



للدراستات المستقبلية

istishraf.dohainstitute.org

الكتاب السنوي السابع (2022)

عدد خاص في موضوع

« مستقبل العمل في البلدان العربية »

بعد أن ظلّ الحديث عن مستقبل العمل في الماضي مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالذكاء الاصطناعي والأتمتة، وبالمخاوف من الكيفية التي ستحلّ بها الروبوتات محلّ قطاعات كبيرة من العمال والموظفين، بدأت الرؤى تتغير بشأن مستقبل العمل مع ظهور جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)؛ إذ جرى تسليط الضوء على عناصر متعدّدة تتضافر لتحديد مستقبل العمل، وهي ناجمة عن دينامياتٍ مركّبة: اقتصادية، وتكنولوجية، وديموغرافية، واجتماعية، وصحية، وبيئية، تسهم جميعها في بناء معالم المستقبلات الممكنة للعمل.

بناءً على ذلك، تبرز أهمية استشراف هذه المشاهد المستقبلية للعمل، ورسم اتجاهاتها ومعالمها، من أجل التحضير لهذه المستقبلات في بلداننا العربية، لا سيما من خلال وضع الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين من الآن رؤى واستراتيجيات مناسبة لها.

جائحة كوفيد-19 وتحولات العمل في المستقبل

في حين أحدثت جائحة كوفيد-19 تحولات كبرى في أماكن العمل، ودفعت على نطاقٍ واسعٍ إلى العمل عن بُعد، كانت حركة التغيير البنوي في العمل قد بدأت منذ أمدٍ طويل. وعلى نحوٍ أكثر تحديداً، أسهمت هذه الجائحة في الدفع بثلاثة اتجاهات لمستقبل العمل موجودة قبل الجائحة، ومن شأنها أن تستمر بعدها، بدرجات متفاوتة وبآثار مختلفة. أولها هو استمرار العمل الهجين عن بعد (Hybrid Remote Work)؛ فقد بيّنت الجائحة أنّ 20 إلى 25 في المئة من العاملين في الاقتصادات المتقدمة، ونحو 10 في المئة في الاقتصادات الناشئة، يمكنهم مباشرة عملهم عن بُعد على نحوٍ كامل أو متقطع (من يومين إلى خمسة أيام في الأسبوع)، خاصةً بالنسبة إلى الأعمال المكتبية القائمة على الكمبيوتر¹، وتقدر هذه النسبة بأربعة إلى خمسة أضعاف المستوى الذي كان عليه قبل الوباء². وتعمل هذه التطورات في الواقع الافتراضي (Virtual Reality)، والواقع المعزز (Augmented Reality)، والواقع المختلط (Mixed Reality)، والروبوتات، على تقليل الحاجة إلى مشاركة الأشخاص في المساحة المادية أو الوجود في موقع العمل، إضافة إلى أنها تقلل الطلب على النقل الجماعي، والمطاعم، والازدحام في المراكز الحضرية.

¹ في هذا الصدد، قررت شركة فيسبوك، على سبيل المثال لا الحصر، أنّ جميع الموظفين الذين يمكنهم إنجاز عملهم عن بعد لديهم إمكانية اختيار العمل عن بُعد على أساسٍ دائم؛ علماً أنّ من سيغيرون مناطقهم سيتم تعديل رواتبهم وفقاً لتكلفة المعيشة في مناطقهم الجديدة. ينظر:

Meta Careers, "What Remote and Flexible Work will Look Like at Facebook," Meta Careers, 10/6/2021, accessed on 11/10/2021, at: <https://bit.ly/3qXwRsS>

² يشمل العمل عن بُعد أيّ شكل من أشكال تنظيم العمل، يجري فيه تنفيذ العمل الذي يمكن إجراؤه أيضاً في مقر العمل خارج مباني المؤسسة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي ما فتئت تتطور للسماح للأشخاص بالتفاعل بسلاسة مع الأشخاص والآلات الأخرى عن بُعد. ينظر:

Tsedal Neeley, *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere* (New York: Harper Business, 2021).

