقاً لمقياس أخلاقيات العمل عند البروتوستانت، وانتهت إحدى هذه الدراسات (Arslan, 2000) إلى أن المديرين الأتراك المسلمين تفوقوا على المديرين الإنجليز في جميع أبعاد أخلاقيات العمل. وانتهت دراسة أخرى (Aygün *et al.*, 2008) إلى أن طلاب الجامعات التركية تفوقوا على نظرائهم الأمريكان في جميع أبعاد أخلاقيات العمل.

والواقع أن الإنجازات الاقتصادية التي حققتها الفئات المختلفة من البشر في مختلف المجتمعات وعبر التاريخ الإنسانى تبين أن الرغبة في الإنجاز، والعمل الجاد، وتراكم الثروات، وتحسين جودة الحياة – تعدّ عوامل مشتركة في المجتمعات كافة وبين مختلف فئات المجتمع؛ مثل: الطائفة الصينية في ماليزيا، والسيخ في الهند، واليهود في الولايات المتحدة الأمريكية، والمسلمين والعرب في العصور الوسطى، والحضارة البابلية، والحضارة المصرية القديمة (Ali & Al-Kazemi, 2007). ويقرر Miller *et al.* (2002) أنه من مراجعة عدة دراسات ميدانية، تبينّ فشل هذه الدراسات في إثبات أي علاقة بين التوجهات الدينية وأخلاقيات العمل. ويرى Wright (2016) أن المفاهيم التي كانت تعدّ فيما سبق مفاهيم دينية، تعامل الآن بوصفها مفاهيم عامة. لذلك، من الأفضل أن نتعامل مع مفهوم أخلاقيات العمل على أنها أخلاقيات عامة وليست أخلاقيات بروتوستانتية. ويؤكد Kalemci & Tuzun (2019) في دراسة مقارنة بين أخلاقيات العمل الإسلامية والبروتوستانتية عدم التوصل إلى دلائل عملية على وجود علاقة معنوية بين مقياس أخلاقيات العمل البروتستانتية وأي انتماء ديني معين.

ويرى Ryan & Tipu (2016) أن قياس مفهوم أخلاقيات العمل في بيئة الأعمال العربية يتمتع بأهمية خاصة؛ نظراً لما تمر به هذه البيئة من تحديات مستمرة تتعلق بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية. ويرى Ali (1992) أن معظم الدراسات التي تناولت أخلاقيات العمل

البروتوستانتية قد أجريت على المجتمعات الغربية. لذلك، تظل هناك حاجة لقياس أخلاقيات العمل في المجتمعات غير المسيحية. ولا شك في أن الدعوة إلى المزيد من الدراسات حول قيم العمل وأخلاقياته في البيئة العربية يلقي الضوء على الفجوات العلمية والبحثية التي تحتاج إلى الدراسة؛ لأجل استيعاب هذه المفاهيم المهمة في هذه البيئة التي تتمتع بالخصوصية الملحوظة، وهذا ما يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة.

تطور أساليب قياس أخلاقيات العمل

أثبتت مراجعات الدراسات السابقة وجود نوع من عدم التناسق بين أساليب قياس مفهوم أخلاقيات العمل متعدد الأبعاد (Meriac *et al.*, 2013)؛ فقد قرر Furnham (1990) وجود سبعة استقصاءات على الأقل تقيس أبعاد أخلاقيات العمل، وتختلف فيما بينها اختلافاً بيّناً من حيث نوع وعدد الأسئلة التي يتضمنها كل منها. وطالب بضرورة التوصل إلى مقياس متعدد الأبعاد لأخلاقيات العمل. لذلك، قام عدد من الباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، بمحاولات جادة للتوصل إلى هذه المقاييس. فقام Miller *et al.* (2002) بمراجعة دقيقة للدراسات السابقة، وقرروا أن مفهوم أخلاقيات العمل أصبح مفهوماً علمانياً (مدنياً)، ولم يعد مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بأى حال من الأحوال بأية معتقدات دينية. وقرروا أيضاً أن مفهوم أخلاقيات العمل يتصف بالخصائص الآتية (Gorman & Meriac, 2015):

- أنه مفهوم متعدد الأبعاد.
- أنه مفهوم مرتبط بأنشطة العمل.
- أنه مفهوم يمكن اكتسابه بالتعلم.
- أنه مفهوم تحفيزي مكون من مجموعة من المعتقدات والاتجاهات.
- أنه مفهوم علماني (مدني).

من هذا المنطلق، قدم Miller *et al.* (2002) بروفيل متعدد الأبعاد لأخلاقيات العمل (MWEP) ليصبح مقياساً شاملاً مكوناً من سبعة أبعاد، هي: العمل الجاد (الشاق) Hard Work، والمثل العليا Morality/Ethics، وأوقات الفراغ Leisure، والاعتماد على النفس Self-relience، ومركزية العمل Centrality of Work، وعدم الرغبة في تضييع الوقت Unwillingness to Waste Time، وتأجيل الإشباع (الرضا). Delay of Gratification وكان الهدف من هذا البروفيل هو تقديم مقياس نفسي للقيم والاتجاهات المؤثرة على ما يقوم به العاملون من أنشطة في المجتمعات الصناعية الغربية المعاصرة. ويتكون هذا المقياس من 65 عبارة (Li *et al.*, 2020; Grabowski *et al.*, 2019; Miller *et al.*, 2002). ويبين جدول (1) تعريف كل بعد من هذه الأبعاد.

جدول 1
أبعاد مفهوم أخلاقيات العمل

الأبعاد	التعريف
العمل الجاد (الشاق)	الإيمان بفضيلة العمل الجاد (الشاق) ومزاياه وأهميته، والاعتقاد بأن المستوى المرتفع من الجهود يؤدي إلى الفاعلية في تحقيق الأهداف.
المثل العليا	الإيمان بالعدالة وبضرورة أن يلتزم الأفراد بتحقيق العدالة في معاملاتهم مع الآخرين، والميل إلى القيام بالسلوكيات الأخلاقية.
تجنب أوقات الفراغ (الترفيه)	عدم الاعتراف بقيمة الأنشطة الترفيهية وأهميتها.
مركزية العمل	الاعتقاد بأهمية العمل في حد ذاته (العمل لأجل العمل)، والنظر إلى العمل بوصفه جزءا أساسيا من حياة الإنسان.
عدم الرغبة في تضييع الوقت	المعتقدات التي تعكس استخدام الوقت بكفاءة لتحقيق الإنتاجية.
الاعتماد على النفس	يشير إلى الدافع لأجل تحقيق استقلالية الإنسان في أداء عمله اليومى.
تأجيل الإشباع (الرضا)	التوجه بالمستقبل، والميل إلى تأجيل الإشباع والرضا إلى وقت لاحق.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على Grabowski *et al*., 2019; Meriac *et al*., 2013

وعلى الرغم من استخدام مقياس (MWEP) في العديد من الدراسات وفي العديد من المجالات، فإن كثرة الأسئلة (العبارات) في هذا المقياس عُدَّ من أهم الانتقادات التي وجهت إليه. ويبرز هذا الانتقاد بصفة خاصة عندما يقترن بغيره من المقاييس في قائمة استقصاء واحدة؛ الأمر الذي يؤدي إلى استغراق وقت طويل في الإجابة عن قائمة الاستقصاء، كما يشغل مساحة كبيرة. لذلك، تم التفكير في التوصل إلى مقياس مختصر لقياس أخلاقيات العمل، وهذا ما توصل إليه Meriac *et al*. (2013)؛ إذ توصلوا إلى مقياس (MWEP-SF) مكون من 28 عبارة بدلاً من 65 عبارة، مع احتفاظ المقياس المختصر بالخصائص النفسية نفسها التي يتمتع بها المقياس الأصلي. ويرى Meriac *et al*. (2013). أن هذا المقياس المختصر يتمتع بالعديد من الفوائد مقارنة بالمقياس الأصلي لأخلاقيات العمل، منها: أن المقياس المختصر يرتبط بقوة بالمقياس الأصلي، ويعدّ أكثر كفاءة من المقياس الأصلي مع احتفاظه بخصائص المقياس الأصلي بوصفه مقياساً نفسياً لأخلاقيات العمل. وأن المقياس المختصر يستغرق وقتاً أقصر لاستيفاء قائمة الاستقصاء. وعلى ذلك؛ يصبح المقياس المختصر مقياساً مفضلاً لدى كل من الباحثين والمستقصى منهم.

بناء على ما تقدم؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار مفهوم أخلاقيات العمل في بيئة الأعمال المصرية من خلال تطبيق إطار عمل مستقر نظرياً، يتمثل في المقياس المختصر المتعدد الأبعاد لأخلاقيات العمل (MWEP-SF) على المديرين العاملين في شركات القطاع الخاص المصري.

أخلاقيات العمل ونظرية التنوع الجيلي

تقوم نظرية التنوع الجيلي على حقيقة، مؤداها: أن الناس يشبهون أزمانهم أكثر مما يشبهون آباءهم. ويرجع الفضل في تقديم مفهوم الأجيال Generation Concept إلى عالم الاجتماع الألماني Karl Mannheim (1952/1927) الذي قدم هذا المفهوم في العشرينيات من القرن العشرين. واقترح في مقاله عن "مشكلة الأجيال" Problem of Generations استخدام مفهوم "الأجيال" أسلوباً لتحليل الطبقات الاجتماعية ولتحقيق التغيير الاجتماعى بدلاً من استخدام مفهوم "الطبقة الاجتماعية". واقترح أيضاً استخدام مفهوم "الأجيال" في علم الاجتماع المعاصر بديلاً للفكر الماركسي القائم على استخدام المفهوم الضيق للطبقات الاقتصادية وسيلة لتحقيق التغيير الاجتماعي. واستخدم Mannheim مفهوم "الأجيال" أيضاً في دراسة نمو الفكر المحافظ في المجتمعات المعاصرة (Yi *et al*., 2015; Eyerman & Turner,1998).

