Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, Special Issue (1), 01-12, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026945

THE DISGUISED EMPIOYEE BETWEEN PERFORMANCE MONITORING AND OVERSIGHT PERFORMANCE

Hesham O. Hammoodi
Federal board of Supreme audit, Mosel, Iraq

Article information:
Published: 30–09– 2026

Corresponding author:
Hesham O. Hammoodi
Heshamomer35@yahoo.com

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

condition, spreading from one individual to another, and it is on the verge of becoming an epidemic if not properly addressed. Perhaps the first step toward treatment is isolation and avoiding close contact, and economic reform policies must begin by addressing this disease.

The phenomenon of the "disguised employee" has infiltrated government institutions, necessitating serious consideration of how to treat or at least mitigate this issue. The research originates from the significance of the topic, given that real unemployment is typically addressed by the state, while the disguised employee represents a burden on public resources unless effective solutions are implemented.

This study seeks to examine the problem defined as follows: "The phenomenon of the disguised employee has become widespread, and if left unaddressed, it will produce multiple effects closely tied to fundamental issues." The research posits a hypothesis suggesting a direct correlation between several factors, most notably corruption—and the proliferation of this phenomenon.

The study concludes with a set of key findings and recommendations. One of the most significant findings is that the term disguised employee, as used in this research, is a localized concept intended to replace the more general term disguised unemployment, whose definition varies between Iraqi and international contexts. Among the principal recommendations is the activation of oversight bodies to limit the prevalence of this phenomenon and the establishment of genuine performance monitoring mechanisms.

Keywords: Disguised Unemployment, Disguised Employee, Performance Monitoring, Internal Audit, Financial Oversight

Conclusions:

Stop appointments in units that apply the government accounting system and redistribute the surplus from the unified accounting system units, while benefiting from new employees only in the unified accounting system units, because they are profitable and they are the ones who will link the cost to the benefit, with a warning not to mix the disguised employee with the new employee for fear of infection..

الموظف المقنع بين رقابة الاداء واداء الرقابة
(وَيَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ عَلَىٰ شَيْءٍ) سورة المجادلة اية 18

هشام عمر حمودي
رئيس هيئة الرقابة ،دائرة التدقيق الاولى، ديوان الرقابة المالية الاتحادي ،الموصل ،العراق

معلومات البحث:
- تاريخ النشر: 30-09-2026

المؤلف المراسل:
هشام عمر حمودي
Heshamomer35@yahoo.com

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
انها عدوى تنتقل من شخص الى اخر ويوشك ان تكون وباء ان لم نحسن القضاء عليها فقد يكون اولى خطوات العلاج هو العزل وعدم الملاصقة , وسياسات الاصلاح الاقتصادي يجب ان تبدا بمعالجة هذا المرض .
الموظف المقنع قد غزا الوحدات الحكومية مما يستوجب التفكير بجدية لمعالجة هذا المرض او تخفيف حدة هذه الظاهرة , انطلق البحث من اهمية العنوان لان البطالة الحقيقية تُعالج من قبل الدولة والموظف المقنع هو عبء على الدولة ان لم تجد لهُ حلول, يحاول البحث معالجة الاشكالية التي نصت على " ظاهرة الموظف المقنع قد انتشرت وان لم يتم مكافحتها فان ذلك سيولد اثار متعددة ومرتبطة بأمور جوهرية " واعطت فرضية البحث علاقة طردية بين اسباب عديدة وبين تفشي هذه الظاهرة منها وعلى راسها الفساد , تم توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات, من اهم الاستنتاجات ان مصطلح الموظف المقنع هو خاص بالبحث ويطلق بدلاً عن البطالة المقنعة التي لا يتفق مفهومها بين المقصد العراقي والمصطلح العالمي ومن اهم التوصيات هو تفعيل دور الاجهزة الرقابية للحد من هذا المصطلح وان يكون هناك رقابة اداء حقيقية .

الكلمات المفتاحية: البطالة المقنعة , الموظف المقنع , رقابة الاداء , الرقابة الداخلية , الرقابة المالية .

المقدمة:

البطالة سبب رئيس لإثارة المشاكل والقلاقل في البلدان بل نرى كبرى الدول تسقط عندما تزداد نسبتها , واي من يبدا برنامجه الانتخابي سيكون لها الحصة الاكبر في التصريحات والوعود وهي متعددة ولها انواع معروفة وقد تكون المقنعة اخطر نوع من انواعها فهي تقضي على البطالة الحقيقية لتبدا معها قصة قد تُنهي الخدمات والإيرادات للدولة وتكون كالنار في الهشيم يأكل بعضها الاخر .
المشكلة لدينا ليست كالمشكلة عالمياً فلا يزال لدينا العمل رتيب والدولة مسيطرة على تقديم غالب الخدمات مما زاد في الطين بله ولو كان الامر خصخصة لكانت الشركات هي من تتولى مراقبة وتشغيل العاملين وكان الامر اقل وطئه .
قسمت الدراسة الى ست محاور فالمحور الاول يتعلق بالمنهجية ، وتناول المحور الثاني البطالة بصورة عامة وتوطيد مصطلح الموظف المقنع ، وتضمن المحور الثالث اسباب ظهور مصطلح الموظف المقنع، والمحور الرابع تداعيات ظهور مصطلح الموظف المقنع ، والمحور الخامس تضمن رقابة الاداء واداء الرقابة وأخيراً خصص المحور السادس لاستعراض اهم النتائج والتوصيات.

المحور الاول : منهجية البحث :

1. **مشكلة البحث:**

تكمن مشكلة البحث في ان ظاهرة الموظف المقنع قد انتشرت وغزت مؤسسات الدولة وان لم يتم مكافحتها فان ذلك سيولد اثار متعددة ومرتبطة بأمور جوهرية .

2. **أهمية البحث:**

تستمد اهمية البحث من المصطلح الذي يجب ان يتم احلاله بدل البطالة المقنعة وهو مصطلح الموظف المقنع لكي تحتسب نسبة وحجم البطالة بالبلد بصورة قريبة من الواقع وحقيقية .

3. **أهداف البحث:**

يحاول البحث ان يحقق الأهداف التالية :
أ. توطيد مصطلح الموظف المقنع وما يتعلق به من اسباب واثار .
ب. دور الاجهزة الرقابية المعنية برقابة اداء الموظفين .
جـ. تقييم اداء الاجهزة الرقابية .

4. **الفرضيات:**

يبنى البحث على فرضية مفادها انه "هناك عدة اسباب اذا ازدادت ارتفعت معها نسبة وحجم الموظف المقنع منها الفساد , وغياب التخطيط , وضعف الرقابة فالعلاقات هنا علاقات طردية "

5. أسلوب البحث:

لتحقيق أهداف وفرضيات البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال الاستعانة بقانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي والادلة الصادرة عنه مع الكتب الرسمية المتعلقة بمحاور البحث فضلاً عن المصادر المعتبرة الاخرى التي استخدمت في البحث من رسائل وبحوث وكتب ومواقع نت .

المحور الثاني : البطالة بصورة عامة وتوطيد مصطلح الموظف المقنع

تتعدد مفاهيم البطالة بصورة عامة وقد يُنظر لها من وجهات نظر مختلفة ولكن المفهوم الاقرب للدقة هو "عدم قدرة الاقتصاد على امتصاص ذلك الفيض المتدفق من القوى العاملة سنويا ويتمثل بالعدد الاجمالي للأفراد في المجتمع القادرين على القيام بالأعمال لكن لم يتمكنوا من الحصول على عمل لهم " . (كاظم و عبدالهادي , 2025 , ص 873) وقد اختلف الباحثين بأنواعها ولست بصدد سرد الانواع التي لا تحقق غاية البحث ولكن غايتي اخراج المقنعة من تعداد وحجم البطالة الحقيقية فالباحثين عندما يدرجون الانواع فهي خمس انواع رئيسة (الاحتكاكية , الهيكلية , الدورية , الموسمية , المقنعة) وعندما يتناولون مفهوم كل نوع فإنها جميعها تعني بطالة حقيقية بمعاييرها باستثناء النوع الاخير وهي المقنعة بانها اجر بدون عمل . (شرف الدين , 2025, ص340) وهناك دراسات عندما تتناول انواع البطالة لا تذكر البطالة المقنعة وهناك من ذكرت ان البطالة المقنعة هي ليست بطالة حقيقية وانما سوء استخدام اليد العاملة . (اغا والجبوري , 2024 , ص35) بل عند احتساب نسبة البطالة الحقيقية يذكرون ان هناك بعض الامور التي تؤثر بصورة عالية على دقة وصحة تقديرات البطالة الحقيقية منها "البطالة المقنعة" .(علي , 2011, ص203) وهناك من عدها من اسوء انواع البطالة ويكمن السبب بحسب ذلك الباحث بانها غير مرئية كما في الانواع الاخرى التي يمكن رصدها ومعالجتها ويكون الاشخاص فيها في حالة توظيف شكلي فقط دون استغلال ومن ثم لا تندرج تلك الفئة مع المسوحات التي تحسب معدل العاطلين عن العمل وتحسب ضمن مسوحات العاملين دون انتاجية تذكر وبالمقابل تحمل نفقاتها دون مقابل يذكر . (صادق , 2021 , ص123) .

