تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

الاتصال الداخلي: من نشر الرسالة إلى صحة التنفيذ

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - القيادة والتطوير المؤسسي / الاتصال الداخلي

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

إطار تطبيقي لبناء اتصال داخلي يربط مصدر الحقيقة بالمدير والصفوف الأمامية، ويقيس الوصول والفهم والتنفيذ والجودة، مع نموذج حملة وحسابات افتراضية وخطة تسعين يومًا.

١. الخلاصة التنفيذية

الاتصال الداخلي الناجح ليس إرسال رسالة، بل تمكين شخص محدد من فهم ما تغير واتخاذ الإجراء الصحيح في الوقت المناسب. لذلك يقيس هذا التقرير أربع طبقات منفصلة: الوصول، والفهم، والقدرة على التصرف، والنتيجة التشغيلية. قد يصل التعميم إلى الجميع وتبقى الممارسة مختلفة بين الوحدات؛ عندها نجح الإرسال وفشل الاتصال التنفيذي.

يقترح المرصد تصميم الاتصال حول قرار أو مهمة، لا حول قناة. تبدأ المؤسسة بصاحب قرار ونسخة معتمدة وفئات متأثرة، ثم تصوغ رسالة تجيب: ماذا تغير؟ لماذا؟ من يتأثر؟ متى يبدأ؟ ما المطلوب الآن؟ أين توجد التفاصيل؟ وكيف يطرح السؤال أو يبلغ عن استثناء؟ بعد ذلك فقط تختار البريد أو اللقاء أو المنصة أو الرسالة القصيرة.

تظهر مواد ٢٠٢٦ العربية نشاطًا بحثيًا وتطبيقيًا في ليبيا والجزائر والإمارات والخليج، وتقدم المسوح العالمية قرائن عن الفجوة بين وجود وظيفة اتصال وبين فاعليتها. لكنها لا تبرر وصفة واحدة لكل مؤسسة عربية. لهذا يقدم المتن نماذج وحسابات ومشورة أصلية، بينما توضع منهجية المصادر وحدودها في الهوامش.

٢. سؤال العمل قبل سؤال الرسالة

يسأل صاحب الاتصال أولًا: ما القرار أو السلوك الذي يجب أن يحدث؟ عبارة «رفع الوعي» واسعة ولا تكفي. أما «يستخدم كل مشرف نموذج الإجازة الجديد ابتداء من الأحد، ويوقف النموذج السابق، ويرفع الاستثناء إلى جهة محددة» فهي نتيجة يمكن شرحها واختبارها ومراجعتها.

تحدد بطاقة العمل الوضع الحالي والمطلوب، والفئات المتأثرة، وما لا يتغير، وخطر سوء الفهم، والموعد، ومالك

القرار. إذا لم يحسم القرار أو الإجراء، لا تعالج المشكلة بصياغة أكثر ثقة؛ يقال ما عُرف وما لم يُحسم ومتى يصدر التحديث.

لا يحمل فريق الاتصال مسؤولية إصلاح قرار ناقص أو نظام لا يعمل. دوره كشف الفجوة مبكرًا، وصياغة المعلومة بما يناسب الجمهور، وتجهيز المديرين، وقياس الفهم وردود الفعل. يبقى صاحب القرار مسؤولًا عن مضمونه وآثاره وتصحيح تناقضاته.

٣. بنية الاتصال الداخلي

تتكون البنية من مصدر حقيقة، ومالك محتوى، وقنوات وصول، ومديرين قادرين على التفسير، ومسار أسئلة، وسجل نسخ، وقياس للنتيجة. ضعف أي حلقة قد يجعل كثرة الرسائل عبئًا. منصة ممتازة تحمل نسخة قديمة أخطر من بريد بسيط يحيل إلى المرجع الصحيح.

يرسم الفريق رحلة الرسالة من اعتماد القرار إلى تنفيذ الموظف. عند كل نقطة يسأل: من يغير النص؟ من يوافق؟ من يحتاج ترجمة أو تيسيرًا؟ من لا يجلس أمام حاسوب؟ ما المدة الآمنة؟ وأين يظهر التعارض؟ هذه الخريطة تكشف الاعتماد على شخص أو قناة قبل لحظة الإطلاق.

توثق المسؤولية بأسماء أدوار لا أسماء أشخاص فقط، ويعين بديل عند الغياب. ويمكن لمؤسسة صغيرة دمج الأدوار، لكن لا تلغيها. إذا كان المنشئ نفسه صاحب القرار والمراجع والناشر بلا ضبط، يزداد خطر الخطأ ولا يظهر من يوقف الرسالة عند الشك.

٤. الرسالة الواحدة لها طبقات

تبدأ الرسالة بعنوان يصف الإجراء لا بشعار عام. ثم سطر ملخص، وما المطلوب من الفئة المخاطبة، وتاريخ النفاذ، والرابط إلى النسخة المعتمدة، وطريقة السؤال. توضع الخلفية الطويلة في مستوى تالٍ لمن يحتاجها. هكذا يحصل العامل على الحد الأدنى العملي دون أن يُحرم من السياق.

تفرق الصياغة بين قرار نهائي، وخيار قيد الدراسة، ودعوة للمشاركة. خلطها يولد إشاعة أو إحساسًا بمشاركة شكلية. كما تميز بين تاريخ النشر وتاريخ النفاذ وفترة الانتقال، وتوضح هل تلغي الرسالة تعليمات سابقة أو تكملها.

تراجع الأفعال: «يجب» لالتزام معتمد، و«يمكن» لخيار، و«نقترح» لمشورة. وتتجنب عبارات قد توحي بضمان غير موجود. إذا كانت النتيجة تعتمد على موافقة أو تجربة، يذكر الشرط بوضوح بدل تقديم الاحتمال بوصفه أمرًا وقع.

