

العوامل التي تساهم في نجاعة الاتصال الخارجي - دراسة حالة مجلس المحاسبة الجزائري -

Factors Contributing to the performance of external communication -Case study of the Algerian Court of Auditors-

بوخنفر زليخة^{1*}، عطية الحاج سالم²

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، boukhenfer.zoulyekha@univ-alger3.dz

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، hadjsalemattia@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2025 / 10 / 31

تاريخ القبول: 2025 / 10 / 18

تاريخ الاستلام: 2025 / 07 / 20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تساهم في نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة الجزائري كهيئة عليا للرقابة البعدية على الأموال العمومية، من خلال تسليط الضوء على مفهوم نجاعة الاتصال الخارجي لهذا الأخير وكذا دراسة مختلف أشكال الاتصال التي يعتمدها، بالإضافة لأهم الوسائل التي يلجأ إليها لضمان نجاعة عمليات الاتصال الخارجي، مع تبيان أنواع الاتصال التي يركز عليها لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا عبر استخدام أداة الاستبيان التي تشمل عينة قصدية مكونة من ثمانين (80) مبحوثا على مستوى مجلس المحاسبة تتشكل من قضاة وإداريين، وذلك للفترة الممتدة من شهر ديسمبر لشهر مارس 2025. وخلصت النتائج إلى أن نجاعة الاتصال الخارجي تتحقق بإحداث التأثير المرغوب لدى المتلقين، ويتحقق ذلك بتبني وسائل وأشكال اتصال فعالة ومتكاملة، بالتوافق مع أهداف ومهام المجلس عند اختيار نوع الاتصال المناسب.

الكلمات المفتاحية: أهداف؛ الاتصال الخارجي؛ عوامل؛ مجلس المحاسبة؛ منظمة؛ نجاعة.

Abstract:

This study aims to identify the factors contributing to the performance of external communication by the Algerian Court of Auditors, as the supreme body for post-audit oversight of public funds. It highlights the concept of communication performance in the court's context and examines the forms and tools used to support it. The study also investigates the types of communication it relies on to achieve its stated objectives. a questionnaire was utilized, targeting a purposive sample of eighty (80) judges and administrative staff from the Court, between December and March 2025. Results show that external communication performance depends on achieving the intended impact on recipients, through using efficient and integrated communication methods and aligning communication types with the Court's objectives and missions.

Keywords: objectives; external communication; factors; court of auditor; organization; performance.

1. مقدمة

يحظى الاتصال الخارجي باهتمام كبير من قبل مختلف المنظمات، فهو الذي يربطها مع بيئتها الخارجية بما تحتويه من جهات فاعلة، سواء كانت حكومات، منظمات أو جماعات مختلفة، ويساهم هذا النوع من الاتصال في تمكين المنظمات من جمع المعطيات والمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، وتحديد موقعها ومكانتها ضمن محيطها، مع تمكينها من بناء صورتها الذهنية وتعزيزها والحفاظ عليها لدى جمهورها.

وفي ظل تعقيدات العصر الحديث وغزارة المعلومات، تسعى المنظمات بشكل متزايد إلى تحقيق التميز والفعالية في مجال الاتصال، وبشكل خاص الاتصال الخارجي.. لاسيما وأن التوجهات الحالية تركز على النجاعة التي أصبحت من أبرز سمات المجتمعات الحديثة، فهي تعد مطلباً في شتى مجالات الحياة، بدءاً من التعليم، حيث يتم الحديث على نجاعة الأطفال في تحصيلهم الدراسي، إلى سوق العمل، وضرورة نجاعة العمال لتحقيق نتائج مرضية، وصولاً إلى المجالات الرياضية التي تتطلب مستويات عالية لتحقيق نجاعة استثنائية.

وفي هذا السياق، ينتظر من المنظمات أن تكون ناجعة، إذ أن أي تقصير في هذا الجانب، خصوصاً ضمن بيئة معولمة وتنافسية، قد يعرضها إلى خطر التراجع أو حتى الزوال. فالنجاعة جعلت الجميع يضع كافة مكوناته الفردية والجماعية تحت ضغط تحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد، تصبح النجاعة معياراً أساسياً للسلوك، سواء لدى الأفراد أو المنظمات، بالتطلع إلى التغلب المستمر على أنفسهم وتخطي حدودهم قصد الوصول إلى النتائج المحددة سلفاً والمتوقعة. (Elyamani, 2021, p. 426)

ومن بين المنظمات التي يشكل الاتصال الخارجي ركيزة أساسية في نشاطها، ومكوناً جوهرياً ضمن رأسمالها الحيوي، نجد مجلس المحاسبة وهو الهيئة العليا للرقابة البعيدة للأموال العمومية، وتتميز هذه المؤسسة بطابعها المزدوج، فهي تجمع بين التنظيم الإداري والقضائي، مما يمنحها خصوصية فريدة داخل المنظومة المؤسسية، وتتمثل مهامها في التحقق من شروط استخدام الموارد والوسائل والأموال العمومية من قبل المؤسسات، كما تحرص على مراقبة نوعية التسيير من حيث الفعالية والكفاءة والاقتصاد. وبحكم هذه المهام، يستند نشاطها على الاتصال الدائم والمنتظم مع هذه المؤسسات والمتمثلة في الوزارات والجماعات المحلية وكافة المؤسسات الأخرى التي يتم تسييرها بناء على قواعد المحاسبة العمومية، قصد متابعة نشاطاتها وما تقوم به من إجراءات في إطار تسيير المال العام. كما يفتح المجلس على محيطه الدولي من خلال التعاون مع نظرائه من الهيئات الرقابية عبر العالم، مستفيداً بذلك من تبادل الخبرات وأفضل الممارسات، وهذا ما يجعله يولي أهمية بالغة للاتصال الخارجي، باعتباره أداة استراتيجية لضمان جودة ما ينتجه من أعمال، ما يفرض عليه العمل على تحقيق النجاعة في هذا المجال.

وبناء على هذا نطرح السؤال المحوري التالي: ما هي العوامل التي تساهم في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية::

- بماذا ترتبط نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة؟
- ما دور الهيكل المكلف بالاتصال في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة؟
- هل تؤدي وسائل الاتصال المستخدمة من قبل مجلس المحاسبة إلى تحقيق النتائج المرغوبة من الاتصال.
- ما مدى مساهمة أشكال وأنواع الاتصال الخارجي التي يستخدمها مجلس المحاسبة تحقيق نجاعته،

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على طبيعة نجاعة الاتصال الخارجي بالنسبة لمجلس المحاسبة.
- التعرف على دور الهيكل المكلف بالاتصال في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة.
- معرفة مدى تحقيق النتائج المرغوبة من الاتصال من خلال وسائل الاتصال المستخدمة من قبل مجلس المحاسبة.
- معرفة مساهمة أشكال وأنواع الاتصال الخارجي التي يستخدمها مجلس المحاسبة في تحقيق نجاعته.

منهجية الدراسة:

تم اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، من خلال تناول مجلس المحاسبة كحالة لدراستها بشكل معمق بناء على متطلبات البحث وقصد الوصول إلى نتائج تجيب عن الإشكالية التي قمنا بطرحها. وتتميز بحوث دراسة الحالة بأنها أكثر قدرة على دراسة القضايا الراهنة، إذ أنها تنصب على الحاضر وتتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة.(المشهداني، 2017، صفحة 165)

يتمثل مجتمع البحث بالنسبة لهذه الدراسة في موظفي مجلس المحاسبة المتمثلين في القضاة والإداريين.

كما اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية والتي تندرج ضمن صنف العينات غير الاحتمالية، وهي العينة التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي.

اخترنا العينة القصدية لما رأيناه من سمات وخصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث، وهي متكونة من 80 موظفا (57 قاضي و23 إداري)، على مستوى مجلس المحاسبة موزعين بين الغرف الوطنية والإقليمية.

أولا: مفهوم نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة

تنتمي كلمة النجاعة إلى مجالات مختلفة من الدراسات وتعزز البناء النظري المتعدد في هذه المجالات: اللغويات، الفلسفة، الهندسة، العلوم والتقنيات الرياضية والبدنية، فنون العرض المسرحي، لاسيما دراسات المسرح، الجماليات، الأنثروبولوجيا، علوم التنظيم وتسيير المنظمات.(Pradier, 2017, p. 287)

ولهذا يعد مفهوم النجاعة من المفاهيم التي شهدت تباينا في الآراء ووجهات النظر بين الباحثين نظرا لتعدد استخداماته في كافة المجالات، وهذا ما جعله يثير تفكير المهنيين والمنظرين في سياقات مختلفة إذ نجده يستخدم يوميا في جميع الأنشطة البشرية. ففي الأعمال والرياضة، يقصد بالنجاعة القيام بشيء يرقى إلى المستوى، لتحقيق النجاح والتفوق. وفي الفنون تعني النجاعة تقديم عرض، مسرحية، حفلة موسيقية، أما في الحياة اليومية فتعني النجاعة التباهي والتفاخر والذهاب لأقصى الحدود من التميز والنجاح.

1. معنى النجاعة:

يتميز مفهوم النجاعة بأنه متعدد المعاني، من الناحية اللغوية، يعتبر استخدام مصطلح "perform" في اللغة الفرنسية ليس مجرد تقليد للغة الإنجليزية، بل يمثل عودة إلى الأصول. فهو مشتق من اللغة الفرنسية القديمة والوسطى "performance" الإنجاز، التنفيذ فالكلمة هي شكل اسمي للفعل "parformer" أو "parfourmer" المأخوذ من اللاتينية. "performare" الذي كان يعني تنفيذ، إنجاز، إكمال. اختفت الكلمة من اللغة الفرنسية في القرن الخامس عشر، واعتمدها اللغة الإنجليزية، ثم عادت إلى فرنسا في القرن التاسع

عشر كاستعمال إنجليزي مرادف للعائدة، في البداية في مفردات السباق. يستعيد القاموس الإنجليزي الأمريكي Merriam-Webster في عام 1913 التعريف الأصلي للكلمة: فعل القيام بشيء ونتيجة العمل، سواء كانت هذه الأخيرة عادية أو تافهة أو فنية أو روحية أو فكرية. وبالتالي، يشمل "performing arts" (فنون العمل، الدراما باليونانية القديمة) التي يطلق عليها في الفرنسية فنون العرض. لذلك، تحتوي اللغة المعاصرة التي تضم مجموعة المعاني في اللغة الإنجليزية على جوهر واحد: الفعل L'action (Pradier, 2017, p. 288).