أما الاتجاه الثاني الذي سرّعت الجائحة من وتيرته، فهو استمرار النمو في حصة التجارة الإلكترونية و"اقتصاد التوصيل"، والذي أصبح في عام 2020 أسرع بمرتين إلى خمس مرات عما كان عليه قبل الجائحة، وأدّى إلى خلق وظائف ساعدت على تعويض فقدان الوظائف في المهن الأخرى. ويعمل هذا الاتجاه أيضًا على تسريع تراجع الوظائف المنخفضة الأجر في المتاجر والمطاعم التقليدية، مع زيادة ديناميات مراكز التوزيع والتسليم. ومن المرجح أن يستمر التحول السريع إلى التجارة الإلكترونية والتفاعلات الافتراضية الأخرى، بسبب الأريحية والنجاعة اللتين توفرهما. فعلى سبيل المثال لا الحصر، أصبحت الاستشارات الطبية عن بُعد أمرًا يفعلهُ الكثيرون على نحوٍ اعتيادي.

ويتمثّل الاتجاه الثالث في تسريع جائحة كوفيد-19 لتبني توظيف الأتمتة والذكاء الاصطناعي، الذي تزايد على نحوٍ ملموس في التعامل مع اضطرابات هذه الجائحة، وسيستمرّ على الوتيرة نفسها في السنوات المقبلة، مع وضع المزيد من الروبوتات في المصانع والمستودعات، وإضافة أكشاك العملاء للخدمة الذاتية، وروبوتات الخدمة في التعامل مع العملاء، وما إلى ذلك. وقد أوقفت العديد من الشركات الاستثمارات غير الضرورية، للتركيز على وضع الأدوات الرقمية والمنصات الرقمية الحاسمة، لتمكين العمل عن بُعد والوصول إلى العملاء، وللتعامل على نحو أفضل مع الزيادات الحادة في الطلب التي يسببها الوباء، ولتقليل الكثافة في الأماكن المزدحمة، ولتزويد العملاء بتجارب خدمات من دون لمس، على سبيل المثال، من خلال الدفع الذاتي في المتاجر، أو الطلب على التطبيقات، أو عن طريق رموز الاستجابة السريعة (QR Code) في المطاعم.

اتجاهات مستقبل العمل

نشرت أبرز المنظمات الدولية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية³، ومنظمة العمل الدولية⁴، والمنتدى الاقتصادي العالمي⁵)، إضافة إلى شركات الاستشارات الرائدة (ديلويت⁶، وماكينزي⁷، وباين⁸، ومجموعة بوسطن الاستشارية "بي سي جي"⁹)، وغيرها من المنظمات والهيئات والباحثين، كتبًا ومقالات وتقارير عدة أبرزت توقعاتهم بشأن الدوافع التي تؤثر في مستقبل العمل واتجاهاته¹⁰.

³ Organisation for Economic Co-operation and Development, "The Future of Work," accessed on 14/6/2021, at: <https://bit.ly/3rOCXZQ>

⁴ International Labour Organization, "The Future of Work," accessed on 14/6/2021, at: <https://bit.ly/3nVPkEB>

⁵ World Economic Forum, "Preparing for the Future of Work," accessed on 14/6/2021, at: <https://bit.ly/3qVYuTm>

⁶ "Future of Work," Deloitte, accessed on 14/6/2021, at: <https://bit.ly/3qWKZTg>

⁷ "Future of Work," McKinsey & Company, accessed on 14/6/2021, at: <https://mck.co/3KFCh3G>

⁸ Karen Harris, Austin Kimson & Andrew Schwedel, *Labor 2030: The Collision of Demographics, Automation and Inequality, Report*, Bain & Company, 7/2/2018, accessed on 14/6/2021, at: <https://bit.ly/3H4f5tK>

⁹ Boston Consulting Group (BCG), "The Future of Work," accessed on 14/6/2021, at: <https://on.bcg.com/3nRe80n>

¹⁰ Cf. Michel Servoz, *The Future of Work? Work of the Future! On How Artificial Intelligence, Robotics and Automation are Transforming Jobs and the Economy in Europe* (Bruxelles: European Commission, 2019); International Register of Certificated Auditors, *The Future of Work: A CQI Quality Futures Report* (London: Chartered Quality Institute, 2020); Manpreet Randhawa, "Five Dimensions Shaping the Future of Work," myHRfuture Academy, 18/6/2019, accessed on 21/12/2021, at: <https://bit.ly/3fXf8Ma>