٥. اختبار الفهم قبل التعميم

لا يكفي أن يقرأ زميل من فريق الاتصال النص. يختبر مع عينة صغيرة تمثل فئات التنفيذ، ويطلب من كل مشارك شرح ما سيفعله في حالة واقعية. اختلاف الإجابات يحدد موضع الغموض: تعريف، أو تاريخ، أو

.صلاحية، أو استثناء، أو رابط

يستخدم الفريق بيانات مصطنعة أو منزوعة الهوية، ولا يختبر الرسالة بكشف قرار سري قبل موعده. ويشمل موظفًا بعيدًا عن المكتب أو مناوبًا إذا كان ضمن الجمهور؛ سهولة فهم موظف المقر لا تثبت وصول الخطاب إلى .العامل الميداني

تسجل التعديلات وسببها، وتراجع الرسالة بعد التطبيق أيضًا. إذا تكررت الأسئلة في نقطة واحدة، تعدل النسخة .المعتمدة ولا يكتفى بإجابة الأفراد منفردة. السؤال المتكرر معلومة عن التصميم، لا إزعاجًا يجب إيقافه

٦. اختيار القناة بحسب المهمة

البريد مناسب لمرجع يمكن الرجوع إليه، واللقاء مناسب للتفسير والحوار، والرسالة القصيرة للتنبيه العاجل، والمنصة لسجل مستمر قابل للبحث. لا تجعل المؤسسة كل قناة نسخة كاملة من الأخرى؛ تحدد دور كل واحدة .وكيف تشير إلى مصدر الحقيقة

القرار الحساس قد يحتاج ترتيبًا: إبلاغ المتأثرين مباشرة، ثم تجهيز المديرين، ثم نشر المرجع العام. أما الطوارئ فتحتاج سرعة وقناة بديلة واختبار وصول. لا يستخدم تطبيق شخصي أو مجموعة غير معتمدة لمعلومات .سرية لمجرد أنه أسرع

تراجع الخطة الحمل الكلي على الموظف. عشر رسائل صحيحة منفردة قد تصنع ضوضاء مجتمعة. يجمع المنسق الجدول التحريري، ويعطي الأولوية لما يتطلب فعلًا، ويؤجل ما لا يضر تأجيله، ويوقف النسخ التي لم .يعد لها غرض

٧. المدير المباشر مترجم للسياق

يتلقى المدير حزمة قبل الفريق: ملخص القرار، وما يستطيع تفسيره، وما يجب تصعيده، وأسئلة متوقعة، ونقاط لا يجوز التخمين فيها. لا يطلب منه الدفاع عن قرار لم يفهمه أو الإعلان عن خبر يمسه في اللحظة نفسها التي .يسمع بها

يعقد المدير حوارًا قصيرًا يربط الرسالة بعمل الفريق، ويطلب إعادة صياغة المطلوب، ثم يسجل الأسئلة التي تحتاج جوابًا. لا يحول الاجتماع إلى قراءة حرفية للبريد. كما لا يغير مضمون القرار لتخفيف التوتر؛ يستطيع .شرح السياق وإظهار ما لم يُحسم مع الحفاظ على النسخة المعتمدة

يقاس دعم المدير بوضوح فريقه وجودة التصعيد، لا بعدد العروض التي قدمها. وإذا فشل أكثر من مدير في سؤال واحد، يصلح المصدر أو التدريب بدل لوم كل واحد على حدة. الاتصال وظيفة منظومة، والمدير حلقة .مهمة لا بديل عن الحوكمة

٨. الوصول إلى الصفوف الأمامية

الموظفون بلا حاسوب دائم، وأصحاب المناوبات، والسائقون والفنيون والعاملون في المواقع يحتاجون قناة وزمنًا يتناسبان مع العمل. لا تفترض المؤسسة أن حساب البريد أو المنصة يساوي وصولًا فعليًا. تختبر هل يستطيع العامل رؤية الرسالة أثناء وقت مدفوع وبجهاز متاح وبلغة مفهومة.

يمكن استخدام إحاطة بداية الوردية ولوحة معتمدة ورسالة قصيرة تقود إلى تفاصيل، مع إثبات تحديث النسخة القديمة. ويعين المشرف طريقة لتسجيل السؤال لمن لا يستطيع الكتابة في منصة. لا تنشر بيانات شخصية في لوحة مشتركة، ولا تجعل القناة البديلة أقل دقة من نسخة المكتب.

٥] في سياق بريطاني أن] IC Index 2026 تفصل لوحة القياس العامل المتصل رقميًا عن غيره. وقد أظهر الموظف غير المتصل بالحاسوب يواجه نمطًا مختلفًا في تلقي أخبار التغيير؛ لا تنقل النسب إلى مؤسسة عربية، لكن المبدأ يوجب اختبار التفاوت محليًا.

٩. العربية واللغات وسهولة الوصول

تكتب العربية واضحة وتحافظ على الاسم الرسمي للمصطلح، وتشرح الاختصار عند أول استخدام. وإذا كانت هناك قوة عمل متعددة اللغات، يحدد صاحب المحتوى النسخ المطلوبة ومن يراجع المعنى المهني. الترجمة الآلية مسودة، لا اعتمادًا نهائيًا لسياسة أو حق.

تتاح الرسالة لقارئ الشاشة، ويستخدم تباين مناسب ونص بديل للصورة وترجمة نصية للفيديو. لا توضع المعلومة الحاسمة داخل صورة وحدها. كما توفر نسخة قابلة للطباعة عندما تكون البيئة الميدانية محدودة الاتصال.

يتحقق الفريق من الأرقام والتواريخ واتجاه النص المختلط، ويختبر الرابط على الهاتف. ويذكر أي اختلاف قانوني أو تشغيلي بين الفروع بدل إصدار نص موحد يطمس الواقع. الاتساق لا يعني تجاهل السياق؛ يعني بقاء الرسالة الجوهرية والقرار واضحين مع تكييف مشروع للشكل.

١٠. إعلان السياسة وتحويلها إلى ممارسة

عند نشر سياسة جديدة، يميز الفريق بين النص الرسمي والدليل التفسيري والأمثلة. النص المعتمد هو المرجع، والدليل يساعد على التطبيق ولا يغير الحقوق أو الصلاحيات. يوضع تاريخ الإصدار والنفاذ والنسخة والجهة المعتمدة، وتزال الروابط القديمة من المسار المعتاد.

تعرض الرسالة ما تغير مقارنة بالسابق، ومن يتأثر، وما الخطوة التالية. تستخدم حالات شائعة واستثناءات معروفة، وتبين أين تتوقف الأمثلة ويبدأ القرار الفردي. لا تنشر كل مواد التدريب دفعة واحدة إذا كان الموظف يحتاج الآن خطوة محددة.

بعد النفاذ، تراجع عينة من المعاملات أو الأسئلة لتعرف هل تغير السلوك. ارتفاع المشاهدة أو توقيع الاستلام

يثبت الوصول الإداري فقط. أما صحة التنفيذ فتحتاج ملاحظة عمل أو اختبار حالة أو بيانات جودة ضمن ضوابط الخصوصية.