إن الحديث عن النجاعة، يتعلق بالنتائج النهائية التي يسعى الفرد إلى بلوغها والوسائل المناسبة لتحقيقها. بشكل أكثر تحديداً، فإن الحديث عن النجاعة التنظيمية هو التركيز على النتائج النهائية التي تنتجها المنظمة (ربحها، حصصها في السوق، إلخ) والوسائل التي تستخدمها لتحقيق هذه النتائج (طرق إنتاجها، هيكلها الرسمي، ممارساتها لتسيير الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وما إلى ذلك).

أما بالنسبة Vosloban، فهو يعتبر أن النجاعة تمثل أحد أهم الجوانب التي يجب على المنظمة مراعاتها في إستراتيجيتها التطويرية، خاصة في سياق تميل فيه الأسواق نحو معيار معين. في هذه الحالة، ينظر إلى النجاعة على أنها قدرة المنظمة على تقديم سلع وخدمات عالية الجودة للسوق (Bessire, 1999, p. 128) من وجهة نظر إدارية، يمكن النظر إلى النجاعة على أنها قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لها لتحقيق الأهداف (Elyamani, 2021, p. 427).

وفقا Saulquin وشير Schier، يحمل مفهوم النجاعة العديد من المعاني. بالنسبة للمدير يمكن تشبيه النجاعة بربحية منظمته بينما بالنسبة للعميل، هي جودة المنتج والخدمة، بالنسبة للموظف، يمكن أن يكون مناخ العمل، ومن هنا يبرز عدد الأوجه الممكنة للنجاعة اعتمادا على الأفراد الذين يشكلون المنظمة، مما يجعل المفهوم محددا بشكل مفرط، وهو ما يوضح تعدد المؤشرات التي يمكن مراعاتها في قياس النجاعة. (Bessire, 1999, p. 130)

ومن الجدير بالذكر أن الحدود بين هذه المعاني ليست منيعة، من ناحية أخرى، نلاحظ أن معظم الأبحاث التي تتناول هذه الفكرة في الأدبيات تتفق على بعض خصائصها: (Elyamani, 2021, p. 426)

- إنه مفهوم متعدد الأبعاد، ونال قبولا واسعا رغم اختلاف وجهات النظر حوله،
- يعتمد فهمه وتقييمه على المرجع المعتمد، أي الهدف الذي يراد تحقيقه،
- يتميز بطابعه الذاتي، إذ يتأثر بتصور الفرد الذي يحدده، وكذلك بالسياق الذي يُطبق فيه.
- يصعب رصده وقياسه بشكل مباشر، لذلك لا يمكن اعتباره مفهوماً أحادي البعد قابلاً للتقييم بمؤشر واحد فقط، بل يمكن النظر إليه كبناء مركب، يمكن ملاحظته وتجسيده من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات.

في المنظمة، تفهم النجاعة على أنها تحقيق الأهداف غالبا ما تربط النجاعة بين عنصرين، هما النتيجة والنجاح.

2. طبيعة نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة:

يتم تحليل نجاعة الاتصال في المنظمة من خلال مدى قدرة المرسل على تحقيق أهدافه الاتصالية، إذ إن كل عملية اتصال فعالة تُعد عنصراً حاسماً في بناء الروابط داخل المنظمة ومع مختلف المتعاملين معها خارجياً، مثل العملاء، الموظفين، وأصحاب المصلحة.

وتعتمد نجاعة الاتصال بشكل كبير على جودة العملية الاتصالية نفسها، فهي الأداة التي يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعاني المشتركة. فإذا شاب العملية أي خلل أو ضعف، فإن ذلك سينعكس سلباً على وضوح الرسالة ويؤثر على فهمها. أما إذا كانت العملية سليمة، فإن الرسالة تُنقل بوضوح وتُفهم على

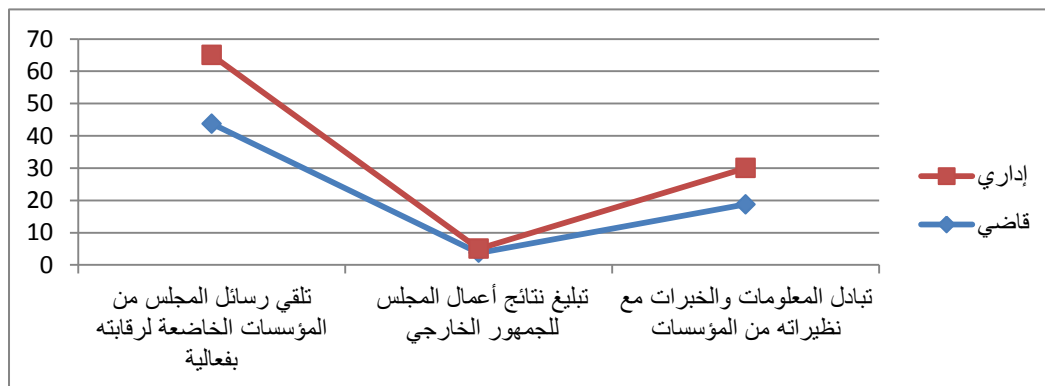
النحو المقصود. وفي هذا السياق، يرى Sanchez أن عملية الاتصال تتكون من أربعة عناصر: تشفير الفكرة، اختيار الوسيط والإرسال، فك تشفير الفكرة، والتغذية الراجعة (Eke, 2020, p. 44). ورغم تعدد عناصر الاتصال، إلا أن أهمها يظل المرسل والمستقبل، إذ لا يمكن أن تُبنى رسالة دون وجود هذين الطرفين. يلهمها في الأهمية الوسيط، الذي يلعب دوراً في تسهيل أو إعاقة نقل الرسالة. وفيما يخص الاتصال الخارجي، فإنه يُقاس بقدرة المرسل على التفاعل مع الجمهور بطريقة تسمح بمشاركته في بناء الرسالة وفهم معناها بشكل مشترك. وإذا ما تم إساءة تفسير الرسائل أو فهمها بشكل خاطئ، فإن ذلك قد يؤدي إلى هدر في الوقت والموارد، ويُعيق بلوغ الأهداف المنشودة. وعليه، فإن نجاعة الاتصال في المنظمة تُقاس من خلال النتائج التي تحققها من خلال عملياتها الاتصالية. وفي هذا السياق، تتجلى نجاعة الاتصال الخارجي بالنسبة لمجلس المحاسبة في مدى نجاحه في إيصال رسائله بوضوح إلى الجهات المعنية، وفقاً لما هو مرسوم في مخطط نشاطه السنوي، وتحقيق الأثر المطلوب لدى تلك الجهات. كما تبرز هذه النجاعة في قدرته على بناء صورة إيجابية وسمعة قوية لدى جمهوره، من خلال إبراز نتائج أعماله وجهوده للعموم، بما يتماشى مع توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE).

الجدول 1: معنى نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة

المجموع		تبادل المعلومات والخبرات مع نظيراته من المؤسسات		تبليغ نتائج أعمال المجلس للجمهور الخارجي		تلقي رسائل المجلس من المؤسسات الخاضعة لرقابته بفعالية		معنى نجاعة الاتصال العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66.25%	53	18.75%	15	3.75%	3	43.75%	35	قاضي
33.75%	27	11.25%	9	1.25%	1	21.25%	17	إداري
100%	80	30%	24	5%	4	65%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 5.

الشكل 1: معنى نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 5.

من خلال الجدول 1 المتعلق بمعنى نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة يتضح أن 65 % من أفراد العينة موزعة بين القضاة بنسبة 43.75% والإداريين بنسبة 21.25% صرحوا أن نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة تعني تلقي رسائل المجلس من المؤسسات الخاضعة لرقابته بفعالية وهذا بسبب أن طبيعة مهام المجلس المتعلقة بالرقابة تعتمد بشكل كبير على اتصاله المستمر بالمؤسسات الخاضعة لرقابته قصد تبادل المعلومات التي تسمح له بأداء مهامه، فهو يقوم سنوياً بالتواصل مع مئات المؤسسات التابعة

للقطاع العمومي الخاضع لقواعد المحاسبة العمومية (الوزارات، الهيئات الوطنية، المصالح غير الممركزة للدولة، الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري)، وكذا المؤسسات التابعة للقطاع الاقتصادي الخاضع لقواعد المحاسبة التجارية (المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري) والتي يتم ضمان تمويلها كلياً أو جزئياً من الأموال العمومية.

كما يقصد بنجاعة الاتصال الخارجي بالنسبة لمجلس المحاسبة تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المجلس ونظيراته من المؤسسات الأجنبية بنسبة 30 %، تنقسم بين القضاة بنسبة 18.75 % والإداريين بنسبة 11.25 %، وهذا ما يفسر تواصل المجلس مع نظيراته من المؤسسات العليا للرقابة المتواجدة على المستوى الدولي، قصد تعزيز هيكله نشاطات المجلس وتدعيم مهامه في الرقابة القضائية ورقابة تنفيذ قانون المالية إلى جانب رقابة نوعية التسيير، من خلال العمل وفق المعايير الدولية للرقابة لتحسين صورة مجلس المحاسبة الجزائري على المستوى الدولي وكذا تكييفه مع بيئته الدولية.

