

البحث التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات الخاصة المصرية
"بالتطبيق على جامعة دراية"

**"The Role of Internal Audit in Strengthening the Governance of Egyptian Private
Universities
"Applying to Deraya University"**

إعداد

محمد محمد صبري أحمد

إشراف

أ.د. محمد ماجد خشبة

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

عام 2021 / 2022

ملخص البحث

مع إطلاق جمهورية مصر العربية لرؤيتها 2030 التي تسعى لإصلاح الاقتصاد توجّهت الأنظار نحو الجامعات لكونها المفتاح الأول للبحث والابتكار وضح العقول الواعدة القادرة على صناعة المستقبل وكان من أبرز المداخل الحديثة لإصلاح الجامعات والنهوض بها من أجل تحقيقها لأهدافها، مدخل "الحوكمة" الذي ناقشت الكثير من الدراسات أهميته والفائدة الكبيرة التي تنعكس على أداء الجامعات وجودة مخرجاتها بعد تطبيقه.

وشهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالمراجعة الداخلية من قبل المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة في العديد من دول العالم، تمثل ذلك في تزايد الاهتمام بإنشاء إدارات مستقلة للمراجعة الداخلية مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات الخاصة المصرية - بالتطبيق على جامعة دراية- المنيا الجديدة - محافظة المنيا وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصل الباحث إلى أنه وبشكل عام لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات. واورست الدراسة بإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها؛ والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعة من مختلف الجوانب المالية والإدارية، الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء الجامعة وكفاءتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - المراجعة الداخلية - الجامعات الخاصة - الرقابة - الكفاءة -الفاعلية

Abstract

With the launch of the Arab Republic of Egypt of its 2030 vision, which seeks to reform the economy, all eyes turned to universities for being the first key to research, innovation and the injection of promising minds capable of creating the future. Moreover, its importance and the great benefit that is reflected in the performance of universities and the quality of their outputs after its implementation.

In recent years, there has been an increased interest in internal auditing by educational institutions in general and universities in particular in many countries of the world. This has been represented in the increasing interest in establishing independent internal audit departments while working to support them with the human competencies that enable them to achieve the goals with the required efficiency and effectiveness.

Thus, the study aimed to identify the role of internal audit in strengthening the governance of Egyptian private universities - by applying to Deraya University - New Minya - Minya Governorate

Using the descriptive analytical approach, the researcher concluded that, in general, the role played by the internal audit department in strengthening university governance cannot be ignored. The study recommended the establishment of independent committees within the university to follow up and evaluate the implementation of governance standards; working to spread a culture of good governance, including standards of transparency, accountability and participation, and working to develop legislation that guarantees the real independence of the university from various financial and administrative aspects; Which will be reflected in the improvement of the university's performance and efficiency

Keywords: Governance - Internal Audit - Private Universities - Control - Efficiency - Effectiveness.

محتويات البحث

4	المبحث الأول
4	الإطار النظري للبحث
4	1-المقدمة:
4	2-المشكلة البحثية:
5	3-أهداف البحث:
5	4-أهمية البحث:
5	5- فروض البحث:
6	6-تساؤلات البحث:
6	7-منهجية البحث:
6	8- حدود البحث:
6	9-الدراسات السابقة:
7	9-1 دراسات تناولت موضوع المراجعة الداخلية في الجامعات.
11	9-2 دراسات تناولت موضوع حوكمة الجامعات.
15	9-3 دراسات تناولت المراجعة الداخلية والحوكمة.
17	9-4. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:
19	المبحث الثاني
19	المراجعة الداخلية والأدوار الحالية التي تقوم بها إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات.
19	1- مقدمة:
19	2- حوكمة الجامعات والأسباب التي أدت الى شيوع الاهتمام بها
22	3- الدور المأمول لإدارات المراجعة الداخلية من أجل تدعيم حوكمة الجامعات
22	4- خبرات وتجارب تطبيق المراجعة الداخلية في بعض الجامعات الإقليمية والدولية
23	المبحث الثالث
23	الدراسة الميدانية / التطبيقية
23	1- مقدمة:
23	1-1. خلفيات حول جامعة دراية
24	2. الإطار الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في جامعة دراية.