فاذا كان الامر هكذا فمن الظلم ان تحسب ضمن البطالة , فليس كل عاطل عن العمل يدخل ضمن نسبة البطالة الحقيقية في البلد وهناك ثلاث معايير تنطبق على العاطلين عن العمل حتى يخرج كبير السن والمعاق والمريض من كلا الجنسين والطفل كذلك والطالب والعامل في القطاع الخاص بعمل مجدي والمعايير هي كالاتي: (عيسى واخرون , 2018 , ص145)

1.ان يكون الفرد قادرا على العمل .
2.ان يكون الفرد متاحاً للعمل .
3.ان يكون الفرد باحثاً عن العمل .

والسؤال هو **هل تنطبق تلك الصفات على البطالة المقنعة ؟**

تتعدد تسميات البطالة المقنعة فقد تسمى المستترة او فائض العمالة او بطالة بثوب الوظيفة وتعرف بانها " الحالة التي يكون هناك فيها اعداد كبيرة من الايدي العاملة الفائضة عن الحاجة الفعلية وهم يشتغلون وظائف معينة ويتقاضون اجورا عليها لكنهم فعليا لا يضيفون شيئا الى الناتج النهائي " . (الجلبي والحمداني , 2025 , ص 1050) بل ان السمة الخاصة بالبطالة المقنعة انه لو تم تخفيض عدد الموظفين او العاملين الى الربع او النصف فان الانتاج لن يتأثر .

و ذكر صاحب مقالة "بطالة بثوب الوظيفة" ما يلي : (القاسمي , 2025, ص1)

(تخيَّل مَعيَ هذا المشهد: شخص يستيقظُ صباحًا، يرتدي ملابسه الرسمية، يحتسي قهوته، ويتوجه إلى مكتبه؛ حيث يقضي ساعات العمل متنقلًا بين هاتفه الجوال وقراءة الأخبار، وربما يُنجز مهمة أو مُهمتين لا تحتاجان لأكثر من دقائق معدودة، وفي نهاية اليوم، يخرج مبتسمًا لأنه حصل على راتبه مُقابل وقت قضاه دون إنتاج حقيقي!! هذا هو جوهر البطالة المُقنَّعة، تلك الظاهرة التي تجعل من الوظيفة مجرد مسمى دون أن يكون لها تأثير حقيقي على العمل أو المجتمع حيث يكون الموظف حاضرًا جسديًا لكنه غائب فعليًا عن منظومة الإنتاج).

والسؤال هو **لماذا هذا النوع يجب ان يخرج من انواع البطالة الاخرى ؟**

حقيقة الامر انه ليس بطالة فالعمل تحقق ولكن الانتاجية لم تتحقق والامر المهم الاخر ان البطالة الحقيقية ترتبط بالفقر وهذا النوع لا يرتبط بالفقر مما يزيد الشكوك حول لصقه بالبطالة, ومن الظلم ايضا ان تحتسب نسبة البطالة الحقيقية من ضمنها البطالة المقنعة فالمعالجات الحكومية عندما يتم وضعها تكون بناء على المعايير الثلاث التي مرت سابق "القادرين على العمل والمتاحين للعمل والباحثين له" وهنا الامر مختلف لذلك سأعتمد مصطلح الموظف المقنع حتى اخرج من امرين مهمين:

الاول : انها ليست بطالة بالمفهوم العام للبطالة ومعايير البطالة كما مر سابقاً .

الثاني :انها ملتصقة بالقطاع العام حصرا في العراق لاستحالتها في الوقت الحالي بالقطاع الخاص لانه قطاع مضطرب وغير مستقر فليس من الممكن ان يتحقق التقنيع وهو يبحث عن الكلفة والمنفعة , وفي الغالب القطاع الخاص لا يقبل بالموظف المقنع.

وعند وضع مفهوم خاص بالبحث بمصطلح "الموظف المقنع " فيمكن تعريفه بانه ذلك " الموظف الذي يعمل لدى قطاع الدولة ولا يدخل ضمن معايير العاطلين عن العمل ولا يستفاد منه في تطور العمل ويتميز عن مفهوم البطالة المقنعة العالمي بانها تقر باستلام العامل جزء يسير من الاموال مع اختلاف التوصيف الوظيفي له فالمقنع لدينا يستلم اموال جيدة وضمن التوصيف الوظيفي ولكنه لا يقوم بالعمل المطلوب منه فهو

غير منتج " [1] وقد يراود البعض انه مرادف لمصطلح اشتهر في الآونة الاخيرة في البلد وهو مصطلح **"الموظف الفضائي"** وقد ادرج له مفهوم وهو " كل شخص طبيعي عهدت اليه وظيفة على الملاك الدائم للمرفق العام وكانت اجراءات تعيينه أصولية بيد انه لم يلتحق بالوظيفة ويستلم راتب بمعنى انه لا يؤدي الالتزامات الملقاة على عاتقه وهما اداء العمل الوظيفي والحضور للعمل " (يعقوب واسماعيل , 2017 , ص544) ويلاحظ الفرق بين المقنع والفضائي بان الاول ملتحق بالوظيفة ويستلم اموال ولكن الانتاجية تكاد تكون معدومة والثاني لم يلتحق بالوظيفة ويستلم اموال والانتاجية صفر فالثاني اخطر ولكنه محدود ويمكن القضاء عليه على خلاف الاول الذي تكون نسبته عالية جدا ومعالجته والقضاء عليه قد تكون صعبة.

المحور الثالث : اسباب ظهور مصطلح الموظف المقنع

هناك مجموعة من الاسباب التي ادت الى ظهور هذا المصطلح منها اسباب عامة تتفق فيها جميع البلدان ومنها اسباب خاصة بالبلد الذي تنتشر فيه هذه الظاهرة ولا يوجد بلد يخلو من هذه الافة الا انها بنسب مقبولة في بعض الدول ونسب غير مقبولة(عالية) في دول اخرى , وقد يكون الامر سيان لدى الدول العربية فقد اشار احد الباحثين الى انه" في عالمنا العربي فإنَّ هذه الظاهرة أكثر انتشارًا في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص , إذ إن المؤسسات الحكومية غالبًا ما تكون مُشبَّعة بالموظفين الذين لا يمتلكون أدوارًا واضحة أو إنتاجية حقيقية , وفي المقابل يميل القطاع الخاص إلى قياس الأداء بناءً على النتائج مما يحد من انتشارها في ذلك القطاع , والمشكلة تكمن في تفشي ثقافة "الوظيفة المريحة" لدى المواطنين اذ يبحث الكثيرون عن وظائف تضمن لهم راتبًا ثابتًا دون النظر إلى مدى إنتاجيتهم الفعلية " (القاسمي , 2025, ص2) والمتفق عليه ان جميع الاديان حاربت جوهر هذا المفهوم واعطت ميزة الايمان لمن يتم عمله على اكمل وجه وحفظت حقوق الطرفين فلا اجر بدون مقابل ولا اكل ثمن العامل فالأصل هي تبادل حقيقي بين طرفين , وقد اورد احد الباحثين عبارة جميلة اختزلت مفهوم الموظف المقنع بالمنظور الاسلامي اذ قال " تحرم البطالة ولو كانت عن ظهر غنى ولا يقر الاسلام بمنح مساعدات للعاطلين عن العمل لانها هدر لموارد المجتمع من ناحية المعونة وتعطيل للعامل وضياع طاقته من ناحية ثانية " . (حسين , 2012, ص 83-84)

ومن اسباب ظهور هذا المصطلح ما يلي[2] : (الفضالة , 2022, ص 341-342)

1.**مزاجية كبار المسؤولين :** وهي انه كلما يأتي مسؤول جديد الا وقام بتغيير الكادر الاشرافي من شاغلي الوظائف الاشرافية من مدراء ورؤساء اقسام وحتى الخبراء والاستشاريين , ويحل مكانهم كادر جديد وفقاً لرغبة المسؤول الجديد ويتحول المدراء ورؤساء الاقسام السابقون والخبراء والاستشاريون الى طاقة معطلة وعمالة فائضة وكانه لا حاجة لوجودهم .

2.**غياب تخطيط الموارد البشرية** : يتم طلب الموظفين وفقاً للأمزجة والحاجات الآنية دون وجود خطة للموارد البشرية من خلال تحديد الحاجة الحقيقية للمورد البشرية على المدى القصير والمتوسط والطويل الاجل مع مرور الوقت نكتشف وجود عمالة فائضة لا يحتاجها العمل فغياب التخطيط يؤدي لنتائج سلبية منها عمالة تفوق حاجة العمل وفي تخصصات فائضة في حين تخصصات اخرى تعاني النقص. [3]

3.**عدم وجود وصف وظيفي** دقيق يحدد المهام والواجبات لكل وظيفة : فالموظف يتم تعيينه ثم يتم البحث له عن وظيفة ومهام وهذا يتعارض مع مبادى العمل الاداري السليم الذي يقتضي تولي الموظف وظيفة محددة معلومة المهام والواجبات وهكذا مع مرور الوقت نجد انفسنا امام كم كبير من الموظفين وعدد قليل من الوظائف لذا يتم تفتيت المهام الوظيفية لموظف واحد وتوزيعها على عدة موظفين او يتم التخلص من الموظفين الفائضين بالطلب منهم عدم الحضور او الحضور والانصراف فقط .