وتُبرز هذه الأعمال أنّ تحولات العمل في الحاضر والمستقبل القريب تندرج ضمن إطارٍ أوسع يتمثل في الثورة الصناعية الرابعة¹¹، التي أضحت تغير ممارساتنا وعاداتنا، وعلاقاتنا وتطلعاتنا، في الحاضر، وعلى نحوٍ أكبر في المستقبل. فتقدم الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والواقع الافتراضي، والواقع المعزز، وقاعدة البيانات المتسلسلة، والروبوتات، والآتمة، أصبح موجوداً في جميع جوانب حياتنا، وستزداد وتيرته على نحوٍ أكبر في المستقبل¹². والعمل، بوصفه "زمكناً" يحوي جزءاً كبيراً من حياتنا، هو أحد أهم هذه الجوانب الحياتية. ولذلك، فسيتأثر بشدة، في محتواه، وفي طبيعة المهن ووسائل إنجازها، كما في أساليب العمل، وفي علاقتنا به. فطبيعة الابتكار، بوصفه القاعدة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد القائم على المعرفة، ستتغير في المستقبل بتأثير الثورة الرقمية والتكنولوجية¹³. وتتغير تبعاً لذلك الشركات ومؤسسات الإنتاج على نحوٍ كبير¹⁴. هذا فضلاً عن أنّ تنظيم فرق العمل سينحو بدرجة كبيرة نحو "الجماعات الأهلية الافتراضية" (Virtual Communities)، التي تقوم على أساس التشبيك الرقمي¹⁵.

¹¹ ينظر: هيئة التحرير، "مستقبلات العلوم والتكنولوجيا العربية في الثورة الصناعية الرابعة"، في: استشراف تحولات العلوم والتكنولوجيا: بوابة العرب إلى المستقبل، استشراف للدراسات المستقبلية، الكتاب السادس (الدوحة/ بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2021)؛

Jon-Arild Johannessen, *The Workplace of the Future: The Fourth Industrial Revolution, the Precariat and the Death of Hierarchies* (London/ New York: Routledge, 2019).

¹² Cf. Ronald Ashri, *The AI-Powered Workplace: How Artificial Intelligence, Data, and Messaging Platforms are Defining the Future of Work* (New York: Apress, 2020); Eva Paus (ed.), *Confronting Dystopia the New Technological Revolution and the Future of Work* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2018); Darrell M. West, *The Future of Work Robots, AI, and Automation* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2018).

¹³ Cf. Hans Schaffers, Matti Vartiainen & Jacques Bus (eds.), *Digital Innovation and the Future of Work* (Gistrup, Denmark: River Publishers, 2020).

¹⁴ Cf. Arvind K. Birdie (ed.), *The Future of Organizations: Workplace Issues and Practices* (Oakville, ON: Apple Academic Press, 2019).

¹⁵ Cf. Catalina Dumitru, *Building Virtual Teams: Trust, Culture, and Remote Working* (New York: Routledge, 2022).

وسيجري تضمين العمل الآلي والروبوتات على نحو أكبر، ليس في جميع العمليات الإنتاجية فحسب، وإنما في الخدمات أيضًا¹⁶.

تتعلق بعض اتجاهات مستقبل العمل الأخرى ذات الصلة بتحديات التعليم، لا سيّما التعليم العالي، والتدريب المهني، وتطوير المهارات طوال الحياة العملية، والمرونة في تغيير المسار المهني، والتي تكتسي جميعها أهميةً كبرى في سياق هذا التغيير السريع والمستمر¹⁷. فما السياسات العامة التعليمية والتدريبية الناجعة للتأقلم مع احتياجات أسواق العمل في المستقبل؟ وما المهارات التقنية والمهارات الشخصية التي سيحتاج إليها الأفراد في المستقبل ليكونوا قادرين على المنافسة على الوظائف المستقبلية؟

