

اسم المقرر

مهارات الاتصال
د. أحمد عبد الرحمن بلالي



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الحادية عشر

المذكرات الداخلية



عناصر المحاضرة

- المذكرات الداخلية
- التقارير



أولاً: المذكرات الداخلية

١- مفهوم المذكرات الداخلية:

تعتبر المذكرات:

- أحد أنواع الاتصال الكتابي الأكثر انتشاراً في المنظمة؛
- يتم تبادلها بين العاملين في نفس المنظمة؛
- تسمى أحياناً مراسلات داخلية، مذكرات مكتب؛
- تستخدم أكثر كلما توسعت المنظمات وتزايد حجمها؛
- تظهر أهميتها أكثر مع تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية؛
- تحقق الارتباط والتنسيق بين الوحدات والأقسام والنشاطات



٢- خصائص المذكرات:

تتدفق المذكرات بصورة دائمة في جميع الاتجاهات:

- من الأعلى للأسفل أو من الرئيس إلى المرؤوسين؛
- ومن الأسفل إلى الأعلى؛
- أفقيا في نفس الوحدة أو بين وحدات مختلفة.

المذكرات تخدم أغراضا شتى:

- توصل معلومات واستفسارات؛
- تشرح السياسات والجراءات والقرارات والتعليمات؛
- تقدم النصح والمشورة والتوضيح والتوجيه، والدافعية والتدريب والمشورة؛
- الإبلاغ عن مشكلات العمل والصراعات وغيرها؛
- إطلاع العاملين على أي تغييرات في السياسات والجراءات وتفاصيل العمليات الداخلية في مختلف النشاطات والوظائف من إنتاج وتسويق



٣-مزايا المذكرات الداخلية:

- تمثل المذكرات وثائق و مستندات دائمة؛
- تشكل برهانا أو إثباتا يمكنه المحافظة على مصالح وحقوق الشركة ويوضح التزاماتها؛
- أفضل طريقة لعرض معلومات معقدة مدعومة بالأرقام والرسوم؛
- تلائم وتريح المستقبل أكثر من الاتصالات الشفهية؛
- أقل تكلفة من الاتصال الهاتفي أو المباشر وجها لوجه؛
- تتيح للمرسل والمستقبل وقتا أطول لكتابة المذكرة وفهمها.



٤-تصميم/ تنسيق المذكرة الداخلية:

معظم المنظمات الكبيرة تقوم بطباعة قرطاسية لاستخدامها مذكرات داخلية، وتوزع في الغالب على المديرين ورؤساء الأقسام الذين يكتبون مذكرات داخلية بشكل متكرر. في كل مرة يريد شخص أن يرسل رسالة مكتوبة داخلية ينزع ورقة من الرزمة ويكتب/ يطبع عليها الرسالة الداخلية.

التصميم الشائع للمذكرات هو:

- ١ - الترويسة - عبارة مذكرة داخلية -
- ٢ - عبارة "إلى" : تأتي بعد الترويسة، تطبع على يمين الصفحة.
- ٣ - عبارة "من" تلي "إلى" مباشرة وتطبع على يمين الصفحة.
- ٤ - التاريخ: يطبع مباشرة.
- ٥ - الموضوع: يطبع مباشرة تحت "التاريخ".



مذكرة داخلية

مذكرة داخلية

إلى: جميع مديري الإدارات

من: أحمد محمود الحمدان، مدير إدارة الموارد البشرية.

التاريخ: ٢٠ نيسان ٢٠٠٨

الموضوع: برنامج التعريف للمعنيين الجدد

أرفق لكم مسودة البرنامج المقترح. تلاحظون أن البرنامج سوف

يعقد في الفترة ما بين ١-٤ حزيران، يوميا من الساعة ٤ - ٧ مساء

أرجو موافاتي بموافقتكم وأي ملاحظات قبل ذلك التاريخ.



٥- أسلوب كتابة المذكرات الداخلية:

يتفاوت أسلوب المذكرات الداخلية من مذكرة إلى أخرى ويتوقف على:

- طبيعة الرسالة؛
- ظروف كتابة الرسالة؛
- مركز ومكانة المستقبل وشخصيته؛
- العلاقة بين المرسل والمستقبل؛
- التوجيهات والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا والموجهة الى جميع العاملين غالبا ما تكتب بلغة رسمية وغير شخصية؛
- المذكرات التي يتبادلها الزملاء تكتب بأسلوب المحادثة، ولغة شخصية؛
- المذكرات من الرؤوسين الى رؤسائهم تكون أكثر حذرا.



٦-المذكرات الداخلية والرسائل:

هناك بعض الاختلافات بين الرسائل والمذكرات :

- إن معظم المذكرات تكتب بصورة مباشرة؛
- إن كاتب المذكرة ليس مضطرا إلى الشعور بالقلق والحيرة أو استخدام "اتجاه- أنت"؛
- الأجزاء الثلاثة: التحية الافتتاحية، والتحية الختامية، والتوقيع، نستغني عنها في المذكرات، إذ أنه يفترض أن تسود علاقات المودة والصداقة بين العاملين؛
- إن المذكرة تكون قصيرة قدر الامكان وتتناول موضوعا محددا.