4.**عدم وجود اسس لشغل الوظائف الاشرافية** من مدير ادارة او رئيس قسم فقرار اختيار شاغلي الوظائف القيادية فيه درجة عالية من المزاجية والتقدير الشخصي ولذا في حالة تعيين مدير او رئيس قسم لا يرعى الخبرات والقدرات القيادية والشخصية القيادية ومن هنا تكون العديد من قرارات التعيين لشاغلي الوظائف الاشرافية فيها خلل ويتم تصويب الخلل بالإحالة للتقاعد المبكر .

5.**سرعة الوصول الى مسمى وظيفي كبير** كخبير او مستشار فما ان يتجاوز عمر الموظف الـ(35) سنة الا وقد وصل مسماه الوظيفي الى مسمى خبير مثلاً وذلك نظرا لقصر سنوات الترقيات وقلة المسميات الوظيفية وعدم التوسع في الوصف الوظيفي واعطاء مسميات وظيفية كافية لتفادي الوصول الى هذه المسميات التي تتطلب وصف وظيفي عالي وخبرة كبيرة مستفاد منها .

6.**عدم وجود سياسة للاستفادة من العمالة الفائضة** : حيث يتم اتخذا قرارات ارتجالية تختلف من وزير الى اخر فالبعض يحيلهم ليغادروا العمل ويذهبوا لبيوتهم رغم انهم يتقاضون رواتبهم كاملة والبعض يطلب منهم الحضور والمكوث في المكاتب لكن بلا عمل والبعض الاخر يطلب منهم التسجيل في سجل الحضور والانصراف فقط دون التواجد في المكاتب .

7.**تفضيل العمل في القطاع الحكومي** على حساب القطاع الخاص مما يؤدي لزيادة الموظفين وبما يفوق حاجة العمل في حين يعاني القطاع الخاص من سيطرة العمالة الوافدة .

واضاف باحث اخر بعض الاسباب ومنها الاتي: (الكندري , 2019 , ص64-65)

[1] عند كتابة البحث التحق قرابة 17000 (سبعة عشر الف شخص) بوظائف متنوعة في مدينتي(عقود) ويمكن ان نطلق على صور كثيرة منها بانها بطالة مقنعة لتحقق الامرين فيها وهي غياب التوصيف الوظيفي وما يتقاضونه بسيط قياساً للموظف المقنع وقد يكون سبب عدها من البطالة من قِبل بعض الباحثين هو العوض المالي الذي يكاد لا يذكر .

[2] لان المصطلح جديد وخاص بالبحث فسأتناول ما يخص البطالة المقنعة من اسباب متواقة وتسقيطها على الموظف المقنع .

[3] هذه حقيقية ظاهرة في مدينتنا فهناك مشاكل نقص واضحة بالكادر في الجهات الخاصة مثلاً بإصدار البطاقات الموحدة في حين ان هناك العشرات من المؤسسات الحكومية متخمة بالموظفين

1.سياسة الاستيعاب وهي التزام الدولة بتامين فرص عمل للأفراد عامة وللخريجين من الجامعات بصورة خاصة دون الالتفات الى ما تتطلبه القطاعات الاقتصادية .
2.الفساد الاداري والذي يعتبر السبب الرئيس في تعيين العاملين لدى المؤسسة دون الاخذ بعين الاعتبار الكفاءات والتخصصات والمؤهلات والمهارات اللازمة والمناسبة , فالمصطلح يظهر نتيجة تكديس العاملين في الجهاز الحكومي بما يفوق احتياجات تلك الاجهزة .
3.انتشار ثقافة احتقار العمل اليدوي العضلي والحط من شانه وفي مقابل ذلك تمجيد العمل الذهني المرتبط بالوظيفة العمومية .

وهناك دراسة (جبر , 2015 , ص 240) توصلت الى علاقة طردية بين تنامي هذا المصطلح والفساد بأنواعها (الاداري , السياسي , المالي , الاجتماعي) مما يجعل الفساد احد المسببات الرئيسة لتنامي هذا المصطلح .

السؤال هو **من وراء ازدياد نسبة الموظف المقنع في دوائر الدولة لدينا ؟** هل التعليم ومخرجاته المهولة ام الاقتصاد ام خطط الحكومة لمواجهة البطالة ؟

هناك دراسة تناولت هذه الاتهامات المتبادلة وتخلصت الى ان الاقتصاد هو سبب رئيس وليس التعليم ولكن المطلوب من القائمين على التعليم ربط مخرجاتهم مع سوق العمل اي ربط محتوى التعليم بالتخصصات المطلوبة ومحاولة التوفيق والتوازن بين العرض والطلب في سوق العمل , فالجوانب الاقتصادية هي السبب الاساس في البطالة الحقيقية والمقنعة ودليل ذلك على ان اليابان البالغ تعددها قرابة الـ(124) مليون نسمة لديها نقص شديد في العمالة لان القاعدة الانتاجية والخدمية من الضخامة بحيث تستطيع استيعاب جميع القوى العاملة بل ويوجد فيها مكان لاستعمال الانسان الالي واستعمل الميكنة على نطاق واسع وتوصلت الدراسة الى ان النظام التعليمي بريء من البطالة فليس وظيفة النظام التعليمي ان يخلق الوظائف .(البهلول , 2021, ص198-199) واشار احد الباحثين الى ان هناك علاقة عكسية تربط الموظف المقنع والنظام الاقتصادي السليم فقد ذكر انه " بتوفر نظام اقتصادي سليم ينخفض حجم واعداد الموظف المقنع والعكس صحيح".(الجبوري , 2024, ص1)

في العراق قد يكون الامر مختلف بعض الشيء فالأسباب عديدة وشاملة لما تناولته اعلاه وعلى راسها الاقتصاد والسياسات الاقتصادية في البلد , وقد يكون التعليم احد اسباب خلق الموظف المقنع وازدياد اعداده لان سياسة الدولة حالياً في تعيين الخريجين الاوائل وحملة الشهادات العليا مما دفع الالاف الى اخذ شهادات عليا سريعة (من الداخل ومن الخارج) الكثير منها بدون تعلم فقط للذهاب الى الوظيفة وهذا المشاهد الان[4] فالعمل بتوصيف وظيفي وتخصيص مالي لشخص لا يعلم من شهادته الا النزر اليسير مما يجعله بعيداً عن العمل, كذلك فان مجلس الخدمة المعني بالتعيينات يصرح دائما ان التعيينات بناء على طلبات من الوحدات الحكومية وعند الذهاب الى تلك الوحدات صباحاً ترى طوابير الموظفين وهم يدخلون الى تلك الوحدات , والانتاجية لغالبيتهم تكون معدومة , فضلاً عن ازدياد نسبة البطالة الحقيقية فالمخرجات العبثية للجامعات والمعاهد (الحكومية والاهلية) مع عدم التناسق مع سوق العمل خلف الكثير من العاطلين .

ومن الاسباب الاخرى ايضاً نظام الترقيات في البلد وعدم تفعيل مبدا الثواب والعقاب فقد اشار (صادق , 2021, ص125) الى ان "سياسة الترقيات والتطور الوظيفي شبه ثابتة ولا تدعم عملية التحفيز للموظفين لزيادة انتاجيتهم وتحفيز ابداعهم للعمل".

كذلك قد يكون هناك سبب اخر وهو تدني الرواتب لبعض الموظفين مما قد يدفعهم الى التسرب والبحث عن فرص عمل بالقطاع الخاص كما كان سابقاً ايام الحصار الاقتصادي على البلد وكان الجميع متعاطف معهم على اعتبار لا يوجد موازنة بين الراتب ونفقات المعيشة وهذا السبب اعتقد لا وجود له على ارض الواقع الان .

المخرجات التعليمية العبثية والمهولة قد تكون مصدر ضغط على الحكومات مما يدفعها الى معالجات أنية وتخفيف الضغط من خلال التعينات , وقد اشارت دراسة حديثة الى انه " قد يكون السبب سياسي واجتماعي مما يضطر بعض الحكومات إلى توظيف أعداد كبيرة من العاطلين عن العمل دون الحاجة الفعلية لهم، وذلك لامتصاص بعض الاضطرابات أو المخاطر السياسية والاجتماعية وتوصلت الدراسة الى ضرورة عدم اقحام القضايا السياسية في أمور تؤثر على المسار الاقتصادي السليم للبلاد " . (السهلاني , 2025 ص 2)

وقد يعترض البعض على انه لا يوجد قياس صحيح لأعداد الموظفين المقنعين في البلاد ولكن هناك مظاهر مشاهدة للعيان مع وجود تقارير صادرة عديدة منها دولية ومنها محلية وتصريحات لأعضاء بالبرلمان اوضحت ان انتاجية الموظف العراقي في افضل حالاتها لا تتجاوز الـ(20) دقيقة باليوم ويمكن الرجوع الى محرك البحث للتأكد من ذلك فهناك (دراسة في جامعة عراقية وتصريح لوزير التخطيط وتصريح للمالية البرلمانية فضلا عن تقارير اممية دولية) وقيل قديماً لا يوجد دخان بدون نار .

