

ريبيكا ميتشل، يون شان، لان سنال | Rebecca Mitchell, Yun Shen, Lan Snell *

ترجمة عومرية سلطاني | **Translated by Aoumria Soltani

مستقبل العمل: مراجعة قياسية للأدبيات

The Future of Work: A Systematic Literature Review

الرقم التعريفي DOI

<https://doi.org/10.31430/LGND9511>

ملخص: تقدّم هذه الدراسة مراجعة قياسية للأدبيات ذات الصلة بمستقبل العمل؛ إذ شرع العلماء، منذ تسعينيات القرن العشرين، في أبحاث حاولوا من خلالها أن يفهموا التغير الذي طرأ على الثقافة المتعلقة بمكان العمل فهمًا أفضل. وقد عمدنا، في هذه الدراسة، إلى مراجعة الأدبيات الحديثة في هذا المجال، وخلصنا إلى تعيين ما يربو على اثنتين وثلاثين دراسة منشورة، توزّعت في أربع فئات متميزة قدّمنا مراجعة تخصّ كلّ منها وكشفنا عن المساهمات الرئيسية التي قدّمتها هذه المجالات البحثية. وتلقّي الدراسة الضوء، أيضًا، على المسارات المحتملة للأبحاث المستقبلية في هذا الصدد، وتصف هذه الاتجاهات الناشئة؛ بغية الدفع بتكاملها مع المعرفة الحالية، والسعي إلى اكتشاف فرص مبتكرة للبحث، توسّع حدود المجال.

كلمات مفتاحية: مستقبل العمل، التغير في مكان العمل، التعاون.

Abstract: This paper provides a systematic review of literature pertaining to the future of work. Since the early 1990s, scholars have been engaged in research to better understand workplace culture change. By conducting a state-of-the-art literature review, we identify the 32 most influential publications in the field that have developed into four distinct categories and we review each of these to identify the main contributions of these research areas. With a highlight on possible pathways for future research, this paper outlines these emerging trends to integrate on existing knowledge and pursue innovative research opportunities to expand the research frontier.

Keywords: The future of work, Workplace change, Cooperation.

* Rebecca Mitchell, Yun Shen & Lan Snell, "The Future of Work: A Systematic Literature Review," Accounting & Finance, vol. 62, no. 2 (2022), pp. 2667-2686

** باحثة ومترجمة جزائرية.

مقدمة

يعدّ مكان العمل (Workplace)⁽¹⁾ جزءًا من المجتمع والاقتصاد اللذين ينتمي إليهما بالمهاية. لقد سعت المنظمات، في العقود القليلة الماضية، إلى اعتماد تغييرات أساسية في بنائها وفي أساليب إدارتها ردًا على التغير السريع الذي تشهده بيئة الأعمال. والأدبيات التي تُعنى بهذا الموضوع تحاول أن تقدّم فهماً أفضل للتغير في ثقافة مكان العمل بالتركيز على المبادرات المتنوعة التي اعتمدتها المنظمات في جهودها نحو التحول والتغير⁽²⁾؛ منها إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، وإعادة هندسة الأعمال (Re-engineering)⁽³⁾، والتقليص من عدد مستويات التراتبية الهرمية (De-layering)⁽⁴⁾، وتخفيض العمالة (Downsizing)، وتمكين الموظفين (Employee Empowerment)، وعمل الفريق (Teamwork)، وخدمة العملاء (Customer Service). ولقد قدّم نورثكوت وويلينغ⁽⁵⁾ الحجج الإمبريقية الأولى عن التغيرات التي خضعت لها ممارسات العمل بسبب إقحام التقنيات الإلكترونية الدقيقة. ومع استهلال القرن الحادي والعشرين، أعادت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكيل مكان العمل الحديث تشكيلًا كاملاً⁽⁶⁾. وفي أعقاب تفشّي جائحة فيروس

1 يقصد بمكان العمل المساحة المكانية (Location) والعمال/ الموظفين والأدوات والمهمات المنوطة بكل منهم لإنجاز هدف محدد لفائدة رب العمل. قد يكون مكان العمل متحركًا وقد يشمل أكثر من موقع واحد. كما قد يكون شركة أو مخزنًا. وقد يكون مكتبًا منزليًا أيضًا في حالة العمل الافتراضي (Virtual). وقد أفضى جانب التقانة والتطورات التكنولوجية إلى ظهور أماكن عمل مرقمة (Digital Workplace) بحيث تدار المنظمة، أو المؤسسة، من خلال مجموع من التطبيقات والمنصات الرقمية. وثمة أماكن عمل هجينة (Hybrid Workplace) في حالة المزج بين العمل المكتبي والعمل الافتراضي. وثمة أيضًا أماكن عمل ذكية (Smart Workplace) حيث تجري الاستعانة بالذكاء الاصطناعي واستخدامه داخل بيئة العمل. وحين تضاف صيغة التعريف إلى الكلمة (The workplace)، فإن الأمر يكون في هذا السياق متعلقًا بمكونات أخرى في مكان العمل، وغير متعلق بوضعية (Positive) اقتصاد الرفاه وهدف الربح فحسب، بل إنه يشمل بنائية ذات صلة بتصورات العمال والموظفين عن مكان العمل، وكيفية محاولاتهم التوفيق بين انتماءاتهم/ أدوارهم الاجتماعية المختلفة والاستراتيجيات التي يتبنونها للتكيف. (المترجم)

2 Debra J. Mesch & Dan R. Dalton, "Unexpected Consequences of Improving Workplace Justice: A Six-Year Time Series Assessment," *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 5 (1992), pp. 1099-1114; Naresh Agarwal & Parbudyal Singh, "Organisational Rewards for A Changing Workplace: An Examination of Theory and Practice," *International Journal of Technology Management*, vol. 16, no. 1/2/3 (1998), pp. 225-238; Jim Northcott & Annette Walling, *The Impact of Microelectronics: Diffusion, Benefits and Problems in British Industry* (London: Policy Study Institute, 1988).

3 أو إعادة هندسة/ هيكلة العمليات الإدارية، وثمة من يُطلق على هذه العملية مصطلح "الهندرة"؛ وهي كلمة جديدة دخلت التداول مع بداية التسعينيات قادمة من علوم الكمبيوتر، ناتجة من الدمج بين مفردتي هندسة وإدارة. وتحيل الكلمة على إعادة تصميم نظم العمل بغية رفع كفاءتها وسرعتها وبلوغ معدلات التحسين والتطوير. بطبيعة الحال، جاءت دعوات إعادة الهندسة، أو التطوير في أساليب العمل والإدارة، بفضل عوامل كثيرة منها المنافسة وكيفية التعامل مع خدمة العملاء وسيادة منطق الشبكة والاستفادة من نظم المعلومات والأتمتة والرغبة في خفض تكلفة التشغيل، وهو ما يفسر الانتقادات التي شملتها، لا سيما في البعد البشري المتعلق بتسريح العمال. (المترجم)

4 هذا الإجراء مدفوع غالبًا بخيار الاستعانة بمجال التكنولوجيا ونظم المعلومات والأتمتة؛ ما يجعله يستهدف المديرين التنفيذيين في المقام الأول. بخلاف مضمون الـ (Downsizing) الذي يستهدف العمال خاصة. (المترجم)

5 Northcott & Walling.

6 Saeed Moshiri & Wayne Simpson, "Information Technology and the Changing Workplace in Canada: Firm-Level Evidence," *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, no. 6 (2011), pp. 1601-1636; Piotr Zuk, "Employment Structures, Employee Attitudes and Workplace Resistance in Neoliberal Poland," *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 28, no. 1 (2017), pp. 91-112.

كورونا المستجد (كوفيد-19)، اجتذبت موضوعات الدور المنوط بمكان العمل، ومن ثم مستقبل العمل، اهتمامًا كبيرًا لدى الباحثين والجمهور⁽⁷⁾.

لكن الأدبيات الحالية عن التغير في مكان العمل تتناثر بين حقولٍ أو فروعٍ علميةٍ مختلفةٍ من دون أي روابط واضحة أو اتجاهٍ عامٍ يربط بينها. ومن ثم، تحاول هذه الدراسة تذييل الصعوبات التي يواجهها الباحثون والممارسون أثناء البحث في مستقبل العمل، بحيث تقدّم لهم مراجعة للأدبيات الصادرة في الأكاديميا خلال العقود الثلاثة الماضية. ونعتبر أنّ هذه المراجعة للمستجدات التي عرفتتها الأدبيات، بشأن هذا الموضوع، هي استجابة للدعوة إلى المساعدة في تقديم فهم أكثر دقة للقضايا الأساسية المتعلقة بالتغير الذي شهده مكان العمل وصلة ذلك بالمبادرات التي تُعنى بدراسة موضوع "مستقبل العمل"⁽⁸⁾. لقد حددنا أكثر من اثنين وثلاثين عملاً منشوراً ورائداً في مجال مستقبل العمل تمتد على طول الأعوام الثمانية والعشرين الماضية، وخلصنا إلى أنّ البحث في موضوعات مكان العمل يرتبط بأربع فئات متميزة، هي: العلاقات في مكان العمل، والتغير في مكان العمل، والتنوع، والمهارات الشخصية. وسنعمد إلى مراجعة كل فئة من هذه الفئات بالتفصيل؛ من أجل تعيين المساهمات الرئيسة لكلٍّ منها، ورسم إمكانات البحث في المستقبل.

بيد أن مراجعة الإنتاجات السابقة لا تكفي لتقديم وصف كامل لاتجاهات البحث الناشئة وتوجهاتها، لأن الدراسات الأحدث تحصل على عدد أقل من الاستشهادات⁽⁹⁾. لذلك، لجأنا إلى التقييم اليدوي للمنشورات الحديثة خلال الفترة 2014-2020 وهو ما سمح لنا بأن نضع أيدينا على اتجاهات الأبحاث الناشئة المهمة؛ مثل كوفيد-19، وظهور العملة الآلية، والهجرة الدولية، والتنوع. وسنحدد في هذه الدراسة الخطوط العريضة لهذه الاتجاهات الناشئة، ونلقي الضوء على المسارات المتوقعة للأبحاث المستقبلية.

تنقسم هذه الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وستة أقسام تتوزع على النحو الآتي: نعرض في القسم الأول المنهجية المتبعة في هذه المراجعة، ثم ننطلق في استكشاف مسارات البحث الرئيسة: العلاقات في مكان

7 Richard Baldwin, "Covid, Hysteresis & the Future of Work," VoxEU CEPR Policy Portal: Graduate Institute of International and Development Studies, 29/5/2020, accessed on 9/1/2023, at: <https://bit.ly/3Qxl3sD>

8 Agarwal & Singh; Jonathan Morris, "The Future of Work: Organizational and International Perspectives," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no. 2 (2004), pp. 263-275; Myungweon Choi, "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review," *Human Resource Management*, vol. 50, no. 4 (2011), pp. 479-500; Cynthia Lee, Guo-Hua Huang & Susan J. Ashford, "Job Insecurity and the Changing Workplace: Recent Developments and the Future Trends in Job Insecurity Research," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (2018), vol. 5, pp. 335-359; Miriam Levi, Tord Kjellstrom & Alberto Baldasseroni, "Impact of Climate Change on Occupational Health and Productivity: A Systematic Literature Review Focusing on Workplace Heat," *La Medicina Del Lavoro*, vol. 109, no. 3 (2018), pp. 163-179.

9 Martina K. Linnenluecke et al., "Research in Finance: A Review of Influential Publications and a Research Agenda," *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 43 (C) (2017), pp. 188-199.

العمل في القسم الثاني، والتغير في مكان العمل في القسم الثالث. أما في القسم الرابع، فستتطرق إلى التنوع، في حين نتطرق في القسم الخامس إلى المهارات بين الأشخاص. وفي القسم السادس، نعرض الموضوعات الناشئة. ثم نختم الدراسة.