تُظهر أسواق العمل التي يُعاد تشكيلها مهناً ووظائف جديدة، وأشكالاً جديدة للعمل ووضع العمال¹⁸. وقد تطورت تطلعات المهنيين إلى مزيدٍ من المرونة والاستقلالية والحرية والخبرة والمعنى. وتتضمن طرائق العمل الجديدة أساليب جديدة للتعبير عن الذات وتجربة الحياة المهنية اليومية، سواء من حيث ساعات العمل أو بيئاته. فكيف ستكون أساليب العمل في الغد؟ ثم كيف ستكون أشكال عمل الغد وساعاته؟ وهل يجري تبني نماذج ريادة الأعمال الذاتية، والعمل الحر (Freelancing)، والإدارة المؤقتة، على نطاقٍ واسع في المستقبل؟ وكيف ستبدو مكاتب الغد؟ أتكون

¹⁶ Cf. Peter Matthews & Steven Greenspan, *Automation and Collaborative Robotics: A Guide to the Future of Work* (New York: Apress, 2020); Malcolm Frank, Paul Roehrig & Ben Pring, *What to do when Machines do Everything: How to get a Head in a World of AI, Algorithms, Bots, and Bigdata* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017).

¹⁷ Cf. Heather E. McGowan & Chris Shipley, *Let Go, Learn Fast, and Thrive in the Future of Work: The Adaptation Advantage* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020); Hee Soo Yin & Renee Tan (eds.), *Future of Work: Future of Learning*, Adult Learning Symposium 2016 (Singapore: Institute for Adult Learning, 2017).

¹⁸ Cf. Nahia Orduña, *Your Digital Reinvention: A Practical Guide for Discovering New Job Opportunities and Finding your Place in the Future of Work* (Seattle, WA: Amazon Digital Services, 2020); Richard Susskind & Daniel Susskind, *The Future of The Professions: How Technology will transform the Work of Human Experts* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2015).

المساحات مفتوحة، أم مساحات عمل مشتركة، أم ستشمل العمل عن بُعد والعمل الهجين؟

وفيما يتعلق بسياسات التوظيف وطرائقها فإن التغييرات أيضًا ستكون ملحوظة. فهل تتواصل الاتجاهات التي بدأت من الآن، لتصبح مثلًا شبكات التواصل الاجتماعي ومنصات البث مصدرًا رئيسًا للبحث عن المرشحين وانتقائهم؟ وهل تعمم السير الذاتية عبر تقنية الفيديو، على اعتبار أنها أكثر جاذبية وتسمح لأرباب العمل بتحليل التواصل غير اللفظي للمتقدمين للوظائف؟ وهل يجري تعميم إجراء المقابلة الأولى عن طريق الفيديو، قبل اللقاء الشخصي للمرشحين في القائمة المختصرة فحسب؟ وهل يولي مسؤولو التوظيف السير الذاتية وخطابات التقديم اهتمامًا أقل، لمصلحة اهتمام أكبر بشخصية المرشحين ومهاراتهم اللينة (Soft Skills)؟

ستنعكس هذه التغييرات البنيوية لأسواق العمل في المستقبل بالضرورة على أنظمة الأجور والإجازات، والأنظمة الاجتماعية التي ستشهد تغييرات مهمة. فهل يمكن أن تزداد الأجور الحقيقية للعمال ذوي المهارات المحدودة الذين لا يمكن أتمتة مهاراتهم مقارنةً بنظرائهم الذين يمكن استبدال مهاراتهم بالروبوتات؟ وهل تتجه الأجور نحو مزيدٍ من التقارب بين الرجال والنساء؟ وهل تتأثر الإجازات في المستقبل، لا سيما عبر تقليص أيام العمل الأسبوعية وتزايد وتيرة الإجازات الدورية؟ وكيف ستنعكس هذه التغييرات على أنظمة الدعم الاجتماعي، مثل المعاشات التقاعدية، ومزايا الرعاية الصحية الخاصة؟

وأخيرًا، من الأكيد أنّ حدة أسئلة الإنصاف في العمل والمشاركة ستتزايد في المستقبل¹⁹، سواء نسبةً إلى التفاوتات الجسيمة في الأجور بين الرجال والنساء، أو نسبةً إلى زيادة الاستقطاب في الأجور. فهل نشهد في المستقبل تسويةً نسبيةً أكبر

¹⁹ Cf. Thomas Diefenbach, *The Democratic Organisation: Democracy and the Future of Work* (New York: Taylor & Francis, 2020); Ralph Fevre, *Individualism and Inequality: The Future of Work and Politics* (Cheltenham, UK/ Northampton, MA: Edward Elgar, 2016).