المحور الرابع : تداعيات ظهور مصطلح الموظف المقنع

قد تكون هناك تداعيات واثار سلبية لظهور هذا المصطلح فحيرة الحكومات المتعاقبة في امتصاص البطالة ادت الى الترهل في الوحدات الحكومية فقد تضطر كما ذكرت سابقاً الى" التوسيع بالتوظيف والتشغيل لأعداد كبيرة من القوى العاملة مع تدني مستوياتهم الإنتاجية واقترابها إلى الصفر بسبب رغبة الدولة في مجرد تقديم دخول ومرتبات للمواطنين وفق نظرية (ريع المواطنة) فيتم تعيينهم في وظائف غير حقيقية ودون حاجة إليهم في هذه الوظائف الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل جزء هام بل من أهم عناصر الإنتاج هو عنصر العمل والإنتاج على الصعيد الاقتصادي " (بو شعور وصليحي, 2011, ص 6) وهذا الترهل اثر على مستوى

4 هذه الاعداد الكبيرة حتى شملت الموظف المستمر في الخدمة والغاية الاساسية هي تعديل الراتب ولو كان الامر بدون اضافة مالية لكانت الشهادات لمن يرغب بتطوير نفسه حصرا.

الخدمات المقدمة فليس عدد الموظفين المتزايد يعني السرعة في تقديم الخدمة او في انتاج المنتجات بل قد يكون في كثير من الحالات مربك وسبب رئيس في تلكؤ الخدمات وعدم تقديمها , ان وجود هذا الموظف له تداعيات من جوانب عديدة وكالاتي :

1.**تداعيات واثار الموظف المقنع على الدولة :** لاشك ان المتضرر الاول والرئيس من تنامي وازدياد اعداد الموظفين المقنعين هي الدولة ذاتها فالموازنات الانفجارية المتصاعدة هي على الاغلب تشغيلية او النسب الاكبر منها ترصد للرواتب والاجور , فهناك هدر بالموازنة العامة للدولة من جانبين الاول بالكمية الكبيرة لأعداد الموظفين وما يرصد لهم من نفقات والثاني عندما تُعطى الرواتب والاجور دون مقابل فالأهداف لم تتحقق , وهنا كأنما تحولت بعض وحدات الدولة من وحدات قطاع عام الى وحدات رعاية اجتماعية , فالدولة تعتني بالمواطن وتنفق عليه حتى يتحصل على شهادة اولية ومن ثم شهادة عليا ومن ثم يجلس بدون انتاجية وبراتب .

وهناك دراسة تناولت الاقتصاد الليبي الذي يشابه الى حد ما الاقتصاد العراقي من حيث الارتكاز على الريع اذ ذكرت تلك الدراسة الاتي:(اسديرة , 2024, ص 236) " تاريخياً اعتمد الاقتصاد الليبي بشكل كبير على قطاع النفط والذي يعتبر المحرك الاساس للنشاط الاقتصادي في البلاد ومع ذلك فان الاعتماد المفرط على عائدات النفط ادى الى اهمال تطوير القطاعات الاخرى مما تسبب ضعف في الاقتصاد الوطني وعدم قدرته على توفير فرص عمل كافية ومتنوعة للمواطنين وعلاوة على ذلك ادت الاضطرابات السياسية والامنية التي شهدتها ليبيا في السنوات الاخيرة الى تفاقم الوضع الاقتصادي حيث تأثرت الاستثمارات الاجنبية والمحلية وتدهورت البنية التحتية وانخفضت معدلات النمو الاقتصادي , في هذا السياق لجات الحكومة الى توسيع القطاع العام كمحاولة لامتصاص البطالة الا ان هذه الاستراتيجية لم تحقق النتائج المرجوة بل اسهمت في خلق بطالة مقنعة زادت من اعباء الدولة المالية دون تحسين الانتاجية فالتوظيف المفرط في القطاع العام يثقل كاهل ميزانية الدولة اذ ان تخصيص نسبة كبيرة من الموازنة تدفع رواتب للموظفين دون تحقيق قيمة اقتصادية مضافة " وارى انه من خلال محرك البحث يستطيع القارئ معرفة ما يرصد للرواتب والاجور كنسبة من مجمل الموازنة في العراق ومقارنتها مع اي دولة اخرى لترى العجب ,ان تفشي هذا المصطلح في دوائر الدولة حقق " استنزاف كبير للموارد المالية من دون أن يقابل ذلك مردود خدمي حقيقي أو مردود انتاجي، إذ نجد أن الدوائر الحكومية بمختلف أنواعها تعجُّ بالموظفين بما يفوق حاجتها الفعلية، والذي يأتي نتيجة ضغوط مشروعية المطالب الشعبية، التي تبحث عن العيش وفق استحقاها الانساني والوطني والعلمي في ظل غياب الحلول الرصينة التي توفر لها الأسباب الحقيقية لثنائية (العطاء مقابل الأجر)، فما كان أمام الدولة سوى اللجوء إلى الحلول الترقيعية، التي تستنزف اقتصاديات الدولة دون الحصول على المقابل " . (الشطري , 2023 , ص1) وبحسب راي انه في ظل التزايد بأرقام الموازنة وتذبذب اسعار النفط فان المخاطر محيطة ومحدقة بالدولة فالتزايد بالنفقات يتطلب ايرادات ضخمة كذلك فالحكومة امام تحدي خطير والمشاهد في الفترة الاخيرة اتجاه الدولة لتعظيم الايرادات غير النفطية.

2.**تداعيات واثار الموظف المقنع على الوحدة الحكومية :** قد تكون في طليعة المتضررين من تفشي هذا المصطلح لديها فالوحدات التي لديها هذا الموظف لا تُقدم خدمة بصورة صحيحة واذا كانت انتاجية تكاد تكون الانتاجية لديها محددة فالأصل في هذه الوحدات وجود خلية من الموظفين بسيطة تعمل والبقية نائمة فالبيئة تكون غير محفزة وتكون الاتكالية في العمل بصورة عالية جدا ولا يستطيع المسؤول في تلك الوحدة ربط الاجر بالإنتاجية مما يولد لدى الموظف حقيقة عدم بذل العناية المهنية اللازمة في العمل لان المقنع لا يُحاسب وتطبع على تلك الوحدات سمة الروتين بالعمل والمحصلة لا هو يتعلم ولا الوحدة تستفيد منه ,من تداعياتها ايضاً حالة ظهرت في السنوات الاخيرة وهي تأخير تمويلات وزارة المالية كما شاهدنا عندما تتأخر بعض الوحدات بصرف رواتب منتسبيها كما حدث بالقطاع الصحي فتكون هناك اضرابات او تخفيض العمل بنسبة 50% اي الدوام قد يكون ليومين فقط ثم تعود لصرف المستحقات والمحصلة ان الوحدة الحكومية خسرت خدمات هذه الايام واعطت الرواتب كاملاً .

3.**تداعيات واثار الموظف المقنع على الموظفين :** طبعا الكادر الوظيفي سيتضرر من وجود الموظف المقنع بل حتى ذات الموظف المقنع ستضرر من عدم العمل والانتاجية فهناك اثار عامة تضرب البطالة بصورتها الحقيقية وتضرب الفرد العاطل كما اشار لها الباحثين منها "الاثار الصحية والنفسية , الاكتئاب والشعور بالقلق , حالات الانتحار, مشاعر الياس والاحباط , انعدام تقدير الذات , الانسحاب والعزلة , التفكير بالهجرة, الاجرام " . (احمد , 2024 , ص1040) والموظف المقنع هو ذاته سيشعر ببعض ذلك كانعدام تقدير الذات والانسحاب والعزلة وقد لا يمتلك الرضا الوظيفي ويكون في حالة تذمر مستمر وقد يشعر بالاغتراب الوظيفي والذي يعني بحسب (الكندري, 2019 , ص47) " شعور الفرد بسبب ممارسة البطالة المقنعة بالضياع والعزلة وعدم الفاعلية والوحدة والتضاؤل امام المنتمين لجهة العمل وبالتالي عدم الانتماء لجهة العمل مع كل ما يصاحب ذلك من اثار اجتماعية داخل جهة العمل وخارجها وانعكاسات نفسية تجاه الذات ويتجلى ذلك في اشكال العلاقات الانتاجية والعلاقات الاجتماعية وانماط التفاعل تجاه الذات التي تتخذ سلوك انسحابي من المجتمع ومن المقربين ثم من الذات في النهاية " وارى ان المقنع لا يستطيع ان يوضح منجزاته لأقرب الناس له غير انه يصرح بانفلاته او بفترات التوقف كتناول الفطور والغداء والتوقفات الاخرى والسفرات ولا يذكر شيء من إنجازاته بالوظيفة اما علاقته مع الكادر الوظيفي العامل فان الموظف المقنع مع خليته النائمة سيكون خنجر بخاصرة الوحدة الحكومية ويعمل بالضد من تلك الوحدة ويبخس قيمة عمل الخلية العاملة بل احيانا يطلق لسانه على وحدته والموظفين معه بل يطلق لسانه على نظام الدولة ككل , فالدولة عندما عينته ارادت ان تضع يدها على فمه وتقلص البطالة فحدث العكس واصبح عالة عليها فهو كثير التضجر وقد يترقى ذلك المقنع الا انه لا يفهم عمل تلك الدائرة بل ويطالب

بالمناصب وعند توليه اي منصب سيكون غير مؤهل مهنياً وعلمياً لأنه لم يعمل بصورة صحيحة ويتدرج بالمهنة انما كان التدرج فقط لسنوات الخدمة التي حققت له العلاوات والترفيعات , بل حتى الضرر سيلحق بالكادر الجديد لان الموظف المقنع يحمل مرض معدي وعندما يُخلط مع الموظف الجديد يستطيع سحبه للتقنيع بصورة سريعة والمفروض الوحدة التي تريد من الموظف الجديد التزام وعمل وانتاجية وان يطبق عليه مبدا الثواب والعقاب وهذا غير متحقق من المقنع وارى ان المشكلة تبدا عندما تبدا معها المقارنات فالموظف عندما يرى المقنع تبدا المقارنات معه على اعتبار ان الراتب متحقق والعمل غير متحقق وهكذا من صور المقارنات .