١١. الاتصال أثناء التغيير

في التغيير التنظيمي، تزداد الفجوة بين ما يعرفه فريق المشروع وما يعرفه العامل. تعتمد المؤسسة إيقاعًا ثابتًا: ما تقرر، وما لم يتقرر، وما تغير منذ التحديث السابق، وما الذي سيحدث بعده. الصمت الطويل يملأه التخمين، والرسالة المتكررة بلا جديد تستهلك الثقة.

يصمم صاحب التغيير الرسالة بحسب المهمة: إجراء سيتوقف، وآخر سيبدأ، وحالات جارية تحتاج انتقالًا، وصلاحية ستتغير. ويعرض على الموظف حالة فعلية من عمله ليحدد التصرف. تعطي الدراسة الجزائرية قرينة سياقية عن ارتباط الاتصال بالتغيير، وحدودها في الهامش [٢]؛ أما اختبار المؤسسة فيحتاج دليلًا من إجراءاتها نفسها.

هل يعرف الشخص ما سيتغير في مهمته؟ وهل يملك التدريب والصلاحية والدعم؟ الاتصال يكشف الفجوة، لكنه لا يعوض أداة معطلة أو عبئًا غير قابل للتنفيذ. تذهب الملاحظة إلى صاحب الإجراء مع موعد رد، وتظهر في التحديث التالي حتى لا يستمر تنفيذ تعليمات تعرف الإدارة أن شروطها غير متاحة.

١٢. الاتصال والقرار الإداري

تضع المؤسسة قبل القرار سجلًا صغيرًا للمعلومة: مصدرها وتاريخها ودرجة اليقين ومن راجعها وما يناقضها. ثم تكتب البدائل والسبب والصلاحية وحدود التطبيق. فلا تتحول الرسالة إلى حملة لإقناع الناس بقرار تعذر تفسيره مهنيًا. وتعرض الدراسة الليبية علاقة سياقية بين الاتصال والقرار في جهة واحدة، كما يوضح الهامش [١].

إذا اختلفت الوحدات في عدد الطلبات أو تعريف الحالة المتأخرة، يحسم صاحب البيانات التعريف قبل عرض المقارنة. وإذا بقي نقص مؤثر، يسجل ضمن القرار ولا يدفن في هامش رسالة طويلة. يجوز اتخاذ قرار مؤقت محدد المدة تحت عدم اليقين، بشرط بيان المسؤول وما الذي سيؤدي إلى تغييره.

بعد التنفيذ، يعاد وصل الملاحظات بسجل القرار: ما الافتراض الذي صح؟ وما الذي تغير؟ ومن يملك إعادة النظر؟ هذه الحلقة تميز الاتصال الذي يساعد المؤسسة على التعلم عن الاكتفاء بإثبات أن الجميع تلقوا التعميم.

١٣. الاستماع وإغلاق الحلقة

تحدد كل قناة استماع الغرض والسرية ومدة الاستجابة. السؤال المفتوح مفيد لاكتشاف ما لم تتوقعه الإدارة، لكنه يحتاج طريقة تصنيف ومراجعة عادلة. لا تجمع المؤسسة آراء حساسة ثم تنشر تفاصيل تكشف أصحابها في فريق صغير.

إغلاق الحلقة يعني شرح ما سُمع، وما تغير، وما لم يتغير ولماذا، والخطوة التالية. يمكن أن يكون القرار عدم

التنفيذ، لكن ترك المشاركين بلا جواب يحول الاستماع إلى طقس. تفصل المؤسسة الحالات الفردية التي تحتاج مسارًا خاصًا عن الاتجاهات المجمعة.

تقيس لوحة المتابعة نسبة الأسئلة التي تلقت جوابًا في الموعد، ومدة الإغلاق، والموضوعات المتكررة، والإجراءات الناتجة. لا تعتبر انخفاض عدد الشكاوى تحسنًا تلقائيًا؛ قد تكون القناة صعبة أو غير آمنة. تراجع عينة نوعية للوصول إلى تفسير معقول.

١٤. حماية الصوت والاعتراض

يوضح النظام قنوات الاعتراض، ومن يراها، وما الحماية المتاحة، ومتى لا يمكن إبقاء الهوية مجهولة. لا يعد المدير الموظف بسرية مطلقة إذا كانت الحالة تتطلب تحقيقًا أو خطرًا عاجلًا. كما لا يستخدم سجل الأسئلة لتصنيف الولاء أو معاقبة النقد المهني.

يتطلب الصوت الآمن استجابة عادلة، لا مجرد صندوق مقترحات. يفصل المسؤول بين مخالفة السلوك وبين مخالفة الرأي، ويوثق سبب القرار. وإذا كشف الاعتراض نقصًا في الرسالة أو الإجراء، يصحح المصدر ويبلغ المتأثرين من غير لوم من أثار المشكلة.

لا تعمم نتائج فئة صغيرة. يعرض التقرير حجم المشاركة وعدم الاستجابة، ويحمي التفاصيل. وقد أظهر المسح البريطاني لعام ٢٠٢٦ [٥] تفاوتًا في شعور المشاركين بإمكان إبداء الرأي دون عاقبة، لكنه لا يصف مؤسسات عربية؛ تستخدم المؤسسة قياسًا محليًا ومقابلات آمنة لفهم أسبابها.

١٥. الاجتماعات القصيرة ذات القرار

لكل اجتماع غرض من ثلاثة: قرار، أو تنسيق، أو تعلم. يرسل المنظم المدخلات اللازمة، ويحدد من يملك القرار، وينهي اللقاء بمسؤول وموعد. لا يعاد سرد معلومات يمكن قراءتها إذا لم يكن هناك سؤال أو تفسير أو اتفاق مطلوب.

يدون المحضر القرار والسبب والعمل التالي، لا كل جملة. يرسل خلال مدة متفق عليها إلى المتأثرين، ويتيح تصحيح الخطأ. وإذا تغير القرار لاحقًا، تربط النسخة الجديدة بالسابقة وتوضح ما استبدل، فلا يبقى الفريق أمام محضرين متعارضين.

تقاس جودة الاجتماع بما أغلقه أو كشفه، وبالتزامه بالوقت وجودة التنفيذ. عدد الحضور أو طول النقاش لا يثبتان قيمة. ويمكن إلغاء اجتماع متكرر إذا صارت حالته واضحة في لوحة مشتركة، مع إبقاء قناة للتصعيد عند الحاجة.