أولاً: منهجية المراجعة

لقد تحرّينا إجراء مراجعة قياسية للادبيات تسترشد بدراسات سابقة⁽¹⁰⁾، واستخدمنا في تعيين المنشورات المراد تضمينها فيها أسلوب البحث البولييني⁽¹¹⁾ في كشف الاستشهادات المرجعية (Citation Index) ضمن ميادين العلوم الاجتماعية؛ حيث استعنا بقاعدة البيانات على منصة "ويب أوف ساينس" (Web of Science)، التابعة لشركة "كلاريفت أنالتكس"⁽¹²⁾ (Clarivate Analytics)، وأجرينا بحثاً متقدماً لمقالات المجلات في الفترة 1900-2020 (وهي السنوات المتاحة في قاعدة بيانات ويب أوف ساينس)، بناءً على عبارة "workplace* of future" (مكان العمل مستقبلاً) أو "change* workplace*" (تغير مكان العمل) أو "redefin* workplace*" (إعادة تعريف مكان العمل) أو "redesign* work*" (إعادة تصميم العمل) أو "redesign* workplace*" (إعادة تصميم مكان العمل)، بحسب ورودها في العنوان، أو الملخص، أو الكلمات الأساسية. وجرى تضمين علامة نجمة (*) رمزاً عاماً يساعد في البحث عن تنوعات مختلفة من المصطلحات (مثل أماكن العمل workplaces، التغيير change، المتغير changing، إعادة التعريف redefine، وإعادة التصميم redesigning). واقتصر البحث على المنشورات المصنّفة على أنها تنتمي إلى مجالات "الإدارة"، و"الأعمال"، و"الاقتصاد"، لضمان ملاءمتها لموضوع الدراسة. وهكذا، حصلنا، عبر هذه العملية، على ما مجموعه 240 دراسة في بابها.

10 Bob Doherty, Helen Haugh & Fergus Lyon, "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda," *International Journal of Management Review*, vol. 16, no. 4 (2014), pp. 417- 436; Dean A. Shepherd, Trenton A. Williams & Holger Patzelt, "Thinking about Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda," *Journal of Management*, vol. 41, no. 1 (2015), pp. 11-46; Tina Saebi, Nicolai J. Foss & Stefan Linder, "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises," *Journal of Management*, vol. 45, no. 1 (2019), pp. 70-95; Martina K. Linnenluecke, Mauricio Marrone & Abhay K. Singh, "Conducting Systematic Literature Reviews and Bibliometric Analyses," *Australian Journal of Management*, vol. 45, no. 2 (2020), pp. 175-194.

11 المنطق البولييني، أو البحث المنطقي (Boolean Searches)، هو نظام رمزي يُستخدم أسلوباً للبحث في النصوص، ويرتكز على استخدام أدوات ربط معينة بغية تضيق نطاق بحث واسع. أشهر الكلمات المستخدمة في اللغة الإنكليزية على سبيل المثال هي (And) و(Or) و(Not Or And Not). كما يمكن استخدام إشارات التنصيص " "، والقوسين ()، والنجمة (*). (المترجم)

12 الشركة التي تأسست عام 2016، مقرها الولايات المتحدة الأمريكية، ولها فروع عبر العالم. تدير قواعد بيانات المجلات، وتوفر كشافات الاستشهادات باللغات المختلفة منها اللغة العربية، وتصدر معامل التأثير وغيرها. (موقعها على شبكة الإنترنت: <https://clarivate.com>). (المترجم)

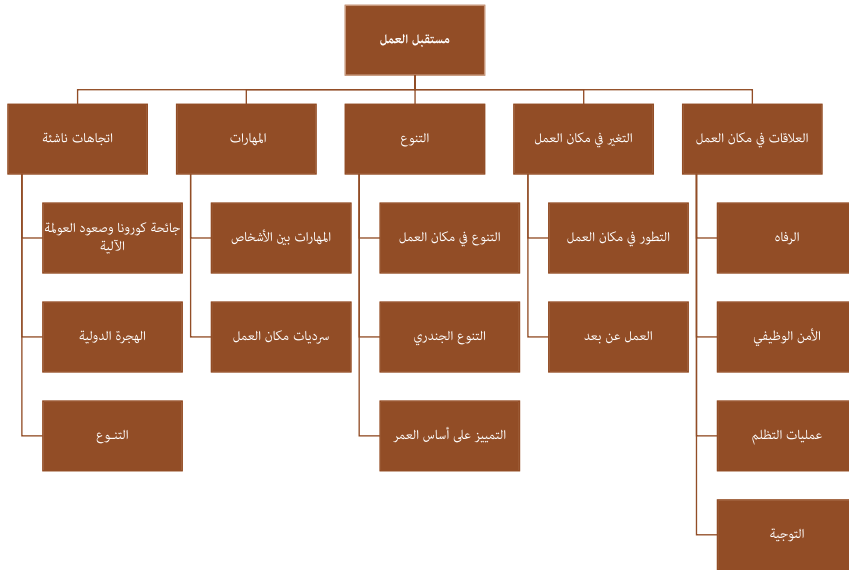
ثم عمدنا إلى تحميل هذا العدد المتحصّل عليه من المقالات من منصة ويب أوف ساينس، وأخضعناه للتنقيح اليدوي عن طريق التحقق من العنوان والملخص والكلمات الرئيسية لكل إدراج، بل إننا اعتمدنا على النص الكامل للدراسة لتحديد مدى ملاءمتها لهذه المراجعة في حال اقتضاء الأمر ذلك. واستخلصنا أيضاً القائمة الكاملة للمراجع المستخدمة في كل دراسة، وتحقّق باحثون إضافيون، على نحو مستقل، من عملية التنقيح اليدوية هذه. وبعد أن كررنا هذه العملية عدة مرات، خلصنا إلى مجموعة البيانات النهائية التي شملت خمسين دراسة، تمتد عبر واحد وأربعين مصدرًا للنشر، نُشرت كلها في المدة 1986-2020 (توقفنا عند تاريخ 2 تشرين الأول/أكتوبر 2020).

أدرجنا كل دراسة منها في برنامج (HistCite) الحوسبي الذي يسمح باستعراض البيانات الببليومترية (الإصدار 12.03.17)، وقد استخلصنا بواسطته المعلومات الآتية: اسم (أسماء) المؤلف (المؤلفين)، وعنوان المقالة، واسم المجلة، وتفاصيل الاقتباس (المجلد، العدد، وأرقام الصفحات)، والملخص، والكلمات الرئيسية. ولم نتفق، إلى الآن، بشأن عدد المنشورات التي ينبغي تضمينها في خريطة الاستشهادات المرجعية، بيد أن إدراج عدد كبير مثل هذه الخريطة غير قابل للقراءة؛ إذ تعذّر علينا رسم خريطة استشهادات تضم المنشورات الخمسين الفضلى التي تتضمنها مجموعة البيانات، باستخدام البرنامج الحوسبي (HistCite™)، ووفق تسلسل زمني يستند إلى درجة الاستشهادات المحلية (LCS - Local Citation Score) ودرجة الاستشهادات العالمية (GCS - Global Citation Score)؛ وذلك لأن درجة الاستشهادات المحلية لمنشوراتنا كلها أقل من واحد أو تساويه. لهذا السبب عرض الرسم البياني نقاطاً فحسب (يُنظر إلى كل منشور على أنه عقدة) من دون أي روابط تصل بينها. وفي ذلك تأكيدٌ إضافي على الطبيعة المتناثرة والمفككة للأدبيات، مع وجود مجالات بحث مختلفة من دون أن يستشهد بعضها ببعض، أو في واقع الأمر، من دون روابط واضحة بين مجالات البحث هذه. لذلك، اخترنا عرض النتائج بطريقة هرمية بدلاً من رسم خريطة استشهادات مرجعية. وبالنظر إلى انخفاض النتائج المتعلقة بدرجة الاستشهادات المحلية، استخدمنا درجة الاستشهادات العالمية ومصدر النشر معاييرَ اصطفاٍ للمنشورات المدرجة في هذه الدراسة، فقد اخترنا المنشورات الواردة في المجلات ذات التصنيف العالي مع درجة الاستشهادات العالمية المرتفعة؛ ما أنتج إجمالي اثنين وثلاثين منشورًا. ويوفر لنا ذلك لوحة شاملة ومهمة وقابلة للقراءة بدرجة كافية. وفي الملحق المرفق بهذه الدراسة، تفاصيل الاستشهادات الخاصة بكل منشور. وتشمل اتجاهات البحث الرئيسية المتعلقة بمستقبل العمل: العلاقات في مكان العمل، والتغير في مكان العمل، والتنوع، والمهارات بين الأشخاص (الشكل). وقد شهدت هذه الاتجاهات الأربعة، التي يمكن اعتبارها اتجاهات بحث متنوعة، تطورات مبرور الوقت، لذلك فهي تسهم في تقديم فهم شامل لمستقبل العمل ومكان العمل. نستعرض، إذًا، اتجاهات البحث الرئيسية الأربعة هذه بالتفصيل في الأقسام الآتية.

ثانيًا: العلاقات في مكان العمل

يعمل الموظفون على نحو أفضل حين يحصلون على ما يدعم صحتهم الجسدية والعقلية، ويتمتعون بالأمن الوظيفي، ويحظون بإمكانية الوصول إلى عمليات التظلم المناسبة للتخفيف من مخاوفهم، ويحصلون على دعمٍ من الموجهين في مجال عملهم.

شكل متعلق بتقديم خلاصة عن مجالات البحث الرئيسة الأربعة والاتجاهات الناشئة بخصوص مستقبل العمل



1. الرفاه

إن دراسة الرفاه⁽¹³⁾ في العمل مجالٌ بحثي متعدد التخصصات، بحيث يشمل فروعًا علمية تمتد من الاقتصاد وعلم النفس الصناعي والتنظيمي وصولاً إلى الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع⁽¹⁴⁾. اجتذب الحفاظ

13 (Well-being)، والأمر متعلق هنا بالصحة النفسية والجسدية والسلامة العامة والتمكين، وكلها مضافة إلى تحسين شروط العمل وظروفه. (المترجم)

14 Tina H. P. Kowalski & Wendy Loretto, "Well-being and HRM in the Changing Workplace," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 16 (2017), pp. 2229-2255.

على رفاهة الموظفين اهتمامًا كبيرًا، ونشرت فيها مجموعة متزايدة من الأبحاث على المستويين الوطني والدولي⁽¹⁵⁾. وتشير الأدبيات الحالية إلى أن غياب رفاهة الموظف ينتج منه تأثير سلبي في الأفراد⁽¹⁶⁾، وفي المنظمات⁽¹⁷⁾، وفي الدول القومية⁽¹⁸⁾. إضافةً إلى ذلك، فإن تعيين طرائق الحفاظ على رفاهة الموظفين له أهمية متزايدة لفائدة مجموعة من الأطراف، سواء في سياق العمل أو خارجه⁽¹⁹⁾.

2. انعدام الأمن

تتزايد الرهانات التي تواجهها المنظمات في أنحاء العالم جميعها؛ ما يؤول إلى زيادة انعدام الأمن الوظيفي⁽²⁰⁾. ويُعرّف غرينهاغ وروزنبلات⁽²¹⁾، في إحدى المقالات المبكرة والمهمة في هذا الاتجاه، انعدام الأمن الوظيفي بأنه "تصور المرء وجود تهديد محتمل للاستمرارية في وظيفته / وظيفتها الحالية". ثم يستكمل روزنبلات وروفيو⁽²²⁾ هذا التعريف بالإشارة إلى أن "انعدام الأمن الوظيفي ينطوي على قلقٍ عامٍ بشأن الوجود المستقبلي للوظيفة". ويقدم سينتيا لي وآخرون⁽²³⁾ تقييمًا لمجموعة من العوامل التي تسهم في الأمن الوظيفي (منها التصورات المفاهيمية والإجرائية لانعدام الأمن الوظيفي؛ والسوابق والعواقب وملطفات الآثار الناتجة من انعدام الأمن الوظيفي؛ والرؤى النظرية المختلفة المستخدمة لشرح العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والمخرجات المختلفة؛ وأبعاد انعدام الأمن الوظيفي عبر المناطق والثقافات)، وخلص إلى أن انعدام الأمن الوظيفي كان، وسيظل، مشكلة لصيقة بالتوظيف بالنظر إلى التغيّر الذي يشهده مكان العمل اليوم.

15 Tina Kowalski, Wendy Loretto & Tom Redman, "Special Issue of International Journal of Human Resource Management: Well-being and HRM in the Changing Workplace," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 16 (2015), pp. 123-126; Kowalski & Loretto.

16 Wendy Loretto, Stephen Platt & Frank Popham, "Workplace Change and Employee Mental Health: Results from a Longitudinal Study," *British Journal of Management*, vol. 21, no. 2 (2010), pp. 526-540.

17 Ron Z. Goetzel et al., "The Business Case for Quality Mental Health Services: Why Employers Should Care about the Mental Health and Well-being of their Employees," *Journal of Occupational and Environmental medicine*, vol. 44, no. 4 (2002), pp. 320-330.