4.تداعيات واثار الموظف المقنع على القطاع الخاص :

تظهر البطالة بتسميتها الصحيحة والحقيقية عندما يفشل القطاع الخاص باستيعابها فالعلاقة تبادلية والقطاع الخاص يتأثر بصور ايجابية وسلبية من ظهور مصطلح الموظف المقنع , فالإيجابية قد تكون حليفة ارباب العمل والسلبية تكون لصيقة بالكسبة والايدي العاملة وبحسب (برهام , 2025, ص461) ان ظاهرة الازدواج الوظيفي تظهر بالنسبة للموظف المقنع فالوقت المتسع لديه قد يدفعه الى مزاحمة العامل بالقطاع الخاص والقطاع الخاص يفضل البحث عن هؤلاء لخبرتهم وانخفاض تكلفتهم على صاحب العمل فهو لا يتكفل بدفع تأميناتهم الاجتماعية كما انهم لا يساومون مثل العمال المتفرغين .

مشكلة الموظف المقنع في دوائر الدولة اذا صاحبه حجز جسدي لمدة العمل بدون انتاج اهون على الكسبة والايدي العاملة في القطاع الخاص من عدم الحجز فهذا يزاحمهم على اعمالهم فضلاً عن ممارستهم احياناً لإعمال لا تحتاج الى مهنية كالعمل في سيارته او البيع والشراء او فتح اسواق وقد صدر قبل سنوات تعليمات في محافظة نينوى بمحاسبة من يعمل بسيارته الخاصة كأجرة نقل بعد ملاحظة ازدياد اعداد سيارات النقل غير المرخصة والتي على الاغلب يقودها موظفي الدولة .

واخيراً كثيرة هي التداعيات وكثيرة هي الاثار التي ترافق وجود وتنامي هذا المصطلح في دوائر الدولة بل ان تفشي هذا المرض سرى بين غالب افراد الشعب غير المتعينين اصلاً مما دفع البعض منهم للحصول على رواتب دون الذهاب الى الوظيفة اصلاً مع القدرة الجسمانية والذهنية كرواتب الرعايا الاجتماعية ورواتب بعض الفئات ممن شملتهم تعليمات خاصة والسؤال هو : **لماذا يحرص الغالبية على العمل في القطاع الحكومي لدينا ؟** وهذا السؤال صعب الاجابة عليه لتعدد الاسباب وتوالي السنوات التي عمقت هذه الفكرة منها تراجع القطاع الخاص ودوره في استيعاب الجميع ومنها ان يبحث الجميع عن الامان الوظيفي الذي يحقق استقرار للموظف من تعينه حتى تقاعده بل حتى بعد وفاته وهذا الامان مفقود بالقطاع الخاص [5] وقد يرى المواطن ان الدولة هي بمثابة الاب وان الاب مجبور الصرف على ابنائه فضلاً ان الموظف المقنع اعطى رسائل للمجتمع ان الاجر متحقق ولا علاقة له بالعمل على خلاف القطاع الخاص ولو كان هناك تشغيل حقيقي للعاملين في مؤسسات الدولة مع رقابة اداء صحيحة من قبل المعنين بهذا الامر , لفكر الكثير قبل الدخول الى تلك المؤسسات ولكن كثرة العطل وتسرب المقنعين جعل الكثير يطمع في الوظيفة ويرها مغنما .

المحور الخامس : رقابة الاداء واداء الرقابة

سيكون الكلام محصور فقط بالكادر الوظيفي حتى لا يُشتت القارئ فرقابة الاداء بدايةً لها مفاهيم واسعة وعندما نقول اداء يعني هناك مورد بشري يتظافر مع الموارد الاخرى لتحقيق المخرجات والرقابة بصورة عامة تعني " النشاط الذي تقوم به الادارة او هيئات اخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم " (بخيت واخرون , 2021 , ص451) وما يخص فكرة البحث فسأتناول معيار دولي صادر من منظمة الانتوساي [6] برقم (300) وبعنوان (مبادئ رقابة الاداء) ودليل صادر عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي بعنوان (دليل تقويم الاداء الشامل) فضلاً عن منشورات لدواوين رقابية اخرى , فمفهوم رقابة الاداء تعني بحسب دليل الديوان هي " فحص موضوعي على ما تقوم به الوحدات الحكومية في استغلال مواردها البشرية والمادية ومن خلال ذلك يقارن الانجاز بما خطط له " .(الاغا , 2019 , ص20) وبحسب معيار الانتوساي فانه تناول المفهوم من خلال ثلاث ابعاد وهي (الاقتصاد , الكفاءة , الفعالية) وما يخص الموظف المقنع هو بُعد (الكفاءة) والذي يعني بحسب المعيار " استغلال الموارد المتاحة-منها المورد البشري-الى اقصى حد ممكن وهو يعني بالعلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات الناتجة " (الانتوساي , 2019 , ص7) واضاف ديوان المحاسبة الاردني ان المورد البشري يتعلق كذلك في بُعد (الاقتصاد) فمن مكوناته تجنب زيادة عدد الموظفين او غير المستخدمين وهو رسالة ضمنية للحد من التقنيع الوظيفي .

لقد وضع دليل الديوان معايير الاداء الخاصة بمراقبة العاملين والتي اوضح بانها " المستوى الذي يجب ان يكون عليه الاداء " وهذه المعايير من الاهمية بمكان وقد يكون لتفعيلها الدور الاساس في القضاء على ظاهرة الموظف المقنع فقد اورد الدليل عدة معايير منها ما يخص رقابة اداء العاملين بحسب راي الباحث هي ما يلي : (دليل تقويم الاداء الشامل بتصرف , 2009 , ص2-3)

1.معايير زمنية : وتقاس على اساس الزمن معبرا عنه بالأيام والساعات مثل :

- عدد ايام العمل في السنة بالنسبة للعاملين .
- عدد ساعات العمل في اليوم الواحد او اسبوع العمل .
- الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج او الخدمة .
- الاوقات الضائعة المسموح بها .

2.معايير التكلفة : ومنها ما يخص الكادر الوظيفي

5 انتشر بالآونة الاخيرة التركيز على الضمان الاجتماعي للعاملين والكلام حول الزام ارباب العمل بتسجيل العاملين وهي ظاهرة صحية.

6 المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

- كلفة ساعة العمل المباشر
- كلفة الوحدة الواحدة من المنتج النهائي

3.معايير الايرادات : ومنها ما يخص الكادر الوظيفي

- معدل ايراد ساعة العمل الواحدة
- معدل سعر بيع وحدة المنتج .

4.معايير النشاط وهي المعايير المتصلة بحجم النشاط مثل :

- عدد الوحدات المنتجة / المباعة
- مقارنة الوحدة مع وحدة اخرى من حيث اعداد العاملين والمخرجات

5.معايير تاريخية : وهي معايير مستنبطة من اداء الوحدة لسنوات سابقة او سنة اساس وتستخدم في قياس معدلات النمو والتطور الخاص بالعاملين والمخرجات .

6.معايير مهنية ووظيفية : وهي المعايير القياسية والمهنية مثل

- معايير السلوك المهني
- معايير الانضباط الوظيفي

فضلاً عن معايير اخرى ممكن ربطها لتحقيق رقابة اداء متميز للعاملين فالأمر ليس بالمستحيل فالوحدات الحكومية ممكن تقسيمها الى نوعين اساسيين وهما انتاجي وخدمي وكلا النوعين يربط العامل بالإنتاجية او بتقديم الخدمة مع امكانية تطبيق اساليب وانظمة ومناهج حديثة نجحت في زيادة انتاجية العاملين وعدد الخدمات المقدمة من قبلهم فالغاية هي الاستغلال الامثل لهذا المورد مع بقية الموارد وبالمحصلة الجميع سيستفاد من تفعيل رقابة الاداء .