وعرف Mannheim الجيل من منظور علم الاجتماع بأنه: مجموعة من الأفراد ينتمون لفترة زمنية معينة، ويشتركون في الأحداث التاريخية التي مرت بهم، ويميلون إلى التشابه في القيم والاتجاهات والعادات والثقافة، ويتمتعون بذاكرة جماعية تحقق التكامل فيما بينهم؛ أي أن الأفراد الذين ينتمون لجيل بعينه يشتركون في "خصائص جيلية" Generational Characteristics مشتركة تؤثر في نظرتهم للحياة والعمل معاً، كما تؤثر في اتجاهاتهم نحو العمل. ومن المتوقع أيضاً أن تؤثر مثل هذه الخصائص في علاقاتهم التنظيمية، وفي نمط أخلاقياتهم تجاه العمل، وفي دوافعهم السلوكية، وفي انتمائهم لفرق العمل، وفي عملية صناعة القرارات على المستوى الفردي والتنظيمي، وفي أساليب الاتصال التنظيمي المفضلة لديهم، وفي مدى توافقهم مع الهياكل التنظيمية لمنظماتهم، وفي كيفية إدارتهم لعملية التغيير، وفي غير ذلك من القضايا التنظيمية. ويؤدي استيعاب خصائص كل جيل من العاملين إلى تمكين المنظمات من أن تضع سياسات الموارد البشرية المناسبة لإشباع احتياجاتها التنظيمية بصورة أفضل (Rudolph *et al*., 2020; Yi *et al*., 2015; Hernaus & Vokic, 2014). من هذا المنطلق، يشير مفهوم التنوع الجيلي إلى الاختلاف (المفترض) بين الأفراد المنتمين لكل جيل من الأجيال، والنابع من مرورهم بأحداث حياتية ذاتية تؤدي إلى تشكيل القيم والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بكل جيل مقارنة بالأجيال الأخرى. لذلك، من المهم أن نفرق بين مفهوم الاختلافات الجيلية ومفهوم الاختلافات العمرية (Rudolph *et al*., 2020).

وتبين مراجعة الدراسات السابقة (e.g.: Mahmoud *et al*., 2021; Hernaus & Vokic, 2014; Smola & Sutton, 2002) وجود خمسة أجيال: جيل المحاربين القدماء Veterans، وجيل الانفجار السكاني، وجيل X (الأطفال الكبار)، وجيل Y(جيل الألفية)، وجيل Z. وتتكون قوة العمل الموجودة حالياً في منظمات الأعمال بصفة رئيسة من ثلاث مجموعات جيلية Generational Cohorts: جيل الانفجار السكاني المولود فيما بين (1946 و1964)، وجيل X المولود فيما بين (1965 و1980)، وجيل Y المولود فيما بين (1981 و 2000). أما جيل المحاربين القدماء المولود في السنوات

السابقة على (1945)؛ فقد تقاعد معظمه الآن، وجيل Z المولود فيما بين (2000 و2012) فلم يأخذ طريقه إلى أسواق العمل بعد. ويقدم جدول (2) مقارنة بين خصائص جيل X (الأطفال الكبار)، وخصائص جيل Y(جيل الألفية)، اللذين تشملهما هذه الدراسة.

جدول 2
مقارنة بين خصائص الأجيال الحالية في منظمات الأعمال

الخصائص	جيل الأطفال الكبار (X)	جيل الألفية (Y)
الفترة الزمنية	1965–1980	1981 – 2000
الأحداث المميزة	الحرب الباردة، أزمة الطاقة 1973، حرية المرأة، فضيحة واترجيت، حرب النجوم، الاتحاد الأوروبي، ارتفاع معدلات الطلاق، تخفيض العمالة في المنظمات	الاهتمام بقضايا الطفل، سقوط حائط برلين، الحرية الاقتصادية، نمو الوعي البيئي، الإنترنت، أساليب التواصل الاجتماعي، التليفون المحمول، الأزمة المالية (الفساد المالي).
القيم المسيطرة	الفردية، العمل الجاد، الانفتاح، احترام التنوع، حب الاستطلاع، التطبيق العملي، الاستقلالية، المعرفة التكنولوجية، البرجماتية، اللارسمية، العمل من أجل الحياة، ريادة الأعمال.	المرونة، حرية الحركة، المعرفة الواسعة ولكنها سطحية، الأولوية لحرية تبادل المعلومات، الإبداع، مزيد من الاستقلالية، البراعة التكنولوجية، الذاتية، الحياة لأجل المتعة، مخالفة القواعد.
الصورة الذهنية	الأنانية، والنظرة متوسطة الأجل	الغرور، والنظرة قصيرة الأجل
الخصائص العامة	إحساس قوي بالمساواة، يفضلون الاعتماد على النفس، يفضلون ردود الأفعال الفورية، يتوقعون تقدير الآخرين لهم، يحبون مواجهة الحقائق وتحدي القواعد.	يقدرون التوازن بين العمل والحياة الأسرية، يتبنون مدخل المشاركة في العمل مقارنة بالجيل الأكبر، موجهون تماماً بالأهداف، موجهون بالتكنولوجيا بشكل كبير، ماهرون في القيام بأكثر من عمل في الوقت نفسه.
طبيعة العلاقات	شخصية وافتراضية شبكية.	افتراضية وشبكية تماماً.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على: Widen *et al*., 2020; Klopotan *et al*., 2020; Bennett *et al.,* 2012; Dries *et al*., 2008

وفي ضوء ذلك، تصبح الحاجة إلى دراسة مدى اختلاف أبعاد أخلاقيات العمل بين الأجيال الحالية من المديرين المصريين أكثر أهمية وإلحاحاً من أي وقت مضى. نحو هذا الهدف وُجّه هذا الجهد البحثي سعياً إلى اختبار الفرض الآتي:

الفرض الأول: يختلف مفهوم أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين المنتمين للجيل X المولود فيما بين (1965 و1980) في شركات القطاع الخاص المصري اختلافاً معنوياً عن مفهوم أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين المنتمين للجيل Y المولود فيما بين (1981 و2000).

أخلاقيات العمل والعوامل الديموجرافية

يرى Reilly (2014: 43) ضرورة أن تراعي الدراسات الميدانية التي تتناول تأثير الاختلافات الجيلية على قيم العمل وأخلاقياته العوامل الديموجرافية للعاملين؛ مثل: العمر،

ومستوى التعليم، والمستوى الإداري، والثقافة، والنوع. ويؤكد هذا الاتجاه ما قام به Meriac *et al.* (2010) من تفسير نتائج دراستهم طبقاً لأعمار العاملين إلى جانب التحليل الجيلي. وأشارت Twenge (2010) إلى ضرورة الفصل ما بين تأثير الاختلافات الجيلية وتأثر المراحل العمرية والمراحل الوظيفية عند تفسير نتائج الدراسات الجيلية.

لذلك، سعت دراسات عديدة إلى اختبار مدى اختلاف أخلاقيات العمل طبقاً للنوع (رجل – امراة) (e.g.: Velasco & Chavez, 2018; Moore, 2017; Wang & Calvano, 2013). وأظهرت الدراسات الحديثة أن المرأة تتمتع بأخلاقيات عمل أعلى من تلك التي يتمتع بها الرجل، وأن المرأة تميل إلى تنظيم الوقت المتاح لها بصورة أفضل، كما أنها تمتلك القدرة على تأجيل الحصول على المكافآت التي تحقق لها الرضا الوظيفي. ويعزو الباحثون الفروق النوعية بين الرجل والمرأة إلى الفروق الاجتماعية التي ينشؤون فيها. لذلك، تسهم الصورة الذهنية النمطية Stereotype المعروفة عن كل من الرجل والمرأة – جزئياً – في تفسير اختلاف نظرة كل منهما لأخلاقيات العمل (Hardardotter *et al.*, 2019; Ryan & Tipu, 2016).

إضافة إلى ذلك، هناك أيضاً فروق نوعية بين أولويات الرجل والمرأة عند اختيار كل منهما للوظائف المناسبة له. فعادة ما يهتم الرجال بالمقابل المادي للوظيفة، وبالمنافسة الوظيفية، وبفرص التقدم الوظيفي التي قد تتيحها الوظيفة، في حين تهتم المرأة بالتواصل الإنساني المترتب على الوظيفة، وبمدى جاذبية الوظيفة، وبالنمو المهني الذي قد تتيحه الوظيفة. من ناحية أخرى، تختلف أيضاً الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل لكل من الرجال والنساء، ويتضح ذلك من الفجوة الموجودة بين ما يحصل عليه الرجل وما تحصل عليه المرأة من مرتبات وأجور (Hardardóttir *et al.*, 2019).