18 Carol M., Black, *Working for a Healthier Tomorrow: Dame Carol Black's Review of the Health of Britain's Working Age Population* (London: The Stationery Office - TSO, 2008); Organisation for Economic Co-operation and Development, *How's Life? 2013: Measuring Well-being* (Paris: OECD, 2013); Kowalski, Loretto & Redman.

19 Kowalski & Loretto.

20 Gerald F. Davis, "After the Corporation," *Politics & Society*, vol. 41, no. 2 (2013), pp. 283-308; Lee & Ashford.

21 Leonard Greenhalgh & Zehava Rosenblatt, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 3 (1984), pp. 438-448.

22 Zehava Rosenblatt & Ayalla Ruvio, "A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, no. S1 (1996), pp. 587-605.

23 Lee & Ashford.

3. عملية التظلم

ركزت الأبحاث التي أُجريت في تسعينيات القرن العشرين، خاصة، على فائدة عملية التظلم، لا سيما فيما يتعلق بالكيفية التي يمكن بها أن يحسّن التعاون بين النقابات والإدارة النتائج التي جرى الحصول عليها في مكان العمل. ومتمتج هذه النتائج بتأثيرات إيجابية (مثل أكثر الحلول التي تتكرر ردًا على الالتماسات ذات المستوى الأدنى، وأكثر قرارات التسوية تكرارًا)، والآثار السلبية (مثل الارتفاع الحاد في معدلات الطعون والشكاوى)⁽²⁴⁾. ويحتاج بمالز وفولي⁽²⁵⁾ بأن تحسّن العلاقات في مكان العمل يحتاج إلى تطوير مقاربة نظمية شاملة، وتطبيق نظريات محددة في العلوم الاجتماعية على جوانب أضيّق من عملية التظلم.

4. التوجيه

يقترح دي فيليبسي وأرثور⁽²⁶⁾ أنّ الكفاءات الشخصية (مثل المهارات التنظيمية) تمثّل أشكالاً متنوعة من المعرفة التي يمكن تطبيقها وتكييفها مع الفرص الوظيفية المتغيرة في مكان عملٍ يشهد تطورات مستمرة. ولاحظ دي ياناش وسوليفان⁽²⁷⁾، اعتمادًا على المقابلات النوعية التي أجريها مع مديري تنفيذيين، أنّ التوجيه⁽²⁸⁾ (Mentoring) صار وسيلة فعالة لتحقيق التغيير التنظيمي. وميزة الموجهين أنهم يوفّرون شبكة مهنية متنوعة ويمكن أن يساعدوا العمال المهنيين على الاستمرار في اكتساب المعرفة والكفاءات ذات الصلة، والتي يمكن استخدامها داخل المنظمة وعبر الحدود التنظيمية لتحقيق النجاح المهني والشخصي. ويقدم المؤلفان أيضًا خمس استراتيجيات محددة لتأسيس علاقات نموّ فعالة وبناء شبكات مهنية ذكية.

ثالثًا: التغيير في مكان العمل

ينتمي مكان العمل بطبيعته إلى المجتمع والاقتصاد حيث يوجد. ونتيجة لذلك، تتطوّر أماكن العمل باستمرار، وتعرض لتغيرات معقدة ومتنوعة وتتأثر بنتائجها؛ إذ تسعى المنظمات، في ردة فعلها على بيئة الأعمال سريعة التغير، إلى إجراء تغييرات جوهرية على بنائها وأساليب إدارتها. وتلقي الأدبيات الأكاديمية والتطبيقية الحالية الضوء على المبادرات المختلفة التي اعتمدتها المنظمات في جهودها نحو التحول، لا سيما مع ظهور العمل عن بُعد.

24 Brian Bemmels & Janice R. Foley, "Grievance Procedure Research: A Review and Theoretical Recommendations," *Journal of Management*, vol. 22, no. 3 (1996), pp. 359-384.

25 Ibid.

26 Robert J. Defillippi & Michael B. Arthur, "The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 4 (1994), pp. 307-324.

27 Suzanne C. de Janasz, Sherry E. Sullivan & Vicki Whiting, "Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times," *Academy of Management Perspectives*, vol. 17, no. 4 (2003), pp. 78-91.

28 في مجال الأعمال اليوم، صارت مصطلحات إنكليزية، مثل (Coaching) و (Mentoring)، متداولة على نطاق واسع في الأوساط المهنية خاصة؛ إذ يستهدف التوجيه تقديم معرفة في مجال معيّن يقدّمها الموجه/ المرشد ذو الخبرة الكافية والتأهيل للقيام بذلك. وهي من ثم تقدّم لعمال أو موظفين أقل خبرة ومهارة من أجل تطوير أدائهم وتحسينه. (المترجم)

1. تطوّر مكان العمل

استخدم هوغارث⁽²⁹⁾، في إحدى أولى الدراسات ضمن هذا الاتجاه من الأبحاث، مسح العلاقات الصناعية في مكان العمل (WIRS84) لعام 1984، حتى يضع يده على التغيرات التي شهدتها مجالات العلاقات الاجتماعية والاقتصاد والتطورات التكنولوجية، بوصفها تشكّل عوامل رئيسة دافعة نحو التغير في مكان العمل. وأجرى غرانبرغ وآخرون⁽³⁰⁾ في دراستهم مسحًا شمل الموظفين والمديرين التنفيذيين على حد سواء، وقدموا أربعة عوامل رئيسة هي المواقف الوظيفية، والمواقف التنظيمية، والعمل والأسرة، والصحة العقلية والبدنية. وشدد المؤلفون على أنه ينبغي للمؤسسات أن تتحقق، على نحو دوري، من أنماط المواقف أو التدابير السلوكية على مدى فترة طويلة من الزمن، بغية إعادة تقييم مكان العمل الذي لا يفتأ يخضع لتطور مستمر.

وتفترض نظرية التمكين في مكان العمل، التي وضعها كانتر⁽³¹⁾، أن لظروف العمل التي تحظى بالتمكين تأثيرًا إيجابيًا في المواقف والسلوك التنظيمي. وقد درس فولكرز ولاشينغر⁽³²⁾ العلاقة بين التمكين البنيوي والسيكولوجي في بيئة مكان العمل بالمستشفى. ورأى المؤلفان، بناءً على سلسلة من الدراسات السابقة، أن مخرجات عمل التمريض، مثل فاعلية العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة والاحترام التنظيميين، والعدالة التفاعلية، تعمل جميعها على تحسين تمكين الموظفين⁽³³⁾. وبحث أغاروال وسينغ⁽³⁴⁾ في عدد من المبادرات (منها إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الأعمال، والتقليص من عدد مستويات التراتبية الهرمية، وخفض الوظائف، وتمكين الموظفين، وروح الفريق، وخدمة العملاء)، وخلصا إلى أن

29 Terence Hogarth, "Worker Support for Organisational and Technical Change: Workplace Industrial Relations in UK Manufacturing-The Case Study Evidence," *Work, Employment and Society*, vol. 7, no. 2 (1993), pp. 189-212.

30 Leon Grunberg et al., "The Changing Workplace and its Effects: A Longitudinal Examination of Employee Responses at a Large Company," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, no. 2 (2008), pp. 215-236.

31 Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977); Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed (New York: Basic Books, 1993).

32 Jayne Faulkner & Heather Laschinger, "The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses," *Journal of Nursing Management*, vol. 16, no. 2 (2008), pp. 214-221.

33 Heather Laschinger & Donna Havens, "Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Control over Nursing Practice: Conditions for Work Effectiveness," *JONA: The Journal of Nursing Administration*, vol. 26, no. 9 (1996), pp. 27-35; Heather Laschinger et al., "Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness," *JONA: The Journal of Nursing Administration*, vol. 29, no. 5 (1999), pp. 28-39; Heather Laschinger & Carol Wong, "Staff Nurse Empowerment and Collective Accountability: Effect on Perceived Productivity and Self-rated Work Effectiveness," *Nursing Economics*, vol. 17, no. 6 (1999), p. 308; Heather Laschinger & Joan Finegan, "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage," *Nursing Economics*, vol. 23, no. 1 (2005), p. 6; Heather Laschinger, Joan Finegan & Judith Shamian, "Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction," *Nursing Economics*, vol. 19, no. 2 (2001), p. 42; Heather Laschinger, "Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice," *JONA: The Journal of Nursing Administration*, vol. 34, no. 7-8 (2004), pp. 354-364; Peter Fleming & André Spicer, "Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics," *Management Communication Quarterly*, vol. 21, no. 3 (2008), pp. 301-309.

34 Agarwal & Singh.

ثمة تبايناً تنظيمياً في إطلاق التغيير الهادف والاستمرار فيه. وحديثاً، شدّد موشيري وسيمبسون⁽³⁵⁾ على التأثيرات البالغة التي تُحدثها تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الأداء الفردي وأداء مكان العمل؛ إذ أبرزتا الآثار الإيجابية للتكنولوجيا الجديدة في إنتاجية الشركة، وقد استخدمنا لذلك مسجلاً كندياً لأحد أماكن العمل والموظفين أُجري في الفترة 1999-2003.

قد يكون التغيير في مكان العمل أمراً صعباً، على النحو الذي أوضحه بيدو وهاردي وكوزاك⁽³⁶⁾ في تحليل العلاقة بين المستثمرين الأجانب والنقابات العمالية في بولندا. ويوثق زاك⁽³⁷⁾، من خلال الإفادة من الإحصاءات الاقتصادية والاجتماعية المتاحة، البنى التنظيمية والتوظيفية المتغيرة وما يصحبها من تحولات في مواقف الموظفين في بولندا. فمع زيادة نزاع الطابع الجماعي في مكان العمل، يقترن تعزيز الفردانية بفردنة للمواقف وانعدام الثقة بالأشخاص الآخرين والبنى الاجتماعية. وتستكشف دراسات كثيرة الاستجابة التشريعية للتغيير في مكان العمل. فعلى سبيل المثال، يحلل بيرد⁽³⁸⁾ نظام العلاقات المتغيرة في مكان العمل في أستراليا، مركزاً في دراسته على المرونة في إجازة الأمومة وإجازة الأبوة. وقد خلص إلى أن الحكومة تواجه ضغطاً كبيراً في اتجاه تقديم الدعم الكافي لأماكن العمل التي تشهد تطورات متلاحقة (بسبب التوقعات الاجتماعية المتغيرة، والضغط الديموغرافي على توفير العمالة، وإدارة الموارد البشرية في أستراليا).

ويعدّ التحليل الوظيفي⁽³⁹⁾ (Job Analysis) جوهر ممارسات الموارد البشرية جميعها، ومن ثم فهو نشاط إداري حيوي لكل المنظمات⁽⁴⁰⁾. ومع ذلك، يشير سينغ⁽⁴¹⁾ إلى أن المنافسة المتزايدة، ودورات حياة المنتج التي صارت أقصر، والابتكارات التكنولوجية السريعة، والطبيعة المتغيرة للبنى التنظيمية، تعرّض التحليل الوظيفي التقليدي للتساؤل. ويقدم سينغ إطار عمل استراتيجي للتحليل الوظيفي يأخذ في الاعتبار احتياجات مكان العمل المتغيرة. ويشير هذا الإطار إلى أن المؤسسات تحتاج إلى

35 Moshiri & Simpson.

36 Jane Hardy & Wlslawa Kozek, "Changing Workplace Relations in Foreign Investment Firms in Poland," *Employee Relations*, vol. 33, no. 4 (2011), pp. 375-394.

37 Zuk.

38 Marian Baird, "The State, Work and Family in Australia," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no. 18 (2011), pp. 3742-3754.

39 أو تحليل العمل، وهو عملية تستهدف دراسة محتوى الوظائف وخصائصها، أو جمع المعلومات والبيانات عن العمليات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة، ومدى ملاءمتها لاحتياجات الشركة/ المنظمة، ومتطلباتها البشرية والإنسانية، لذلك فهو خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وسياسات توظيفية قائمة على الجودة. (المترجم)

40 Sidney Gael, *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*, vol. 1 (New York: Wiley, John Wiley & Sons, 1988); Muhammad C. Siddique, "Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no. 1 (2004), pp. 219-244.

41 Parbudyal Singh, "Job Analysis for a Changing Workplace," *Human Resource Management Review*, vol. 18, no. 2 (2008), pp. 87-99.