والسؤال المطروح هو **كيف لرقابة الاداء القضاء على ظاهرة الموظف المقنع ؟**

ان تخفيف حجم الاعداد هو خطوة نحو القضاء على هذه الظاهرة واعادة توزيعهم في وحدات تحتاج لهم او تقسيم العمل الى وجبات (شفتات) وتقليص ساعات العمل وفي دراسة حديثة [7] بعنوان (العمل لساعات اطول ليس هو الحل) توصلت تلك الدراسة الى ان العمل لساعات اطول ليس هو الحل للمشاكل الانتاجية وذاك وفقاً لأحدث الارقام للتحليل السنوي لأكثر دول العالم انتاجاً واخذ (35) دولة كعينة لدراسة اي دولة الاكثر فعالية تبين انها الدول الاقل قدر من ساعات العمل (لوكسمبروغ متوسط العمل 29 ساعة اسبوعياً , النرويج متوسط العمل 27 ساعة اسبوعيا , سويسرا متوسط العمل 30 ساعة اسبوعيا) وتعد لوكسمبروغ اكثر الدول انتاجية في العالم تليها النرويج ثم سويسرا وهكذا , فتطبيق المعايير على المورد البشري له صدى واثر كبير فضلاً عن استخدام المقارنات مع تجارب لدول انهت لديها هذا المرض او اصبح في ادنى مستوياته , وهناك دراسة اوضحت ان رقابة الاداء تلعب دوراً مهماً في الحد من تفشي هذا المرض في منظمات القطاع العام ويتعاظم الدور اذا كانت رقابة الاداء فاعلة وتمارس بشكل سليم فقياس مدى كفاءة الوحدات الحكومية في تقديم خدماتها ومدى فاعليتها في تحقيق الاهداف التي نشأت من اجلها تستطيع ان تكشف وتعطي رسائل للمجتمع وللجهات العليا عن حجم واعداد الموظفين المقنعين في تلك الوحدات ومدى تأثير ذلك سلباً على كفاءة وفاعلية الاداء لتلك الوحدات, كما انها معنية بدراسة وتحليل الانفاق وتوضيح الهدر بالمال العام نتيجة وجود الموظف المقنع وسوء استغلال الموارد البشرية, كما انها معنية بفحص ما اذا كانت الموارد المتاحة للإدارة والنفقات تصرف بطريقة اقتصادية وبكفاءة وفاعلية ووفقاً للقوانين والانظمة والتعليمات وهذا برمته يتعارض مع وجود الموظف المقنع . (الفضالة , 2022 , 344-345)

والسؤال الاخير هنا **من يقوم برقابة الاداء ؟** لا شك ان هذه الادوار لا يمكن ان تقوم من قبل اشخاص او كوادر غير متخصصة فالأصل ان هذا مرض(الموظف المقنع) لذلك يجب ان يعالج من قبل كادر طبي متخصص متمثل بالرقابة الداخلية (عاملة ضمن وحدات القطاع الحكومي) ورقابة خارجية (محيطة بعمل تلك الوحدات) متمثلة بالرقابة المالية .

من المفترض ان المهام مقسمة حتى ان لم يكن هناك اتفاقية في ذلك بين نوعي الرقابة وهناك عوامل او قواسم مشتركة بينهما مثل بذل العناية المهنية اللازمة والالتزام بالضوابط والتعليمات مع تحقق الكفاءة والمهارة بالعمل , فالأصل والمعالجة تبدا من الرقابة الداخلية اذ يرى(الكعبي , 2025 , ص197) ان " نظام الرقابة الداخلية يعد الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها اجراءات التدقيق كونه يعد نقطه الانطلاق التي يرتكز عليها التدقيق الخارجي" ويكفي ان المفهوم التقليدي والقديم للرقابة الداخلية اخذ بداية رقابة الموظف وعملها اذ يرى (مجبل وعليوي , 2025, ص548) ان المفهوم تطور اذ كان بدايةً " تقسيم العمل بين العاملين بطريقة تسمح بمراجعة عمل كل موظف مراجعة مستمرة من قبل غيره من اجل تحقيق اهداف عديدة " ثم توسع مفهوم الرقابة الداخلية اذ يرى (غضيب والحيدري , 2024, ص41) بانها "مجموعة الاجراءات والسياسات التي تتبعها الوحدة الاقتصادية للتحقق من سلامة سير العمل وضمان اداء العمليات المالية والادارية والمحافظة على موجوداتها وتحقيق اعلى مستوى من الكفاءة الانتاجية والزام العاملين بالالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات " وتتكون الرقابة الداخلية من ثلاث عناصر او اليات او اقسام وهي (الرقابة المحاسبية , الرقابة الادارية , والضبط الداخلي) وتدور هذه العناصر حول الكفاءة في استخدام الموارد منها البشري والحصول على اقصى طاقة انتاجية بما فيها العنصر البشري فضلاً ان الضبط الداخلي بالأساس هو تنظيم مراحل العمل وتحديد المسؤوليات لجميع العاملين في الوحدات الحكومية . (خالد , 2024, ص594) ومن اولويات نجاح رقابة الاداء من قبل اجهزة الرقابة الداخلية هو تمتع تلك الاجهزة بقدر كاف من الاستقلالية وخصوصاً عندما يتعلق الامر بإنتاجية العاملين والخدمات المقدمة من قبلهم فقد اوجز (عبدالهادي والسعيدي , 2023, ص49) عدة نقاط لأهمية استقلالية عمل الرقابة الداخلية منها الاتي :

1.الرقابة الداخلية في ممارسه اعمالها تعد حكما يعتمد على رايها فيجب ان يكون هناك استقلالية في عملها .

7 مجلة التنمية الادارية, 2025 , https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/196-11.aspx

2.الحرية في ابداء الراي بدون خوف او ضرر يصيب موظفي الرقابة الداخلية .
3.الاستقلالية مهمة لتحقيق مصداقية عمل هذه الجهة .
4.منح الصلاحيات الكافية للرقابة الداخلية لتمكينها من عملها بأفضل وجه .

وفي الآونة الاخيرة اصدرت الدولة قراراً بفك الارتباط اي ارتباط التدقيق الداخلي بإدارة الوحدة التابع لها وتأليف مديرية بمسمى (مديرية التدقيق والرقابة الداخلية) في دواوين الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات كافة ترتبط بالوزير المختص أو رئيس الجهة غير مرتبطة بوزارة أو المحافظ بموجب كتاب الامانة العامة لمجلس الوزراء ذي العدد (10103) في 2024/2/27 اذ تضمن القرار أن ترتبط أقسام التدقيق والرقابة الداخلية في الدوائر التابعة للوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة بمديرية التدقيق والرقابة الداخلية مع توسيع نطاق عمل هذه المديريات وأقسام التدقيق والرقابة الداخلية المرتبطة بها وتخويلها الصلاحيات التي تحقق اهدافها وهذا بحسب راي الباحث خطوة نحو اعطاء مساحة اوسع من الاستقلالية لعمل اجهزة الرقابة الداخلية في تلك الوحدات والمرجو من عمل تلك المديرية هو التركيز على القضاء او التخفيف من وجود الموظف المقنع باستخدام ما تمتلكه من صلاحيات واليات عمل خاصة بها .

وفي اصدار حديث من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي موجه للرقباء الداخليين وهو بمثابة خارطة طريق لهم تحت مسمى (دليل الرقابة الداخلية) اذ يمثل خلاصة لمسارات العمل الرقابي في وحدات التدقيق الداخلي وهو اصبح ملزم التطبيق في تلك الوحدات اعتباراً من النصف الثاني لسنة 2024 وبحسب الدليل فان الهدف منه "توفير الضوابط الرقابية عند اداء الوحدات لأنشطتها في مختلف القطاعات بما يسهم في رفع قدرة ادارة الوحدات في تحقيق أهدافها ومهامها " وبحسب الدليل ايضا فان المهام الملقى على عاتق كادر الرقابة الداخلية في كثير من صورها تدور حول الموظف وانتاجية الموظف ورقابة اداء الموظف ولا يمكن بأسطر قليلة تناول هذا الدليل فعدد صفحاته التي تجاوزت 75 صفحة قد لا تخلو صفحة من ذكر الموظفين ومتابعتهم بشكل سليم ودقيق للعاملين في الرقابة الداخلية والعاملين في الوحدة ككل بل ان هناك قسم الرقابة الادارية وهو معني بالكامل بالموظفين وبحسب كتاب صادر من الديوان بتاريخ 2024/11/28 يوضح مهام تشكيلات مديريات التدقيق والرقابة الداخلية فقد اشار الى مهام (شعبة الرقابة الادارية) والتي منها الاتي :

1.اجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين وتقديم توصيات لتحسين الاداء الاداري.
2.مراقبة الالتزام بدليل الوصف الوظيفي لشغل الوظائف .
3.ارشاد الموظفين وبشكل دوري بالضوابط ورفع مستوى فهمهم بها .
4.توفير رقابة دورية ومستمرة تتمثل في انشطة ادارية واشرافية منتظمة واجراءات اخرى يتم اتخاذها في اثناء قيام الموظفين بإداء مهامهم وواجباتهم.
5.اقتراح لوائح داخلية للضبط الداخلي تبين الاختصاصات والصلاحيات لكافة المستويات الادارية .