١٦. سجل النسخ ومصدر الحقيقة

تحتاج السياسات والتعليمات إلى معرف وتاريخ وحالة ومالك. تظهر النسخة الحالية في مكان واحد، بينما تحفظ السابقة للأرشيف ولا تظهر في البحث اليومي كأنها صالحة. يوضح إشعار الاستبدال ما تغير ومن يحتاج

.إعادة عمل أو تدريب

لا تنسخ التعليمات الرسمية داخل عروض ورسائل كثيرة يصعب تحديثها. تشير القنوات إلى المصدر وتلخص المطلوب. وإذا تعذر الوصول إلى المنصة، توجد نسخة طوارئ مضبوطة وموعد انتهاء. يمنع المستخدم من .تعديل الملف المعتمد في نسخة محلية ثم مشاركتها كمرجع

تراجع المؤسسة الروابط والملاك دوريًا وبعد تغيير الهيكل. المرجع بلا مالك أو تاريخ مراجعة خطر معروف، وليس معرفة مؤسسية مكتملة. وعند الخلاف، يوقف صاحب الصلاحية التوسع حتى يحسم النسخة بدل ترك .كل وحدة تختار ما يناسبها

١٧. الذكاء الاصطناعي مساعد تحرير لا مصدر قرار

يمكن للذكاء الاصطناعي إعداد مسودة أو تلخيص أسئلة متكررة أو تكييف مستوى اللغة، بشرط استخدام أداة معتمدة وبيانات مسموح بها. يراجع إنسان مفوض المعنى والتاريخ والحقوق والآثار. لا تُدخل شكاوى أو بيانات .أفراد في خدمة عامة بلا أساس وضوابط

توضح مبادرة «سعيد» التي أعلنتها بلدية دبي في يونيو ٢٠٢٦ إمكانية استخدام شخصية رقمية في الرسائل الداخلية والاستفسارات [٣]. يظل الإعلان وصفًا للوظائف، ولا يثبت صحة الإجابات أو رضا الموظفين؛ لذلك .يسبق التوسع اختبار مستقل على تعليمات المؤسسة المعتمدة

يقترح المرصد اختبارًا قبل الإطلاق: عشرون سؤالًا معروف الإجابة، وخمس حالات ناقصة، وخمس حالات لا توجد لها إجابة معتمدة. يجب أن يحيل النظام إلى المصدر ويصرح بالنقص ويمنع التخمين عالي الأثر. تسجل .الأخطاء وزمن التصحيح وصاحب الاعتماد قبل توسيع الاستخدام

١٨. الاتصال في الطوارئ

تحدد الخطة أنواع الحوادث، ومن يعلن، والقناة الأساسية والبديلة، وتواتر التحديث، ووقت الإيقاف. تبدأ الرسالة بما يجب فعله الآن، ثم من يتأثر، والمكان والمدة، وأين يأتي التحديث التالي. لا تؤخر التعليمات الحرجة .لصالح شرح طويل

تختبر القوائم والأرقام والقنوات دون إرسال إنذار مربك للجمهور. تشمل مناوبة ليلية وعاملًا خارج المكتب .وشخصًا يحتاج تيسيرًا. ويوثق الفريق زمن اعتماد الرسالة ووصولها وفهمها، ثم يراجع الحادث بعد انتهائه

لا تعلن سببًا غير متحقق أو تلوم فردًا قبل التحقيق. تقول المؤسسة ما تعرفه وما لا تعرفه، وتحافظ على الخصوصية. وعند تصحيح معلومة، تبرز التصحيح ولا تخفيه داخل رسالة جديدة؛ سرعة الاعتراف تحمي القرار .والثقة أكثر من الإصرار على نص قديم

١٩. تحويل المقارنة الإقليمية إلى سؤال محلي

يوفر التقرير الخليجي لعام ٢٠٢٦ سياقًا مهنيًا عن تنظيم وظيفة الاتصال وقياسها [٤]. يستخدمه المرصد لتوجيه أسئلة المؤسسة، مع الانتباه إلى اختلاف الدول والأحجام وطريقة جمع الآراء؛ تفاصيل العينة والفترة والتوزيع في الهوامش، ولا تحول النسب المنشورة إلى معيار نجاح ملزم لجهة عربية.

يبني الفريق مقارنة داخلية بأربع خانات: من يملك القرار؟ كيف تصل الرسالة إلى كل فئة؟ ماذا يثبت فهم المطلوب؟ وأين يظهر أثر التنفيذ؟ يختار لكل خانة واقعة أو سجلًا يمكن فحصه، ثم يحدد فجوة ومسؤولًا وموعدًا. تتكرر القراءة بعد تدخل محدود بنفس التعريفات.

إذا وجدت منصة موحدة مع رسائل متناقضة، يعالج الاعتماد والنسخ أولًا. وإذا اتضحت الملكية ولم يصل العامل الميداني، يصلح وقت الإحاطة والقناة. شراء أداة أو نقل ممارسة من مؤسسة أكبر لا يعفي من تشخيص موضع الخلل في رحلة الرسالة.

٢٠. الاستفادة المنضبطة من المسوح العالمية

تساعد المسوح العالمية على صياغة أسئلة عن المديرين والوصول والصوت والقياس [٥ ٦]. لكنها تستخدم بلدانًا وعينات وفترات مختلفة؛ وبعض مواد ٢٠٢٦ تحلل بيانات من ٢٠٢٥. تحتفظ المقارنة بهذه الحدود، ولا تقدم آراء الممارسين والقادة كأنها نتائج موظفي المؤسسة المستفيدة.

يبدأ القياس المحلي برسالة واحدة وجمهورها الحقيقي. يختبر الفريق التصرف المطلوب ويتحقق من قدرة العامل على استخدام القناة، ثم يراجع المعاملات والأسئلة. تكشف المقابلة القصيرة سبب الرقم: قد تكون المشكلة صياغة غامضة أو رابطًا مغلقًا أو تعارضًا بين ما يقوله المدير وما تعرضه المنصة.

إذا تحسن المؤشر بعد الحملة، يفحص الفريق التغيرات المتزامنة في النظام والتدريب وحجم العمل. توصف النتيجة باعتبارها تحسنًا متزامنًا مع التدخل ما لم يسمح التصميم باستدلال أقوى. لا يصنع ارتباط بين التقنية والفاعلية في مسح تجاري مبررًا سببيًا لشراء منتج.