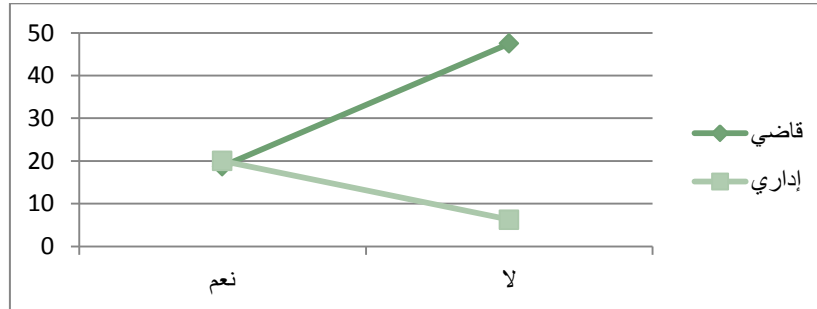
كما بلغت نسبة تبليغ نتائج أعمال المجلس للمواطنين (الجمهور الخارجي) 5 % موزعة بين القضاة بنسبة 3.75 % والإداريين بنسبة 1.25 %، وهو ما يفسر ضعف اتصال المجلس مع جمهوره الخارجي.

الجدول 2: دور الهيكل المكلف بالاتصال في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة

المجموع		لا		نعم		لهيكل الاتصال دور في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66.25%	53	47.5%	38	18.75%	15	قاضي
33.75%	27	8.75%	7	25%	20	إداري
100%	80	56.25%	45	43.75%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 6

الشكل 2: دور الهيكل المكلف بالاتصال في نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 6

يتضح من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 2 أعلاه، أن أغلبية القضاة قد أجابوا بلا حول عدم وجود دور للهيكل المكلف بالاتصال في تحقيق نجاعة الاتصال، بنسبة بلغت 47.5%. وكان تعليلهم على ذلك أن مهمة الاتصال تدخل ضمن صلاحيات رئيس ديوان مجلس المحاسبة، تبعا لما نصت عليه المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 95-377 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1416 الموافق 20 نوفمبر سنة 1995 يحدد النظام الداخلي لمجلس المحاسبة (ج.ر، 1995)، يحدد النظام الداخلي لمجلس المحاسبة، والتي تنص على أنه يتولى ديوان مجلس المحاسبة على الخصوص ما يأتي:

- ينظم ويتابع العلاقات مع المؤسسات العمومية الوطنية،
- يضمن العلاقات مع أجهزة الإعلام،

- يضمن ويتابع العلاقات مع المؤسسات الأجنبية للرقابة والمنظمات الجهوية والدولية التي يكون مجلس المحاسبة عضوا فيها.

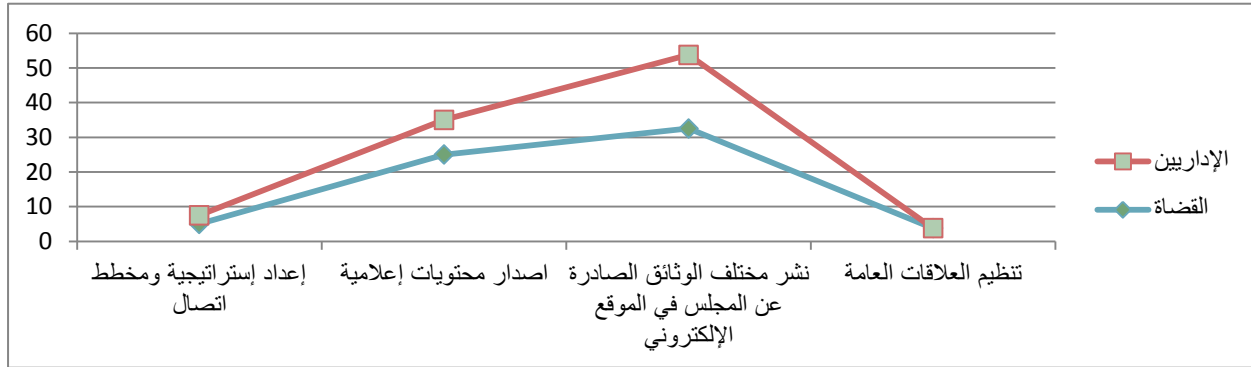
وبناء على هذا فهو المسؤول على تحقيق الأهداف الاتصالية للمجلس وبالتالي نجاعة الاتصال . في حين نجد أن ما نسبته 18.75% من القضاة يرون بوجود دور للهيكل المكلف بالاتصال في تحقيق نجاعة الاتصال والذي ينبغي تعزيزه بمهني اتصال يتولون عملية التخطيط للاتصال بالتنسيق مع رئيس الديوان، أما بالنسبة للإداريين فإن معظمهم أجاب بوجود دور للهيكل المكلف بالاتصال بنسبة 25%، مع العلم أن هذا الهيكل متواجد على مستوى هذه المصالح الإدارية، وهو يتولى اصدار بعض المحتويات الإعلامية الخاصة بالمجلس، كما يضمن التنسيق بين المجلس ومختلف الفاعلين على المستوى الخارجي ويهدف إلى بناء صورة إيجابية للمجلس على مستوى الموقع الإلكتروني ومختلف مواقع التواصل الاجتماعي.

الجدول 3: أهم الأنشطة التي يقوم بها الهيكل المكلف بالاتصال

المجموع	تقييم مختلف أعمال الاتصال		تنظيم العلاقات العامة		نشر مختلف الوثائق الصادرة عن المجلس في الموقع الإلكتروني		إصدار محتويات إعلامية		إعداد إستراتيجية ومخطط اتصال		نشاطات هيكل الاتصال العمال
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
قاضي	66.25%	53	0%	0	3.75%	3	32.5%	26	25%	20	4
إداري	33.75%	27	0%	0	0%	0	21.25%	17	10%	8	2
المجموع	100%	80	0%	0	3.75%	3	53.75%	43	35%	28	6

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.7

الشكل 3: أهم الأنشطة التي يقوم بها الهيكل المكلف بالاتصال



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.7

يتضح مما يبينه الجدول 3 أعلاه، أن معظم المبحوثين (قضاة وإداريين) قد أجابوا بأن من أهم الأنشطة التي يقوم بها الهيكل المكلف بالاتصال الخارجي على مستوى المجلس تتمثل في نشر مختلف الوثائق الصادرة عن المجلس في الموقع الإلكتروني بنسبة 53.75%، وإصدار محتويات إعلامية بنسبة 35%، معللين بذلك أن هذا الهيكل يتولى مهمة نشر مقالات حول المجلس ونشرها على مستوى مجلتي منظمة الأنثوزاي INTOSAI (المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تأسست سنة 1953، وهي منظمة دولية مركزية للرقابة المالية الخارجية العامة، تضم الخطوط التوجيهية والمبادئ الأساسية للرقابة المالية والمحاسبة، تتوزع نشاطاتها على 7 منظمات إقليمية موزعة عالميا، تحمل المنظمة مسؤولية الدعم الضروري للأجهزة الرقابية العامة في دول المنطقة، وتعمل على تهيئة هياكل وإطارات مؤسساتية تنظم عمل الأجهزة الرقابية العليا في كل بلد، وتصدر عنها مجلة تعتبر بمثابة النشرة الرسمية لها، تنشر بخمس لغات عمل رسمية)،

ومنظمة الأرابوزاي ARABOSAI (المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تأسست سنة 1976، ومقرها بتونس، وهي تهدف إلى تنظيم وتنمية التعاون على اختلاف أشكاله بين الأجهزة والأعضاء وتوطيد الصلات بينه، إضافة إلى تقديم المعونة للدول العربية لتطوير أجهزتها الرقابية، وتصدر عنها مجلة نصف سنوية)، إلى جانب نشر بعض التقارير الصادرة عن مجلس المحاسبة على مستوى الموقعين الإلكترونيين الرسميين للأرابوزاي وللأنتوزاي. كما يصدر رسالة إخبارية سداسية، تعتبر وسيلة للاتصال الخارجي، تتضمن معلومات حول مجلس المحاسبة ونشاطاته

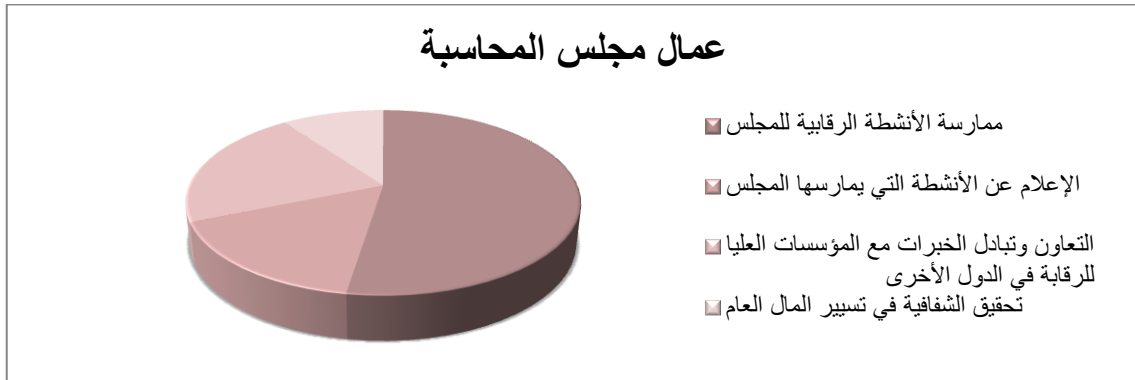
ونجد نسبة 7.5% من المبحوثين قد أجابوا بأن من بين نشاطات هيكل الاتصال إعداد مخطط وإستراتيجية الاتصال للمجلس، والتي تدرج ضمن المخطط السنوي للمجلس. أما بالنسبة لعملية تقييم الاتصال بالمجلس فإن هذا الهيكل لا يقوم بها وهي تعتبر عملية ضرورية لتحقيق نجاعة الاتصال كونها تسمح بالتعرف على النشاطات الاتصالية الناجحة والفاشلة باستخدام مؤشرات، ما يخول كشف نقاط القوة والضعف للاتصال وكذا إجراء التصحيحات الضرورية.