السماح بمرونة كبيرة في التحليل الوظيفي بغية التكيف مع التغيرات السريعة في مكان العمل اليوم. وتشير الأبحاث، أيضًا، إلى أنه من المرجح أن تُستبدل وظائف العمل الروتينية بالتكنولوجيا الرقمية المتقدمة على مدى العقود القادمة؛ ما سيسفر عن تدفقات بالغة من الآثار التي ستمس الموظفين والمديرين على حد سواء⁽⁴²⁾. ومن المرجح كذلك أن تصير ترتيبات العمل التعاوني أكثر شيوعًا، على النحو الذي حدده بوش-ستشيسما وآخرون⁽⁴³⁾.

2. العمل عن بُعد

زاد التنوع والتطور في تكنولوجيا الاتصالات إلى حدٍّ أسفر عن تغييرات تنظيمية في مكان العمل؛ منها إعادة النظر في البنى البيروقراطية الهرمية والتقليدية، وزيادة في ترتيبات العمل المرنة مثل العمل عن بعد⁽⁴⁴⁾. وبحسب فرضية تغيير مكان العمل ليقترّب من مقر السكن (Co-location Hypothesis)⁽⁴⁵⁾، فإنَّ لامركزية التوظيف يمكنها أن تقلص من الوقت المهدر في التنقل للعمل، وأن تحسّن النتائج المرتبطة بمكان العمل⁽⁴⁶⁾. وقد أقحمت شركات كثيرة سياسات قائمة على الاتصالات السلكية واللاسلكية في أعقاب تفشي كوفيد-19، بل إن بعض المنظمات جعلتها إلزامية⁽⁴⁷⁾. وأجرى باغلاي ودالتون إيلر

42 ARUP, *Future of Project Management* (London: Arup, 2017); Andrea Hirschi, "The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice," *The Career Development Quarterly*, vol. 66, no. 3 (2018), pp. 192-204; Derek H. Walker & Beverley Lloyd-Walker, "The Future of the Management of Projects in the 2030s," *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 12, no. 2 (2019), pp. 242-266.

43 Petra M. Bosch-Sijtsema et al., "A Framework to Analyze Knowledge Work in Distributed Teams," *Group & Organization Management*, vol. 36, no. 3 (2011), pp. 275-307.

44 Yehuda Baruch, "The Status of Research on Teleworking and An Agenda for Future Research," *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, no. 2 (2001), pp. 113-129; Yehuda Baruch & Ian Smith, "The Legal Aspects of Teleworking," *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 3 (2002), pp. 61-75; Kevin W. Rock & Michael G. Pratt, "Where Do We Go from Here? Predicting Identification Among Dispersed Employees," in: Bertrand Moingeon, Guillaume Soenen (eds.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives* (London: Routledge, 2002), pp. 71-92; Sherry M. Thatcher & Xiumei Zhu, "Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-Verification & Telecommuting," *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 4 (2006), pp. 1076-1088.

45 تتصل هذه الفرضية بالموظفين والعمال الذين يغربون أماكن عملهم بغرض الاقتراب من أماكن إقامتهم. وتركز الدراسات في هذا المجال على كيفية التقليل من هدر الوقت الصباحي في الازدحام، عبر التشجيع على التوظيف في أماكن تقع بالقرب من أماكن الإقامة. (المترجم)

46 Peter Gordon, Ajay Kumar & Harry W. Richardson, "The Influence of Metropolitan Spatial Structure on Commuting Time," *Journal of Urban Economics*, vol. 26, no. 2 (1989), pp. 138-151; Peter Gordon, Harry W. Richardson & Myung-Jin Jun, "The Commuting Paradox Evidence from The Top Twenty," *Journal of the American Planning Association*, vol. 57, no. 4 (1991), pp. 416-420; Chansung Kim, "Commuting Time Stability: A Test of a Co-location Hypothesis," *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 42, no. 3 (2008), pp. 524-544.

47 Suresh Cuganesan & Clinton Free, "Employees' Identification and Management Control Systems: A Case Study of Modern Policing," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 34, no. 1 (2020), pp. 31-53.

وهارب⁽⁴⁸⁾ مقابلات مع عاملين عن بُعد في المحاسبة العامة، وزملائهم في الفريق غير العاملين عن بُعد أيضاً، وأسفرت دراستهم عن تبصّرات ثرية بشأن التأثير الذي ينتجه العمل عن بُعد انطلاقاً من منظورات متنوعة، كما أنهم يخبروننا عن أفضل الممارسات والرهانات المهمة التي تواجه مدرّسي مهنة المحاسبة، ممن سينضمّون إلى القوة العاملة في سياق يعرف انتشاراً متزايداً للعمل عن بُعد في مرحلة بعد كورونا.

رابعاً: التنوع

يزداد التنوع داخل أماكن العمل الحديثة من الناحية الإثنية، ومن ناحية التنوع الجندري. وعلى الرغم من ذلك، لا يزال تحسين معاملة الموظفين المتنوعين في مكان العمل في حاجة إلى كثير من الجهد. كما يعدّ التمييز ضد الأكبر سناً على مستوى العالم مشكلة مستمرة؛ بسبب التراجع الحاد في المفاهيم التقليدية للتوظيف.

1. التنوع في مكان العمل

منذ تسعينيات القرن العشرين، جذب التنوع في مكان العمل اهتماماً متنامياً في الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية⁽⁴⁹⁾. وتوضح هذه الأدبيات أن المنظمات ينبغي لها الاستفادة من التنوع في مكان العمل⁽⁵⁰⁾، وأن ثمة حاجة إلى تحسين طرائق التعامل مع القضايا العرقية والإثنية داخله⁽⁵¹⁾. وخلص أمينو مامان إلى أن تفاعلات الموظفين المتنوعة تحدث بواسطة عوامل إما سياقية (Contextual) وإما موقفية (Situational) (مثل التواتر والقوة في مواقف المجموعة المهيمنة)، واستراتيجيات التفاعل، والعوامل التنظيمية (مثل السياسات الموجهة لإدارة التنوع). وكان مارتن أبشيرش⁽⁵²⁾ قد استكشف آثار التوحيد الألماني في مستوى مكان العمل، وقد أشار إلى أن النقل المفاجئ للأنظمة

48 Penelope L. Bagley et al., "Preparing Students for The Future of Work: Lessons Learned from Telecommuting in Public Accounting," *Journal of Accounting Education*, vol. 56, no. c (2021), p. 100728.

49 Aminu Mamman, "A Diverse Employee in a Changing Workplace," *Organization Studies*, vol. 17, no. 3 (1996), pp. 449-477.

50 Bailey W. Jackson et al., "Diversity," *Human Resource Management*, vol. 31, no. 1-2 (1992), pp. 21-34; Rosalie L. Tung, "Managing Cross-national and Intra-national Diversity," *Human Resource Management*, vol. 32, no. 4 (1993), pp. 461-477; Daniel A. Sauers, "Managing Workforce Diversity: A Challenge for New Zealand Business in the 1990s," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 31, no. 3 (1994), pp. 44-51.

51 Ella Louise Bell, "Racial and Ethnic Diversity: The Void in Organizational Behavior Courses," *Organizational Behavior Teaching Review*, vol. 13, no. 4 (1989), pp. 56-67.

52 Martin Upchurch, "Institutional Transference and Changing Workplace Relations in Post-unification East Germany: A Case Study of Secondary Education Teachers," *Work, Employment and Society*, vol. 12, no. 2 (1998), pp. 195-218.

القانونية والإدارية والمالية، إضافة إلى المفاوضة والمشاركة الجماعيتين، تسببت كلها في تغير سريع في التنوع على مستوى مكان العمل.

2. التنوع الجندري

يُعدّ التنوع الجندري من الموضوعات المهمة في الأدبيات. ويؤدي تغير التوقعات الاجتماعية والديموغرافية إلى الضغط على أماكن العمل ودفعها في اتجاه التكيف والابتكار، بحيث ينتهي الأمر في هذه الحالة إلى اعتماد المزيد من فرق المشروعات المتنوعة جندرياً⁽⁵³⁾. وخلص روجلبرغ ورومري⁽⁵⁴⁾ في بحثهما حول الميول الجندرية، ودورها المتعلق بالاختلافات الفردية من حيث التأثير في جودة القرار، إلى أن الفرق المكوّنة من الإناث تتفوق على فرق الذكور من حيث التماسك بين الأفراد وإكمال المهمات. في حين رأى باريت وموريس⁽⁵⁵⁾ أن القيادات النسائية لديها القدرة على تعلّم أدوار ريادة الأعمال. وأظهر نومير وسانتوس⁽⁵⁶⁾ أن نسبة النساء والتفاعلات المتعددة بين أعضاء الفريق تأثيراً إيجابياً في أداء الفريق، أما عدد الانقسامات في الفريق فهو ينعكس سلبياً على أدائه. وتكتسي هذه النتائج أهمية بعيدة المدى في مشروعات ريادة الأعمال القائمة على الفريق، وكذا بالنسبة إلى النساء العاملات في مشروعات ريادة الأعمال التكنولوجية.

ومع ذلك، لا تزال النساء يواجهن مخرجات سلبية في مكان العمل بسبب الاختلاف الجندري، مثل التفاوت الكبير في الأجور. وطبق بوانتير وستغلباور⁽⁵⁷⁾ تقنية إعادة التركيب المضاد للوقائع (Counterfactual Decomposition Technique)⁽⁵⁸⁾، التي طرحها ماشادو وماتا⁽⁵⁹⁾، وخلصا إلى أن الآثار التركيبية المتعلقة بالجندر، ومستوى التعليم، والعمر، والآثار الناتجة من السوق (مثل التغيرات في الدخل، والتغيرات في خصائص مكان العمل)، كلها تؤدي إلى تفاوت أكبر في

53 Baird.

54 Steven G. Rogelberg & Steven M. Rumery, "Gender Diversity, Team Decision Quality, Time on Task and Interpersonal Cohesion," *Small Group Research*, vol. 27, no. 1 (1996), pp. 79-90.

55 Mary Barrett & Ken Moores, "Spotlights and Shadows: Preliminary Findings About The Experiences of Women in Family Business Leadership Roles," *Journal of Management and Organization*, vol. 15, no. 3 (2010), pp. 363-377.

56 Xaver Neumeyer & Susana C. Santos, "A Lot of Different Flowers Make a Bouquet: The Effect of Gender Composition on Technology-Based Entrepreneurial Student Teams," *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 16, no. 1 (2020), pp. 93-114.

57 Wolfgang Pointner & Alfred Stiglbauer, "Changes in the Austrian Structure of Wages, 1996-2002: Evidence from Linked Employer-Employee Data," *Empirica*, no. 37 (2010), pp. 105-125.

58 يقارن الباحثون نمطاً ملحوظاً بواقعه المضاد؛ والواقع المضاد يعاد بناؤه (أو تركيبه) من خلال التحكم في القيم المعطاة لأحد عناصره التفسيرية أو جميعها، بحيث يمكن التأكد من القيمة التي يمثلها من خلال النظر في التغير الناتج من اختبار الحالة المضادة. وفي هذا المثال، تستخدم هذه التقنية لمعرفة العوامل المتدخلة في تفاوت الأجور بين الرجال والنساء. (المترجم)

59 José A. F. Machado & José Mata, "Counterfactual Decomposition of Changes in Wage Distributions Using Quantile Regression," *Journal of Applied Econometrics*, vol. 20, no. 4 (2005), pp. 445-465.

الأجور. ويوثق فريستر ووينتر-إيبر، وبوانتر وستغلباور، وأكاوي وأوسكونبايفا⁽⁶⁰⁾، أيضًا، عددًا من المخرجات السلبية الواقعة على النساء في مكان العمل، على الرغم من التحركات المنجزة في اتجاه التنوع الجندري.

3. التمييز على أساس السن

واجهت مفاهيم التوظيف التقليدية تحديات متزايدة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين. وأدت عمليات تنظيمية مثل "المستويات التنظيمية (Layering)"⁽⁶¹⁾، و"خفض التوظيف" و"إعادة التصميم"، إلى التشكيك في فائدة الافتراضات المهنية الهرمية المتعارف عليها، ما أدى إلى إسباغ "المرونة" داخل الوظائف المتنوعة، وفيما بينها أيضًا⁽⁶²⁾. ولقد أثّرت طبيعة هذا التحول وسرعته في العمال الأكبر سنًا على نحو غير تناسبي⁽⁶³⁾؛ إذ أشار لينستيد وهيتي⁽⁶⁴⁾ إلى أن الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن خمسة وأربعين عامًا يجدون صعوبة في العثور على وظيفة جديدة، وأن المرجح هو أن يُعتمد إلى طرد كبار السن أو دفعهم إلى التقاعد في وقت مبكر. ونتيجة لذلك، انخفضت نسبة الأشخاص الذين تزيد أعمارهم على خمسة وخمسين عامًا في سوق العمل، انخفاضًا حادًا بسبب التمييز القائم على السن⁽⁶⁵⁾.