٢١. سلم القياس من الوصول إلى النتيجة

المستوى الأول وصول: عدد من استلموا من المقام المؤهل. الثاني فهم: نسبة من أجابوا حالة قصيرة بما يطابق الإجراء. الثالث فعل: نسبة من نفذوا في الموعد. الرابع جودة: أخطاء أو إعادة عمل أو زمن خدمة. والخامس ثقة أو تجربة، ويقاس بأداة مناسبة مع بيان حجم المشاركة.

لا تجمع المستويات في مؤشر واحد يخفي المشكلة. قد يبلغ الوصول ٩٥٪ والفهم ٦٠٪ والتنفيذ الصحيح ٤٥٪؛ متوسطها لا يساعد. يظهر الفريق مكان الانخفاض ويختار تدخلًا: قناة بديلة للوصول، أو شرح للفهم، أو صلاحية للفعل، أو إصلاح نظام للجودة.

تحدد المقامات قبل الحملة، وتفصل من لا ينطبق عليه الإجراء. تقارن فترة مماثلة وتذكر التغيير المتزامن. لا تنسب تحسن الجودة إلى الرسالة وحدها إذا تغير النموذج أو الفريق أو حجم الطلب في الوقت نفسه.

٢٢. مثال حسابي افتراضي

هذا المثال من إعداد المرصد وليس بيانات مؤسسة فعلية. يستهدف تعميم ٤٨٠ موظفًا: ٣٢٠ مكتبيًا و١٦٠ ميدانيًا. ثبت وصول الرسالة إلى ٣٠٤ من المكتبيين بإقرار مختصر، وحضر إحاطة الوردية ١٣٦ من الميدانيين؛ عُد كل شخص مرة واحدة داخل فئته. لا تعد علامة إرسال البريد وحدها دليل قراءة أو فهم. الوصول الكلي ٤٤٠ من ٤٨٠، أي نحو ٩١٫٧٪، لكن الفجوة الميدانية ٢٤ شخصًا مقابل ١٦ مكتبيًا.

أجاب ١٢٠ موظفًا اختبار حالة، منهم ٨٤ إجابة صحيحة؛ الفهم في العينة ٧٠٪. لا يعني ذلك أن ٧٠٪ من جميع الموظفين فهموا، لأن المشاركين قد يختلفون عن غيرهم. يعرض عدد المشاركين وتركيبهم، ويستكمل اختبارًا ميسرًا لفئة لم تصلها الأداة الرقمية.

بعد أسبوع، استخدمت ٣٣٠ معاملة النموذج الجديد من أصل ٤٢٠ معاملة ينطبق عليها التغيير، أي ٧٨٫٦٪. ظهرت ٣٦ معاملة على النموذج القديم، وبقيت ٥٤ معاملة حالتها غير محسومة في السجل؛ فالمجموع ٣٣٠ + ٣٦ + ٥٤ = ٤٢٠. نسبة القديم ٨٫٦٪ وغير المحسوم ١٢٫٩٪ تقريبًا، ولا يصنف غير المحسوم نجاحًا أو فشلًا قبل مراجعته. يبدأ التصحيح بفحص مصدر المعاملات القديمة وتسوية الـ٥٤ حالة، ثم معالجة الرابط أو الصلاحية أو الفهم بحسب السبب. ولا يثبت اختيار النموذج الصحيح سلامة جميع حقول الطلب.

٢٣. اختبار حساسية للاتصال الميداني

نفترض أن إحاطة الوردية لم تصل إلى ٢٤ عاملًا. إذا أضافت الإدارة وردية تعويضية ووصلت إلى ١٨ منهم، يصبح الوصول الميداني ١٥٤ من ١٦٠، أي ٩٦٫٣٪ تقريبًا، والوصول الكلي ٤٥٨ من ٤٨٠، أي ٩٥٫٤٪. هذه نتيجة وصول وليست إثبات فهم.

إذا أجاب ١٥ من الثمانية عشر اختبارًا قصيرًا، وفهم ١٢ منهم الحالة، فالفهم في مجموعة التعويض ٨٠٪. لا تقارنها مباشرة بعينة الـ١٢٠ الأصلية دون الانتباه لصغر العدد وطريقة الاختيار. تستخدم المجموعة لكشف ما إذا كان الشرح البديل عمليًا، لا لإعلان تفوق القناة.

ويظل ستة ميدانيين وستة عشر مكتبيًا لم يثبت وصولهم؛ أي ٢٢ شخصًا، وهو ما يطابق ٤٨٠ ناقص ٤٥٨. لم يفترض المثال وصولًا جديدًا لأي موظف مكتبي. تحدد الخطة مسؤولًا وموعدًا وقناة بديلة، وتحمي من كانوا في إجازة أو غياب مشروع من تصنيف سلبي. الحساب يبين أين تذهب المتابعة ولا يحول الاتصال إلى مراقبة فردية مستمرة.

٢٤. موجز حملة معبأ

مثال تدريبي: الغرض استبدال نموذج طلب دعم داخلي يوم ١ نوفمبر. الجمهور الموظفون والمشرفون وفريق الخدمة. النتيجة المطلوبة استخدام النموذج الجديد ووقف القديم، مع بقاء قواعد الأولوية كما هي. صاحب القرار مدير الخدمة، وصاحب المحتوى مسؤول الإجراء، والناشر الاتصال الداخلي.

الرسالة الأساسية: يبدأ النموذج الجديد في التاريخ المحدد؛ إرسال طلبات جديدة عبر الرابط القديم يتوقف

لحظة تفعيل الجديد، مع بقاء الطلبات الجارية قابلة للمتابعة؛ الطلبات المفتوحة لا يعاد تقديمها؛ الاستثناءات تذهب إلى قناة موحدة. القنوات: إعلان مرجعي، وإحاطة مدير، وتنبيه قصير قبل النفاذ. النسخة العربية معتمدة، وتوفر ترجمة للفئات التي تحتاجها.

الاختبار: خمس حالات مصطنعة تشمل طلبًا مفتوحًا واستثناءً ومستخدمًا ميدانيًا. مؤشرات الأسبوع الأول: الوصول بحسب الفئة، وصحة اختيار النموذج، والأخطاء، والأسئلة المتكررة. شرط التصحيح: إذا ظهر رابط قديم في مسار عمل فعلي، يزال فورًا ويبلغ المتأثرون.