الجدول 4: أهداف مجلس المحاسبة من الاتصال الخارجي

النسبة	التكرار	الإجابة
52%	42	ممارسة الأنشطة الرقابية للمجلس
16.25%	13	الإعلام عن الأنشطة التي يمارسها المجلس
21.25%	17	التعاون وتبادل الخبرات مع المؤسسات العليا للرقابة في الدول الأخرى
10%	8	تحقيق الشفافية في تسيير المال العام
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 8

الشكل 4: أهداف مجلس المحاسبة من الاتصال الخارجي



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 8

يتضح عبر البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم أعلاه، أن أفراد العينة صرحوا بنسبة 52.5% أنه تتحقق نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة من خلال تحقق أهدافه الاتصالية والمتعلقة بتبادل المعلومات والرسائل المتعلقة بممارسة الأنشطة الرقابية، في الرتبة الأولى، ثم يأتي الهدف المتعلق بالتعاون وتبادل الخبرات مع المؤسسات العليا للرقابة في الدول الأخرى بنسبة 21.25%، إضافة إلى الإعلام عن الأنشطة التي يمارسها المجلس بنسبة 16.25% وأيضاً تحقيق الشفافية في تسيير المال العام بنسبة 10%. وبناء على هذا، نستنتج أن الهدف الأساسي الذي يصبو إليه مجلس المحاسبة من الاتصال الخارجي يتمثل في ممارسة الأنشطة الرقابية، وهذا نظراً لطبيعة مهمة الرقابة البعدية والتي تتطلب القيام باتصالات

هاتفية وتحرير مراسلات رسمية توجه إلى المؤسسات التي تخضع لرقابته، كما نجد المجلس على اتصال دائم بالهيئات العليا للرقابة من أجل تبادل الخبرات مع هذه الهيئات والعمل بالمعايير الدولية المكرسة عالمياً، إضافة إلى أنه يقوم بالإعلام عن الأنشطة التي يمارسها من خلال الرسالة الإخبارية التي يعدها وعبر موقعه الإلكتروني. وبهذا يضمن تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي.

ثانياً: أشكال وأنواع الاتصال الخارجي المستخدمة في مجلس المحاسبة والوسائل الضرورية لتحقيق نجاعة الاتصال

يعتمد مجلس المحاسبة في ممارسته للاتصال الخارجي على أشكال متعددة من الاتصال تشمل كل من الاتصال اللفظي وغير اللفظي والكتابي، كما يستعمل الوسائل الضرورية الملائمة لهاته الأشكال، كما يستند المجلس على أنواع اتصالية محددة تخدم أهدافه الاتصالية.

1. أشكال الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة ووسائله:

1.1 أشكال الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة:

يشير Niol إلى أن الاتصال يتخذ ثلاثة أشكال تتمثل في الشفهي وغير الشفهي وكذا المكتوب، ولكل شكل من الاتصال خصائص تميزه عن غيره من الأشكال الأخرى من خلال الرموز التي يعتمد عليها. (العياصرة و بني أحمد، 2007، صفحة 164)

1.1.1 الاتصال اللفظي (الشفهي):

يعد الاتصال الشفهي نوع الاتصال الذي يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال أي بين المرسل والمستقبل بواسطة اللغة المنطوقة المشتملة على كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى معين. كما يعتبر نمط من أنماط الاتصال التقليدية وجد قبل اختراع الكتابة والطباعة ولا يزال مستخدماً في الكثير من الحالات. (الفوزي، 2007، صفحة 18)

وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة، كونه يسمح بتبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عمليات الاتصال الأخرى. (الفوزي، 2007، صفحة 224)

مما سبق، يعتبر الاتصال الشفهي عملية تفاعل مستمر ومباشر بين القائم بالاتصال والمستقبل تسمح بتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين طرفي الاتصال ما يؤدي إلى التأثير على المستقبل لتحقيق هدف ما.

2.1.1 الاتصال غير اللفظي:

إن الاتصال بين المرسل والمستقبل لا يوظف فقط نسقا لغويا منطوقا فحسب، بل يستعمل نظاما من الإشارات والحركات والإيماءات يعرف بالاتصال غير اللفظي، الذي يطلق عليه هول Holl المختص في أنثروبولوجيا الاتصال باللغة الصامتة (the silent language) حيث ينطبق كما يرى راندال هاريسون Randall HARRISON على ظاهرة ذات مدى واسع: "اذ تشمل تعبيرات الوجه، والأزياء، الرموز، الرقص، البروتوكولات، الدبلوماسية والعنف... الخ، فتعايير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة... إلخ. (أصبح، 1998، صفحة 3)

في هذا الشأن، يقول سيغموند فرويد Sigmund FREUD: "إن الكلمات لا تخرج فقط من فم الإنسان، وإنما من كل جسده، فنحن نسمع لغة العيون ولغة الملامح والوجه وغيرها من اللغات المجازية، التي نستخدمها الإنسان لتوصيل فكرة أو عاطفة أو موقف". (إيكو، صفحة 112)

3.1.1 الاتصال المكتوب:

الاتصال الذي يعتمد على الكلمات والألفاظ المكتوبة لا المنطوقة، وذلك في صياغة مضمون الرسالة التي توجه إلى مستقبلها أفراداً أو جماعات. (الطوباسي، 2005، صفحة 8)

تعتبر الاتصالات المكتوبة من أهم المصادر التي تعبر عن واقع ونشاط المنظمات وحجم ذلك النشاط، ولكي تكون التعليمات الداخلية والخارجية للمنظمة ذات معنى ومصداقية، يجب أن توثق بمخاطبات كتابية رسمية تتم بين المنظمات التي تتعامل مع بعضها البعض.

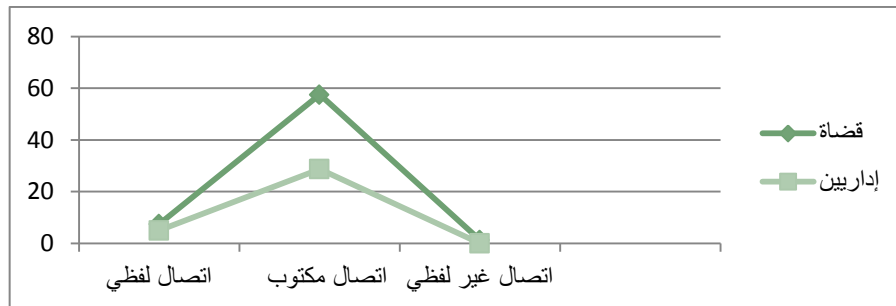
وفي هذا السياق، ومن خلال دراستنا، نحاول التعرف على أشكال الاتصال الخارجي المعتمدة من قبل مجلس المحاسبة ليضمن تبليغ مختلف رسائله وكذا تحقيق النجاعة.

الجدول 5: أشكال الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة

المجموع		اتصال غير لفظي		اتصال مكتوب		اتصال لفظي		أشكال الاتصال الخارجي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66.25%	53	1.25%	1	57.5%	46	7.5%	6	قاضي
33.75%	27	0%	0	28.75%	23	5%	4	إداري
100%	80	1.25%	1	86.25%	69	12.5%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.10

الشكل 5: أشكال الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.10

يتضح من خلال الجدول 5 المبين أعلاه، أن شكل الاتصال الخارجي الغالب على مستوى مجلس المحاسبة هو الاتصال المكتوب بنسبة 86.25% موزعة بين القضاة بنسبة 57.5% والإداريين بنسبة 28.75%، ليأتي بعده الاتصال اللفظي بنسبة 12.5% منها 7.5% خاصة بالقضاة و5% خاصة بالإداريين، وفي الأخير الاتصال غير اللفظي بنسبة 1.25%.

مما سبق، نستنتج أن المجلس المحاسبة يعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال المكتوب، وهذا راجع إلى تعامله بالمراسلات الرسمية في القيام بكافة نشاطاته سواء الإدارية أو القضائية، ويرجع ذلك إلى الضمانات التي يوفرها الاتصال المكتوب وإلى الاحتجاج به عند الضرورة (انظر الجدول رقم 6 أدناه).

كما يلجأ المجلس أيضاً إلى الاتصال اللفظي من خلال إجراء مكالمات هاتفية عند الضرورة في مجال العمل الرسمي للمجلس، حيث يستعين بها من أجل الاستفسار حول مواضيع ما أو تأكيد أمور ما.

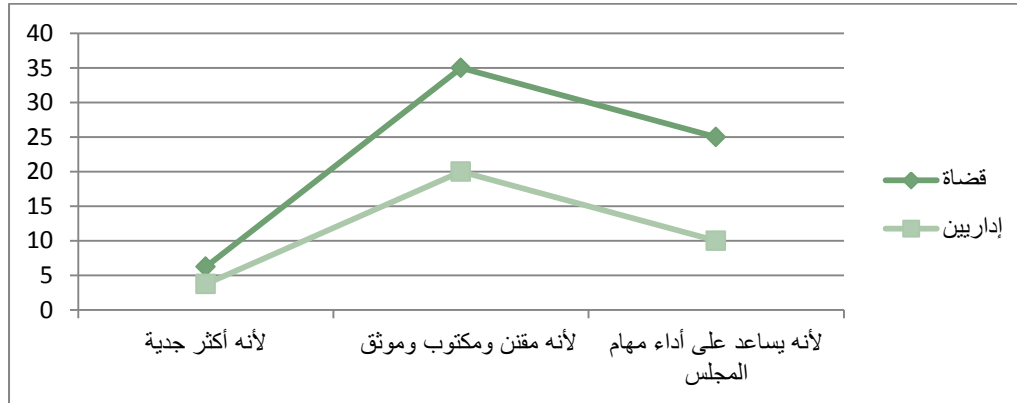
أما بالنسبة للاتصال غير اللفظي فيكاد يكون منعدماً فيما يتعلق بالأمور المهنية الرسمية.