24	1-2. الرؤية:
24	2-2. الرسالة:
25	3-2. القيم:
25	1-3. منهج الدراسة الميدانية:
25	2-3. مجتمع الدراسة وعينتها:
25	3-3. جاءت ملخص النتائج على النحو التالي:
30	أولاً: نتائج ومقترحات البحث:
31	ثانياً : توصيات ومقترحات البحث:
33	المراجع
33	أولاً : مراجع باللغة العربية :
34	ثانياً: مراجع أجنبية:
36	الملاحق
36	1- الاستبيان:

المبحث الأول

الإطار النظري للبحث

1-المقدمة:

مما لا شك فيه أن المراجعة الداخلية تعد إحدى الركائز الهامة والرئيسية في أنظمة الحوكمة الرشيدة والفعالة المطبقة داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، وخاصة بوحدة الجهاز الإداري للدولة للاستفادة منها في إحكام الرقابة على الأموال العامة والمساهمة في محاربة الفساد.

عندما نتحدث عن المراجعة الداخلية سيطول الشرح ولكن تجدر الإشارة إلى تعريفها المهني وهو حسب معهد المدققين الداخليين (نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة) ويشير هذا التعريف بوضوح إلى أن دور وظيفة التدقيق الداخلي يجب أن يحدد وأن يُنظر إليه بشكل إيجابي وليس سلبياً. ويجب أن يذهب هذا الدور الإيجابي إلى ما هو أبعد من المفهوم التقليدي المتمثل في الرقابة على أصول المنشأة وحمايتها والالتزام وتطبيق السياسات والقوانين، فدور المراجعة الداخلية يجب أن يشمل على إضافة قيمة للجهة وتقييم واقتراح التحسينات على أنظمة الحوكمة ومدى كفايتها وفعاليتها من تقييم للمخاطر وأسس الالتزام والتحقق من مدى كفاءة أنظمة الجودة وغيرها من وحدات رقابية داخلية يفترض أنها تعمل جنباً إلى جنب بكل توافق ودون ازدواجية لتحقيق أهداف الجهة بمنتهى الكفاءة والفعالية.

نظراً لأن قوة الهيكل ونظم الرقابة الداخلية تستمد من مدى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية بالمنظمة، لذا بدأ الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير مهنة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها في عملية إدارة وتقييم المخاطر. وقد دعت الدراسات البحثية في هذا المجال إلى أن المراجع الداخلي يجب أن يكون إلزاماً عليه، رصد المخاطر التي تواجه المنظمة بوجه عام، ومخاطر إعداد التقارير المالية بصفة خاصة، فضالاً عن متابعتها والعمل دوماً على الحد منها وهو ما يترتب عليه ضرورة تطوير دور المراجعة الداخلية، ليوكب عملية تقييم المخاطر.

ولذا أعتقد أن أنسب تطوير لدور المراجعة الداخلية في تقييم خطر إعداد التقارير المالية، هو استخدام أحد النماذج الكمية الملائمة لهذا الغرض وهو نموذج تحليل آثار الإخفاق (FMEA -) وهو مختصر للمصطلح الأجنبي التالي: (Effects and Mode Failure Analysis) وب نجاح استخدام هذا النموذج الكمي في تقييم مخاطر إعداد التقارير المالية، يكون قد أدى تطوير دور المراجعة الداخلية إلى تفعيل هيكل الرقابة الداخلية، القائم على إدارة وتقييم المخاطر والحد منها. ويدعم الباحث دراسته هذه بالدراسة الميدانية واختبار أثر تطوير المراجعة الداخلية كمياً على هيكل الرقابة والكشف عن مخاطر إعداد التقارير المالية وذلك على مجتمع الأعمال المصري، المكون من معدي ومستخدمي التقارير المالية، وممارسي مهنة المراجعة، من أجل دعم ما تتوصل له من نتائج نظرية في هذه الدراسة البحثية.

2-المشكلة البحثية:

على الرغم من النقلة الكبيرة في عدد الجامعات الخاصة المصرية إلا أن هذا القطاع ما يزال بحاجة لتطوير أساليب إدارته وشهدت نظم التعليم الجامعي في العديد من دول العالم عدة توجهات فكرية وإدارية في السنوات الأخيرة منها تطوير مekanizim المراقبة المؤسسية من أنظمة وعمليات المراجعة الداخلية والخارجية التي تؤكد على تحقيق جودة العملية التعليمية، خاصة في ظل ما تعانيه الجامعات من ضعف في مستوى الأداء.

ولان جمهورية مصر العربية من خلال رؤيتها تتوجه للحوكمة، فثمة رابط وثيق بين نجاح منظومة الحوكمة وقوة الجهاز الرقابي في الجامعات، ولكون إدارات المراجعة الداخلية أحد أبرز واهم الأدوات الرقابية، برزت مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في التعرف على دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات الخاصة المصرية.