واستكمالاً لرقابة الاداء فان اجهزة الرقابة الخارجية هي المعنية ايضا بتوجيه الانظار نحو هذا المصطلح ومدى تفشيه من عدمه في الوحدات الحكومية وتعرف الرقابة الخارجية بمفهومها البسيط والذي يشير كذلك الى متابعة الموظفين بانها " اداء عملية التدقيق من قبل طرف خارجي يتولى القيام بعمليات التدقيق ويقوم بها اشخاص اصحاب خبرة ومستقلون عن العمليات الخاضعة للتدقيق وعن الموظفين " (الشدود وسعدة , 2025 , ص 211) وقد تكون جهتين هي خارجية معنية برقابة الاداء متمثلة بالرقابة المالية ومراقب الحسابات ولان الكلام عن الموظف المقنع فهذا يعني سيكون التركيز فقط على الرقابة المالية لان عمل مراقبي الحسابات مرتبط بشركات ووحدات قطاع خاص على الاغلب مما يعني ندرة او عدم وجود هذا المصطلح امام عمل مراقبي الحسابات ولان الموظف المقنع مرض اصاب وحدات القطاع العام وهو هدر بالمال العام وان قانون الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 (المعدل) قد اشار بالمادة (3) الى ان الديوان يتولى الرقابة على المال العام اينما وجد وكذلك المادة (4) التي اشارت الى اهداف الديوان والتي بمجملها هي القضاء على ظاهرة الموظف المقنع والاهداف كما نصت المادة هي كالاتي :

1-الحفاظ على المال العام من الهدر او التبذير او سوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه .
2-تطوير كفاءة اداء الجهات الخاضعة للرقابة .
3-المساهمة في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره .
4-نشر الانظمة المحاسبية والتدقيقية المستندة على المعايير المحلية والدولية وتحسين القواعد والمعايير القابلة للتطبيق على الادارة والمحاسبة بشكل مستمر .
5-تطوير مهنتي المحاسبة والتدقيق والنظم المحاسبية ورفع مستوى الاداء المحاسبي والرقابي للجهات الخاضعة للرقابة .

وقد اشارت المادة (6) الى مهام الديوان ومن مهامه (رقابة تقويم الاداء للجهات الخاضعة لرقابة الديوان) والديوان يصدر تقارير خاصة تحت مسمى (تقارير تقويم الاداء) وكذلك تقارير (تقويم الاداء المتخصص) كما وضع الديوان مؤشرات كما اشرت سابقاً تحت مسمى (مؤشرات تقويم الاداء) ناقش فيها مجمل المؤشرات ولسائر الوحدات الخاضعة لرقابته كما ان تلك المؤشرات في جزئية كبيرة منها تتعلق بالكادر الوظيفي ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها .

اول عمل للرقيب المالي هو تقويم انظمة الرقابة الداخلية التي بالمحصلة تفضي الى متابعة العاملين فالرقابة ستكون عليهم داخلية وخارجية , ففي دليل الرقيب المالي الصادر من ديوان الرقابة وهو بمثابة خارطة طريق لعمل الرقباء الماليين فان هناك كثير من صور هذا الدليل تتناول هذا التقويم ففي صفحة (15) وتحت فقرة (الاهداف الرئيسة لأعمال الرقابة والتدقيق) ناقش الدليل الاهداف المرجوة من كل عملية تدقيق تقام من قبل الرقيب المالي ومن تلك الاهداف (تأكيد درجة الثقة ومستوى الكفاءة والفاعلية في نظام الرقابة الداخلية) ثم في صفحة (24) وضمن وسائل التوثيق الخاصة بالرقيب المالي منها (ملف نظام الرقابة الداخلية) ثم ذكر على ان من الامور المؤثرة في انواع ادلة وقرائن الاثبات هو وجود نظام سليم

للرقابة الداخلية ثم اشار الدليل في صفحة (50) الى ان ابرز الاسباب التي تؤدي الى وقوع المخالفات المالية بل عدها السبب الاول هي وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية وعدم فعاليتها في متابعة اعمال الموظفين في مختلف مستوياتهم , ثم توالت الصفحات التي تنبه الرقيب المالي الى ان الرقابة الداخلية اذا كانت سليمة قطعت شوطاً بالعمل الرقابي والذي هو بالمحصلة من صوره القضاء على الموظف المقنع.

اما ما يخص دليل الرقيب المالي الخاص برقابة اداء العاملين في الوحدات الخاضعة لنطاق تدقيقه فهي صور كثيرة وعديدة منها في تقسيم الانواع الرئيسة لمهام التدقيق المنفذة فهناك نوع هو (تدقيق الاداء) وكذلك عند تصنيفه لأنواع المخالفات المالية اشار الدليل الى مصطلحات عديدة منها التقصير وعدم الادارة الجيدة للمورد البشري ويورد الدليل مفهوم التقرير الرقابي واهميته اذ اشار الى عبارة مهمة وهي " ان التقرير الرقابي وسيلة تساعد الجهات المشمولة برقابة الديوان في معرفة اوجه الضعف والقصور في التصرفات المالية والادارية عند ادائها لعملها " .

وفي استعراض اهمية واهداف رقابة الاداء من قبل الباحثين ممكن ان نرى اثر التقارير الرقابية على الجهات الخاضعة والمجتمع ككل ويمكن ادراج الاهداف التالية تحت يافطة (اثر التقرير الرقابية على اداء العاملين) ويلاحظ على الاهداف التالية انه يمكن اسقاطها على المورد البشري والاهداف هي : (محمد وعبدالله , 2018 544)

1.تقديم صورة واضحة لجميع افراد المجتمع بما فيهم مجلس النواب عن كيفية التصرف بالمال العام وكيف تم انفاقها وكشف نواحي القصور والانحراف التي ينبغي معالجتها مستقبلاً .

2.مساعدة وتوجيه الجهات والهيئات الخاضعة للرقابة لتطوير ادائها وترشيد الاستخدام في مواردها وتحسين طرق ادارتها لغرض تحقيق الاهداف المرسومة .

3.تقديم الوسائل والاقتراحات التي يمكن ان تؤدي الى تقليل الاحتمالات باتخاذ قرارات غير مناسبة .

4.ممارسة الضغوطات من اجل احداث التغيير على مختلف المستويات والانشطة .

5.معرفة مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عائد اكبر ونوعية جيدة واقل كلفة

6.مساعدة الحكومة في عمليات صنع القرار وتحديد الاولويات .

ان التكامل بين نوعي الرقابة يعني القضاء على هذا المرض وتخفيف حدته ويجب الاعتراف ان هناك قصور من كل الجهات اذا هذا المرض تفشى , ولو ان الجميع يلتزم لكان هناك سمو بالعمل من تقديم خدمة وانتاجية عالية وقد يكون من المعيب في عصر الالكترونية والرقمية تناول موضوع الموظف المقنع ولكن في بلدي هو واقع حال ويجب معالجته وان وجوده كذلك يبعد الدولة عن تطبيق التنمية المستدامة فعند تطبيق الاهداف العالمية لها فان من اهم اهدافها هو(العمل اللائق ونمو الاقتصاد) والسؤال هو **كيف يتحقق للموظف المقنع عمل لائق؟** بل وكيف يحقق ذلك الموظف مساهمة في النمو الاقتصادي وهو طاقة معطلة .

واخيراً ليس غاية البحث هو التشهير بالموظف العام بل على العكس هو انصاف المنتج منهم والعامل على تقديم خدمة سامية لهذا البلد والارتقاء بالخدمات والمنتجات المقدمة للمواطنين بأجمل وابهى صورة , فكثير من الكادر الطبي والتعليمي والساهرون على امن البلد وغيرهم قد يحققون اعلى ساعات الانتاجية والتضحية بكل صورها وتبقى الغاية فقط لتشخيص حالة مرضية يجب معالجتها لكي لا تكون وباء يقضي على الجميع .

المحور السادس : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1.البطالة المقنعة اخطر انواع البطالة لان الانواع الباقية من البطالة لا تدفع الدولة لهم اموال على خلاف المقنعة فإنها دفع اموال بدون انتاجية .

2.من الظلم اعتبار البطالة المقنع نوع من انواع البطالة الحقيقية والتي من المفترض ان الدولة تحارب البطالة الحقيقية وتحاول التخفيف من حدتها .

3.هناك فوارق واضحة بين مفهوم البطالة المقنعة العالمي وبين توظيف هذا المفهوم على الواقع العراقي، فالمفهوم قد ينطبق بصورة جزئية فوجود قوى بشرية أكثر من المطلوب في المؤسسات هذا واقع اما انه يعمل خارج تخصصه او المقابل المالي له يكاد لا يذكر فهذا يختلف عن المفهوم العالمي.

4.كثرة المعروض من مختلف الشهادات(الاولية والعليا) جعل الحكومات لا تستطيع الوقوف مكتوفي الأيادي حيالهم بالإضافة الى اسباب اخرى .

5.الموظف المقنع مصطلح خاص بالبحث وليس له وجود على ارض الواقع كمصطلح انما يقصد به الباحث الموظف غير المنتج .

6.اخطر ما يواجه الاقتصاد العراقي" تنامي وازدياد اعداد الموظفين المقنعين".

7.الموظف المقنع هدر للمال العام فهذا يعني من مسؤوليات عمل ديوان الرقابة المالية الاتحادي كما نص بذلك قانون الديوان .

8.ظهور الموظف المقنع في الوحدات الحكومية يؤشر خلل في متانة نظام الرقابة الداخلية في تلك الوحدات لان من صميم عملها مراقبة اداء العاملين .

9.هناك رقابة اداء ضائعة وغير دقيقة للموظفين من قبل المعنيين كانت السبب وراء ازدياد اعداد هذا المصطلح .

10.الموظف المقنع قد يضرب العامل او الكاسب في القطاع الخاص بمزاحمته بعمله .

11.الموظف المقنع له اثار وتداعيات عديدة لجهات مختلفة فقد يتأذى هو منها ايضاً .

ثانياً: التوصيات

1.ظاهرة الموظف المقنع صعبة القياس ولا يمكن تحديد حجمها او نسبتها ولكنها مشاهدة لدينا ومتحققة وقد انتشرت وارهقت الموازنة العامة للدولة .