الجدول 6: سبب استخدام الاتصالات المكتوبة أكثر من غيرها من الاتصالات

سبب استخدام الاتصال المكتوب	لأنه أكثر جدية	لأنه مقنن ومكتوب وموثق	لأنه يساعد على أداء مهام المجلس	المجموع	
				النسبة	التكرار
قاضي	6.25%	28	35%	20	25%
إداري	3.75%	16	20%	8	10%
المجموع	10%	44	55%	28	35%
				80	100%

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.10

الشكل 6: سبب استخدام الاتصالات المكتوبة أكثر من غيرها من الاتصالات



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.11

يتضح من خلال الجدول 6 المبين أعلاه، أن مجلس المحاسبة يعتمد على الاتصال المكتوب في ممارسته للاتصال الخارجي حتى يضمن نجاعته، كما تمت الإشارة إليه مسبقا، والسبب في ذلك يعود لكون هذا الشكل من الاتصال هو مقنن ومكتوب وموثق، حيث بلغت نسبة تبرير هذا 55 %، موزعة على القضاة بنسبة 35 % وعلى الإداريين بنسبة 20 % كما أنه يساعد على أداء مهام المجلس الرقابية التي تحتاج إلى الوثائق المكتوبة من أجل إجراء التحري وتوقيع الجزاء المترتب عن المخالفات المرتكبة من قبل متقاضي المجلس، وقد وصلت نسبة الإجابة على ذلك نسبة 35 % موزعة على القضاة بنسبة 25 % والإداريين بنسبة 10 %، وفي الأخير نجد أن هذا النوع من الاتصال هو أكثر جدية وذلك بنسبة 10 % موزعة بين القضاة بنسبة 6.25 % والإداريين بنسبة 3.25 %.

2.1 وسائل الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة:

تتعدد وسائل الاتصال الخارجي وتنوع استخداماتها حسب طبيعة العمل والأهداف المراد تحقيقها، وتتمثل هذه الوسائل في كل من المكتوبة والشفهية والسمعية البصرية وكذا الإلكترونية.

1.2.1 الوسائل المكتوبة:

وهي مجموعة الوثائق التي يتم تحريرها لتبليغ مختلف الرسائل إلى المتلقي وإحداث الأثر المطلوب، وتضم الرسائل الإدارية، التقارير، الكتيبات والأدلة، المطبوعات الإشهارية، النشرات الدورية، دفتر العناوين والبيانات الصحفية وغيرها.

2.2.1 الوسائل الشفهية:

يتم الاعتماد في الاتصال الشفهي على مجموعة من الوسائل كالحديث الشفهي أو الاتصال الشخصي المباشر، الاجتماعات، المقابلات، الافتتاح كوسيلة لتدشين مقرر جديد للمنظمة أو ترقية المقرر القديم، زيارات المنظمة، الأبواب المفتوحة، الملتقيات والأيام الدراسية، المؤتمرات والمعارض وغيرها.

تفسح هذه الوسائل المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة واضحة بسبب ما يديه كلا الطرفين من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية إضافة إلى تسيير فعال للأعمال التي تتم خارج المنظمة مع مختلف المتعاملين الخارجيين.

3.2.1 الوسائل السمعية البصرية:

وهي الوسائل التي يتم من خلالها استخدام فيديوهات أو منتجات سمعية أو صورة بصرية يتم تمريرها عبر لوحات إعلانية، تلفزيون، إذاعة، وغيرها. تعتمد أغلبها على استخدام المؤثرات الصوتية والموسيقى ما يؤدي إلى إحداث أثر بالغ في نفس المتلقي.

4.2.1 الوسائل الإلكترونية:

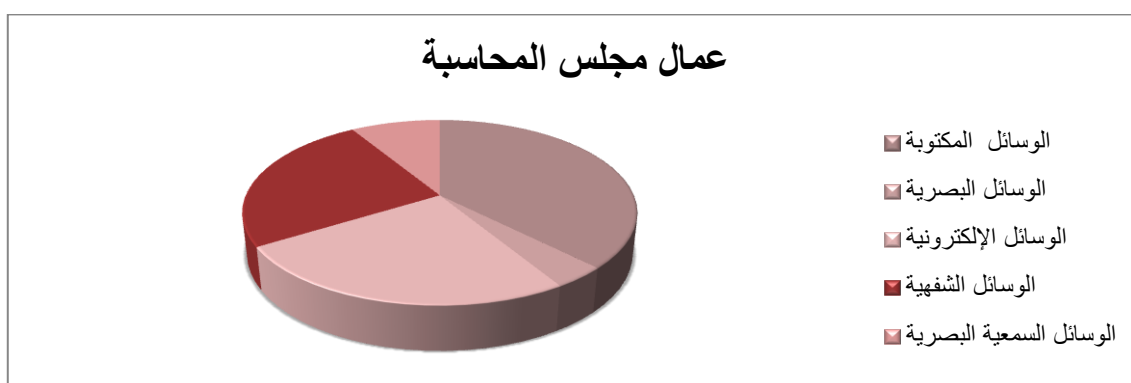
وهي التي يتم عبرها استخدام الوسائط الإلكترونية لنقل البيانات والصور والمكالمات الصوتية والبريد وغيرها، وقد عززت شبكة الإنترنت من استخدام هذه الوسائل، فقد أصبحت المنظمة تعتمد على موقعها الرسمي الإلكتروني في نقل العديد من المعلومات وتعزيز اتصالها الخارجي، إلى جانب استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.

الجدول 7: الوسائل المستخدمة في الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة

النسبة	التكرار	الإجابة
37.5%	30	الوسائل المكتوبة
3.75%	3	الوسائل البصرية
25%	20	الوسائل الإلكترونية
25%	20	الوسائل الشفهية
8.75%	7	الوسائل السمعية البصرية
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.12

الشكل 7: الوسائل المستخدمة في الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.12

يبين الجدول رقم الموضح أعلاه، الوسائل المستخدمة في الاتصال الخارجي من قبل مجلس المحاسبة، ويتضح أن الوسائل المكتوبة تعتبر أكثر استخداما، فقد بلغت نسبة 37.5% وهذا راجع إلى اعتماد مجلس في تعاملاته على الوثائق المكتوبة والتي يتم إرسالها بصفة رسمية إلى الأطراف الخارجية التي يتعامل معها.

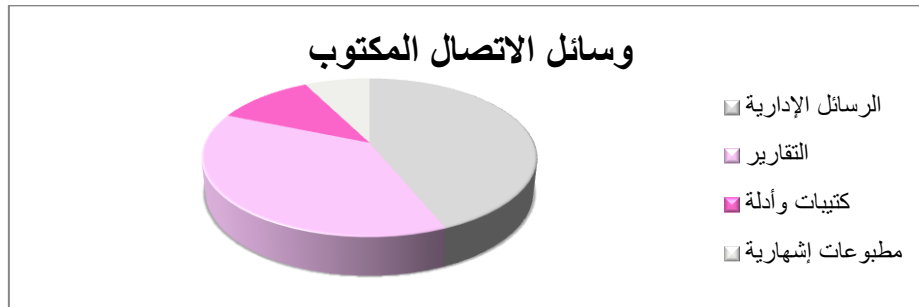
كما يعتمد المجلس أيضا على الوسائل الإلكترونية بشكل كبير، حيث بلغت نسبة 25% من خلال استخدام البريد الإلكتروني لربح الوقت والمسافة في الحصول على المعلومات من طرف المؤسسات التي تخضع لرقابته، كما يستعين بالوسائل الشفهية أيضا بنسبة 25%. وهذا راجع إلى إجراء المكالمات الهاتفية والمقابلات لانجاز مختلف الأعمال، أما بالنسبة للوسائل السمعية البصرية فنادرا ما يلجأ إليها المجلس حيث بلغت نسبتها 8.75، من خلال تصوير بعض الفيديوهات أو الحضور على مستوى بعض وسائل الإعلام قصد التعريف بالمجلس وتقديم بعض التصريحات.

الجدول 8: الوسائل المستخدمة في الاتصال المكتوب لمجلس المحاسبة

النسبة	التكرار	الإجابة
43.75%	35	الرسائل الإدارية
37.5%	30	التقارير
11.25%	9	كتيبات وأدلة
7.5%	6	مطبوعات إخبارية
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص 13.

الشكل 8: الوسائل المستخدمة في الاتصال المكتوب لمجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص 13

يتضح من خلال الجدول 8، أن من أكثر الوسائل الكتابية المستخدمة في إجراء الاتصالات الكتابية تتمثل في الرسائل الإدارية بنسبة 43.75%، كما يتم استخدام التقارير كوسيلة اتصال خارجي من قبل المجلس بنسبة 37.5 %، في حين أن الكتيبات والأدلة تستخدم بنسبة 11.25 %، أما فيما يتعلق بالمطبوعات الإخبارية والنشرات الدورية فتبلغ نسبة استخدامها 7.5%.

وعليه، نستنتج أن الوسائل ذات الطابع الإداري الرسمي هي الوسائل الكتابية الغالبة على الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة، وهذا ما تقتضيه مهامه ولتحقق أهدافه الاتصالية.