3-أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- تحديد ماهية حوكمة الجامعات وأهدافها ومعاييرها والأسباب التي أدت الى شيوع الاهتمام بهذا المفهوم في الفترة الحالية.
- الكشف عن الدور الحالي الذي تقوم به إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية.
- التعرف على العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وفاعلية حوكمة الجامعات.
- تقديم مقترحات تسهم في تحسين أداء إدارات المراجعة الداخلية من اجل تدعيم حوكمة الجامعات المصرية

4-أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث الى أهمية عملية وأهمية علمية:

4-1: الأهمية العملية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تبحث موضوعا حيويا يسهم بشكل كبير في تدعيم حوكمة الجامعات المصرية، والذي تسعى جمهورية مصر العربية من خلال رؤية 2030 الى تعزيزه وتبنيه في قطاعات الدولة فحوكمة الجامعات هي عامل مؤثر لتحسين أدائها ومنحها المزيد من الاستقلالية والشفافية، حيث انه من المتوقع ان يكون لإدارات المراجعة الداخلية اسهاما في جودة التقارير المالية وتحسين الكفاءة والفاعلية وترشيد النفقات، بالإضافة الى دورها الكبير في حماية أموال الجامعات.

4-2 الأهمية العلمية:

وكذلك فان هذه الدراسة تعد امتدادا للتراكم المعرفي، وتزداد أهميتها مع حداثة هذا الموضوع وندره الدراسات التي ناقشت موضوع المراجعة الداخلية في الجامعات ودورها في تدعيم حوكمة الجامعات المصرية، وتأمل التوصل الى نتائج وتوصيات تسهم في تفعيل دور إدارات المراجعة الداخلية من اجل القيام بالدور المأمول منها على الوجه الأمثل في سبيل تدعيم حوكمة الجامعات المصرية، بهدف الارتقاء بكفاءة منظومة التعليم العالي.

5- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:

- هناك أسباب أدت الى شيوع الاهتمام بحوكمة الجامعات.
- لإدارات المراجعة الداخلية أدوار تقوم بها في الجامعات.
- يمكن التوصل الى مقترحات وتوصيات تسهم في تفعيل دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات.

6-تساؤلات البحث:

- ما الأسباب التي أدت إلى شيوع الاهتمام بحوكمة الجامعات؟
- ما الأدوار الحالية التي تقوم بها إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات؟
- ما الدور المأمول لإدارات المراجعة الداخلية من أجل تدعيم حوكمة الجامعات؟
- إلى أي مدى يرتبط تطبيق أنظمة الحوكمة بإدارة المراجعة الداخلية في الجامعة؟

- إلى أي مدى يؤثر تقرير المراجع الداخلي وتوصياته في تطبيق أنظمة الحوكمة في الجامعة؟
- إلى أي مدى يؤثر وعي الإدارات المختلفة في الجامعة بأهمية أنظمة الحوكمة على دور المراجع الداخلي في تطبيقها؟
- ما مدى تطبيق الحوكمة في جامعة دراية؟

7-منهجية البحث:

- يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يعد الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة ومشكلتها والاهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حيث انه لا يقف عند مجرد جمع البيانات، وإنما يعتمد على الفهم والمسح والتفسير والتحليل، ولذا يسير البحث وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:
- تحديد ماهية حوكمة الجامعات وأهدافها ومعاييرها والأسباب التي أدت الى شيوع الاهتمام بهذا المفهوم في الفترة الحالية.
- الكشف عن الدور الحالي الذي تقوم به إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية.
- التعرف على العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وفعالية حوكمة الجامعات.
- تقديم مقترحات تسهم في تحسين أداء إدارات المراجعة الداخلية من اجل تدعيم حوكمة الجامعات المصرية.

8- حدود البحث:

- تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية:
- حدود موضوعية:
- تقتصر الدراسة على تحديد دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات المصرية الخاصة.
- حدود مكانية:
- تقتصر الدراسة على الجامعات المصرية الخاصة.
- حدود زمنية:
- تقوم الدراسة بمعرفة مدى تأثير المراجعة ودورها في تدعيم حوكمة الجامعات المصرية الخاصة حتى عام 2021.