2.الرقابة الداخلية بتماس مع الموظف المقنع فهي اقدر على تحويله من عالة على الوحدة الى منتج ومقدم خدمة .
3.التزام الرقابة الداخلية بدليل اجراءات الرقابة الداخلية يعني تخفيف حدة هذه الظاهرة .
4.التزام الرقابة المالية بدليل الرقيب المالي سيكون له الاثر في تخفيف حدة هذه الظاهرة ايضاً.
5.توقيف التعينات في الوحدات التي تطبق النظام المحاسبي الحكومي واعادة توزيع الفائض من وحدات النظام المحاسبي الموحد مع الاستفادة من الموظفين الجدد فقط في وحدات النظام المحاسبي الموحد لانها ربحية وهي من سيربط الكلفة بالمنفعة مع التحذير بعدم خلط الموظف المقنع مع الموظف الجديد خوفا من العدوى .
6.فتح مؤسسات انتاجية (متوقفة او جديدة) وتأسيسها من فوائض الكوادر بعد اعادة هيكليتها وربط العامل بالإنتاجية او تقديم الخدمة المناطة به وتأسيس فكرة الاواني المستطرقة بين الوحدات الحكومية .
7.تشديد الرقابة المالية والداخلية على الموظفين حتى لا يكون هناك تسيب ورسائل تبعث لمن هو خارج الوظيفة .
8.من اهم معالجات الموظف المقنع بناء قطاع خاص يستوعب المخرجات ويتحصل العامل فيه على حقوق قريبة من العامل بالقطاع الحكومي .
9.تفعيل الاعلام المفقود لوحدات الدولة عن دورها في نوع الخدمة او المنتج وزج الموظفين في دورات مستمرة لزيادة معرفتهم بأهمية اعمالهم ومقدار خدمتهم للوطن مع تنمية ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد .
10.بعد فك ارتباط الرقابة الداخلية يجب ان لا تخلو تقارير الرقابة الداخلية من اعطاء صور لجميع من هو خارج اسوار الوحدات الحكومية بواقع الحال ومدى استفادة الوحدة من الكادر البشري لديها .
11.تفعيل تقارير رقابة الاداء من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتمثل صورة حقيقية امام مجلس النواب واي جهة يهمها امر الوحدات الحكومية حول مدى استفادة الوحدات الحكومية من كادرها البشري
12.اعادة النظر بساعات العمل والاستفادة من التجارب العالمية التي نجحت في تخفيض ساعات العمل والحصول على انتاجية عالية .

توافر البيانات:
تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:
يعلن المؤلف أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:
لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا احد.

References:

Al- Qu'ran al-karim
1. Qanun Diwan al-Riqaba al-Maliya al-Ittihadi raqam (31) lisana 2011 (mu'addal).
2. Kitab al-Amanah al-'Amma li-Majlis al-Wuzara, raqam (10103), fi 27/2/2024.
3. Kitab sadir min al-Diwan, tarikh 28/11/2024.
4. Dalil al-Raqib al-Mali, 2021, Diwan al-Riqaba al-Maliya al-Ittihadi, Da'irat al-Shu'un al-Fanniyya wa al-Dirasat.
5. Dalil al-Riqaba al-Dakhiliyya, 2024, Diwan al-Riqaba al-Maliya al-Ittihadi, Da'irat al-Shu'un al-Fanniyya wa al-Dirasat.
6. Dalil Taqwim al-Ada' al-Shamil, 2009, Diwan al-Riqaba al-Maliya al-Ittihadi, Da'irat al-Shu'un al-Fanniyya wa al-Dirasat.
7. Ibrahim, A. A. I. al-Jalabi & al-Hamdani, T. R. H. (2025). Athar al-I'lanat fi al-Batala li-'adad min al-duwal al-mutaqaddima. Majallat Jami'at al-Mosul, Kulliyat al-Idara wa al-Iqtisad, Vol. 7(1/2), Iraq.
8. Sharaf al-Din, A. A. M. (2025). Al-'Alaqa bayn al-Batala wa al-Tadakhum fi al-Sudan fi dhill Munhani Phillips. Majallat Kulliyat Idarat al-A'mal, Jami'at Shaqra, Vol. 16(1), Saudi Arabia.
9. Jabr, N. B. (2015). Al-'Alaqa bayn ashkal al-fasad wa al-batala al-muqanna'a. Majallat Kulliyat al-Idara wa al-Iqtisad, al-Jami'a al-Mustansiriyya, No. 102, Iraq.
10. Hussein, 'A. S. (2012). Al-Batala fi al-Iqtisad al-'Iraqi wa asbabuha. Majallat Jami'at al-Anbar, Vol. 4(8), Iraq.
11. Abd Ali, K. H. (2011). Dirasah iqtissadiyya hawl suq al-'amal. Jami'at al-Sulaymaniya, No. 86, Iraq.

12. Sadiq, S. H. A. (2021). Waqiʿ al-batala al-muqannaʿa wa al-tanmiyya al-mustadama. Al-Majalla al-Dawliyya li-Nashr al-Buhuth, Vol. 3(23), Qatar.
13. Kazim, A. J. & Abdulhadi, R. L. (2025). Athar al-ʿamala al-ajnabiyya fi al-ʿIraq. Majallat Jamiʿat Baghdad, No. 8, Iraq.
14. Majbal, A. K. & Alawi, A. D. (2025). Athar nuzum al-maʿlumat al-muhasabiya. Majallat Jamiʿat Warith al-Anbiya, Vol. 7, Iraq.
15. Asdira, S. A. A. (2024). Al-Batala al-muqannaʿa wa atharuha ʿala al-intajiyya. Majallat Jamiʿat Bani Walid, Vol. 2(4), Libya.
16. Yaʿqub, S. J. & Ismaʿil, A. A. (2017). Al-nizam al-qanuni li-tawalli al-wazifa. Majallat al-Muhaqqiq al-Hilli, No. 1, Iraq.
17. Bousha ʿour, H. & Saliha, F. (2011). Musabbibat zuhur al-batala. Multaqa Dawli, Jamiʿat al-Masila, Algeria.
18. Ghadhib, K. M. & al-Haydari, W. H. (2024). Ta'thir al-riqaba al-dakhiliyya fi al-infaq al-daribi. Majallat Dirasat Muhasabiya wa Maliya, Vol. 19, Iraq.
19. Rahimi, ʿI. et al. (2018). Zahirat al-batala. Majallat Jamiʿat al-Shadhili, Algeria.
20. Agha, T. A. et al. (2024). Tahlil athar mutaghayyirat al-siyasa al-maliya. Jamiʿat al-Qadisiyya, Iraq.
21. al-Agha, R. A. Y. (2019). Dawr bayanat al-takalif fi riqabat al-ada'. Majallat Jamiʿat al-Mosul, Iraq.
22. al-Bahlul, S. S. H. (2021). Asbab mushkilat al-batala. Majallat Jamiʿat Damietta, Vol. 10(1), Egypt.
23. al-Shudud, O. M. & Ben Saada, M. (2025). Taqyim al-mudaqqiq al-khariji. al-Maʿhad al-ʿAli lil-Muhasaba, No. 8, Tunisia.
24. al-Fadala, Y. I. (2022). Riqabat al-ada' wa al-batala al-muqannaʿa. Al-Majalla al-Dawliyya, Vol. 3(36), Qatar.
25. al-Kaʿbi, J. A. H. (2025). Ta'thir iltizam muraqibi al-hisabat. Jamiʿat Ibn Sina, Vol. 1(2), Iraq.
26. al-Kandari, A. J. (2019). Al-Batala al-muqannaʿa fi al-Kuwayt. Kuwait.
27. Bakhit, M. B. et al. (2021). Dawr al-riqaba al-idariyya. Al-Akademiyya al-ʿArabiyya, Vol. 12(3), Egypt.
28. Barham, M. M. A. (2018). Al-tahlil al-iqtisadi li-mushkilat al-batala fi Misr. Egypt.
29. Dalil Taqwim al-Ada' al-Shamil, 2009, Diwan al-Riqaba al-Maliya, Iraq.
30. Sadiq, S. H. A. (2021). Waqiʿ al-batala al-muqannaʿa. Doha Institute, Qatar.
31. Abdulhadi, H. A. Z. & al-Saʿidi, F. A. (n.d.). (2023) Istiqlaliyat al-riqaba al-dakhiliyya. Jamiʿat al-Kufa, Iraq.
32. Safa', M. & Abdullah, T. (2018). Mada iltizam Diwan al-Riqaba. Majallat al-ʿUlum al-Iqtisadiyya, Vol. 24(108), Iraq.
33. Khalid, H. (2024). Dawr ijra'at al-riqaba al-dakhiliyya. Majallat al-Kut, Vol. 16(55), Iraq.
34. al-Qasimi, S. B. M. (2025). Batala bi-thawb al-wazifa. Majallat al-Ru'ya, Oman.
35. al-Sahlani, H. J. (2025). al-Athar al-ʿamma lil-batala. Markaz al-Dirasat al-ʿIlmaniyya.
36. al-Shatri, A. (2023). al-Batala wa al-batala al-muqannaʿa. Jaridat al-Sabah.
37. Majallat al-Tanmia al-Idariyya (2025). https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa
38. INTOSAI Official Website: https://www.intosai.org
39. Jordan Audit Bureau Website: https://www.audit-bureau.gov.jo