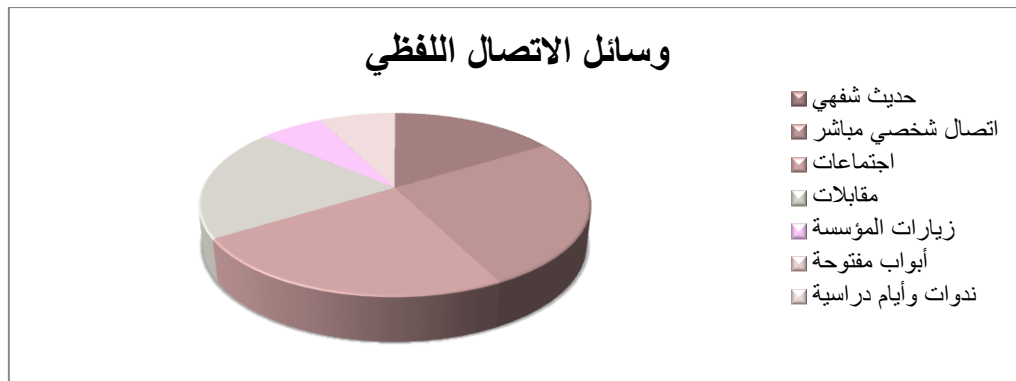
الجدول 9: الوسائل المستخدمة في الاتصال اللفظي لمجلس المحاسبة

النسبة	التكرار	الإجابة
--------	---------	---------

16.25%	13	حديث شفهي
26.25%	21	اتصال شخصي مباشر
23.75%	19	اجتماعات
20%	16	مقابلات
6.25%	5	زيارات المؤسسة
0%	0	أبواب مفتوحة
7.5%	6	ندوات وأيام دراسية
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.13

الشكل 9: الوسائل المستخدمة في الاتصال اللفظي لمجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.14

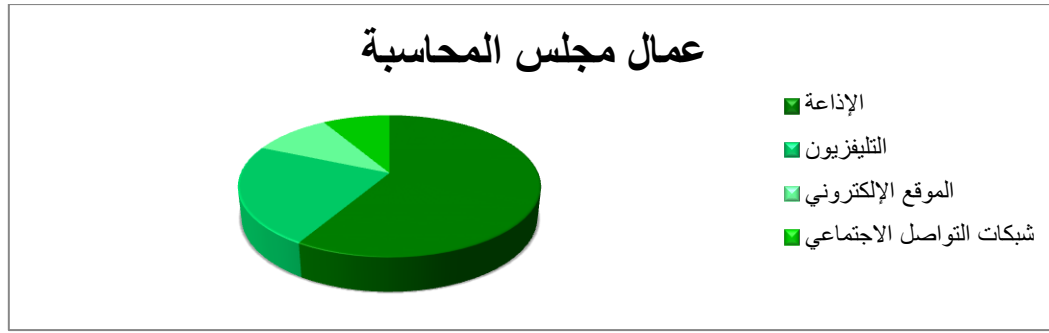
يتبين من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، أن ما نسبته 26.25% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الشخصي المباشر يعد من بين وسائل الاتصال الشفهي الأكثر استخداماً من قبل مجلس المحاسبة في الاتصال الخارجي، وهذا نظراً لطبيعة العمل الرقابي الذي يتطلب الاتصال الشخصي مع المتقاضين، كما أن ما نسبته 23.75% أجابوا بالاجتماعات، ونسبة 20% أجابوا بالمقابلات في حين أن 6.25% أجابوا بزيارات المؤسسة و7.5% أجابوا بالندوات والأيام الدراسية.

الجدول 10: استخدام مجلس المحاسبة لوسائل الاتصال السمعي البصري والوسائل الرقمية

النسبة	التكرار	الإجابة
22.5%	18	الإذاعة
25%	20	التلفزيون
37.5%	30	الموقع الإلكتروني
15%	12	شبكات التواصل الاجتماعي
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.14

الشكل 10: استخدام مجلس المحاسبة لوسائل الاتصال السمعي البصري والوسائل الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 14

يبين من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول 10 أعلاه، أن مجلس المحاسبة يستخدم التلفزيون كوسيلة اتصال خارجي بنسبة والإذاعة، في حين أنه يستخدم الموقع الإلكتروني وشبكات التواصل منتجات سمعية بصرية مثل تسجيلات فيديو. تجدر الإشارة إلى أن استخدام المجلس للوسائل السمعية البصرية، تنحصر على استقبال رئيسه من قبل بعض القنوات التلفزيونية كالقناة الجزائرية الثانية والنهار إضافة إلى استقباله من قبل الإذاعة الجزائرية القناة الأولى.

وتتم في هذا الإطار، مناقشة دور ومهام المجلس، وكذا المسائل المتعلقة بآليات مراقبة المال العام، وترشيد النفقات والتطرق إلى التقرير السنوي، إضافة إلى التعرف على مشاريع التوأمة التي يقوم بها المجلس مع غيره من المؤسسات النظرية على المستوى الدولي وهذا بغرض تعزيز القدرات المؤسسية. يعتمد المجلس بنسبة كبيرة على الموقع الإلكتروني لأن العاملين على مستواه يرون بأنه أكثر رسمية، فطابع المؤسسة يجعلها تميل بشكل كبير إلى الوسائل الرسمية، سواء ما تعلق بالوسائل التقليدية أو الإلكترونية. إلا أنه مؤخراً أصبح يلجأ المجلس لوسائل التواصل الاجتماعي قصد التعريف بمختلف نشاطاته وبناء سمعته على الفضاء الرقمي.

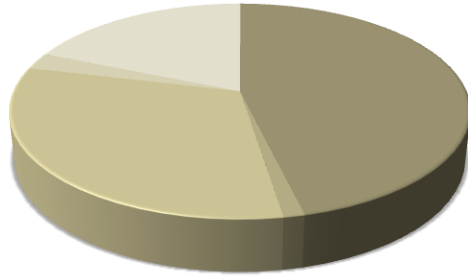
الجدول 11: المحتويات التي تنشر عبر وسائل السمي البصري والوسائل الإلكترونية

النسبة	التكرار	الإجابة
46.25%	37	تحليل ونشر معلومات حول مجلس المحاسبة في الصحافة
1.25%	1	إرسال تقارير إلى وسائل الإعلام
31.25%	25	تحليل ونشر المعلومات حول المؤسسات التي تمت مراقبتها على مستوى وسائل الإعلام
2.5%	2	تحرير بيانات صحفية حول نتائج تقارير الرقابة
18.75%	15	تنظيم مؤتمرات صحفية
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 15

الشكل 11: المحتويات التي تنشر عبر وسائل السمي البصري والوسائل الإلكترونية

عمال مجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 15

من خلال الجدول 11، الذي يتعلق بالمحتويات التي ينشرها المجلس عبر وسائل الإعلام والوسائل الإلكترونية، يتضح أن 46.25% منها تتعلق بتحليل ونشر المعلومات حول المجلس في الصحافة، من خلال إبراز مهامه والتعريف به، وبلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بتحليل ونشر المعلومات حول المؤسسات التي تمت مراقبتها على مستوى وسائل الإعلام 31.25 %، وهذا ما يبين مناقشة بعض النتائج الرقابية للمجلس، أما بالنسبة لتنظيم مؤتمرات صحفية فقد بلغت إجابة المبحوثين نسبة 18.75% وهو ما يشير إلى تنظيم المجلس لبعض المؤتمرات والتي تتعلق خاصة بعرض نشاطاته الخاصة بالتعاون الدولي مع نظيراته من المؤسسات، في حين نجد أن المجلس نادرا ما يبث تقارير وبيانات صحفية.

وإذا قارنا ما بين الاتصال الخارجي للهيئة العليا للرقابة الجزائرية مع الاتصال الخارجي لنظيراتها من الهيئات العليا للرقابة على المستوى الدولي، نجد أن هذه الأخيرة ومنذ التسعينات تسعى جاهدة لوضع تدابير تسمح بتحقيق نجاعة الاتصال، من خلال تقييم أثر نشاطاتها، عبر جعلها عمومية وشرح قيمتها، وقد تأثرت في ذلك بعملية إصلاح التسيير العمومي وخاصة ميدان الانشغال بالنتائج.

يقدر وايرنس Waerness أن من بين الجوانب التي تشرح هذا الانشغال المتعلق بالنتائج هو تعزيز المؤسسات العليا للرقابة من خلال الاتصال وتسويق منتجاتها، إضافة إلى التعريف بنتائجها الخاصة، لتوضيح أثر وتأثير رقابتها وتحديد زبائنها أو مستهلكيها. (Gonzàle, 2008, p. 468)

ترى المؤسسات العليا للرقابة أن تناول الجرائد والمجلات المتخصصة الحديث حولها يعد كرمز لتثمين وتقييم عملها، على سبيل المثال يعتبر مجلس المحاسبة النمساوي أن تواجده في وسائل الإعلام يعزز تأثير أنشطته، وقد ظهر في سنة 2005 أكثر من 6000 مرة على مستوى وسائل الإعلام (Gonzàle, 2008, p. 468)

وترى أغلب هاته المؤسسات أن تواجدها على مستوى مختلف وسائل الاتصال الموضوع تحت تصرفها، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي يعكس احترام المؤسسة العليا للرقابة للتشريع المتعلق بحرية التعبير، كما أن غيابها وعدم اتصالها يعطي صورة حول مؤسسة مملدة تفتقر إلى الشفافية والاحترام، ما يؤدي إلى إعادة النظر في وجودها، ويمكن لهذه الوضعية أن تؤدي إلى تسريب نصف الحقائق وسوء الفهم بالنظر إلى غياب وسيط بين نشاطات المؤسسة والصحفي المسؤول عن نقل المعلومات للمجتمع (Gonzàle, 2008, p. 469)

وضع مجلس المحاسبة الأوروبي مجموعة من السياسات والتنظيمات في مجال الاتصال، تتمثل أهدافه الأساسية في ضمان بأن تكون نتائج نشاطاته معروفة ومفهومة وإبراز بأنها تتطابق مع سياساتها التي تهدف إلى المساهمة في أحسن تسيير مالي، وأخيرا، تقديم عروض render compte لمواطني الاتحاد الأوروبي. (La cour des comptes, p. 1)

ويتضمن مجلس المحاسبة الأوروبي مصلحة علاقات خارجية تعمل على التنسيق وحفظ وضمان متابعة الاتصالات اليومية مع الصحافة، تقوم بنشر بيانات صحفية لكل التقارير المنشورة والمسائل الأخرى الخاصة بالمصلحة، كما تنظم أيضا مؤتمرات صحفية عندما تنشر التقارير السنوية والخاصة وعندما يبدي مجلس المحاسبة رأيه حول بعض المسائل. (La cour des comptes, p. 2)