ولعل ما تقدم يفسر السبب في اضطرار العديد من النساء إلى قبول العمل الشاق حتى تستطيع التغلب على العقبات التي تواجهها في سوق العمل. وعلى ذلك؛ فإن المرأة تتمتع بتوجهات جيدة نحو أخلاقيات العمل، والتي تتضمن أفكاراً أساسية تربط ما بين العمل الشاق والنجاح التنظيمي. في ضوء ما تقدم، صيغ الفرضان الثاني والثالث للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الثاني: يختلف مفهوم أخلاقيات العمل في بيئة الأعمال المصرية اختلافاً معنوياً باختلاف:

- النوع (ذكر– أنثى).
- المستوى الإداري (الإدارة العليا– الإدارة وسطى– الإدارة الإشرافية).

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتتضمن منهجية الدراسة كلاً من مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وبيانات الدراسة وكيفية جمعها وتسجيلها وتحليلها، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة وعينتها

استهدفت الدراسة مجتمع المديرين بشركات القطاع الخاص المسجلة والعاملة في جمهورية مصر العربية. واعتمدت الدراسة على سحب عينة ميسرة من بين مديري شركات القطاع الخاص، بلغت 685 مديراً. وقد غطت هذه العينة العديد من الأنشطة الاقتصادية: الأجهزة الكهربائية المنزلية، والطباعة والنشر، والبنوك الاستثمارية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والحديد والصلب، والسيراميك والأدوات الصحية، والمواد الغذائية، والمدارس الخاصة، والمشروعات البترولية، والأدوات الطبية، وتجارة التجزئة.

وتمثلت وحدة المعاينة في هذه الدراسة في المديرين العاملين على جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا– الإدارة الوسطى– الإدارة الإشرافية) بشركات القطاع الخاص المصري، كما يتضح من جدول (3). ويتضح من هذا الجدول أن نسبة المديرين في عينة الدراسة بلغت 93% مقابل 7% للمديرات. وأن نسبة مديرى الإدارة العليا في عينة الدراسة بلغت 10%، مقابل 62% لمديرى الإدارة الوسطى، و 28% لمديري الإدارة الإشرافية.

جدول 3
بروفيل عينة الدراسة

المستوى الإداري	مديرون		مديرات		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
إدارة عليا	64	9%	8	1%	72	10%
إدارة وسطى	398	58%	26	4%	424	62%
إدارة إشرافية	176	26%	13	2%	189	28%
المجموع	638	93%	47	7%	685	100%

تعريف متغيرات الدراسة وقياسها

تتمثل المتغيرات الرئيسة للدراسة في المتغيرات الآتية:

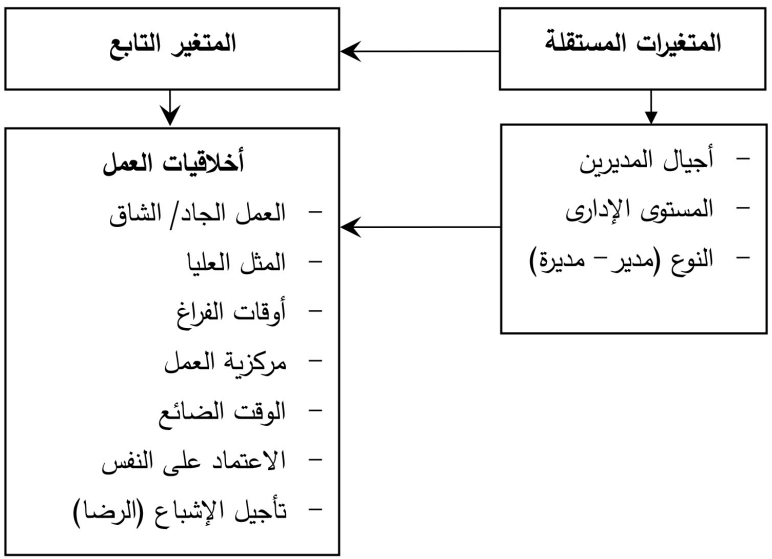
أ – **المتغيرات المستقلة:** وتمثلت في:

الأجيال التي ينتمي إليها المديرون المصريون: وتم قياسه بوصفه متغيراً وهمياً؛ بحيث يشير الرقم (1) إلى الجيل X، ويشير الرقم (2) إلى الجيل Y.

النوع (مدير– مديرة): وتم قياسه بوصفه متغيراً وهمياً؛ بحيث يشير الرقم (1) إلى المدير، ويشير الرقم (0) إلى المديرة.

المستوى الإداري (الإدارة العليا– الإدارة الوسطى– الإدارة الإشرافية): وتم قياسه بوصفه متغيراً وهمياً؛ بحيث يشير الرقم (1) إلى مديري الإدارة العليا، ويشير الرقم (2) إلى مديري الإدارة الوسطى، ويشير الرقم (3) إلى مديري الإدارة الإشرافية.

ب- المتغيرات التابعة: وتتمثل في أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين. وقيست باستخدام البروفيل المختصر لمقياس أخلاقيات العمل متعدد الأبعاد، ويشار إليه بالرمز (sfMWEP). وطبقاً لهذا المقياس المكون من (28) عبارة، يتم قياس كل بعد من أبعاد أخلاقيات العمل السبعة (العمل الجاد/الشاق، والأخلاقيات، وأوقات الفراغ، والاعتماد على النفس، ومركزية العمل، وعدم الرغبة في تضييع الوقت، وتأجيل الإشباع/الرضا) باستخدام 4 عبارات. ويتمتع هذا المقياس بخصائص نفسية مماثلة لتلك التي يتمتع بها مقياس أخلاقيات العمل الذي وضعه (Meriac & Gorman, 2016; Miller *et al*., (2002); Tipu, 2016). ويوضح شكل 1 العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل 1: نموذج الدراسة

بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي جمعت من مفردات العينة؛ بهدف قياس متغيرات الدراسة. وصممت واستخدمت قائمة استقصاء، تتضمن مجموعة من الأسئلة المعبرة عن هذه المتغيرات؛ بهدف توحيد نوع وطريقة الأسئلة الموجهة للمستقصى منهم في عينة الدراسة. واشتملت قائمة الاستقصاء على سؤال رئيس يتعلق بمدى توافر أبعاد أخلاقيات العمل بين المديرين المصريين. واتخذ هذا السؤال شكل مقياس ليكرت المكون من (5) نقاط؛ إذ أشار الرقم (1) إلى الإجابة "غير موافق على الإطلاق"، والرقم (2) إلى "غير

موافق"، والرقم (3) إلى "دون رأي محدد"، والرقم (4) إلى "موافق"، بينما أشار الرقم (5) إلى الإجابة "موافق تماماً".

بالإضافة إلى ذلك، تضمنت قائمة الاستقصاء سؤالاً مفتوحاً، يتعلق بعدد العاملين في شركات عينة الدراسة، وثلاثة أسئلة مغلقة تتعلق بالفترة الزمنية التي ولد فيها المدير، وبالمستوى الإداري الذي يشغله حالياً، والنوع (مدير– مديرة).

واعتمد الباحث على أكثر من طريقة لجمع بيانات الدراسة؛ رغبة في رفع معدل استجابة المستقصى منهم. وجاء في مقدمة هذه الطرق الموقع الإلكتروني المتخصص في جمع البيانات. Survey monkey واستخدم الباحث إلى جانب هذه الطريقة مواقع التواصل الاجتماعي، وطريقة المقابلة الشخصية مع المديرين في شركاتهم. وساعد ذلك على جمع البيانات خلال 35 يوماً: من 11 يناير 2021 حتى 15 فبراير 2021.

وبلغ عدد القوائم التى تلقاها الباحث من المستقصى منهم (763) قائمة، وبلغ عدد القوائم المكتملة الإجابات (685) قائمة، بمعدل استجابة (89.8%)، وتم استبعاد قوائم الاستقصاء غير المكتملة؛ إذ لم تكن هناك فرصة للرجوع إلى المستقصى منهم لاستكمالها. وبلغ عدد هذه القوائم (78) قائمة. وقام الباحث بترقيم قوائم الاستقصاء المكتملة وترميزها. واتخذت بيانات الدراسة على برنامج SPSS شكل مصفوفة تعبر صفوفها عن بيانات المديرين محل الدراسة، في حين تمثل أعمدتها متغيرات الدراسة. وبعد استكمال إدخال البيانات قام الباحث بإعادة ترميز بعض المتغيرات Recoding؛ وذلك لتحويل قيم هذه المتغيرات من قيم مطلقة إلى قيم فئوية تتفق مع أغراض البيانات وتحليلها.

التكوين الفعلي لأخلاقيات العمل

استخدم أسلوب تحليل العوامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA)؛ لتعرّف الأبعاد الرئيسة التي تتضمنها متغيرات الدراسة المعبرة عن أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين، والتي تعتبر متغيرات متعددة العناصر Multiple Items. وتمثلت مدخلات أسلوب تحليل العوامل في إجابات المستقصى منهم عن السؤال السابع في قائمة الاستقصاء، وتضمن (28) عبارة تقيس أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين. وطبق أسلوب تحليل العوامل باستخدام أسلوب تحليل المكونات الرئيسة Principal Component Analysis (PCA) وباتباع طريقة Varimax لتدوير البيانات.