ويؤدي تلاشي علاقات التوظيف التقليدية إلى مجموعة من المثلث التي يتأثر بها العمال الأكبر سنًا. فعلى سبيل المثال، تزيد خطط إنهاء المشروع/ الأعمال (Exit Plan)⁽⁶⁶⁾، التي تأخذ عامل السن في اعتبارها، من كثافة العوائق المحتملة والمخفية وحِدّتها في جدول الوظائف القائم على متغير

60 Josef Fersterer & Rudolf Winter-Ebmer, "Are Austrian Returns to Education Falling over Time?" *Labour Economics*, vol. 10, no. 1 (2003), pp. 73-89; Pointner & Stiglbauer; Ebru Caglayan Akay, Zamira Oskonbaeva & Irem Sacakli-Sacildi, "The Causal Effects of Education on Wages: Evidence from Kyrgyzstan," *Economic Journal of Emerging Markets*, vol. 11, no. 2 (2019), pp. 183-194.

61 المقصود بها عدد المستويات في المؤسسة/ الشركة التي تتطلب مسؤوليات؛ أي رتبًا أعلى. والهدف النظري من العملية هو محاولة تقليص عدد المديرين التنفيذيين مثلًا، بحيث يقلل ذلك من البرقطة الحادة لعملية اتخاذ القرار ويزيد من السرعة والفاعلية والمردودية. (المترجم)

62 James Arrowsmith & Ann E. McGoldrick, "A Flexible Future for Older Workers?" *Personnel Review*, vol. 26, no. 4 (1997), pp. 258-273.

63 Shawn K. Yearta & Peter Warr, "Does age matter?" *Journal of Management Development*, vol. 14, no. 7 (1995), pp. 28-35; Arrowsmith & McGoldrick; Philip Taylor & Alan Walker, "Age Discrimination and Public Policy," *Personnel Review*, vol. 26, no. 4 (1997), pp. 307-318.

64 Ulla Hytti, "New Meanings for Entrepreneurs: From Risk-taking Heroes to Safe-Seeking Professionals," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, no. 6 (2005), pp. 594-611.

65 Yearta & Warr; Arrowsmith & McGoldrick; Taylor & Walker; Hytti.

66 تسمى أيضًا استراتيجيات الخروج/ التخرج أو خطط الإنقاذ، بحسب السياق المعتمد، وتتعلق برغبة صاحب العمل/ المشروع في بيع حصته أو شركته إما بعد احتمالات تحقيق الربح من عملية البيع، وإما لتقليص الخسائر الحالية والخروج بأقل التكاليف. وقد تتضمن بعض خطط الخروج التخلي عن بعض العمال، وقد يكون كبار السن على رأس القائمة. (المترجم)

العمر⁽⁶⁷⁾. ومع ذلك، ثمة مزايا متّصلة؛ إذ إن زيادة المرونة في مكان العمل قد تؤدي إلى بروز أشكال جديدة من التوظيف أو الاحتفاظ بالعمال الأكبر سنًا، وقد تسمح لهؤلاء، سواء كانوا أصحاب العمل أو موظفين، بأن يستفيدوا على سبيل المثال، من مهنة ثانية أو يعثروا على فرص عمل بعد انتهاء مسيرتهم المهنية⁽⁶⁸⁾.

4. المهارات الشخصية

صارت المهارات الشخصية ذات أهمية متزايدة في مكان العمل الحديث، بحيث يجب أن يبذل الموظفون جهدهم لبناء رأس مالهم الوظيفي وتمييز أنفسهم من الآخرين في سوق العمل. وتعدّ المهارات الشخصية (مثل المهارات بين الأشخاص) أمرًا مرغوبًا فيه على نحو خاص، لأنها تسمح للموظفين بالابتكار والتكيف مع متطلبات مكان العمل المتغيرة. وتبرز سرديات مكان العمل أيضًا بوصفها وسيلة فعالة لتحويل رأس المال الوظيفي للموظف إلى ميزة تنافسية فعّالة.

5. المهارات بين الأشخاص

لاحظ لافاسور⁽⁶⁹⁾ أن المهارات بين الأشخاص تتكون من "التواصل بين الأشخاص، وديناميات المجموعة، وبناء الفريق، وإدارة التغيير، ومهارات عملية للقيادة". وفي مواجهة التغير في مكان العمل، يبحث أصحاب العمل، على نحو متزايد، عن موظفين ذوي مهارات غير تقنية (Soft Skills)⁽⁷⁰⁾ (مثل المهارات بين الأشخاص) التي تدعم قاعدة معارفهم⁽⁷¹⁾. وقد أجرى ويسلي وجاكسون⁽⁷²⁾ مسحًا قطاعيًا

67 Arrowsmith & McGoldrick.

68 Gary Burtless & Joseph F. Quinn, "An Issue in Brief," Center for Retirement Research at Boston College (2002); Kate Shacklock, Liz Fulop & Linda Hort, "Managing Older Worker Exit and Re-entry Practices: A 'Revolving Door'?" *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 45, no. 2 (2007), pp. 151-167; Sarah Vickerstaff et al., *Encouraging Labour Market Activity among 60 - 64 Year Olds* (Norwich: Department for Work and Pensions, 2008); Geoffrey Wood, Adrian Wilkinson & Mark Harcourt, "Age Discrimination and Working Life: Perspectives and Contestations - A Review of the Contemporary Literature," *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, no. 4 (2008), pp. 425-442; Guodong Cui et al., "Understanding the Work Goals-early Retirement Intention Relationship: The Mediating Role of Work Passion and Moderating Role of HR Practices' Flexibility," *Personnel Review*, vol. 50, no. 4 (2020), pp. 1148-1167.

69 Robert E. Levasseur, "People Skills: Students - Don't Make the Grade but Miss the Point," *Interfaces*, vol. 24, no. 4 (1994), pp. 126-128.

70 أو المهارات العلائقية (Relationnel)، أو المهارات الإنسانية، أو مهارات التعامل مع الآخرين. كما تسمى أيضًا المهارات الأساسية (Essential Skills)، وكلها تؤدي المعنى نفسه، وتعاكس المهارات المقابلة لها؛ وهي الصلبة أو التقنية، التي تتعلق بإتقان مجال العمل أو التخصص المهني. (المترجم)

71 Crawford Pat et al., *Comparative Analysis of Soft Skills: What is Important for New Graduates* (Washington, DC: Michigan State University and the University Industry Consortium, 2011), pp. 1-24.

72 Scarlett C. Wesley, Vanessa Prier Jackson & Minyoung Lee, "The Perceived Importance of Core Soft Skills between Retailing and Tourism Management Students, Faculty and Businesses," *Employee Relations*, vol. 39, no. 1 (2017), pp. 79-99.

للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ورواد الصناعة، وخلص بحثهما إلى أنَّ المهارات التقنية جزءٌ راهن من المناهج التعليمية فعلاً؛ لكن ينبغي الدفع بالمهارات غير التقنية على مستوى الجامعات؛ من أجل تمكين الطلاب من اكتساب المعرفة المهنية، وإعدادهم للنجاح في مكان العمل المتغير باستمرار. ويلقي جانيتش وتودوروفيتش⁽⁷³⁾ الضوء على العوامل الرئيسة المحيطة بتطور مهارات الأشخاص؛ وهي البدء في التغيير وتقييمه، وتقديم الدعم، وإنشاء نظام تقييم ونظام تواصل داخلي، وثقافة للأعمال تشدد على التمكين المستمر وتشدد كذلك على أهمية أفكار العمال (وتُعرف في اليابان باسم كايزن Kaizen).

ويوفر نموذج التعلم التعاوني للطلاب وسيلة لتعلم مهارات "إنسانية (أو عملياتية)"⁽⁷⁴⁾. ويفترض فيلرز⁽⁷⁵⁾ أن الطلاب يجب أن يعملوا على "إنشاء معرفتهم الخاصة، واكتشافها، وتحويلها، بنشاط"، في حين يؤكد غريند وكماميرماير⁽⁷⁶⁾ على حاجة الطلاب إلى تَوَلَّى زمام تعلُّمهم، على نحو فردي وجماعي في آن واحد. لكن وارز⁽⁷⁷⁾ أجرى مقارنة بين نموذج التعلُّم التعاوني والنماذج البيداغوجية الأخرى، ولم يعثر على دليل يؤكد تفوق هذا النموذج حين يتعلق الأمر بتطوير المهارات غير التقنية؛ ذلك أن الأمر ينطوي على فجوة في تصور المهارات غير التقنية بين الموظفين وأرباب العمل أيضاً. وفي هذا السياق، يقول تسيركاس وشيتيري⁽⁷⁸⁾ إن الموظفين قد يبالغون في تقدير مهاراتهم مقارنة بأصحاب العمل، وقد يرى أصحاب العمل أن الموظفين غير مجهزين على نحو كافٍ بالمهارات الشخصية المطلوبة. وحديثاً، أشار هربرت وروثوال وغلوفر ولمبرت⁽⁷⁹⁾ إلى أن البحث المستقبلي ينبغي أن يركز على قابلية تطبيق أساليب العمل الجديدة (مع تحديد سَلَم خسائر الوظائف على مستوى الدخول، وتأثيرها في الشباب) على مهمات المحاسبة العامة ومحاسبة الشركات، مثل التحسينات الحالية في مجال رقمنة المحاسبة⁽⁸⁰⁾، وكذا اعتماد الذكاء الاصطناعي، وعمليات الأتمتة المرتكزة

73 Vesna Janjic, Mirjana Todorovic & Dejan Jovanovic, "Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation," *Engineering Management Journal*, vol. 32, no. 2 (2020), pp. 98-106.

74 Jack W. Fellers, "People Skills: Using the Cooperative Learning Model to Teach Students 'People Skills'," *Interfaces*, vol. 26, no. 5 (1996), pp. 42-49; Roger B. Grinde & Jill A. Kammermeyer, "Experiences Using Thematic Assignments in an Undergraduate Management Science Course," *INFORMS Transactions on Education*, vol. 4, no. 1 (2003), pp. 23-36.

75 Fellers.

76 Grinde & Kammermeyer.

77 William Wehrs, "An Assessment of the Effectiveness of Cooperative Learning in Introductory Information Systems," *Journal of Information Systems Education*, vol. 13, no. 1 (2020), pp. 37-50.

78 Konstantinos Tsirkas, Alexandra-Paraskevi Chytiri & Nancy Bouranta, "The Gap in Soft Skills Perceptions: A Dyadic Analysis," *Education and Training*, vol. 62, no. 4 (2020), pp. 357-377.

79 Ian P. Herbert et al., "Does the Changing World of Professional Work Need a New Approach to Accounting Education?" *Accounting Education*, vol. 30, no. 2 (2021), pp. 188-212.

80 Alnoor Bhimani & Leslie Willcocks, "Digitisation," 'Big Data' and the Transformation of Accounting Information," *Accounting and Business Research*, vol. 44, no. 4 (2014), pp. 469-490.

على الروبوت⁽⁸¹⁾، والنظم المحاسبية ذات الخدمة الذاتية (Accounting Self-service Systems)، جنبًا إلى جنب مع برمجيات محوسبة خاصة بالتدقيق الإلكتروني (E-auditing) والجرد الإلكتروني (E-Inventory).

واعتمادًا على النتائج التي توصل إليها ويسلي وجاكسون ولي⁽⁸²⁾ ووارز⁽⁸³⁾، بشأن أهمية المهارات الشخصية (مثل المهارات بين الأشخاص)، وتلك التي توصل إليها تسيركاس وشيتيري وبورانتا⁽⁸⁴⁾، بشأن الفجوة في إدراك المهارات غير التقنية بين الموظفين وأرباب العمل، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على القياس الموحد للمهارات غير التقنية، وتطوير تعريف وإطار مشترك يختص بالعمال.