أما بالنسبة للمؤسسة النمساوية العليا للرقابة فإنها تنظم مؤتمرا صحفيا عندما تعرض تقريرها السنوي وتقتراح أيضا على الصحافة نسخة مختصرة من تقريرها (Gonzàle, 2008, p. 469) وفي نفس السياق، مكتب الرقابة لدولة لاتفيا Lettonie والذي يدعو الصحفيين عند إطلاق تقريره السنوي وينظم مؤتمرات صحفية ويعطي للصحف والراديو والتلفزيون معلومات حول نشاطاته، كما يستعمل بانتظام بيانات صحفية، والذي يقسمها إلى ثلاث (03) فئات حسب أنواع المعلومات الخاصة بنتائج التدقيق والرقابة، المسائل ذات مصلحة بالنسبة لوسائل الإعلام، مسائل مختلفة. كما يستعمل نفس الفئات بالنسبة للمؤتمرات الصحفية. (Gonzàle, 2008, p. 470)

وفيما يتعلق بالمؤسسة العليا للرقابة السلوفاكية، فهي تنظم مؤتمرات صحفية كل ثلاثة أشهر لجعل الصحافة على علم بنشاطاتها. في استونيا، تنشر المؤسسة العليا للرقابة بيانا صحفيا بالنسبة لكل تقرير منشور، وعند الضرورة تعالج المعلومة مباشرة مع وسائل الإعلام. (Gonzàle, 2008, p. 471) إن البيانات الصحفية هي ممارسة مستمرة أيضا في كل من فنلندا وإيطاليا، في حين تنظم كل من بولونيا وهنغاريا بشكل منتظم مؤتمرات صحفية. (Gonzàle, 2008, p. 471)

تشير هذه الممارسات في ميدان الاتصال بان المؤسسات العليا للرقابة واعية بأن إرسال تقاريرها إلى وسائل الإعلام هي مسألة ضرورية، لكنها غير كافية وينبغي عليها إتمام ذلك ببيانات صحفية تهدف إلى تبسيط وتسهيل وتلخيص وعرض معلومات مفهومة على وسائل الإعلام.

وإلى جانب نتائج عمليات التدقيق والرقابة، تكشف المؤسسات العليا للرقابة عن معلومات أخرى لوسائل الإعلام، حول مسائل أخرى مثل أداء اليمين لكبار الموظفين، البرنامج السنوي أو مشاركة الموظفين في المؤتمرات، ترخص أيضا لوسائل الإعلام للوصول إلى اجتماعات اللجان البرلمانية، كما تقوم بمقابلات (في سنة 2006، تم إجراء مقابلات مع المدير العام لمجلس المحاسبة البرتغالي 16 مرة) وتمنح جوائز (منذ سنة 1992، يمنح المكتب الوطني البلغاري للرقابة جائزة لمكافحة وسائل الإعلام والصحفيين التي تعرض بطريقة أكثر مهنية عمل المكتب). (Gonzàle, 2008, p. 472)

2. أنواع الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة:

1.2 الاتصال المؤسسي: ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد – هابط – أفقي) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها.

2.2 الاتصال الاجتماعي: يرى ميشال لوني أن الاتصال الاجتماعي هو الاتصال الذي توجهه المؤسسة للمواطنين، الجماعات العامة، المحلية والوطنية، والإداريين الذين تتمنى المؤسسة خلق علاقات جيدة معهم. (LE NET, 1998, p. 16) يستخدم هذا الاتصال لخدمة أغراض اجتماعية وتحقيق أهداف المجتمع كمحاربة آفات أو تحقيق التنمية والتطور المجتمعيين.

3.2 الاتصال التجاري: هو نوع من أنواع الاتصال الخارجي ويشمل مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة لجذب انتباه مختلف الزبائن وإعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها، وحثهم على اقتناء منتجاتها واستغلال خدماتها. (بويض، 2018، صفحة 5)

4.2 الاتصال المالي: يرى كل من تيري لايبيرت Thierry LIABERT وكارين جوهانس Karine Johannes بأن الاتصال المالي عبارة عن مجموع أفعال الإعلام والاتصال التي تقوم بها المؤسسة تجاه جمهورها المالي، هدفه نشر كل المعلومات المرتبطة بأداء المؤسسة ونتائجها المالية وكذا استراتيجياتها وسياستها التي سوف تتبعها لتطوير المؤسسة. (Thierry & Johannes, 2010, p. 71)

5.2 اتصال الأزمات: يشمل اتصال الأزمة جمع ومعالجة المعلومات لفريق الأزمة الذي يتولى صناعة القرار بالتوازي مع وضع ونشر رسائل الأزمة لمن هم خارج الفريق.

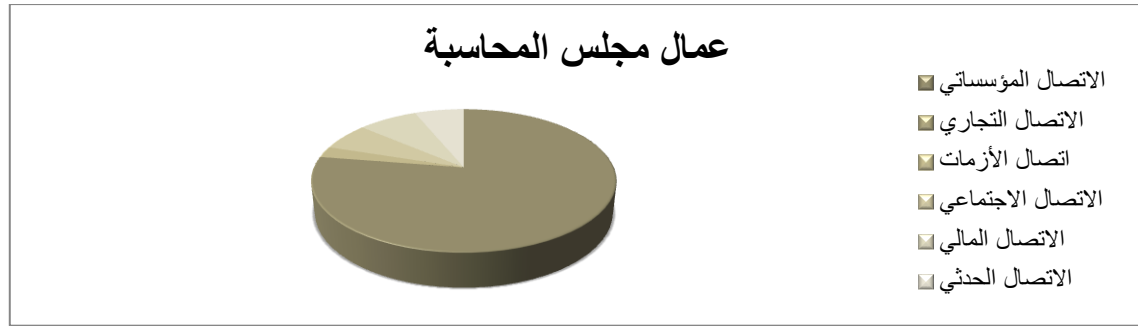
6.2 الاتصال الحديث: تقنية اتصالية تركز على استحداث أحداث مؤسسية تقليدية او خارجة عن المؤلف لجمهور مستهدف، مع إمكانية استهداف أنواع أخرى من الجماهير من زبائن، مستهلكين، وسائل إعلام، مواطنين أو شركاء متعاقدين. (رقاني و بولكعبيات، صفحة 313).

الجدول 12: أنواع الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة

النسبة	التكرار	الإجابة
77.5%	62	الاتصال المؤسسي
0%	0	الاتصال التجاري
2.5%	2	اتصال الأزمات
6.25%	5	الاتصال الاجتماعي
7.5%	6	الاتصال المالي
6.25%	5	الاتصال الحديث
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص. 17

الشكل 12: أنواع الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.18

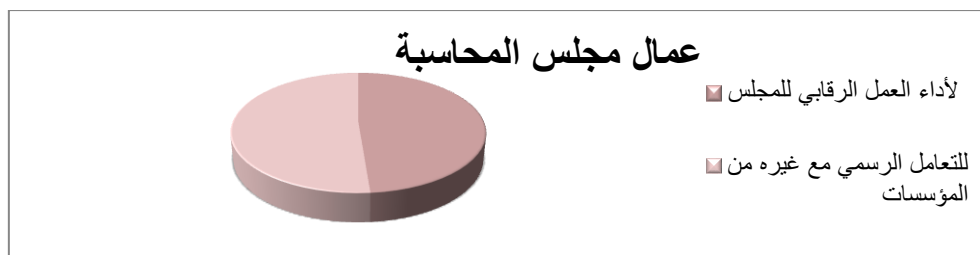
يتضح عبر المعطيات الكمية الموضحة في الجدول 12 أعلاه، أنه بلغت نسبة استخدام مجلس المحاسبة للاتصال المؤسسي 80%، وهو ما يدل على أنه يستند في اتصالاته الخارجية على الاتصال المؤسسي، كما يستخدم الاتصال المالي بنسبة 7.5%، نتيجة تبادل مختلف المعلومات مع المؤسسات المختلفة التي يراقب طريقة تسييرها للمال العمومي، ويلجأ إلى الاتصال الحداثي وكذا الاتصال الاجتماعي بنسبة 6.25% لكل منهما، وهذا في إطار مختلف الأحداث التي تكون وطنية أو دولية، وبالنسبة لاتصال الأزمات فيكون في حالة الأزمة فقط.

الجدول 13: سبب استخدام الاتصال المؤسسي من قبل مجلس المحاسبة

النسبة	التكرار	الإجابة
48.75%	39	لأداء العمل الرقابي للمجلس
51.25%	41	للتعامل الرسمي مع غيره من المؤسسات
0%	0	أخرى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.18

الشكل 13: سبب استخدام الاتصال المؤسسي من قبل مجلس المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2025، ص.18

يتضح من خلال البيانات الكمية التي يتضمنها الجدول 13، أن أفراد العينة أجابوا بنسبة 51.25% أن سبب استخدام الاتصال المؤسسي من قبل المجلس هو التعامل الرسمي مع غيره من المؤسسات، بينما أجاب باقي أفراد العينة بنسبة 48.75% أنه يرجع سبب استعمال الاتصال المؤسسي من طرف المجلس لأداء العمل الرقابي، وهذا ما يجعله يحقق أهداف المجلس المتعلقة بنشاطه المتمثل في العمل الرقابي.

ii. الطرق والأدوات

تطلبت الدراسة استخدام أداة بحث للحصول على أكبر قدر من المعلومات، وهي الاستبيان والذي يعتبر أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق أو آراء، أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

iii. نتائج الدراسة

1. تتحقق نجاعة الاتصال الخارجي بالنسبة لمجلس المحاسبة عند نجاح عملية تلقي رسائله بفعالية من قبل المؤسسات الخاضعة لرقابته، وإحداث الأثر المطلوب من الاتصال، ما يدل على بلوغ النتائج المسطرة من العمليات الاتصالية، تبعاً لما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة تصل إلى 65%، كما يوضح كل من الجدول 1 ص. 5 والجدول 4 ص. 8، كما تتمثل نجاعة الاتصال الخارجي بالنسبة لمجلس المحاسبة في تحقيق التواصل الجيد مع نظيراته من المؤسسات الأجنبية لتبادل المعلومات والممارسات الجيدة التي تضمن تطوير خبراته، وهو ما عبر عنه المبحوثين بنسبة 30%.