وأدى تشغيل النموذج للمرة الأولى – دون تدخل من الباحث في تحديد عدد العوامل– إلى الحصول على (6) عوامل مستقلة تفسر (53.151%) من التباين الموجود في البيانات الأصلية. وقام الباحث بتحديد عدد العوامل بتلك التي تحمل قيمة Eigen Value مساوية للواحد الصحيح على الأقل. وبعد عدة محاولات لتنقية العوامل، قام فيها الباحث بتحديد العبارات التي يؤدي استبعادها إلى تحسين الحل، توصل إلى النتائج الآتية:

قيمة مرتفعة لمقياس مدى كفاية حجم العينة (KMO = 0.850)، وهي قيمة تزيد على الحد الأدنى المطلوب (0.60). ومستوى معنوية مرتفع لاختبار بارتلت Bartlett test of Sphericity بلغت قيمته (4171.411; P< 0.001)، وهي تبين أن كلاً من يانات الدراسة وعينتها كان مناسباً وكافياً لإجراء تحليل العوامل الاستكشافي.

أفضل تجميع ممكن للعناصر محل الدارسة تم على (5) عوامل مستقلة فقط، تفسر (61.245%) من التباين الموجود في البيانات الأصلية. يعبر العامل الأول عن بعد أوقات الفراغ (4 عبارات)، ويعبر العامل الثاني عن بعد الاعتماد على النفس (4 عبارات)، ويعبر البعد الثالث عن بعد العمل الجاد (4 عبارات)، ويعبر البعد الرابع عن مركزية العمل (4 عبارات)، ويعبر البعد الخامس عن بعد الوقت الضائع (3 عبارات). ويبين جدول (4) هذه العوامل، والعبارات التي تتكون منها، ومعاملات تحميل كل منها، وتفسير كل منها للتباين الموجود في البيانات الأصلية.

ومن جدول 4 يتضح أيضاً ما يأتي:

1 – أن مقياس أخلاقيات العمل في بيئة الأعمال المصرية يتكون من خمسة أبعاد فقط بعد استبعاد بعد الأخلاقيات وبعد تأجيل الإشباع (الرضا) من التحليل.

2 – أن كل عامل من العوامل الخمسة عبر بوضوح عن بعد واحد من أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين.

3 – أن ترتيب العوامل الخمسة يعكس الأهمية النسبية لهذه الأخلاقيات لدى المديرين المصريين.

اختبار ثبات أداة جمع البيانات

وتلا ذلك التحقق من وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي Internal Consistency في المتغيرات محل الدراسة؛ أي لأي مدى تحقق العبارات المتماثلة إجابات متماثلة أيضاً (العاصي، 2019: 227) من خلال تحليل الاعتمادية Reliability Analysis. لذلك، قام الباحث بحساب معامل الارتباط كرونباخ ألفا للمتغيرات متعددة العناصر.

واتضح من التحليل ارتفاع معاملات الاعتمادية ألفا؛ إذ راوحت ما بين (0.669) و(0.812)؛ الأمر الذي يشير إلى أن هذه المقاييس سوف تؤدي إلى النتيجة نفسها في حالة استخدامها مرة أخرى، فضلاً عن وضوحها وخلوها من الأخطاء العشوائية إلى حد كبير. وجاء معامل الاعتمادية ألفا للعامل الأول "أوقات الفراغ" أعلى معامل بين العوامل الخمسة (0.812)، يليه عامل "الاعتماد على النفس" (0.794)، ثم عامل "العمل الجاد" (0.760)، ثم عامل "ضياع الوقت" (0.734)، ثم عامل "مركزية العمل" (0.669).

جدول 4

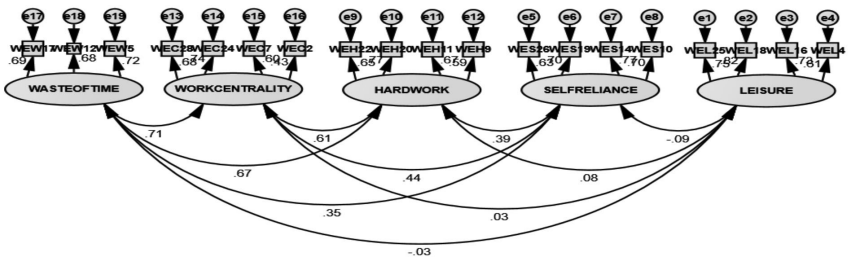
نتائج تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات المعبرة عن أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين

العوامل	العبارات حسب أرقامها في قائمة الاستقصاء	معامل التحميل	نسبة التباين المفسر
العامل الأول: أوقات الفراغ	4- أفضل الوظيفة التي تتيح لي التمتع بالمزيد من أوقات الفراغ.	0.74	13.773%
	16- أؤمن بأن توافر المزيد من أوقات الفراغ يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة للإنسان.	0.82	
	18- أعتقد أن العالم سيصبح مكاناً أفضل للحياة إذا استمتع الناس بالمزيد من أوقات الراحة.	0.85	
	25- أؤمن بضرورة أن يتوافر للناس المزيد من أوقات الفراغ اللازمة للراحة والاستجمام.	0.80	
العامل الثاني: الاعتماد على النفس	10- أؤمن بأن الاعتماد على النفس يعد شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في الحياة.	0.74	13.233%
	14- أعتقد أن الناس سيصبحون أفضل حالاً إذا حرصوا على الاعتماد على أنفسهم.	0.79	
	19- أحرص دائماً على الاعتماد على نفسي في معظم أمور حياتي.	0.80	
	26- أؤمن بأهمية أن يسيطر الإنسان على أمور حياته ولا يعتمد على الآخرين.	0.74	
العامل الثالث: العمل الجاد	9- أؤمن بأن العمل الجاد يعد شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في الحياة.	0.65	12.729%
	11- أعتقد أن الاستمرار في العمل الجاد يؤدي إلى الوصول إلى مكانة مرموقة في المجتمع.	0.73	
	20 – أؤمن بأن الالتزام بالعمل الجاد يؤدي – حتماً- إلى النجاح.	0.73	
	22- أعتقد أن أي إنسان تتوافر لديه الرغبة والقدرة على العمل الجاد، تتاح له فرص جيدة للنجاح.	0.75	
العامل الرابع: مركزية العمل	2 – أشعر بالرضا عندما أقضي يومي في العمل.	0.57	11.266%
	7- أشعر بالرضا التام عندما أؤدي عملي اليومي بجدية.	0.68	
	24- أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي.	0.72	
	28- ينتابني شعور بالإنجاز عندما أؤدي عملي اليومى بجدية.	0.70	
العامل الخامس: الوقت الضائع	5- لا أسعى إلى تضييع الوقت، بل أحرص على استخدامه بكفاءة.	0.72	10.244%
	12- أسعى باستمرار إلى البحث عن وسائل تساعدني على استخدام وقتي في كل ما هو مفيد.	0.76	
	17- أقوم بتخطيط الوقت المخصص للعمل حتى لا أضيعه في أمور غير مفيدة.	0.74	

اختبار صدق أداة جمع البيانات

يشير مفهوم صدق القياس إلى قدرة الأبعاد التي أعدّت لقياس مفاهيم الدراسة على قياس هذه المفاهيم بالفعل. لذلك، تم اختبار صدق أداة جمع البيانات الأولية على مرحلتين: اعتمدت المرحلة الأولى على طريقة شمولية محتوى القياس (العاصي، 2019: 229)؛ حيث تضمنت عرض مسودة الاستقصاء على عدد من المحكمين الأكاديميين والمهنيين، ملتمسين منهم مراجعة المقاييس التي تضمنتها أداة القياس، فضلاً عن التأكد من صدقها الظاهري وصدق مضمونها (محتواها). وأسفر هذا الاختبار عن تعديل صياغة بعض العبارات وترتيبها.

وانطوت المرحلة الثانية على استخدام أسلوب تحليل العوامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) على برنامج AMOS (26)؛ بهدف التحقق من الصدق البنائي للمقياس، وتحديد الصدق التقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة. فتم الإبقاء على العبارات ذات الأهمية النسبية للمقياس وحذف العبارات ذات الأهمية النسبية المنخفضة. وأجري هذا التحليل عن طريق تحديد النموذج المفترض للمتغيرات الكامنة Latent Variable (غير المشاهدة) التي تمثل أبعاد المقياس المفترضة، ثم تخرج منها أسهماً إلى النوع الثاني من المتغيرات، وهي المتغيرات التابعة (المشاهدة) وتمثل فقراتها بالعوامل .Factors وباستخدام مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة Goodness - of- fit Statistics، تمت مقارنة نتائج نموذج القياس الافتراضي بالنتائج الفعلية التي توصل إليها أسلوب تحليل العوامل التوكيدي؛ حيث يتم اختبار كل من: المطابقة الكلية للنموذج، وكذلك معايير صدق متغيرات الدراسة. ويوضح شكل (2) مخرجات أسلوب تحليل العوامل التوكيدي، في حين يبين جدول (5) نتائج تطبيق هذا الأسلوب على متغيرات الدراسة.