إلى: جميع مديري الوحدات

من: المدير العام

التاريخ: ١٥ تشرين الثاني ٢٠٠٧

الموضوع: إعداد الموازنة السنوية

تتبع التوجيهات والإرشادات الآتية في إعداد الموازنة السنوية للعام ٢٠٠٨

- ١- عدم استحداث أي وظائف جديدة مهما كانت الأسباب.
 - ٢- إيقاف جميع الترقيات والزيادات السنوية والعلاوات والمكافآت.
 - ٣- إيقاف جميع المهمات الخارجية.
 - ٤- عدم تجديد أي أثاث مكتبي.
 - ٥- إيقاف جميع الاحتفالات والمعارض والنشاطات التي تترتب عليها أي التزامات مالية.
 - ٦- تلغى جميع الخطط والبرامج التدريبية المقترح تنفيذها خلال السنة المالية ٢٠٠٨.
 - ٧- يمنع شراء أي أجهزة حاسوب، برمجيات حاسوبية، كتب ومراجع.
 - ٨- يتقيد ويلتزم كل مدير بهذه التوجيهات في إعداد موازنة إدارته/ وحدته للعام القادم ٢٠٠٨.
- سوف تصدر تعليمات تفصيلية بهذا الشأن لاحقاً.



ثانيا: التقارير

١- مفهوم التقرير:

التقرير يكتب في حالات عديدة: في الدراسة، أو في العمل
"التقرير هو عرض حقائق ومعلومات بصورة منظمة وموضوعية من أجل
غرض/ هدف معين يتعلق بالعمل".

- يعتمد التقرير بصفة رئيسة على الحقائق؛
- يتم عرض الحقائق بتسلسل منطقي وطريقة منظمة؛
- يجري عرض وتحليل الحقائق بصورة موضوعية، مجردة، وحيادية؛
- التقرير هو وسيلة وليس غاية. فالوظيفة النهائية للتقرير هي توفير أساس سليم شامل من الحقائق والتحليل، يعتمد عليه صاحب القرار / من طلب التقرير، في التوصل إلى قرارات وحلول وإجراءات ناجحة وسليمة.



٢-أنواع التقارير:

- تقارير الانتاج/ تقارير الموارد البشرية/ تقارير التسويق/ تقارير التمويل.
- تقارير رسمية / وغير رسمية.
- تقارير يومية /أسبوعية / شهرية/ أولية/ نهائية.
- تقارير روتينية / خاصة/ عاجلة.
- تقارير عادية/ سرية.
- تقارير وصفية/ إحصائية /تحليلية.
- تقارير داخلية.



٣- استخدامات وأغراض التقارير:

- اطلاع المسؤولين على سير العمل والانجاز في المنظمة؛
- تقييم مستويات أداء الأفراد والجماعات والادارات والنشاطات المختلفة؛
- عرض نتائج دراسة/ بحث موضوع معين أو مشكلة معينة تتعلق بالمنظمة؛
- عرض مقترحات / توصيات / مشورة للمساعدة في التوصل إلى قرارات؛
- تغيير اتجاهات وميول وسلوك الآخرين من خلال إقناعهم بتبني / تطبيق ممارسات معينة في العمل؛
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة عن الأوضاع الحالية والمستقبلية للمساعدة في إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات؛
- تقديم الاقتراحات والتوصيات والمشورة الهادفة إلى مواكبة التطورات العلمية؛
- تحقيق درجة عالية من التعاون والتنسيق والتكامل فيما بين الوحدات.



٤-متطلبات التقرير الجيد:

- لا بد أن يكون التقرير أداة ووسيلة توفر عوناً ومساعدة هامة للإدارة؛
- أن يكون التقرير موحداً، أي أن يتناول موضوعاً واحداً فقط ؛
- الشمولية: أن يكون التقرير كاملاً يتناول الموضوع من مختلف جوانبه؛
- أن يكون التقرير صحيحاً؛
- أن يكون التحليل سليماً ومنطقياً؛
- أن يتم عرض الموضوع في التقرير وفق خطة مدروسة تعتمد التحليل المنطقي وتصنيف وتبويب المعلومات بشكل سليم؛
- الوضوح والايجاز، ولا سيما التوصيات والاقتراحات وتعزيزها بالبراهين؛
- استخدام لغة سهلة، بسيطة ودقيقة، والابتعاد عن المصطلحات المعقدة الغامضة أو المطولة.