في الأجر بين الرجال والنساء؟ وهل نشهد ديمقراطيةً لملكية الشركات، وتزايداً لأسهم الموظفين في المستقبل؟

إنها بعض أهم الاتجاهات التي ستحدّد مستقبل العمل في الأمدين المنظور والبعيد، والتي ينبغي النظر فيها من منظور استشرافي، لا سيما من خلال ربطها بالسياقات العربية وخصوصياتها.

مستقبلات العمل عربيًا

تواجه البلدان العربية تحديات جمّة في أسواق العمل، من شأنها أن تتفاقم في المستقبل القريب بحكم التزايد الديموغرافي المطرد الذي ستشهده هذه البلدان، واستمرار انفتاح "النافذة الديموغرافية"²⁰، بدءًا من تحدي البطالة، وعدم اتساق مُخرجات أنظمة التعليم والتكوين المهني واحتياجات الأسواق، وتدنيّ الإنتاجية، وضعف البنى الإنتاجية، وغيرها من التحديات البنيوية.

كما أنّ سؤال التنويع الاقتصادي مطروح بحدّة أمام العديد من البلدان العربية، لا سيما تلك التي تعتمد اقتصاداتها على نحوٍ كبير على قطاع المحروقات، وستزيد حدّة هذا السؤال في المستقبل بقدر تراجع احتياطات هذه البلدان من المحروقات²¹. وهو ما يطرح بشدة سؤال نوعيّة المهارات المطلوبة في المستقبل في بلدان تستهدف رؤاها الوطنية المستقبلية تحولات نوعية جوهرية في نموذجها التنموي القائم على دور كبير للحكومة في توليد الوظائف وعلى الإيرادات النفطية من جهة، وعلى استيراد السلع والخدمات والعمالة من جهة أخرى، نحو نموذجٍ جديدٍ يكون فيه القطاع

²⁰ يُنظر العدد الخاص من: مستقبلات التحولات الديموغرافية ورهاناتها عربيًا، استشراف للدراسات المستقبلية، الكتاب الخامس (الدوحة/ بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2020).

²¹ ينظر مثلاً: خالد بن راشد الخاطر، "استشراف آفاق التنويع الاقتصادي والاستدامة في الاقتصادات الخليجية في ضوء تحديات انهيار أسعار النفط"، في: استشراف مستقبل الطاقة، استشراف للدراسات المستقبلية، الكتاب الثالث (الدوحة/ بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2018)، ص 52-72.

الخاص والشركات المؤدّ لفرض العمل للأعداد المتزايدة من المواطنين، ويقوم على الإنتاج المحلي والتصدير، وتعظيم المكون التكنولوجي والقيمة المضافة المحلية، وما يتطلبه ذلك من مهارات وتغيير في الذهنيات السائدة.

إضافةً إلى ذلك، تعدّ الفجوة الرقمية (Digital Divide)، ومن ورائها الفجوة المعرفية (Knowledge Divide) الكبرى، من أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام انخراط البلدان العربية في ديناميات الاقتصاد القائم على المعرفة؛ ما يطرح سؤالاً تحول أنظمة التعليم والتكوين لتنسق مع الاحتياجات المعرفية والتكنولوجية المستقبلية لأسواق العمل العربية.

ولا ننسى، في هذا السياق، الإشكالية الجندرية في أسواق العمل العربية، وتأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة؛ ما يتطلب أيضاً سياسات عامة فاعلة وتحولات مهمة في الذهنيات والثقافات، بغرض استيعاب جميع المكونات المجتمعية في أسواق العمل، على أساس الفاعلية والإنصاف في آنٍ معاً.

كما أنّ سؤال الاستدامة البيئية سيكون بالتأكيد أحد أبرز تحديات المستقبل، بسبب حدة ظاهرة التغير المناخي وتأثيراتها الكبرى في جميع المستويات. وهذا سؤال يفتح في الآن ذاته آفاقاً جديدة لأنماط الإنتاج والاستهلاك، ومن ثمّ، يفتح الباب أمام فرص عملٍ ووظائفٍ "خضراء" عديدة، ينبغي التحضير لها من الآن.