شكل 2: مخرجات أسلوب تحليل العوامل التوكيدي

جدول 5
نتائج أسلوب تحليل العوامل التوكيدي

متغيرات الدراسة	أرقام العبارات	معاملات التحميل (التشبع)	الاعتمادية المركبة (CR)	العبارات المستبعدة
أوقات الفراغ	4	. 609	14.541***	لا يوجد
	16	. 727	17.206***	
	18	. 820	18.492***	
	25	. 727	1.000	
الاعتماد على النفس	10	.703	14.028***	لا يوجد
	14	.769	14.723***	
	19	.704	14.042***	
	26	.631	1.000	
العمل الجاد	9	.595	12.710***	لا يوجد
	11	.669	13.912***	
	20	.767	15.133***	
	22	.653	1.000	
مركزية العمل	2	.432	9.614***	لا يوجد
	7	.595	12.717***	
	24	.739	14.734***	
	28	.680	1.000	
الوقت الضائع	5	.719	14.736***	لا يوجد
	12	.679	14.214***	
	17	.689	1.000	

*** مستوى معنوية إحصائية < 0.001.

ويتضح من جدول (5) أن معاملات تحميل (تشبع) العبارات داخل كل بعد من الأبعاد الخمسة ترتفع عن القيمة المعيارية (< 0.4). من ناحية أخرى، أظهرت نتائج التحليل ارتفاع مستويات الاتساق الداخلي (الثبات) للعبارات داخل كل بعد من الأبعاد الخمسة؛ إذ تعدت قيم معاملات **الصدق المركب** Composite Reliability (CR) القيمة المعيارية لهذا المؤشر وتبلغ (< 0.7). وبذلك تعكس النتائج السابقة صدق المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن مخرجات أسلوب تحليل العوامل التوكيدى تتضمن العديد من مؤشرات المطابقة، إلا أنها لا تستخدم جميعها في اختبار مدى مطابقة نموذج الدراسة، وإنما يتم التركيز على المؤشرات الرئيسة لمطابقة النموذج بناء على الخبرة السابقة للباحث؛ حيث يفضل

عدم الاعتماد على مؤشرات غير ضرورية لإثبات مطابقة النموذج (Hair Jr *et al*., 2010, 691). بناء على ذلك، ينبغى أن تزيد قيمة كل من: GFI, NFI, RFI, CFI عن (0.9). وينبغي أن تزيد قيمة AGFI عن (0.8). وينبغي ألا تزيد قيمة RMSEA عن (0.08). وينبغي أن تقل نسبة (x^2/df) عن (3)؛ وذلك حتى نتأكد من مدى مطابقة جودة النموذج لبيانات الدراسة، ويبين شكل 3 نتائج (مؤشرات) جودة مطابقة نموذج تحليل العوامل التوكيدي المستخدم في هذه الدراسة، ومنه يتضح تحقيق المؤشرات لمعايير المطابقة المشار إليها ما عدا مؤشري: NFI, RFI؛ وهو ما يشير إلى جودة مطابقة نموذج تحليل العوامل التوكيدي.

χ^2	df	χ^2 /df	P value	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
328.109	142	2.311	0.001	0.029	0.950	0.933	0.922	0.906	0.954	0.044

شكل 3: مؤشرات جودة مطابقة النموذج

نتائج الدراسة

اعتمد تحليل بيانات الدراسة على أسلوب تحليل الارتباط Correlation Analysis؛ لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأعقب ذلك إجراء سلسلة من تحليل التباين البسيط وحيد الاتجاه One- way ANOVA؛ وذلك بهدف اختبار الفرضين الأول والثاني للدراسة. وقام الباحث بإجراء تحليل التباين المتعدد MANOVA لاختبار الفرض الثالث للدراسة، وطبقت هذه الأساليب باستخدام برنامج SPSS (26).

بدأت إجراءات تحليل البيانات بإجراء تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة، وذلك تعرف شكل (نمط) العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل عام من خلال مصفوفة الارتباط كما يتضح من جدول 6. ويتضح من الجدول أنه على الرغم من إيجابية ومعنوية معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات العمل وبعضها ببعض، باستثناء العلاقة بين بعد **أوقات الترفيه** وكل من بعد **الاعتماد على النفس** وبعد **الوقت الضائع**، التي جاءت سلبية وغير معنوية، إلا أن الارتباط بين هذه المتغيرات جاء ضعيفاً أو متوسط القوة على أكثر تقدير. وكانت العلاقة بين بعد **الوقت الضائع**، وكل من بعد **العمل الجاد** وبعد **مركزية العمل** أكثر هذه العلاقات قوة؛ فقد بلغت العلاقة بين بعد **الوقت الضائع** وبعد **العمل الجاد** ($r = 0.502, P < 0.001$)، في حين بلغت العلاقة بين بعد **الوقت الضائع** وبعد **مركزية العمل** ($r = 0.505, P < 0.001$).

من ناحية أخرى، اتسمت معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات العمل والمتغيرات المستقلة (الأجيال – النوع – المستوى الإداري) بالضعف على الرغم من معنوية بعضها (الأجيال – النوع). أما العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبعضها مع بعض، فقد اتسم معظمها

بالضعف والسلبية وعدم المعنوية في صعيد واحد، ولم يتصف بالمعنوية سوى العلاقة بين متغير **الأجيال** ومتغير **المستوى الإداري** للمديرين المصريين.

تمثلت مدخلات تحليل التباين البسيط وحيد الاتجاه One- way ANOVA فيما يأتي:

- **المتغيرات المستقلة**: الأجيال (Y – X) والنوع (ذكر – أنثى).
- **المتغيرات التابعة:**

أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين، التي تعبر عنها العوامل الخمسة التي أسفر عنها أسلوب تحليل العوامل. وتم إدخال المتغيرات الخمسة في قائمة المتغيرات التابعة معاً، والمتغيرات المستقلة في قائمة المتغيرات المستقلة (كل على حدة)؛ حيث أسفر تحليل التباين البسيط وحيد الاتجاه عن النتائج الآتية:

جدول 6
مخرجات تحليل الارتباط ومعاملات الاعتمادية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعيارى	أوقات الفراغ	الاعتماد على النفس	العمل الجاد	مركزية العمل	الوقت الضائع	الأجيال	النوع	المستوى الإداري
أوقات الفراغ	9.92	3.54	(0.812)							
الاعتماد على النفس	16.70	2.79	−0.070	**(0.794)**						
العمل الجاد	17.76	2.23	*0.078	***0.297	**(0.760)**					
مركزية العمل	18.48	1.65	*0.076	***0.320	***0.464	**(0.669)**				
الوقت الضائع	13.61	1.37	−0.015	***0.270	***0.502	***0.505	**(0.734)**			
الأجيال	1.61	0.49	***−0.149	0.051	**−0.017	−0.114	*−0.078	**1**		
النوع	1.07	0.25	−0.061	−0.030	**−0.116	−0.072	*−0.095	0.042	**1**	
المستوى الإداري	2.17	0.59	−0.021	0.023	0.068	−0.016	0.023	***0.192	−0.029	**1**

* مستوى معنوية إحصائية < 0.05. ** مستوى معنوية إحصائية < 0.01. *** مستوى معنوية إحصائية < 0.001.

– المعاملات الموجودة على (قطر) الجدول تعبر عن معاملات الثبات (كرونباك ألفا).

بالنسبة لمتغير الأجيال (U-X)

يتضح من جدول (7) اختلاف متوسطات أبعاد **أوقات الفراغ** (F = 15.612, P < 0.001) و**مركزية العمل** (F = 9.055, P < 0.01) و**الوقت الضائع** (F = 4.144, P < 0.05)، اختلاف معنوي بين الجيل (X) والجيل(Y)؛ إذ ارتفعت متوسطات هذه الأبعاد الثلاثة في اتجاه المديرين المنتمين للجيل (X). أما بعد **الاعتماد على النفس**، وبعد **العمل الجاد**؛ فلم يختلفا اختلافاً معنوياً بين المديرين المنتمين لكلا الجيلين. **وعلى ذلك؛ تم قبول الفرض الأول للدراسة جزئياً.**

جدول 7
نتائج تحليل التباين البسيط ANOVA لتأثير الأجيال على أخلاقيات العمل

أبعاد أخلاقيات العمل	Gen X ن = 270		Gen Y ن = 415		ANOVA
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم F
أوقات الفراغ	2.644	0.835	2.373	0.902	15.612***
الاعتماد على النفس	4.130	0.741	4.203	0.667	1.781
العمل الجاد	4.453	0.534	4.433	0.573	0.203
مركزية العمل	4.678	0.378	4.581	0.430	9.055**
الوقت الضائع	3.435	0.325	3.381	0.353	4.144*

* مستوى معنوية إحصائية < 0.05 ** مستوى معنوية إحصائية *** < 0.01 مستوى معنوية إحصائية < 0.001.

بالنسبة لمتغير النوع (مدير – مديرة)[1]

يتضح من جدول (8) اختلاف متوسطات أبعاد **العمل الجاد** ($F = 9.378, P < 0.01$) و**مركزية العمل** ($F = 3.520, P < 0.1$) و**الوقت الضائع** ($F = 6.254, P < 0.05$) اختلافاً معنوياً بين المديرين والمديرات العاملين في شركات القطاع الخاص المصري؛ فقد ارتفعت متوسطات هذه الأبعاد الثلاثة في اتجاه المديرين. أما بعد **أوقات الفراغ** وبعد **الاعتماد على النفس**؛ فلم يختلفا اختلاف معنوي بين المديرين والمديرات. **وعلى ذلك؛ تم قبول الفرض الثاني للدراسة جزئياً.**

بالنسبة لمتغير المستوى الإدارى (عليا – وسطى – إشرافية)

قام الباحث بإجراء تحليل التباين المتعدد MANOVA. واتضح من نتائج التحليل عدم اختلاف أبعاد اخلاقيات العمل اختلافاً جوهرياً باختلاف المستويات الإدارية التي يشغلها المديرون المصريون. **وعلى ذلك تم رفض الفرض الثاني للدراسة جزئياً.**

(1) نظراً للطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسة التى يسعى من خلالها الباحث إلى اكتشاف أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين والمديرات العاملين فى شركات القطاع الخاص المصري، لم يتوقف مستوى المعنوية الإحصائية عند مستوى ($P < 0.05$) المتعارف عليه، وإنما تم الاستدلال بمستوى ($P < 0.1$) فى إثبات المعنوية الإحصائية لبعض العلاقات لتوضيح توجهات النتائج القريبة من المستوى المعنوي).