٥- عملية كتابة التقارير:

١- التخطيط:

- تحديد الهدف/ الغرض من التقرير
- تحديد من هو / هم الذين سيرسل إليهم التقرير
- تحديد أبعاد / جوانب المشكلة ، متطلبات ومحددات الدراسة
- تحديد مصادر وأساليب جمع المعلومات
- وضع جدولاً زمنياً لأعداد وكتابة التقرير

ب- جمع المعلومات؛

ج- تنظيم المعلومات ووضع المخطط النهائي للتقرير؛

د- كتابة مسودة التقرير؛

هـ- المراجعة والتعديل؛

و- التدقيق والتحرير؛

ز- إخراج التقرير؛



٦-تبويب وتحليل المعلومات:

- هل النتائج التي توصلت إليها الدراسة معقولة ومنطقية؟
- هل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها موثوقة وتمثل مشكلة الدراسة.
- هل بالغت في تبسيط مشكلة البحث؟ وهل أغفلت بعض الجوانب الهامة.
- هل من الضروري أن تجري اختبارات إحصائية معينة؟
- هل قمت بدراسة الموضوع بشكل متعمق؟
- هل قمت بالاجابة عن أسئلة البحث التي تضمنتها خطة البحث؟
- هل قمت بنقل الحقائق كما هي؟
- هل التحليل والتفسير موضوعي؟



٧- هيكلية التقرير:

الأجزاء الأولية/ التمهيدية	المتن/ جسم التقرير	الأجزاء المكملية/ التكميلية:
• صفحة العنوان؛	• المقدمة؛	• الهوامش؛
• رسالة التفويض؛	• جسم التقرير؛	• الملاحق؛
• رسالة تسليم التقرير؛	• الخلاصة.	• قائمة المراجع/ المصادر؛
• قائمة المحتويات؛		• الفهرس.
• قائمة الجداول؛		
• قائمة الأشكال والرسوم البيانية؛		
• الملخص.		



تقرير مبيعات

إلى: السيد زياد عليان، مدير المبيعات.
من: خالد بركات مسؤول مبيعات منطقة الرياض

التاريخ: ٢٠ آذار، ٢٠٠٨

الموضوع: التقرير الشهري للمبيعات (شهر شباط)

الفرع	المبيعات (بالريال)	الزيادة/النقص عن الشهر السابق
الفيحاء	٣٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠
السليمانية	٢٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠
الملز	٤٥,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
وسط المدينة	٦٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠
جرير	١٥,٠٠٠	(٥,٠٠٠)
الاستقلال	٢٠,٠٠٠	(٨,٠٠٠)
الكرامة	٣٥,٠٠٠	٥,٠٠٠
الدرعية	٦٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠
	٢٩٥,٠٠٠	٦٢,٠٠٠

تلاحظون أن مبيعات شهر شباط قد زادت عن مبيعات شهر كانون الثاني بمقدار (٦٢,٠٠٠) ريال. لقد زادت مبيعات كل الفروع باستثناء فرعي جرير والاستقلال وذلك نظرا لإغلاقهما بعض الوقت من أجل إنجاز بعض أعمال التحديث الديكور والتكييف، ومن المؤمل أن يتم تعويض هذا النقص في الشهرين القادمين.



مؤسسة الوفاء للتكليف

ص.ب ١١١٥، دبي

دولة الامارات العربية المتحدة

ت ٥٦٤٣٢١٨

التاريخ ١٥ شباط ٢٠٠٨

سعادة السيد/ محمد الأحمد المحترم

مدير عام مؤسسة النهضة التجارية

ص.ب ١٤١٨، أبو ظبي

الموضوع: تركيب وتشغيل نظام تكيف مركزي لمؤسستكم

فبالإشارة إلى رسالتكم رقم ن ت / ٤ / ٧٩ بتاريخ ٥ شباط، لقد قام المهندس عزيز علي، مهندس التكيف والتبريد لدى مؤسستنا، بزيارة مكاتب مؤسستكم، وناقش مع المسؤولين جميع متطلباتكم واحتياجاتكم فيما يتعلق بنظام التكيف المركزي، وما يتطلب ذلك من أجهزة ومعدات ولوازم وأجور تركيب وتمديد وتشغيل وغيرها. وفي ضوء ذلك توصل المهندس الى تقدير تكاليف هذه الاعمال شاملة الاجور مبلغ (٧٥٠,٠٠٠) درهم.

نرفق لكم كتيباً عن مؤسستنا وإنجازاتها، ونسخاً من بعض كتب رسائل التقدير والشكر من الجهات التي قمنا بتركيب نظام تكيف مركزي لها، وفيما تعبر عن مدى رضاها وتقديرها للتميز في جودة وإتقان جميع أعمالنا، بالإضافة الى تعامل موظفينا مع موظفي تلك الجهات بمنتهى الكياسة واللباقة. ونود أن نؤكد لسعادتكم حرصنا والتزامنا لتقديم أفضل خدماتنا لتلبية متطلبات وحاجات مؤسستكم، وسوف نعطي الأولوية لإنجاز العمل لديكم بأسرع وقت ممكن، مؤكداً التزام موظفينا بالتعامل بكل مودة وكياسة واحترام مع موظفيكم. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

خلدون دعبس

المدير العام





مَشَقَّةٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