فكيف السبيل إلى بناء أسواق عمل عربية متسقة وتنافسية وذكية، تُسهم في تعزيز النمو والرفاه، بما يضمن السلم والاستقرار في المجتمعات العربية، وينأى بها عن الصراعات والعنف؟ وأيّ سياسات عامة لخلق فرص عمل متسقة مع تحولات المستقبل وتطوير مهارات أصحاب الياقات الزرقاء وأصحاب الياقات البيضاء ليصبحوا مؤهلين لها؟ وكيف النهوض بعمل المرأة في منطقةٍ موسومة بعدم التكافؤ البنيوي في سوق العمل بين الجنسين؟ وكيف ستواجه البلدان العربية، التي تشهد تضخم العمالة الوافدة، التحديات المتزايدة التي تنجم عنها؟

**

في الحويلة، يطرح سؤال مستقبل العمل أسئلةً مركّبةً عديدة، أولاً بالنسبة إلى الشركات والمؤسسات المانحة للوظائف وفرص العمل، وثانياً بالنسبة إلى الموظفين أنفسهم الموضوعين أمام ضرورة التأقلم مع احتياجات أسواق العمل في المستقبل، وثالثاً أمام صانعي السياسات بشأن وضع خياراتٍ استراتيجية مهمة لكيفية تنظيم مستقبل العمل. وفي غياب الرؤى الاستشرافية والجهود الاستباقية، من المرجح أن تتفاقم إشكالات العمل الحالية في البلدان العربية عوضاً عن درئها.

وإن كان لا يمكننا تحديد ما سيكون عليه مستقبل العمل بدقة، فإنه في إمكاننا رسم معالم المستقبلات الممكنة التي تتشكل من خلال الإجراءات والاتجاهات والدوافع في الوقت الحاضر. ومن ثمّ، أهمية هذا العدد الخاص من استشراف الذي يروم النظر من منظورٍ استشرافي في مختلف هذه القضايا المرتبطة بتحوّلات العمل في المستقبل، لتدارسها وتحليل تأثيراتها المتعدّدة، وعلى كلّ المستويات، في مستقبل البلدان العربية، ورسم مشاهدها المستقبلية، لا سيّما في المحاور الرئيسة التالية:

- مستقبلات العمل عن بُعد والعمل الهجين.
- التأثيرات المستقبلية للأتمتة والذكاء الاصطناعي في أسواق العمل.
- أسواق العمل العربية: الفرص والتحديات المستقبلية.
- أسواق العمل العربية أمام تحديات التنويع الاقتصادي، والاستدامة البيئية، والإنصاف الاجتماعي.
- مستقبل التعليم العالي والتدريب المهني وفرص العمل.
- التحوّلات البنيوية لأسواق العمل.
- مستقبل الإشكالية الجندرية ودور المرأة في أسواق العمل العربية.
- سياسات الأجور والأنظمة الاجتماعية والتقاعد في المستقبل.

نواظم الترشح

- تستقبل دورية استشراف المقترحات البحثية في موضوع "مستقبل العمل في البلدان العربية"، والتي تتميز بمعالجات بحثية جديدة في موضوعها أو تقدّم قيماً ونتائج بحثية مضافة، وذلك وفقاً لمواصفات المقترح البحثي التي يعتمدها المركز العربي.
- تخضع البحوث المنجزة للتحكيم المسبق بمساعدة لجنة علمية مختصة.
- يراوح عدد كلمات الأوراق البحثية بين 6000 و8000 كلمة.
- ترسل الأبحاث باللغة العربيّة، كما يمكن إرسالها باللغة الإنكليزيّة، وتجري ترجمتها في هذه الحالة بعد الموافقة عليها.
- يجري استقبال المقترحات البحثية في أجل أقصاه 30 حزيران/ يونيو 2022.
- ترسل المقترحات البحثية على عنوان البريد الإلكتروني التالي:
istishraf@dohainstitute.org

ملحوظة: تستقبل دورية استشراف أيضاً المراجعات النقدية في الكتب الصادرة حديثاً ذات الصلة بموضوع "مستقبل العمل في البلدان العربية"، بعدد كلمات يراوح بين 3000 و4500 كلمة.