جدول 8
نتائج تحليل التباين البسيط ANOVA لتأثير النوع (مدير– مديرة) على أخلاقيات العمل

أبعاد أخلاقيات العمل	ذكور ن = 638		إناث ن = 47		ANOVA
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	F قيم
أوقات الفراغ	2.494	0.876	2.282	0.999	2.521
الاعتماد على النفس	4.180	0.700	4.096	0.667	0.630
العمل الجاد	4.458	0.544	4.202	0.677	9.378***
مركزية العمل	4.627	0.410	4.511	0.430	3.520*
الوقت الضائع	3.411	0.336	3.282	0.413	6.254**

* مستوى معنوية إحصائية < 0.1. ** مستوى معنوية إحصائية < 0.05. *** مستوى معنوية إحصائية < 0.01

مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها

على الرغم من أن النظرية تفترض أن قوة العمل متعددة الأجيال تؤدي دوراً مهماً في صناعة القرارات التنظيمية وصناعة قرارات الموارد البشرية المتعلقة بأخلاقيات العمل، فإن الدراسة الحالية التي تناولت العلاقة بين التنوع الجيلي وأخلاقيات العمل، توصلت إلى نتائج متباينة إلا أنها تتسق مع نتائج الدراسات الغربية في مجال التنوع والاختلافات الجيلية. فقد اختلفت ثلاثة أبعاد فقط من أبعاد أخلاقيات العمل (على مقياس sfMWEP المكون من 28 عبارة) اختلافاً معنوياً بين جيل الأطفال الكبار وجيل الألفية، وهي: **بُعد أوقات الفراغ، وبُعد مركزية العمل، وبُعد الوقت الضائع**؛ إذ ارتفعت متوسطات هذه الأبعاد الثلاثة بلا استثناء في اتجاه المديرين المنتمين لجيل الأطفال الكبار. أما **بُعدي الاعتماد على النفس والعمل الجاد**؛ فلم يختلفا اختلافاً معنويا بين الجيلين.

وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Meriac *et al.* (2010) التي استخدمت مقياس MWEP المكون من 65 عبارة، وتوصلت إلى تباين متوسطات ستة فقط من أبعاد أخلاقيات العمل بين أجيال: الانفجار السكاني، وجيل X (الأطفال الكبار)، وجيل Y (الألفية) عدا **بُعد أوقات الفراغ**. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى ارتفاع أهمية **جميع أبعاد أخلاقيات العمل** لدى العاملين المنتمين لجيل الانفجار السكاني مقارنة بجيل الأطفال الكبار وجيل الألفية، عدا **بُعد أوقات الترفيه**. وأن أهمية **أبعاد الأخلاقيات، والعمل الجاد، وتأجيل الإشباع** لدى العاملين المنتمين لجيل الألفية فاقت أهميتها لدى العاملين المنتمين لجيل الأطفال الكبار، في حين لم تحقق **الأبعاد الأربعة الأخرى** اختلافاً معنوياً بين العاملين المنتمين لهذين الجيلين. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة

Real *et al.* (2010) على عينة من **العمال المهرة** من اختلاف جيل الألفية مع الأجيال السابقة له (جيل الانفجار السكاني وجيل الأطفال الكبار) من حيث أهمية أبعاد أخلاقيات العمل. فقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أهمية **بُعدي العمل الجاد ومركزية العمل** وانخفاض أهمية بُعدي **الأخلاقيات والاتجاهات نحو الوقت الضائع** لدى العمال المنتمين لجيل الألفية مقارنة بالعمال المنتمين للأجيال السابقة. أما فيما يتعلق بأبعاد **أوقات الترفيه، والاعتماد على النفس، وتأجيل الإشباع**؛ فقد ارتفعت أهميتها لدى العمال المنتمين لجيل الألفية مقارنة بالعمال المنتمين لجيل الانفجار السكاني، في حين تساوت أهمية هذه الأبعاد نسبياً لدى العمال المنتمين لجيل الألفية وجيل الأطفال الكبار. وأشار Real *et al.* (2010) إلى أنه على الرغم من معنوية هذه النتائج إحصائياً فإن الاختلافات بين الأجيال كانت طفيفة وفي اتجاهات غير متوقعة؛ الأمر الذى قد يحد من فائدتها العملية. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة Velasco & Chavez (2018) التي أجريت على طلاب الجامعات الفلبينية؛ فقد حققت أبعاد أخلاقيات العمل متوسطات مرتفعة لدى جيل الألفية، باستثناء بُعد أوقات الترفيه.

أما المراجعة التي أجرتها Twenge (2010)؛ فقد جاءت مختلفة عن المراجعتين السابقتين؛ حيث قامت بمراجعة نتائج نوعين مختلفين من الدراسات، اعتمد النوع الأول على أسلوب الدراسات الآنية Cross-Sectional Studies، أما النوع الثاني؛ فاعتمد على أسلوب الفروق الزمنية Time-lag Studies (بمعنى اختبار توجهات الأفراد الذين يمرون بالمرحلة العمرية نفسها في نقاط زمنية مختلفة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تثبيت متغير العمر وإرجاع أية اختلافات في النتائج إلى اختلاف الأجيال أو اختلاف الفترات الزمنية). وكان الهدف من ذلك هو فصل تأثير الأجيال عن تأثير أعمار العاملين وتأثير المرحلة الوظيفية التي يمر بها العاملون. وانتهت المراجعة إلى أن نتائج معظم الدراسات أوضحت أن جيل الأطفال الكبار وكذلك جيل الألفية لا يعتبرون العمل مكوناً رئيساً من مكونات حياتهم، في حين يقدرون أهمية أوقات الفراغ والترفيه في حياتهم، كما تتصف أخلاقيات العمل لديهم بالضعف، مقارنة بالعاملين المنتمين لجيل الانفجار السكاني وجيل المحاربين القدماء. بالإضافة إلى ذلك، قررت Twenge (2010) أن النتائج المشار إليها فيما سبق لا تعبر عن **اختلافات جيلية** بقدر ما تعبر عن **اتجاهات عامة** لدى العاملين المنتمين لجيل الأطفال الكبار وجيل الألفية بصفة خاصة؛ حيث يمثل العاملون المنتمون لهذين الجيلين امتداداً لجيل الانفجار السكاني.

أما عن المتغيرات الديموجرافية المستقلة للدراسة (النوع – المستوى الإداري)، التي توقعنا أن يكون لها تأثير معنوي على أبعاد أخلاقيات العمل لدى المديرين المصريين؛ فقد تباين تأثيرها على تلك الأبعاد. ففيما يتعلق **بمتغير النوع**، اختلفت أبعاد **العمل الجاد، ومركزية العمل، والوقت الضائع** اختلافاً معنوياً بين المديرين والمديرات في شركات القطاع الخاص المصري. **وارتفعت متوسطات هذه الأبعاد الثلاثة اتجاه المديرين**؛ الأمر الذي يشير إلى تزايد إيمان المديرين المصريين بفضيلة العمل الجاد وأهميته، ونظرهم إلى العمل بوصفه

مكوناً أساسياً في حياتهم، وقدرتهم على إدارة أوقات العمل بكفاءة، لأجل تحقيق الإنتاجية، مقارنة بالمديرات المصريات. أما **بُعدا أوقات الترفيه والاعتماد على النفس** فلم يختلفا بين المديرين والمديرات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة؛ إذ أشارت نتائج اختبار أبعاد أخلاقيات العمل طبقاً للنوع إلى تأثير هذا المتغير أحياناً وعدم تأثيره أحياناً أخرى على مفهوم أخلاقيات العمل لدى الذكور والإناث. فمن هذه الدراسات ما انتهى إلى أن المديرين يميلون إلى القيام بتصرفات غير أخلاقية، وأن المديرات يعتبرن أكثر التزاماً بالسلوكيات الأخلاقية مقارنة بالرجال. ويمكن ملاحظة الاختلافات النوعية أيضاً فيما يتعلق **ببُعد مركزية العمل**؛ حيث يميل المديرون إلى إظهار قدر أكبر من الاهتمام بالعمل مقارنة بالمديرات. أما ما يتعلق **بالبُعد الخاص بأوقات الترفيه**؛ فقد أوضحت نتائج الدراسات السابقة أن المديرات يبدين ميلاً أكبر للجمع بين أوقات العمل والأنشطة الترفيهية مقارنة بالمديرين (Ryan & Tipu, 2016).