٢٥. رسالة مكتملة للتجربة

نموذج تعليمي من إعداد المرصد، وليس تعميمًا صادرًا عن مؤسسة فعلية. الجهة المفترضة تقدم برامج تدريبية، وتوحد استقبال طلبات الدعم الداخلي. العنوان: «طلبات الدعم الجديدة تستخدم النموذج ٢ ابتداء من ١ نوفمبر ٢٠٢٦، الساعة ٩ صباحًا بتوقيت القاهرة». الناشر: مسؤول الاتصال الداخلي؛ مالك القرار: مدير الخدمة؛ رقم التعليمات: اتصال–٠١، الإصدار ٢؛ تاريخ الرسالة: ٢٨ أكتوبر ٢٠٢٦.

نص الرسالة المقترح: ابتداء من الموعد المحدد، افتح بوابة الموظف ثم «الدعم الداخلي» ثم «طلب جديد — الإصدار ٢». الهدف توحيد البيانات اللازمة للتوجيه والمتابعة. توقف البوابة إنشاء طلبات بالإصدار السابق في اللحظة نفسها. الطلب الذي حصل بالفعل على رقم قبل الانتقال يستمر برقمه، ولا تعِد تقديمه. قواعد أولوية الخدمة وحقوق المتابعة باقية وفق الإجراء المعتمد.

إذا تعذر الدخول، أبلغ مكتب الخدمة عبر قناة «تعذر الوصول» المعتمدة أو من خلال مشرف الوردية؛ يسجل المكتب بلاغًا برقم حتى استعادة القناة. لا ترسل معلومات شخصية حساسة إلى مجموعة عامة. تراجع التعليمات والأسئلة من صفحة «إجراء الدعم الداخلي — الإصدار ٢». أي استثناء في الصلاحية يعرض على مدير الخدمة، ولا يقرره ناشر الرسالة.

قبل استخدام هذا النموذج في الواقع، يعتمد مالك الخدمة الأسماء والمسارات والبديل ووقت النفاذ، ويختبرها بحساب موظف وحساب مشرف ميداني. الأسماء هنا توضح بناء الرسالة؛ لا يجوز نشرها إذا لم تكن قنوات المؤسسة الفعلية مطابقة ومتاحة. ويحيل كل تنبيه مختصر إلى النسخة المعتمدة نفسها.

٢٦. خمس حالات تطبيق وإجاباتها

هذا اختبار تعليمي مرتبط بالرسالة السابقة. الحالة الأولى: موظف يرسل طلبًا جديدًا بعد الساعة التاسعة بخمس دقائق في يوم النفاذ. الإجابة: يستخدم الإصدار ٢ من المسار المعتمد. دليل الاجتياز أن يفتح المسار الصحيح ويحدد النسخة؛ حفظ العبارة وحده لا يكفي.

الحالة الثانية: طلب أنشئ في ٣١ أكتوبر وله رقم متابعة وما زال مفتوحًا. الإجابة: يستمر برقمه دون تقديم طلب جديد. يحدد المشارك أين يتابعه. اعتبار الانتقال سببًا لإعادة التقديم خطأ؛ فقد يصنع تكرارًا أو يفقد ترتيب الخدمة.

الحالة الثالثة: نموذج قديم محفوظ على جهاز الموظف ولم يحصل الطلب على رقم بعد. الإجابة: لا يعامل كطلب جارٍ؛ ينقل الموظف البيانات اللازمة إلى النموذج المعتمد الجديد مع التحقق من نجاح الإرسال وعدم إنشاء طلبين. يفحص مسؤول الإجراء إمكانية استعادة البيانات قبل حذف أي مسودة.

الحالة الرابعة: العامل الميداني يعرف التعليمات لكن حسابه لا يفتح القناة. الإجابة: يبلغ عبر البديل المحدد ويحصل على رقم بلاغ، ثم يصلح مالك النظام الصلاحية. تسجل الحالة عائق وصول، لا فشل فهم. لا توسع التجربة إلى فئة مماثلة قبل اختبار البديل والصلاحيات.

الحالة الخامسة: موظف يريد إرفاق كشف راتب في مجموعة عامة ليسأل عن خطأ. الإجابة: يتوقف عن المشاركة العامة، ويستخدم مسار الحالة الفردية المخول. لا يتطلب الاختبار إدخال ملف راتب حقيقي. النجاح مشروط بحفظ الخصوصية واختيار صاحب الصلاحية، لا بمجرد سرعة الحصول على جواب.

٢٧. قرار الجاهزية وحدود النجاح

اقتراح المرصد للتجربة: يختبر عشرة مشاركين يمثلون المكتب والميدان والمناوبات واللغات المطلوبة الحالات الخمس؛ الناتج خمسون محاولة حالة، وليس خمسين موظفًا. يسجل المراجع لكل محاولة صحة الاختيار والقدرة على التنفيذ وسبب التعثر. نجاح شخص في الشرح مع تعذر دخوله للنظام لا يسجل نجاح تنفيذ.

لا يكفي معدل إجمالي مرتفع للسماح بالتعميم. فلو نجحت ٤٨ محاولة من ٥٠، فالنسبة ٩٦٪، لكن إخفاقًا يكشف بيانات أو ينشئ طلبًا مكررًا أو يمنع فئة من الخدمة يوقف التوسع حتى إصلاحه وإعادة اختباره. أما عيب تنسيق لا يغير التصرف فيحدد له مالك وموعد إصلاح؛ يصنف مالك الخدمة الخطورة قبل الاختبار، ولا يخفضها بعد رؤية النتيجة.

في هذا النموذج تعتمد البداية المحدودة عندما تنجح جميع الحالات الحرجة، وتتاح النسخة والقناة البديلة للفئات المختبرة، وتعرف الجهة من سيرد على الأسئلة. العينة الصغيرة تكشف عيوبًا ولا تثبت خلو المؤسسة كلها منها؛ تتابع أول معاملات حقيقية وتوقف التوسع عند تكرار عائق حرج.

يكتب قرار الإطلاق في أربعة أسطر: النطاق المسموح، والأدلة التي راجعها مالك القرار، والمسائل المتبقية، وموعد المراجعة التالية. وبعد نحو ثلاثين يومًا يعاد اختبار حالة جديدة للمهمة نفسها لفحص ثبات التطبيق، وتراجع الرسالة فور تغير الإجراء أو القناة أو الصلاحية.