2. للهيكل المكلف بالاتصال الخارجي دور في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي للمجلس تبعاً لإجابة أغلب المبحوثين الإداريين بنعم، لاسيما وأنه يتولى إصدار بعض المحتويات الإعلامية ويحرص على ظهور المجلس على المستوى الدولي، غير أن المبحوثين القضاة يرون أن دور هذا الهيكل ثانوي، كون أن الدور الأساسي لتحقيق نجاعة الاتصال الخارجي يعود لرئيس ديوان المجلس لأنه المسؤول عن الاتصال الخارجي أمام مختلف الهيئات الوطنية وكذا الإعلام ومختلف الهيئات الدولية، وهذا كما يوضحه الجدول 2 ص. 6.

3. تقتصر أنشطة الهيكل المكلف بالاتصال الخارجي على نشر بعض الوثائق الصادرة عنه في موقعه الإلكتروني وعبر شبكات التواصل الاجتماعي، نسبة 53.75%، تبعاً لإجابة المبحوثين، وكذا إصدار بعض المحتويات الإعلامية الخاصة بالتعريف بالمجلس ونشاطاته، بنسبة 35% حسب البيانات الكمية المبينة في الجدول 3 ص. 7، وهو لا يعد إستراتيجية الاتصال فهي تندرج ضمن المخطط السنوي العام للمجلس، كما لا يقوم بتقييم أعمال الاتصال والتي لها دور في تحقيق نجاعة الاتصال

4. يعتبر الاتصال الكتابي بالنسبة للمجلس شكل الاتصال الأساسي الذي يعتمد عليه في تبادلاته مع بيئته الخارجية، وهو ما أكدته المبحوثين بنسبة 86.25%، تبعاً للجدول 5 وسبب هذا الاستخدام لأن هذا الشكل من الاتصال مقنن ومكتوب وموثق، تبعاً لإجابة المبحوثين التي بلغت 55% (قضاة وإداريين) حسب الجدول 6 ص. 10، وهو ما يضيف الطابع الرسمي يتماشى مع طبيعة المؤسسة الحساسة، ولهذا يحرص المجلس على أن تكون محتوياته الكتابية ذات جودة عالية، ويعتمد في ذلك على المعايير الدولية التي تحكم مجال عمله، إلا أن هذا لا يمنعه من الاعتماد على أشكال الاتصال الأخرى كالاتصال اللفظي بنسبة 12.5% في أداء أعماله.

5. يعتمد تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي للمجلس على اختيار الوسائل المناسبة حسب طبيعة مهام والظروف التي تقتضيها مختلف العمليات الاتصالية، ويرى المبحوثين تبعاً للجدول 7 والشكل 7 ص. 12، بنسبة تصل إلى 37.5% أن الوسائل المكتوبة والتي تتكون أغلبها من رسائل الإدارية بنسبة 43.7% وتقارير بنسبة 37.5% والأدلة والكتيبات بنسبة 7.5% حسب الجدول 8 ص. 13، تلعب دوراً أساسياً في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة.

6. تساهم وسائل الاتصال الشفهي والتي تستخدم بنسبة 20% حسب ما صرح به المبحوثين تبعاً للجدول 7 ص. 12، أيضاً في تحقيق نجاعة الاتصال الخارجي لمجلس المحاسبة، فهي الأكثر اعتماداً أثناء

الاتصالات الشخصية المباشرة و الاجتماعات والمقابلات والندوات والأيام الدراسية تبعا لما يوضحه الجدول 9 ص.13، والتي تنظم مع مختلف المنظمات والفاعلين في المجال الرقابي. كما يعتبر عمال المجلس أن وسائل الاتصال الإلكتروني لها دور حاسم في تحقيق نجاعة الاتصال للمجلس نظرا لما توفره من ربح للجهد والوقت وسرعة الانتشار، ويعتمد عليها المجلس أيضا بنسبة 20%، وفقا لما يوضحه الجدول 7 ص.12

7. يستخدم مجلس المحاسبة وسائل الاتصال السمعي البصري وكذا الوسائل الرقمية حتى يظهر لدى الجمهور، من خلال دعوة بعض القنوات التلفزيونية وكذا الإذاعة لرئيسه قصد مناقشة دور ومهام المجلس وكذا بعض المسائل المتعلقة بآليات مراقبة المال العام وترشيد النفقات العمومية والتطرق إلى التقرير السنوي الذي بعده المجلس ومشاريع التوأمة التي يدخل فيها مع نظيراته من المؤسسات على المستوى الدولي. وهذا ما يبينه كل من الجدول 10 ص.14 والجدول 11 ص.15

8. يعتمد المجلس في اتصالاته الخارجية على عدة أنواع اتصال يغلب عليها الطابع المؤسسي بنسبة 80% كما يبين الجدول 12 ص.17 لأداء العمل الرقابي للمجلس والتعامل الرسمي للمؤسسات، كما يوضح ذلك الجدول 13 ص. 18 كما يستخدم الاتصال المالي بنسبة 7.5%، نتيجة تبادل مختلف المعلومات مع المؤسسات المختلفة التي يراقب طريقة تسييرها للمال العمومي، ويلجأ إلى الاتصال الحثي وكذا الاتصال الاجتماعي بنسبة 6.25% لكل منهما، وهذا في إطار مختلف الأحداث التي تكون وطنية أو دولية.

IV. خاتمة:

وفي الأخير، واعتمادا على ما سبق، يتضح أن نجاعة الاتصال الخارجي لا تتحقق بمجرد نقل الرسائل أو المعلومات، بل من خلال إحداث التأثير المطلوب لدى المتلقين، وهو ما يتطلب اعتماد وسائل وأشكال اتصال فعالة ومتكاملة، تُختار بعناية لتنسجم مع طبيعة المهام والأهداف الاستراتيجية لمجلس المحاسبة. ومن هنا، فإن حسن توظيف هذه الوسائل وتكييفها وفقاً لسياق كل عملية اتصالية يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق نتائج ملموسة، تعكس صورة المجلس كمؤسسة رقابية فعالة ومؤثرة في محيطها المؤسسي والمجتمعي.

وفي هذا الإطار، نوصي بالاقتراحات التالية لتعزيز نجاعة الاتصال الخارجي للمجلس:

- تعزيز الهيكل المكلف بالاتصال الخارجي على مستوى المجلس بمختصين في مجال الاتصال وكذا مراجعة مهامه عبر تكليفه بإعداد استراتيجية ومخطط اتصال بالتنسيق مع رئيس ديوان المجلس، وإدراج عملية تقييم الاتصال والتي تعتبر أساسية في تحقيق نجاعة الاتصال من خلال كشف نقاط القوة والضعف في العمليات الاتصالية والعمل على اقتراح التصحيحات الضرورية.
- العمل على تكثيف ظهور المجلس لدى وسائل الإعلام للاتصال مع الجمهور الخارجي، وإعلامه بمختلف الجهود التي يقوم بها على غرار المؤسسات العليا للرقابة الأجنبية التي تسعى من خلال الاتصال إلى تسويق منتجاتها والتعريف بنتائجها الخاصة، لتوضيح أثر وتأثير رقابتها وتحديد زبائنها أو مستهلكيها وهي ترى أن تناول الجرائد والمجلات المتخصصة الحديث حولها يعد كرمز لتثمين وتقييم عملها.
- العمل على إنجاح الاتصال المؤسسي باختيار قائمين بالاتصال لهم خصائص وصفات تجعلهم يتقنون هذا النوع من الاتصال من خلال إصدار رسائل ذات جودة.

الإحالات والمراجع:

المؤلفات:

باللغة العربية:

- أمبرتو إيكو (تر. أحمد الصمعي)، السيميائيات وفلسفة اللغة، المنظمة العربية للترجمة والتوزيع-مركز دراسات الوحدة العربية (الإسكندرية (مصر)، 2005)، ص. 112.
- محمد علي الفوزي، نشأة وسائل الإعلام وتطوره، دار النهضة العربية، (بيروت، 2007)، ص. 18.
- محمود معن العياصرة، و محمد مروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، (عمان- الاردن 2007)، ص. 164.
- سيد أحمد غريب، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية (الإسكندرية (مصر)، 2002)، ص. 38.
- سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي (دولة الإمارات العربية المتحدة-الجمهورية اللبنانية، 2017)، ص. 165.
- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع (1998)، ص. 3.
- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع (عمان الأردن، 2005)، ص. 8.

باللغة الفرنسية:

- Michel LE NET, la communication sociale, la documentation française (Paris), 1988, p.16.
- Thierry Liabert et Karine Johannes, la communication corporate, *Dunod* (Paris, 2016), p.71.

المقالات:

باللغة العربية:

- أيوب رقاني و إدريس بولكعبيات الاتصال عبر الحدث: المفهوم والاستخدام، المجلد 11، بحوث، العدد 01، 2017، ص. 309-326.
- ياسمين بويض، الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة وزارة التجارة"، مجلة الصورة والاتصال، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2018، ص. 65-82.

باللغة الأجنبية:

- Berlén Gonzàle, Lopez Antonio, Garcia Ronerto, les institutions supérieures de controle des finances publiques et leurs stratégies de communication, revue internationale des sciences administratives, n°3/74, 2008, p.463-490
- Dominique Bessire, Définir la performance, revue de l'association francophone de comptabilité, Tome 5-Volume 2, septembre 1999p. 127-150
- Gift J. Eke, Effective communication process: a peanacea for organization's, IOSR Journal of business and management, Volume 22, august 2020, p.42-54,
- Jean Marie Pradier, De la performance theory aux performances studies, Journal des antropologues, 1 mars 2017, p287-300
- Zakia Elyamani, Existe-t-elle une performance communicationnelle de la marque? vers une approche définitoire . International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, volume 2, n°4, july 2021, 424, 443.

مواقع الانترنت:

- La cour des comptes européenne (stratégie de la communication) [http:// www.eca.europa.eu](http://www.eca.europa.eu) (consulté le 30 mai 2025)