من ناحية أخرى، تتفق نتائج الدراسات السابقة في عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأبعاد أخلاقيات العمل، فقد توصل Moore (2017) إلى عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأبعاد أخلاقيات العمل لدى طلاب الجامعات الأمريكية. وتوصل أيضاً إلى أن ارتباط متغير النوع بمتغير ممارسة الرياضة بين هؤلاء الطلاب أدى إلى ظهور فروق معنوية بين الطلاب والطالبات في اتجاه الطالبات، فيما يتعلق بأبعاد أخلاقيات العمل. وفي دراسة مقارنة بين المديرين العاملين في الشركات الصناعية وطلاب الجامعات الأمريكية، توصل Meriac *et al.* (2009) إلى أن متغير النوع لم يؤد إلى التمييز بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأبعاد أخلاقيات العمل . وعلى العكس من ذلك، توصلت دراسة Velasco & Chavez (2018) على طلاب الجامعات الفلبينية إلى وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأبعاد أخلاقيات العمل.

أخيراً، فيما يتعلق بمتغير **المستوى الإداري (العليا- الوسطى- الإشرافية)**، لم تختلف أبعاد أخلاقيات العمل اختلافاً جوهرياً باختلاف المستويات الإدارية التي يشغلها المديرون المصريون. وقد تنم هذه النتيجة عن تساوي اهتمام المديرين المصريين بأبعاد أخلاقيات العمل بغض النظر عن المستويات الإدارية التي ينتمون إليها.

توصيات الدراسة

بناء على التحليل السابق لنتائج الدراسة، من المتوقع أن تواجه شركات القطاع الخاص المصري، بصفة عامة، وإدارات الموارد البشرية في هذه الشركات، بصفة خاصة، صعوبة في تحفيز العاملين المنتمين لجيل الألفية؛ ذلك أن أفراد هذا الجيل يعولون كثيراً على ضرورة إحداث التوازن بين العمل والحياة الخاصة Work-life balance. ويبرز هذا الاتجاه

مبكراً في حياة المنتمين لهذا الجيل. من ناحية أخرى، فإن أخلاقيات العمل لدى المنتمين لهذا الجيل تتسم بالضعف، ومن المتوقع أن يلي ذلك ضعف وتدهور في إنتاجيتهم. وعلى ذلك؛ من الصعوبة أن نتمكن من التنبؤ بتأثير مثل هذه الاتجاهات على السلوك التنظيمي للعاملين، وما إذا كانت هذه الاتجاهات ستؤدي إلى تدهور في الإنتاجية أم لا. بناء على ذلك؛ ينبغي لإدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص المصري إعداد برامج التدريب والتنمية البشرية غير التقليدية التي يمكن من خلالها مواكبة السمات المميزة للأجيال الجديدة من المديرين المصريين. ويجب أيضاً أن تعمل هذه الإدارات على وضع نظم الحوافز التي تتناسب مع اتجاهات أفراد هذه الأجيال نحو تساوي اهتماماتهم بين الحياة العملية والحياة الأسرية الخاصة.

ومن الممكن أن تساعد نتائج الدراسة المديرين والمشرفين في شركات القطاع الخاص المصري على الربط بين أبعاد أخلاقيات العمل والسلوكيات والنتائج التنظيمية التي يأملون تحقيقها؛ فقد تساوت أهمية **بُعدي الاعتماد على النفس والعمل الجاد** لدى المديرين المصريين المنتمين لجيل الأطفال الكبار وجيل الألفية. ويمكن للمديرين والمشرفين المصريين استثمار هذه النتيجة في تحقيق التحفيز الذاتي وتنمية الاتجاه نحو الاستقلالية لدى مرؤوسيهم.

من ناحية أخرى، اختلفت أبعاد **العمل الجاد، ومركزية العمل، والوقت الضائع** اختلافاً معنوياً بين المديرين والمديرات في شركات العينة في اتجاه المديرين. وقد تساعد هذه النتيجة على تنظيم برامج تغيير اتجاهات المرأة العاملة في شركات القطاع الخاص المصري نحو العمل؛ بمعنى ألا تكتفي المرأة بمجرد المشاركة الظاهرية في العمل وإظهار قدر أكبر من الاهتمام بالعمل بوصفة فضيلة في حد ذاته.

حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية

اعتماد الدراسة على عينة غير احتمالية، تبلغ نسبة المديرين فيها (93%)، يؤدي إلى صعوبة تعميم نتائجها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة.

اعتماد الدراسة على أسلوب الدراسات الآنية Cross-Sectional Studies، مثلما هو الحال في الدراسات الجيلية السابقة، يؤدى إلى صعوبة التفرقة بين تأثير العمر وتأثير الاختلافات الجيلية. لذلك، على الدراسات المستقبلية أن تستخدم أسلوب الدراسات الممتدة زمنياً Longitudinal Studies حتى تتمكن من تجنب مثل هذا الانتقاد. وأكد Rudolph *et al.* (2020) على صحة التحليل السابق؛ حيث اتفقوا على أن الدراسات الجيلية تعاني من تناقضات منهجية في أساليب البحث المستخدمة في إجرائها؛ الأمر الذي أدى إلى صعوبة تعميم نتائجها.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أدت المشكلات المفاهيمية (مثل: عدم وضوح الحدود الفاصلة بين الأجيال)، والمشكلات المنهجية (مثال: التداخل بين الأعمار والفترات الزمنية

والمجموعات الجيلية) التي تعاني منها الدراسات الجيلية، إلى مطالبة بعض الباحثين بتعليق إجراء هذا النوع من الدراسات. لذلك، من المهم في هذا الصدد الإشارة إلى عدم اعتماد السياسات الاقتصادية، والسياسات التنظيمية، وسياسات الموارد البشرية على نتائج الدراسات الجيلية **بمفردها**، حيث يصعب إلى حد كبير الدفاع عنها.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يرى الباحث أن هناك مجالاً بحثياً واعداً لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل في البيئة العربية بصفة عامة، وفي البيئة المصرية على وجه الخصوص؛ فيمكن أن تتصدى الدراسات المستقبلية لقياس أبعاد أخلاقيات العمل لدى فئات أخرى من المجتمع المصري مثل طلاب الجامعات المصرية. ويمكن أيضاً إجراء دراسات مقارنة لاختبار أبعاد هذه الأخلاقيات لدى المديرين المصريين ولدى طلاب الجامعات المصرية، من ناحية، ولدى المديرين المصريين في شركات القطاع الخاص وشركات قطاع الأعمال العام. ويمكن اختبار أخلاقيات العمل بين الأجيال المختلفة (جيل الانفجار السكاني، وجيل الأطفال الكبار، وجيل الألفية)؛ حتى نحصل على صورة أكثر شمولاً لأخلاقيات العمل في بيئة الأعمال المصرية.

فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة في اختبار أبعاد أخلاقيات العمل، هناك مجال أيضاً لاستخدام مقاييس أخرى، بخلاف مقياس sfMWEP؛ للحصول على صورة أكثر تفصيلاً لأخلاقيات العمل في بيئة الأعمال المصرية. ويأتى في مقدمة هذه المقاييس المقياس الإسلامي لأخلاقيات العمل، والمقياس الصيني (MWEP-C) لأخلاقيات العمل (Chen, 2014: 7). فيرى (Ali, 1988) أنه على الرغم من أن بعض المجتمعات التي لا تدين بالمسيحية قد حققت نجاحاً اقتصادياً ملحوظاً، مثل اليابان والسيخ في الهند، فإن مناقشة مثل هذه النجاحات تمت في إطار مسيحي ـ يهودي. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات التي تناولت أخلاقيات العمل البروتوستانتية قد أجريت على المجتمعات الغربية. لذلك؛ تظل هناك حاجة لقياس أخلاقيات العمل في المجتمعات غير المسيحية (Ali, 1992).

من ناحية أخرى، يعتبر مفهوم أخلاقيات العمل مفهوماً قابلاً للارتباط بغيره من الاتجاهات الوظيفية في منظمات الأعمال (Gorman & Meriac, 2015). لذلك؛ يمكن الربط بينه وبين العديد من القضايا والظواهر التنظيمية في منظمات الأعمال المصرية؛ فيمكن قياس تأثير مفهوم أخلاقيات العمل في كل من المفاهيم الآتية: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونوايا العاملين للبقاء في العمل.

المراجع

شريف أحمد شريف العاصي، 2019، مناهج البحث العلمى، د. ن.

Ali, A. and Al-Kazemi. 2017. Islamic Work Ethic in Kuwait, *Journal of Management Development*, 14 (2): 366-75.

Ali, A. J. and A. Al-Owaihan. 2008. Islamic Work Ethic: A Critical Review, *Cross Cultural Management: An International Journal,* 15 (1): 5-19.

Ali, A. 1988. Scaling an Islamic Work Ethic, *Journal of Social Psychology*, 128 (5): 575 - 83.

Ali, A. 1992. The Islamic Work Ethic in Arabia, *The Journal of Psychology*, 126 (5): 507 - 19.

Arslan, M. 2000. A Cross Cultural Comparison of British and Turkish Managers in Terms of PWE Characteristics, *Business Ethics: A European Review*, 9(1): 13-19.

Aygün, Z. K., Arslan, M., and Güney, S. 2008. Work Values of Turkish and American University Students, *Journal of Business Ethics*, 80 (2): 205-223.

Bennett, J., M. Pitt and S. Price. 2012. Understanding the Impact of Generational Issues in the Workplace, *Facilities*, 30 (7/8): 278-288.

Chen, D: 2014. Eastern Work Ethic: Structural Validity, Measurement Invariance, And Generational Differences, Ph. D. Dissertation, University of North Texas.

Dries, N., R. Pepermans and E. De Kerpel. 2008. Exploring Your Generations' Beliefs about Career; Is "Satisfied"?, *Journal of Managerial Psychology,* 23(8): 907-928.