6. سرديات محكية

لقد صار تحويل رأس المال البشري إلى ميزة تنافسية فعالة بالاعتماد على تعريف قدرات الموظفين وتقييمها وتطويرها، نشاطًا مهمًا ومتزايدًا داخل أقسام إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي⁽⁸⁵⁾. وقد أدركت منظمات كثيرة أن نشاط سرد القصص مهم جدًا، وأنه لا يمكن أن يُترك الأمر لقسم الموارد البشرية؛ لذلك قررت تعزيز الدور الذي يؤديه المدبرون في المستويات التنظيمية المختلفة في تعريف قدرات الموظفين الواقعيين تحت نطاق سلطتهم وتطويرها⁽⁸⁶⁾. وفي سياق الثقافة والممارسة، حيث يمكن استخدام القيمة المحتملة التي تملكها السردية ودورها في تأهيل مكان العمل وتغييره، يقدم غرينير وكولينز⁽⁸⁷⁾ منهجًا ناشئًا يعتمد على الأساليب السردية الحالية، والأوتوإثنوغرافيا (Auto-ethnography)⁽⁸⁸⁾، والسيرة الذاتية الإرشادية، والتحقيق السردى، ويسميه الباحثان "الأوتوإثنوغرافيا الميسرة". بل يضيفان إلى ذلك أن الأوتوإثنوغرافيا الميسرة توفر للباحثين والممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية، منهجًا جديدًا يسمح باستكشاف سرديات مكان العمل وجمعها ونشرها وسط جمهور أوسع⁽⁸⁹⁾.

81 Ljubica Nedelkoska & Glenda Quintini, "Automation, Skills Use and Training," OECD Social Employment and Migration Working Papers, no. 202 (2018).

82 Wesley et al.

83 Wehrs.

84 Tsirkas et al.

85 Hazim S. El-Baz & Sameh M. El-Sayegh, "Competency Domain Model and the Perception of Engineering Managers in the United Arab Emirates," *Engineering Management Journal*, vol. 22, no. 1 (2010), pp. 3-12.

86 El-Baz & El-Sayegh.

87 Robin S. Grenier & Joshua C. Collins, "Man, Have I Got a Story for You' Facilitated Autoethnography as a Potential Research Methodology in Human Resource Development," *Human Resource Development Review*, vol. 15, no. 3 (2016), pp. 359-376.

88 في سبعينيات القرن العشرين، كانت الإثنوغرافيا الذاتية تنطبق على البحث الإثنوغرافي الذي يكون فيه الباحث جزءًا من المجتمع المحلي الذي يدرسه، حيث يُطلب منه توثيق أقصى درجات التجرد. لكن التطورات النقدية والتأملية التي عرفتها العلوم الاجتماعية جعلت الثقافة والسرد القصصي واللغة جزءًا من الممارسة الإثنوغرافية. (المترجم)

89 Grenier & Collins.

يتفق كثير من الباحثين على أهمية الاعتراف بالأصوات في علاقة العمل. وقد لاحظ غرين وبلاك⁽⁹⁰⁾ أن علاقة العمل هذه تنطوي على دياكتيك قوامه الصراع والتعاون. ويشجع كلاهما وجانسن، ولاغلاي ومزياني⁽⁹¹⁾ الممارسين على المشاركة بانتظام في الاستماع والحوار القصصي؛ من أجل الوصول إلى فهم أفضل للواقع الاجتماعي المحيط بالتنظيم المستمر للموظفين والتأثير فيه. فعلى سبيل المثال، استقصى بلاك وماكبي⁽⁹²⁾ نظام مكان العمل المتغير في قطاع صناعة مكونات السيارات البريطانية، استنادًا إلى أصوات المشاركين؛ إذ استخدموا مفاهيم مثل "الالتزام المزدوج" (Dual Commitment)⁽⁹³⁾ و"الدمج" (Incorporation) في فهم العلاقة المتناقضة بين قادة النقابات والإدارة، وهي علاقة تضم الأدوار المختلفة التي تنطوي على المقاومة والتكيف. ويوظف غه⁽⁹⁴⁾ مفاهيم "الطاقة" و"الشعور" في فهم القيادة التنظيمية الروحية من وجهة نظر بنائية ووضعية. وتحث هذه المقاربة المشاركين على أن يفهموا السبب والكيفية اللذين يجعلان روح المنظمة مهمة بالنسبة إليهم، وبالنسبة إلى الأشخاص الذين تحت إمرتهم، كما يدعوهم ذلك إلى إعادة النظر في قيمة البنى التنظيمية، وأهميتها المستمرة في مكان العمل سريع التغير. وتدرس روشا وبيننيرو⁽⁹⁵⁾ الروحانية التنظيمية والروحانية في مكان العمل، وتشدد الانتباه إلى أنه مجال واعد للبحث.

سادسًا: الاتجاهات الناشئة

تسارعت وتيرة التغير في مكان العمل في السنوات الأخيرة بسبب تفشي فيروس كورونا، والتحول الرقمي المرتبط به، وتأثير تغير المناخ في الهجرة الدولية، وزيادة الدفع نحو التنوع في القوى العاملة.

90 Anne-marie Greene, John Black & Peter Ackers, "The Union Makes us Strong? A Study of the Dynamics of Workplace Union Leadership at Two UK Manufacturing Plants," *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, no. 1 (2000), pp. 75-93.

91 Malvina Klag, Karen J. Jansen & Marie Dean Lee, "Contemplating Workplace Change: Evolving Individual Thought Processes and Emergent Story Lines," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 51, no. 1 (2015), pp. 36-70; Ann Langley & Nora Meziani, "Making Interviews Meaningful," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 56, no. 3 (2020), pp. 370-391.

92 John Black & Darren McCabe, "Jointism and the Role of the Workplace Union in the Auto-components Industry," *New Technology, Work and Employment*, vol. 13, no. 1 (2002), pp. 29-42.

93 يشير هذا المصطلح، في هذا السياق، إلى ظروف خاصة يعاني فيها العامل/ الموظف ولاءً مزدوجًا، فيشعر بالالتزام تجاه مؤسسته/ منظمته/ الشركة التي يعمل فيها، وتجاه مجموعة أصغر قد تكون مجموعته الصغيرة التي يعمل ضمنها، وقد تحيل في أكثر الأحيان على المنظمة النقابية أو الجماعة المهنية التي ينشط فيها؛ ما يعني أن الالتزام التام والكامل تجاه المنظمة/ المؤسسة ليس أمرًا واردًا، بل يمكن الحديث عن التزامات متعددة مثل الأسرة والجماعة الدينية وغير ذلك. (المترجم)

94 Eugene Z. Geh, "Organizational Spiritual Leadership of Worlds 'Made' and 'Found'," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 35, no. 2 (2014), pp. 137-151.

95 Raysa Geaquinto Rocha & Paulo Gonçalves Pinheiro, "Organizational Spirituality: Concept and Perspectives," *Journal of Business Ethics*, vol. 171, no. 2 (2020), pp. 241-252.

1. فيروس كورونا وصعود العولمة الآلية⁽⁹⁶⁾

شهد مكان العمل تغيراً سريعاً في أعقاب جائحة كورونا، بصورة جذبت اهتماماً كبيراً من الباحثين والجمهور. فقد تأثر الاقتصاد العالمي تأثراً شديداً بسبب عمليات الإغلاق وحظر السفر؛ ما أدى إلى فقدان الوظائف وزيادة ترتيبات العمل عن بُعد، بعد أن ارتفعت تكاليف المساحات المكتبية على نحو بالغ بسبب التباعد الاجتماعي ومتطلبات مكافحة العدوى الأخرى. عمل باي وبرينجسلفون وآخرون⁽⁹⁷⁾ على بناء مؤشر دالّ على مستوى الشركة لتقييم مدى تلاؤمها مع ترتيبات العمل المرن من المنزل، واستخدم الباحثون هذا المؤشر لقياس قدرة الشركة على التكيف أثناء جائحة كورونا. ولقد أثبت بحثهم أن أسهم الشركات التي تملك مؤشراً مرتفعاً للعمل من المنزل حققت عوائد أعلى، وتقلّبت أقل في العائد، وأداءً مالياً أفضل أثناء الجائحة.

ولاحظ بالدوين⁽⁹⁸⁾ أنّ التحول الرقمي الذي أعقب تفشي كوفيد-19، مكّن العمال من التنافس على الوظائف عن بُعد، انطلاقاً من أي مكان في العالم. ويدي هؤلاء "المهاجرون عن بعد"، عادةً، استعدادهم لتلقّي راتب أقل من نظرائهم المحليين. إضافةً إلى ذلك، أدت الجائحة إلى التطور السريع للأتمتة والروبوتات والذكاء الاصطناعي. وأقحم ريتشارد بالدوين مفهوماً جديداً هو "العولمة الآلية" Globotics⁽⁹⁹⁾، بحيث إنه يجمع بين الذكاء عن بُعد (أي عولمة القوى العاملة) والذكاء الاصطناعي (أي الروبوتات). وتستمر هذه "الموجة الجديدة" من العولمة الآلية في التسارع، ومن المرجح أن تتسبب في تغير كبير في مكان العمل في أعقاب جائحة كورونا⁽¹⁰⁰⁾. ويشير وبستر وإيفانوف⁽¹⁰¹⁾ إلى أن العمال ينبغي لهم في الوقت الراهن أن يتعاملوا مع سوق العمل بطريقة مختلفة، وأن يحققوا التوازن بين مهاراتهم وتعليمهم، وبين اقتصاديات الروبوتات والذكاء الاصطناعي أيضاً. فضلاً عن ذلك، استكشف كوبر وهولدرنس وود⁽¹⁰²⁾ تطبيق برمجية الأتمتة الروبوتية للعمليات (Robotic Process Automation)

96 لنقل إن العولمة الآلية (Globotics)، التي تأتي على وزن كلمة (Robotics) في اللغة الإنكليزية، تعني إضفاء الاستخدام الواسع للآلة والروبوتات والذكاء الاصطناعي والأتمتة على العولمة؛ ما يجعلها أقرب إلى موجة من موجات العولمة في صورتها القائمة على التبادل السلعي والتعميم. ويبدو أننا بصدد ولوج موجة تكون الخدمات الرقمية فيها سلعة المرحلة، ويكون التسويق الرقمي هو أدواتها؛ لا سيما بعد مرحلة العولمة المتسارعة التي بدأت في تسعينيات القرن المنصرم، خاصة بعد شيوع استخدام الإنترنت ونمو الاقتصادات الناشئة. (المترجم)

97 John J. Bai et al., "The Future of Work: Work from Home Preparedness and Firm Resilience During the COVID-19 Pandemic, 2020," SSRN, accessed on 9/1/2023, at: <https://bit.ly/3X26S1j>

98 Richard Baldwin, *The Globotics Upheaval: Globalization, Robotics, and the Future of Work* (Oxford: Oxford University Press, 2019); Baldwin, "Covid, Hysteresis & the Future of Work."

99 Baldwin, *Covid, Hysteresis & the Future of Work*.

100 Baldwin, *The Globotics Upheaval*.

101 Craig Webster & Stanislav Ivanov, "Robotics, Artificial Intelligence & The Evolving Nature of Work," in: Babu George & Justin Paul (eds.), *Digital Transformation in Business and Society* (New York: Springer International Publishing, 2020), pp. 127-143.

102 Lauren A. Cooper et al., "Robotic Process Automation in Public Accounting," *Accounting Horizons*, vol. 33, no. 4 (2019), pp. 15-35.

في قطاع المحاسبة العامة، وناقشا التي تثيرها الفوائد والفرص والتحديات، ولمح كلاهما إلى مكاسب الكفاءة والفاعلية الهائلة المتأتية من تطبيقها في المحاسبة العامة. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يعملون في وظائف روتينية من المرجح جداً أن يُستبدل عملهم بالتكنولوجيا الرقمية المتقدمة في المستقبل القريب⁽¹⁰³⁾. وتقدّم الأدبيات المذكورة آنفاً كثيراً من الحجج الدافعة لدراسات المستقبل؛ منها الأطر المختلفة للطبيعة المتغيرة للعمل في عصر العولمة الآلية، وكيفية تغيير الأنظمة فعلياً على مستوى الممارسة. علاوةً على ذلك، يُشجّع البحث الأكاديمي في موضوعات دياكتيك الاتصال وغياب الاتصال، ومستقبل تنظيم العمل، وتأثير الجائحة، على تدريس مهنة المحاسبة، وصدى مهنة المحاسب بالنسبة إلى التأثير العالمي الذي أحدثته جائحة كورونا في المستويات الفردية أو التنظيمية أو المؤسسية⁽¹⁰⁴⁾.