٢٨. سجل متابعة يربط الرقم بتصرف

يسجل كل مؤشر تعريفه والبسط والمقام والفترة والفئة ومصدر البيانات والمالك والقرار الناتج. في المثال الحسابي: الوصول المثبت ٤٤٠ من ٤٨٠، والتغطية منفصلة للمكتب والميدان؛ صحة اختبار الفهم ٨٤ من ١٢٠ مشاركًا؛ استخدام النسخة الجديدة ٣٣٠ من ٤٢٠ معاملة. لا تخلط مقام الأشخاص بمقام المعاملات أو تعتبر الأشخاص غير المشاركين راسبين.

يسجل مالك الخدمة يوميًا الحالات الـ٥٤ غير المحسومة في المثال حتى تتضح حالتها، دون تغيير المجموع

الأصلي خلسة. قد تكون السجلات ناقصة أو الطلبات مكررة أو القنوات غير مصنفة؛ هذه احتمالات للفحص وليست نتائج مفترضة. يصدر التصحيح مع تاريخ الاستخراج وتعريف النسخة، ويبين إن تغير المقام ولماذا.

يعرض الفريق سبب التصحيح مع الملاحظة: رابط قديم يذهب لمسؤول القناة؛ تعريف غامض يذهب لمالك الإجراء؛ صلاحية ناقصة تذهب لمالك النظام؛ رسالة لم تصل لوردية تذهب لمنسق الموقع. يراجع المدير إغلاق المشكلة من دليل العمل، ولا يغلقها لأن رسالة تذكير أرسلت.

٢٩. مقارنة عبء بديلين للمتابعة

حساب تعليمي بافتراضات صريحة: إعادة رسالة للجمهور كله، ٤٨٠ شخصًا × ٣ دقائق قراءة، تستهلك ١٤٤٠ دقيقة، أي ٢٤ ساعة عمل بشرية. وإذا احتاج إعدادها واعتمادها ساعتين، يصبح الجهد ٢٦ ساعة بشرية. لا يثبت هذا الجهد أن الأربعين الذين لم يصلهم الأصل سيستطيعون قراءة الإعادة بالقناة نفسها.

البديل المستهدف: أربع إحاطات مدة كل منها عشر دقائق، يحضر كلًا منها عشرة من الأربعين غير المثبت وصولهم. جهد الحضور ٤٠ × ١٠ دقائق = ٤٠٠ دقيقة؛ وجهد الميسر لأربع جلسات ٤٠ دقيقة؛ ومع ساعتين للإعداد والتنسيق يصبح الإجمالي ٥٦٠ دقيقة، أي ٩ ساعات و٢٠ دقيقة بشرية. فرق الجهد عن الإعادة العامة ١٦ ساعة و٤٠ دقيقة، بشرط تحقق هذه الافتراضات ومنع ازدواج الحضور في العد.

هذا فرق تقديري في وقت العمل، وليس وفرًا نقديًا أو تفوقًا مثبتًا للإحاطة. قد يرتفع عبء التنسيق أو تحتاج المؤسسة أكثر من ميسر أو لغة. إذا كان الخطأ في مضمون الرسالة الأصلية وقد أثر في الجميع، يلزم التصحيح العام حتى لو كان أكثر كلفة؛ أما إذا كان العائق وصول فئة محددة، فتجرب المعالجة الموجهة وتقاس نتيجتها.

٣٠. خطة تسعين يومًا

الأيام ١–١٥ لتحديد ثلاثة اتصالات عالية الأثر ورسم الجمهور والقنوات والمصدر وخط الأساس. يختار الفريق حالة سياسة وحالة تغيير وحالة صف أمامي. المخرج خرائط ورسائل واختبارات قصيرة، لا خطة عامة بعشرات الشعارات.

الأيام ١٦–٤٥ لتجربة القالب وحزمة المدير وسجل النسخ ومسار الأسئلة في نطاق محدود. تجمع بيانات الوصول والفهم والتنفيذ، وتراجع الخصوصية والإتاحة. يصلح الإجراء أو القناة عند ظهور العائق، ولا يضاف محتوى لمجرد زيادة النشاط.

الأيام ٤٦–٧٥ لتوسيع ما اجتاز الشروط وربط البيانات بجودة العمل، ثم الأيام ٧٦–٩٠ لمراجعة النتيجة والتكلفة والعبء والثقة وتحديد ما سيستمر. المدة إطار قابل للتكييف؛ لا يتوسع الفريق إذا بقي مصدر الحقيقة متعارضًا أو لم يصل العاملون المعنيون.

٣١. رأي المرصد والمشورة التنفيذية

يرى المرصد أن الاتصال الداخلي بنية قرار وتشغيل، لا وظيفة نشر. الرسالة الجيدة تعلن حدودها وتصل عبر

قناة مناسبة وتتيح سؤالًا وتحيل إلى مرجع، ثم تختبر في العمل. وحين لا يملك الموظف وقتًا أو صلاحية أو أداة، يجب ألا يُنسب الفشل إلى الصياغة وحدها.

للمؤسسة الصغيرة، تكفي بداية بمالك قرار وقالب رسالة وسجل نسخ واختبار حالة وقناة أسئلة. وللمؤسسة الكبيرة، تضاف حوكمة الفئات والترجمة والصفوف الأمامية والبيانات والذكاء الاصطناعي. في الحالتين، تقاس النتيجة بعدد أقل من الأخطاء وغموض أقل وقدرة أوضح على التصرف.

المشورة العملية: أوقف الرسائل التي بلا قرار، وأظهر ما لم يُحسم، وجهز المدير قبل فريقه، واختبر العامل الميداني، وأغلق حلقة الملاحظة. استخدم المسوح العربية والعالمية لطرح أسئلة أفضل، ولا تقدم نسبها بوصفها واقعك قبل قياس محلي موثق.

الهوامش والمراجع

تحليل ومشورة ونماذج أصلية من إعداد المرصد. يستند إلى دراستين عربيتين وتطبيق حكومي إماراتي ومرجع خليجي ومسحين مهنيين عالميين منشورة في ٢٠٢٦. لا يمثل حصرًا نهائيًا ولا مسحًا أجراه المرصد؛ الأمثلة والحسابات افتراضية وموسومة.

منهج القراءة وحدود الاستدلال

تاريخ القطع ١١ أكتوبر ٢٠٢٦. فُصل تاريخ النشر عن فترة جمع البيانات، والإعلان عن التطبيق عن نتيجته، والارتباط عن السببية. لا تمثل المصادر حصرًا قطريًا أو مسحًا لجميع الدول العربية. المتن والنماذج والحسابات والمشورة إنتاج أصلي للمرصد.