Eyerman, R., and B. S. Turner. 1998. Outline of a Theory of Generations, *European Journal of Social Theory*, 1(1): 91-106.

Fenzel, J. L. 2013. Examining Generational Differences in The Workplace: Work Centrality, Narcisism, and Their Relation to Employee Work Engagement, A Ph. D. Dissertation, The University of Wisconsin, Milwaukee.

Furnham, A. 1987. Predicting Protestant Work Ethic Beliefs, *European Journal of Personality*, 1(2): 93-106.

Furnham, A. 1990. A Content, Correlational, and Factor Analytic Study of Seven Questionnaire Measures of the Protestant Work Ethic, *Human Relations*, 43(4): 383-399.

Furnham, A. 1991. The Protestant Work Ethic in Barbados, *Journal of Social Psychology*, 15 (3): 365-85.

Gorman, C. A. and J. P. Meriac. 2015. Examining the Work Ethic of Correctional Officers Using a Short Form of the Multidimensional Work Ethic Profile, *The Prison Journal,* 96 (2): 258-278.

Grabowski, D., A. Chudzickaa, M. ChrupaaA. L. Mello and M. Paruzel. 2019. Work Ethic and Organizational Commitment as Conditions of Unethical Pro-Organizational Behavior: Do Engaged Workers Break the Ethical Rules?., *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2):193-202.

Gursoy, D., C. G. Chi and E. Karadag. 2013. Generational Differences in Work Values and Attitudes among Frontline and Service Contact Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 32: 40-48.

Hair, Jr., J. F., W. C. Black, B. J. Babin and R. E. Anderson. 2010. Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice - Hall, 7th. Ed.

Hardardóttir, A. K., S. Gudjónsson, I. Minelgaite and K. Kristinsson. 2019. Ethics as Usual? Gender Differences in Work Ethic and Grades, *Journal of Contemporary Management Issues*, 24 (2): 11-21.

Hernaus, T. and N. P. k. Vokic. 2014. Work Design for Different Generational Cohorts Determining Common and Idiosyncratic Job Characteristics, *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4): 615-641.

Hill, R. B., and S. Fouts: 2005. Work Ethic and Employment Status: A Study of Jobseekers, *Journal of STEM Teacher Education*, 42(3): 48-64.

Jonck, P., F. V. Walt and N. Sobayen. 2017. Investigating the Relationship between Work Values and Work Ethics: A South African Perspective, *SA Journal of Human Resource Management*, 1-11.

Kalemci, R. A. and I. K. Tuzun. 2019. Understanding Protestant and Islamic Work Ethic Studies: A Content Analysis of Articles, *Journal of Business Ethics*, 1(58): 999-1008.

Klopotan, I., A. Aleksiæ and N. Vinkoviæ. 2020. Do Business Ethics and Ethical Decision Making Still Matter: Perspective of Different Generational Cohorts, *Business Systems Research*, 11 (1): 31-43.

Li, J., M. T. Huang, A. Hedayati-Mehdiabadi, Y. Wang and X. Yang. 2020. Development and Validation of Work Ethic Instrument to Measure Chinese People's Work Related Values and Attitudes, *Human Resource Development Quarterly*, 31(1): 49-73.

Makiriyado, P. C. 2012. Prevailing Attitudes Toward Work and The Relationship between Religious Orientation and Work Ethic Dimensions, A Ph. D. Dissertation, Southern Illinois University, Carbondale.

Mahmoud, A. B., L. Fuxman, I. Mohr, W. D. Reisel and N. Grigriou. 2020. We aren't your Reincarnation!" Workplace Motivation across X,Y and Z Generation, *International Journal of Manpower,* 42(1):193-209.

Mann, M. J., T. D. Taber and K. J. Haywood. 2013. Work Ethic Revisited: Identifying and Operationalizing New Dimensions of Work Ethic a Century After Weber, *Journal of Business Disciplines*, 11 (1): 65-101.

Mannheim, K. 1970. The Problem of Generations, *Psychoanalytic Review*, 57 (3): 378-404.

Meriac, J. P. and C. A. Gorman. 2016. Work Ethic and Work Outcomes in an Expanded Criterion Domain, *Journal of Business and Psychology*, 31 (2): 273-282.

Meriac, J. P., D. J. Woehr and C. Banister. 2010. Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence across Three Cohorts, *Journal of Business Psychology*, 25 (2): 315-324.

Meriac, J., T. Poling and D. Woehr. 2009. Are there Gender Difference in Work Ethic? An Examination of the Measurement Equivalence of the Multidimensional Work Ethic Profile, *Personality and Individual Differences,* 47(3): 209-213.

Meriac, J. P., Woehr, D. J., Gorman, C. A., & Thomas, A. L. E. 2013. Development and Validation of a Short form for the Multidimensional Work Ethic Profile, *Journal of Vocational Behavior*, 82(3): 155-164.

Miller, M. J., D. J. Woehr and N. Hudspeth. 2002. The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory, *Journal of Vocational Behavior*, 60 (3): 451-489.

Parry, E. and P. Urwin. 2011. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence, *International Journal of Management Reviews*, 13 (1): 79-96.

Reilly, M. 2014. Leadership and Work Ethic in Skilled Trade Business: What Leaders Can do to Lead Cross Generational Skilled Workers to Want to Work? - A Mixed-Methods Study Examining Differences in Worker and Manager Perceptions of Leadership Effectiveness and its Impact on Worker Work Ethic, A Ph. D dissertation, the College of Education, Niagara University, New York.

Rudolph, C. W., R. S., Rauvola, D. P., Costanza, and H., Zacher. 2020. Answers to 10 Questions about Generations and Generational Differences in the Workplace, *Public Policy & Aging Report*, 30(3): 82-88.

Ryan, J. C. and S. A. A. Tipu. 2016. An Empirical Alternative to Sidani and Thornberry's (2009) 'Current Arab Work Ethic': Examining the Multidimensional Work Ethic Proin an Arab Context, *Journal of Business Ethics*, 135 (1):177-198.

Smola, K. W. and C. D. Sutton. 2002. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382.

Twenge. J. M. 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes, *Journal of Business Psychology*, 25 (2): 201-210.

Velasco, J. C. and J. D. Chavez. 2018. Millennial Work Ethic: A Preliminary Examination of the Work Ethic Profile of Filipino University Students, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9 (6): 121-130.

Walt, F. V., P. Jonck and N. Sobayen. 2016. Work Ethics of Different Generational Cohorts in South Africa, *African Journal of Business Ethics,*10 (1): 52- 66.

Wang, L .C. and L. Calvano. 2013. Is Business Ethics Education Effective? An Analysis of Gender, Personal Ethical Perspective, and Moral Judgment, *Journal of Business Ethics,* 126(4): 591 - 602.

Wentworth, D. K. and R. M., Chell. 1997. American College Students and the Protestant Work Ethic, *The Journal of Social Psychology*, 137(3): 284-296.

Widén, G., F. Ahmad, T. Siven, and E. Ivantsova. 2020. Understanding Generational Differences in Knowledge Sharing. *In European Conference on Knowledge Management* (841-XXIII), Academic Conferences International Limited.

Wright, D. A. 2016. Verifying Work Ethic's Factor Structure and Examining the MWEP Short-Form Using the NEO-PI-R, A Master of Arts Thesis, Middle Tennessee State University, Tennessee.

Yi, X., B. Ribbens, L. Fu, W. Cheng. 2015. Variation in Career and Workplace Attitudes by Generation, Gender, and Culture Differences in Career Perceptions in the United States and China, *Employee Relations*, 37 (1): 66 - 82.

ABSTRACT

A Comparative Study of Work Ethics among Egyptian Managers across Generations

Amr. A. Zidan
Zagazig University, Egypt

Purpose: This study aims to explore the significant differences of Work Ethics Dimensions among the Egyptian Managers through generation X and generation Y. Gender and managerial levels were used also to differentiate among work ethics dimensions.
Study design/ methodology/ approach: Two hypotheses were formed. The Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis were used. Work Ethics Dimensions resulting from Factor analysis were examined according to 3 independent variables (Generations, Gender and Managerial Level) using One-way ANOVA and MANOVA.
Sample and data: A convenience sample of 685 private sector managers was selected; a questionnaire was used for data collection.
Results: The research results indicated that the Work Ethics Scale in the Egyptian context consists of five dimensions: Hard Work, Leisure, Self-reliance, Work Centrality and Waste of Time. The significance of these dimensions differs according to generations and gender. Results from this study found few meaningful quantitative differences between generations.
Originality/ value: The paper aimed to examine the (MWEPsf) between Generation X and Generation Y managers from an eastern cultural perspective. The paper, also, examined the significant differences of the work ethics dimensions according to the control variables: gender and managerial level.
Research limitations/ implications: The study dependents on nonprobability sample and applied on the managers of the Egyptian private sector.

عمرو علاء الدين زيدان، حاصل على دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عام 2000، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التكنولوجيا والتنمية، جامعة الزقازيق، اهتماماته البحثية في مجال: ريادة الأعمال، ورواد الأعمال، وإدارة وتنمية الشركات العائلية، وإدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، والحوكمة الإدارية في الشركات العائلية وغير العائلية، وحوكمة عائلات الأعمال العربية، وتكوين مجالس الإدارة المحترفة في الشركات المساهمة المصرية والعربية.
(a.zidan16@yahoo.com)