2. الهجرة الدولية

يشير دونالد كروين⁽¹⁰⁵⁾ إلى أن عدد المهاجرين الدوليين سيستمر في الزيادة؛ بسبب إلغاء الوظائف، والعنف، والكوارث الطبيعية، وحالة البلدان التي تعجز أو تفشل في أداء واجباتها الأساسية حيال التطورات المطردة التي تعرفها اتجاهات مكان العمل. ويقترح المؤلف، في حديثه عن الهجرة والعمل الدوليين، رؤيةً متمحورة حول الأشخاص مستوحاة من مبادئ حقوق الإنسان والقانون الدولي. فالتحول الرقمي المصاحب للجائحة، أدى إلى ظهور "المهاجرين عن بُعد"؛ وهم العمال الذين يتنافسون على الوظائف عن بُعد ومن أي مكان في العالم. وللبحث المستقبلي في هذا المجال التحقيق، بمزيد من التفصيل، في العلاقة ما بين المهاجرين الدوليين، والمهاجرين عن بُعد، ومستقبل العمل.

3. التنوع

بحث أبيليانسكي وآخرون⁽¹⁰⁶⁾ في موضوع الطلب المستقبلي على فرص العمل خلال ظروف تشهد تغيرات سكانية واقتصادية وتكنولوجية، خلال العقد 2020-2030. وأظهرت نتائج بحثهم أن التغير المطرد في الخصائص الديموغرافية سيشكل نصيباً تقديرياً من الوظائف العالمية المقدرة بـ 340 مليون وظيفة في المدة 2020-2030 (وهو ما يتجاوز كثيراً تلك القابلة للأتمتة)، وأن الأبحاث المستقبلية ينبغي لها أن تركز على طبيعة خلق فرص العمل التي تستجيب لخصائص الموظفين (كالتنوع الجندري) والتكنولوجيات المتاحة، لا سيما عبر استخدام نماذج لصيقة بعوامل مثل الأجور وخصائص رأس المال البشري.

103 Arup; Hirschi; Walker & Lloyd-Walker.

104 Leonardo Rinaldi et al., "Accounting in Times of the COVID-19 Pandemic: A Forum for Academic Research," *Accounting Forum*, vol. 44, no. 3 (2020), pp. 180-183.

105 Donald Kerwin, "International Migration and Work: Charting an Ethical Approach to the Future," *Journal on Migration and Human Security*, vol. 8, no. 2 (2020), pp. 111-133.

106 Ana L. Abelianky et al., "The Future of Work: Meeting the Global Challenge of Demographic Change and Automation," *International Labour Review*, vol. 159, no. 3 (2020), pp. 285-306.

خاتمة

حاولت الدراسة التصدي للرهان الذي يواجهه علماء وممارسون كثر أثناء الحديث عن مستقبل العمل، وذلك عبر تقديم مراجعة للإنتاجات الصادرة في الأدبيات العلمية، خلال العقود الثلاثة الماضية. وتستجيب هذه المراجعة القياسية للأدبيات، الصادرة عن مستقبل العمل، للدعوة إلى توفير فهم أكثر دقة للقضايا الأساسية في موضوع التغير في أماكن العمل وصلة ذلك بالمبادرات التي تُعنى بدراسة "مستقبل العمل"⁽¹⁰⁷⁾.

واتجاهات البحث الرئيسة الأربعة التي طرقتها هي العلاقات في مكان العمل، والتغير في مكان العمل، والتنوع، والمهارات بين الأشخاص. ومُوضع مراجعتنا التفصيلية لهذه الاتجاهات البحثية النقاش الخاص بمستقبل العمل في إطار حوار بحثي أوسع، وتضع يدها على المساهمات الأكاديمية الرئيسة فيه، انطلاقاً من الدراسات التي حصلت على نسبٍ عالية من الاستشهاد بها (Top-cited Publications).

وقد حددنا أيضاً اتجاهات البحث الناشئة المتعلقة بمستقبل العمل، وكشفنا عن فرص البحث في السنوات القادمة. وتشمل هذه الاتجاهات الناشئة جائحة كورونا، وصعود العولمة الآلية، والهجرة الدولية، والتنوع. وعموماً، خلصنا إلى أنه لا مناص من أن يتولّى العمال مسؤولية بناء رأس مالهم الوظيفي الخاص، والتعامل مع التحول الرقمي الذي أحدثته الجائحة؛ وذلك ضمن سياق تتعرض فيه مفاهيم التوظيف التقليدية لتحديث متزايد. وألقت الدراسة الضوء على المسارات المحتملة للبحث في المستقبل، وأبرزت هذه الاتجاهات الناشئة، محاولة الدمج بينها وبين المعرفة الحالية، والسعي إلى فرص بحث مبتكرة؛ من أجل توسيع حدود البحث المتعدد التخصصات.

فضلاً عن ذلك، تساهم هذه الدراسة في الأبحاث الحديثة التي تدرس مكان العمل في قطاعات المحاسبة والمالية⁽¹⁰⁸⁾، وذلك من خلال تعزيز فهمنا للتغير في مكان العمل داخل وظائف المحاسبة والمالية في المقام الأول. أخيراً، نأمل أن تشجع هذه الاستبصارات البحث المستقبلية في حقبة ما بعد كوفيد-19، وأن يستخدمها المدرّسون في مهن المحاسبة والمالية؛ للحفاظ على رفاهة الموظفين،

107 Agarwal & Singh; Morris; Choi; Lee et al.; Levi et al.

108 ينظر على سبيل المثال:

Paul Leung, & Peter Richardson, "Balancing Work and Lifestyle: An Exploratory Study of Chartered Accountants in Australia," *AFAANZ* (Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand, 2007); Raja Muhamad Yusof, Nek Kamal Yeop Yunus & Ahmad Amri Z. Adnan, "Examining Moderating Effect of Industrial Relations Climate on Workplace Spirituality and Counterproductive Work Behaviour," *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, vol. 9, no. 3 (2019), pp. 353-363; Baldwin; Wehrs; Rocha & Pinheiro; Herbert et al.; Serhii Lehenchuk et al., "Tax Security of the Enterprise: Risks, Threats and Ways of their Minimization under the Influence of COVID-19," *International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering* (2021).

وإجراء تغييرات أساسية على بناهم وأساليب إدارتهم، وتحسين التعامل بين مكان العمل والموظفين على أساس من التنوع، وتوحيد قياس مهارات الأفراد والأطر المتعلقة بذلك وتطويرها، والاهتمام بالروحانيات التنظيمية وتلك الخاصة بمكان العمل، بغية التعامل مع بيئة الأعمال التي تتغير بسرعة مطردة.

المراجع

- Abeliansky, Ana L. et al. "The Future of Work: Meeting the Global Challenge of Demographic Change and Automation." *International Labour Review*. vol. 159, no. 3 (2020).
- Agarwal, Naresh & Parbudyal Singh. "Organisational Rewards for A Changing Workplace: An Examination of Theory and Practice." *International Journal of Technology Management*. vol. 16, no. 1/2/3 (1998).
- Akay, Ebru Caglayan, Zamira Oskonbaeva & Irem Sacakli-Sacildi. "The Causal Effects of Education on Wages: Evidence from Kyrgyzstan." *Economic Journal of Emerging Markets*. vol. 11, no. 2 (2019).
- Arrowsmith, James & Ann E. McGoldrick. "A Flexible Future for Older Workers?" *Personnel Review*. vol. 26, no. 4 (1997).
- ARUP. *Future of Project Management*. London: Arup, 2017.
- Bagley, Penelope L. et al. "Preparing Students for The Future of Work: Lessons Learned from Telecommuting in Public Accounting." *Journal of Accounting Education*. vol. 56, no. c (2021).
- Bai, John J. et al. "The Future of Work: Work from Home Preparedness and Firm Resilience During the COVID-19 Pandemic, 2020." SSRN. at: <https://bit.ly/3X26S1j>
- Baird, Marian. "The State, Work and Family in Australia." *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 22, no. 18 (2011).
- Baldwin, Richard. *The Globotics Upheaval: Globalization, Robotics, and the Future of Work*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

- _____. "Covid, Hysteresis & the Future of Work." VoxEU CEPR Policy Portal: Graduate Institute of International and Development Studies. 29/5/2020. at: <https://bit.ly/3Qxl3sD>
- Barrett, Mary & Ken Moores. "Spotlights and Shadows: Preliminary Findings about the Experiences of Women in Family Business Leadership Roles." *Journal of Management and Organization*. vol. 15, no. 3 (2010).
- Baruch, Yehuda. "The Status of Research on Teleworking and An Agenda for Future Research." *International Journal of Management Reviews*. vol. 3, no. 2 (2001).
- Baruch, Yehuda & Ian Smith. "The Legal Aspects of Teleworking." *Human Resource Management Journal*. vol. 12, no. 3 (2002).
- Bell, Ella Louise. "Racial and Ethnic Diversity: The Void in Organizational Behavior Courses." *Organizational Behavior Teaching Review*. vol. 13, no. 4 (1989).
- Bemmels, Brian & Janice R. Foley. "Grievance Procedure Research: A Review and Theoretical Recommendations." *Journal of Management*. vol. 22, no. 3 (1996).
- Bhimani, Alnoor & Leslie Willcocks. "Digitisation," 'Big Data' and the Transformation of Accounting Information." *Accounting and Business Research*. vol. 44, no. 4 (2014).
- Black, Carol M. *Working for a Healthier Tomorrow: Dame Carol Black's Review of the Health of Britain's Working Age Population*. London: The Stationery Office - TSO, 2008.
- Black, John & Darren McCabe. "Jointism and the Role of the Workplace Union in the Auto-components Industry." *New Technology, Work and Employment*. vol. 13, no. 1 (2002).
- Bosch-Sijtsema, Petra M. et al. "A Framework to Analyze Knowledge Work in Distributed Teams." *Group & Organization Management*. vol. 36, no. 3 (2011).

- Burtless, Gary & Joseph F. Quinn. "An Issue in Brief." Center for Retirement Research at Boston College (2002).
- Choi, Myungweon. "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review." *Human Resource Management*. vol. 50, no. 4 (2011).
- Cooper, Lauren A. et al. "Robotic Process Automation in Public Accounting." *Accounting Horizons*. vol. 33, no. 4 (2019).
- Cuganesan, Suresh & Clinton Free. "Employees' Identification and Management Control Systems: A Case Study of Modern Policing." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. vol. 34, no. 1 (2020).
- Cui, Guodong et al. "Understanding the Work Goals-early Retirement Intention Relationship: The Mediating Role of Work Passion and Moderating Role of HR Practices' Flexibility." *Personnel Review*. vol. 50, no. 4 (2020).
- Davis, Gerald F. "After the Corporation." *Politics & Society*. vol. 41, no. 2 (2013).
- de Janasz, Suzanne C., Sherry E. Sullivan & Vicki Whiting. "Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times." *Academy of Management Perspectives*. vol. 17, no. 4 (2003).
- Defillippi, Robert J. & Michael B. Arthur. "The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective." *Journal of Organizational Behavior*. vol. 15, no. 4 (1994).
- Doherty, Bob, Helen Haugh & Fergus Lyon. "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda." *International Journal of Management Review*. vol. 16, no. 4 (2014).
- El-Baz, Hazim S. & Sameh M. El-Sayegh. "Competency Domain Model and the Perception of Engineering Managers in the United Arab Emirates." *Engineering Management Journal*. vol. 22, no. 1 (2010).
- Faulkner, Jayne & Heather Laschinger. "The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses." *Journal of Nursing Management*. vol. 16, no. 2 (2008).
- Fellers, Jack W. "People Skills: Using the Cooperative Learning Model to Teach Students 'People Skills'." *Interfaces*. vol. 26, no. 5 (1996).