١] ليبيا: نشر ٢٠٢٦ وعدد يحمل ٢٠٢٥]

يسجل موقع المجلة النشر الإلكتروني في ١٨ فبراير ٢٠٢٦، بينما يحمل المجلد ٤٤ العدد ١ سنة ٢٠٢٥. المجتمع ٩٢ والاستجابات المستعادة ٨٦ بحسب الملخص. لم تظهر فترة جمع البيانات؛ لا يعاد تقديمها كبيانات ٢٠٢٦، ولا تعمم دراسة جهة واحدة على ليبيا كلها. احتُفظ ببيانات المراجعة السابقة؛ تعذر إعادة جلب رابط المجلة في هذه المراجعة، ولا ندعي إعادة قراءة النص الكامل الآن.

٢] الجزائر: دراسة وصفية في مؤسسات مختارة]

نشر المقال في ١ يونيو ٢٠٢٦ بعد استلامه في فبراير وقبوله في أبريل. يذكر ملخصه عينة ١٣٨ وتأثيرًا إيجابيًا ومرحلة تنفيذ أكثر تأثرًا، لكن التصميم الوصفي والاستبانة لا يثبتان أن الاتصال سبب منفرد لنتيجة التغيير. لكن تعذر إعادة جلب النص الكامل في ASJP فترة الجمع غير مثبتة في الملخص. ظهر الملخص في فهرس المراجعة الحالية؛ لم تضف استنتاجات من أقسام غير متاحة.

٣] الإمارات: الوظائف المعلنة لا الأثر]

تذكر بلدية دبي وظائف داخلية لشخصية رقمية تشمل الرسائل والتنبيهات والاستطلاعات والإجابة عن الاستفسارات. لا تتضمن الصفحة قياس دقة أو وصول أو رضا لاحقًا؛ لذلك صيغ اختبار مستقل قبل التوسع.

٤] المرجع الخليجي: منهجية التقرير الكامل]

التوافر في ١٦ أبريل ٢٠٢٦. يحدد التقرير، ص ٥–٦، عدد ١٧٩ شركة وجمعًا في فبراير–مارس MEPRA أعلنت ٢٠٢٦ باستبانة إلكترونية ومقابلات بالأسئلة نفسها. وتتركز مقرات المستجيبين في الإمارات ٥٢٪ والسعودية ٢١٪؛

.لا توزع النتيجة بالتساوي على دول الخليج، ولا تثبت ارتباطات التقييم الذاتي سببية أو تمثيل السوق كله

٥] و[٦] المقارنة العالمية]

إجابات ٥٠٠٠ عامل بريطاني بعمر ١٨–٧٥ في ١٥–٢٩ يناير ٢٠٢٦ بحصص تمثيلية، في مؤسسات IC Index جمع تضم ٥٠٠ موظف فأكثر. المنهجية في الصفحات المطبوعة ٦٨–٧١، وتستبعد النسب إجابات «لا أعرف»؛ لذلك فيحدد ٤٤٨ ممارسًا بأمريكا الشمالية جُمعت بياناتهم في ديسمبر ٢٠٢٥، Simpplr يختلف مقام السؤال. أما بيان و٧٥ قائدًا بأمريكا الشمالية وبريطانيا في يناير ٢٠٢٦. لا يمثل أي منهما خط أساس عربيًا، ولا تحول سنة نشر .التقرير إلى سنة لكل بياناته

المصادر

١] أثر الاتصالات الداخلية على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي غرب] بنغازي. طاهر عمر يونس المغربي وأنس سليمان الخفيفي؛ جامعة بنغازي؛ نشر إلكترونيًا ١٨ فبراير ٢٠٢٦؛ مج ٤٤ ع ١ يحمل سنة ٢٠٢٥

مواضع الاستشهاد: ص ٩-٣٣؛ المجتمع ٩٢، والاستبانات المستعادة ٨٦. فترة جمع البيانات غير مذكورة في .الملخص المقروء

journals.uob.edu.ly

بحسب سجل المجلة CC BY-NC-ND 4.0 :ترخيص المرجع

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

التحليل والتطبيقات من إعداد المرصد، مع توثيق نتائج المصادر وبياناتها. لا يدعي هذا التقرير اعتماد الجهات .الناشرة له

.ملخص محدود وتحليل مستقل؛ لا ترجمة أو إعادة نشر كاملة للمقال

٢] تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية] — تشير سهام؛ مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية؛ ١ يونيو ٢٠٢٦ — مج ١٠ ع ١، ص ٣٥٢-٣٧٠؛ استلام .٢٣ فبراير وقبول ٤ أبريل؛ عينة ١٣٨ عاملًا. فترة الجمع غير مبينة في الملخص

asjp.cerist.dz

بلدية دبي؛ صفحة ١٧ يونيو وإعلان مؤرخ ١٤ — Saeed, AI-powered digital persona launched [٣] .يونيو ٢٠٢٦ — وصف وظائف دعم الاتصال الداخلي والاستفسارات؛ إعلان تطبيق وتوقعات لا قياس أثر

www.dm.gov.ae

في ١٦ أبريل MEPRA ؛ أُعلن توافر التقرير عبرSage XP — Sage XP 2026 Research Report [٤] ٢٠٢٦ — ص ٥–٦ من التقرير: ١٧٩ شركة؛ جمع فبراير–مارس ٢٠٢٦؛ استبانة ومقابلات وفق الاستبانة نفسها. لا .تثبت العينة تمثيل كل شركات الخليج

content.presspage.com

[٥] IC Index 2026: The reality check — Ipsos Karian and Box وInstitute of Internal Communication: ٥٠٠٠ عامل بريطاني بعمر ١٨-٧٥ في مؤسسات تضم ٥٠٠ موظف فأكثر؛ جمع إلكتروني ١٥-٢٩ يناير ٢٠٢٦، تاريخ النشر اليومي غير ظاهر في الملف — منهجية ص ٦٨–٧١ المطبوعة.
www.ioic.org.uk

[٦] State of Internal Communications 2026 — Simpplr؛ البيان الرسمي عن التقرير في ١٦ أبريل ٢٠٢٦. Survey methodology في البيان: ٤٤٨ ممارسًا في ديسمبر ٢٠٢٥؛ و٧٥ قائدًا في يناير ٢٠٢٦ — فقرة قراءة المنهجية المتاحة لا تعني تنزيل التقرير الكامل.
www.simpplr.com

المرصد العربي
للموارد البشرية