- Fersterer, Josef & Rudolf Winter-Ebmer. "Are Austrian Returns to Education Falling over Time?" *Labour Economics*. vol. 10, no. 1 (2003).
- Fleming, Peter & André Spicer. "Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics." *Management Communication Quarterly*. vol. 21, no. 3 (2008).
- Gael, Sidney. *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*. New York: Wiley, John Wiley & Sons, 1988.
- Geh, Eugene Z. "Organizational Spiritual Leadership of Worlds 'Made' and 'Found'." *Leadership & Organization Development Journal*. vol. 35, no. 2 (2014).
- George, Babu & Justin Paul (eds.). *Digital Transformation in Business and Society*. New York: Springer International Publishing, 2020.
- Goetzel, Ron Z. et al. "The Business Case for Quality Mental Health Services: Why Employers Should Care about the Mental Health and Well-being of their Employees." *Journal of Occupational and Environmental medicine*. vol. 44, no. 4 (2002).
- Gordon, Peter, Ajay Kumar & Harry W. Richardson. "The Influence of Metropolitan Spatial Structure on Commuting Time." *Journal of Urban Economics*. vol. 26, no. 2 (1989).
- Gordon, Peter, Harry W. Richardson & Myung-Jin Jun. "The Commuting Paradox Evidence from The Top Twenty." *Journal of the American Planning Association*. vol. 57, no. 4 (1991).
- Greene, Anne-marie, John Black & Peter Ackers. "The Union Makes us Strong? A Study of the Dynamics of Workplace Union Leadership at Two UK Manufacturing Plants." *British Journal of Industrial Relations*. vol. 38, no. 1 (2000).
- Greenhalgh, Leonard & Zehava Rosenblatt. "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity." *Academy of Management Review*. vol. 9, no. 3 (1984).
- Grenier, Robin S. & Joshua C. Collins. "'Man, Have I Got a Story for You' Facilitated Autoethnography as a Potential Research Methodology in Human

- Resource Development." *Human Resource Development Review*. vol. 15, no. 3 (2016).
- Grinde, Roger B. & Jill A. Kammermeyer. "Experiences Using Thematic Assignments in an Undergraduate Management Science Course." *INFORMS Transactions on Education*. vol. 4, no. 1 (2003).
- Grunberg, Leon et al. "The Changing Workplace and its Effects: A Longitudinal Examination of Employee Responses at a Large Company." *The Journal of Applied Behavioral Science*. vol. 44, no. 2 (2008).
- Hardy, Jane & Wleslawa Kozek. "Changing Workplace Relations in Foreign Investment Firms in Poland." *Employee Relations*. vol. 33, no. 4 (2011).
- Herbert, Ian P. et al. "Does the Changing World of Professional Work Need a New Approach to Accounting Education?" *Accounting Education*. vol. 30, no. 2 (2021).
- Hirschi, Andrea. "The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice." *The Career Development Quarterly*. vol. 66, no. 3 (2018).
- Hogarth, Terence. "Worker Support for Organisational and Technical Change: Workplace Industrial Relations in UK Manufacturing-The Case Study Evidence." *Work, Employment and Society*. vol. 7, no. 2 (1993).
- Hytti, Ulla. "New Meanings for Entrepreneurs: From Risk-taking Heroes to Safe-Seeking Professionals." *Journal of Organizational Change Management*. vol. 18, no. 6 (2005).
- Jackson, Bailey W. et al. "Diversity." *Human Resource Management*. vol. 31, no. 2-1 (1992).
- Janjic, Vesna, Mirjana Todorovic & Dejan Jovanovic. "Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation." *Engineering Management Journal*. vol. 32, no. 2 (2020).
- Kanter, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- _____. *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York: Basic Books, 1993.

Kerwin, Donald. "International Migration and Work: Charting an Ethical Approach to the Future." *Journal on Migration and Human Security*. vol. 8, no. 2 (2020).

Kim, Chansung. "Commuting Time Stability: A Test of a Co-location Hypothesis." *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. vol. 42, no. 3 (2008).

Klag, Malvina, Karen J. Jansen & Marie Dean Lee. "Contemplating Workplace Change: Evolving Individual Thought Processes and Emergent Story Lines." *The Journal of Applied Behavioral Science*. vol. 51, no. 1 (2015).

Kowalski, Tina H. P. & Wendy Loretto. "Well-being and HRM in the Changing Workplace." *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 28, no. 16 (2017).

Kowalski, Tina, Wendy Loretto & Tom Redman. "Special Issue of International Journal of Human Resource Management: Well-being and HRM in the Changing Workplace." *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 28, no. 16 (2015)

Langley, Ann & Nora Meziani. "Making Interviews Meaningful." *The Journal of Applied Behavioral Science*. vol. 56, no. 3 (2020).

Laschinger, Heather & Carol Wong. "Staff Nurse Empowerment and Collective Accountability: Effect on Perceived Productivity and Self-rated Work Effectiveness." *Nursing Economics*. vol. 17, no. 6 (1999).

Laschinger, Heather & Donna Havens. "Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Control over Nursing Practice: Conditions for Work Effectiveness." *JONA: The Journal of Nursing Administration*. vol. 26, no. 9 (1996).

Laschinger, Heather & Joan Finegan. "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage." *Nursing Economics*. vol. 23, no. 1 (2005).

Laschinger, Heather et al. "Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness." *JONA: The Journal of Nursing Administration*. vol. 29, no. 5 (1999).

- Laschinger, Heather, Joan Finegan & Judith Shamian. "Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction." *Nursing Economics*. vol. 19, no. 2 (2001).
- Laschinger, Heather. "Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice." *JONA: The Journal of Nursing Administration*. vol. 34, no. 7 - 8 (2004).
- Lee, Cynthia, Guo-Hua Huang & Susan J. Ashford. "Job Insecurity and the Changing Workplace: Recent Developments and the Future Trends in Job Insecurity Research." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. vol. 5 (2018).
- Lehenchuk, Serhii et al. "Tax Security of the Enterprise: Risks, Threats and Ways of their Minimization under the Influence of COVID-19." *International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering* (2021).
- Leung, Paul & Peter Richardson. "Balancing Work and Lifestyle: An Exploratory Study of Chartered Accountants in Australia." *AFAANZ* (Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand). (2007).
- Levasseur, Robert E. "People Skills: Students - Don't Make the Grade but Miss the Point." *Interfaces*. vol. 24, no. 4 (1994).
- Levi, Miriam, Tord Kjellstrom & Alberto Baldasseroni. "Impact of Climate Change on Occupational Health and Productivity: A Systematic Literature Review Focusing on Workplace Heat." *La Medicina Del Lavoro*. vol. 109, no. 3 (2018).
- Linnenluecke, Martina K. et al. "Research in Finance: A Review of Influential Publications and a Research Agenda." *Pacific-Basin Finance Journal*. vol. 43 (C) (2017).
- Linnenluecke, Martina K., Mauricio Marrone & Abhay K. Singh. "Conducting Systematic Literature Reviews and Bibliometric Analyses." *Australian Journal of Management*. vol. 45, no. 2 (2020).

- Loretto, Wendy, Stephen Platt & Frank Popham. "Workplace Change and Employee Mental Health: Results from a Longitudinal Study." *British Journal of Management*. vol. 21, no. 2 (2010).
- Machado, José A. F. & José Mata. "Counterfactual Decomposition of Changes in Wage Distributions Using Quantile Regression." *Journal of Applied Econometrics*. vol. 20, no. 4 (2005).
- Mamman, Aminu. "A Diverse Employee in a Changing Workplace." *Organization Studies*. vol. 17, no. 3 (1996).
- Mesch, Debra J. & Dan R. Dalton. "Unexpected Consequences of Improving Workplace Justice: A Six-Year Time Series Assessment." *Academy of Management Journal*. vol. 35, no. 5 (1992).
- Moingeon, Bertrand & Guillaume Soenen (eds.). *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. London: Routledge, 2002.
- Morris, Jonathan. "The Future of Work: Organizational and International Perspectives." *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 15, no. 2 (2004).
- Moshiri, Saeed & Wayne Simpson. "Information Technology and the Changing Workplace in Canada: Firm-Level Evidence." *Industrial and Corporate Change*. vol. 20, no. 6 (2011).
- Nedelkoska, Ljubica & Glenda Quintini. "Automation, Skills Use and Training." OECD Social Employment and Migration Working Papers. no. 202 (2018).
- Neumeyer, Xaver & Susana C. Santos. "A Lot of Different Flowers Make a Bouquet: The Effect of Gender Composition on Technology-Based Entrepreneurial Student Teams." *International Entrepreneurship and Management Journal*. vol. 16, no. 1 (2020).
- Northcott, Jim & Annette Walling. *The Impact of Microelectronics: Diffusion, Benefits and Problems in British Industry*. London: Policy Study Institute, 1988.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. *How's Life? 2013: Measuring Well-being*. Paris: OECD, 2013.
- Pat, Crawford et al. *Comparative Analysis of Soft Skills: What is Important for New Graduates*. Washington, DC: Michigan State University and the University Industry Consortium, 2011.
- Pointner, Wolfgang & Alfred Stiglbauer. "Changes in the Austrian Structure of Wages, 1996-2002: Evidence from Linked Employer-Employee Data." *Empirica*. no. 37 (2010).
- Rinaldi, Leonardo et al. "Accounting in Times of the COVID-19 Pandemic: A Forum for Academic Research." *Accounting Forum*. vol. 44, no. 3 (2020).
- Rocha, Raysa Geaquinto & Paulo Gonçalves Pinheiro. "Organizational Spirituality: Concept and Perspectives." *Journal of Business Ethics*. vol. 171, no. 2 (2020).
- Rogelberg, Steven G. & Steven M. Rumery. "Gender Diversity, Team Decision Quality, Time on Task and Interpersonal Cohesion." *Small Group Research*. vol. 27, no. 1 (1996).
- Rosenblatt, Zehava & Ayalla Ruvio. "A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers." *Journal of Organizational Behavior*. vol. 17, no. S1 (1996).
- Saebi, Tina, Nicolai J. Foss & Stefan Linder. "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises." *Journal of Management*. vol. 45, no. 1 (2019).
- Sauers, Daniel A. "Managing Workforce Diversity: A Challenge for New Zealand Business in the 1990s." *Asia Pacific Journal of Human Resources*. vol. 31, no. 3 (1994).
- Shacklock, Kate, Liz Fulop & Linda Hort. "Managing Older Worker Exit and Re-entry Practices: A 'Revolving Door'?" *Asia Pacific Journal of Human Resources*. vol. 45, no. 2 (2007).

- Shepherd, Dean A., Trenton A. Williams & Holger Patzelt. "Thinking about Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda." *Journal of Management*. vol. 41, no. 1 (2015).
- Siddique, Muhammad C. "Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice." *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 15, no. 1 (2004).
- Singh, Parbudyal. "Job Analysis for a Changing Workplace." *Human Resource Management Review*. vol. 18, no. 2 (2008).
- Taylor, Philip & Alan Walker. "Age Discrimination and Public Policy." *Personnel Review*. vol. 26, no. 4 (1997).
- Thatcher, Sherry M. & Xiumei Zhu. "Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-Verification & Telecommuting." *Academy of Management Review*. vol. 31, no. 4 (2006).
- Tsirakas, Konstantinos, Alexandra-Paraskevi Chytiri & Nancy Bouranta. "The Gap in Soft Skills Perceptions: A Dyadic Analysis." *Education and Training*. vol. 62, no. 4 (2020).
- Tung, Rosalie L. "Managing Cross-national and Intra-national Diversity." *Human Resource Management*. vol. 32, no. 4 (1993).
- Upchurch, Martin. "Institutional Transference and Changing Workplace Relations in Post-unification East Germany: A Case Study of Secondary Education Teachers." *Work, Employment and Society*. vol. 12, no. 2 (1998).
- Vickerstaff, Sarah et al. *Encouraging Labour Market Activity among 60 - 64 Year Olds*. Norwich: Department for Work and Pensions, 2008.
- Walker, Derek H. & Beverley Lloyd-Walker. "The Future of the Management of Projects in the 2030s." *International Journal of Managing Projects in Business*. vol. 12, no. 2 (2019).
- Wehrs, William. "An Assessment of the Effectiveness of Cooperative Learning in Introductory Information Systems." *Journal of Information Systems Education*. vol. 13, no. 1 (2020).

- Wesley, Scarlett C., Vanessa Prier Jackson & Minyoung Lee. "The Perceived Importance of Core Soft Skills between Retailing and Tourism Management Students, Faculty and Businesses." *Employee Relations*. vol. 39, no. 1 (2017).
- Wood, Geoffrey, Adrian Wilkinson & Mark Harcourt. "Age Discrimination and Working Life: Perspectives and Contestations - A Review of the Contemporary Literature." *International Journal of Management Reviews*. vol. 10, no. 4 (2008).
- Yearta, Shawn K. & Peter Warr. "Does age matter?" *Journal of Management Development*. vol. 14, no. 7 (1995).
- Yusof, Raja Muhamad, Nek Kamal Yeop Yunus & Ahmad Amri Z. Adnan. "Examining Moderating Effect of Industrial Relations Climate on Workplace Spirituality and Counterproductive Work Behaviour." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. vol. 9, no. 3 (2019).
- Zuk, Piotr. "Employment Structures, Employee Attitudes and Workplace Resistance in Neoliberal Poland." *The Economic and Labour Relations Review*. vol. 28, no. 1 (2017).