9-الدراسات السابقة:

- تم تقسيم الدراسات السابقة كالتالي:
- 1-9 دراسات تناولت موضوع المراجعة الداخلية في الجامعات.
- 2-9 دراسات تناولت موضوع حوكمة الجامعات.
- 3-9 دراسات تناولت المراجعة الداخلية والحوكمة.
- 4-9 مناقشة وتحليل الدراسات السابقة

1-9 دراسات تناولت موضوع المراجعة الداخلية في الجامعات.

- 1-1-9 دراسة (المبارك & الجبر، 2021) بعنوان: "واقع المراجعة الداخلة في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة الى:

دراسة واقع المراجعة الداخلية في الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهجية الكمية الوصفية باستخدام استراتيجية المسح الاستقصائي من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على مدراء وحدات المراجعة الداخلية في جميع الجامعات السعودية الحكومية.

توصلت الدراسة الى:

تفاوت التزام وحدات المراجعة الداخلية بالجامعات السعودية بما ورد باللائحة بين درجة متوسطة إلى درجة عالية.

أوصت الدراسة بـ:

تقديم العديد من التوصيات إلى صناع السياسات المعنيين، والتي من شأنها تعزيز مستويات تطبيق اللائحة ودعم الجهود الرامية لتطويرها ورفع مستويات جهوزية الجامعات للانتقال إلى النظام الجديد.

9-1-2. دراسة (Oseni, 2021) بعنوان:

"Determinants of Internal Audit Effectiveness in Public Universities in the South-West Nigeria"

هدفت الدراسة الى:

تناول العوامل المؤثرة في فعالية المراجعة الداخلية في الجامعات الحكومية في جنوب غرب نيجيريا. استخدمت الدراسة تصميم بحث المسح. عدد افراد الدراسة مائة وثلاثون (130). تم تحليل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم إجراؤه على مائة وثلاثين (130) مشاركاً في كل من الجامعات الفيدرالية والجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية الغربية من نيجيريا باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

توصلت الدراسة الى:

أن الدعم الإداري والعلاقة بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي وكفاءة المراجع الداخلي ستؤدي إلى تقديم خدمات مراجعة داخلية فعالة في الجامعات الحكومية في جنوب غرب نيجيريا.

أوصت الدراسة بـ:

ضرورة قيام إدارة الجامعات بتقديم الدعم الكافي لموظفي المراجعة الداخلية وكذلك اتخاذ توصياتهم أثناء عملية اتخاذ القرار من قبل الجامعة.

9-1-3. دراسة (Bulimu & Kalui, 2021) بعنوان:

"Effect of Internal Audit Practices In Prevention of Material Misstatement in Financial Reports among Universities in Kenya"

هدفت الدراسة الى:

فحص تأثير ممارسات المراجعة الداخلية في منع التحريف الجوهرى في التقارير المالية بين الجامعات في كينيا. استرشدت الدراسة بنظرية الوكالة، نظرية مثلث الاحتيال، نظرية الاحتيال الماسي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لأخذ عينات من 36 جامعة مع رئيس قسم المراجعة الداخلية كمشاركين. تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات المغلقة وتحليلها بمساعدة برنامج (SPSS v.22). تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

توصلت الدراسة الى:

أن ممارسات المراجعة الداخلية كان لها تأثير كبير في منع التحريف الجوهرى في التقارير المالية بين الجامعات في كينيا. أوصت الدراسة بـ:

تتبع المنظمات ممارسات المراجعة الداخلية المختلفة في منع التحريف الجوهرى وإجراء مزيد من البحوث حول الممارسات التي لم يتم تناولها تحت الدراسة.

9-1-4. دراسة (Abdulai, Salakpi, & Nassè, 2021) بعنوان:

"Internal Audit and Quality of Financial Reporting In the Public Sector: The Case of University For Development Studies"

هدفت الدراسة الى:

التركيز على ثلاثة أهداف رئيسية:

تحديد المحددات الناشئة للتقارير المالية الجيدة، وفحص فعالية وكفاءة هيكل الرقابة الداخلية في University For Development Studies (UDS)، وتحديد مدى مساهمة المراجعة الداخلية في جودة التقارير المالية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وحجم عينة المسح من 70 شخصاً تم اختيارهم باستخدام تقنيات أخذ العينات هادفة وطبقية. لتحقيق الهدفين الأول والثاني، استخدم التحليل الانحدار الثنائي، بينما تم تحديث واستخدام مؤشر Best (2005) لتحقيق الهدف الثالث.

توصلت الدراسة الى:

العثور على دقة التقارير المالية، ونظام المحاسبة المحوسب، وكفاءة الموظفين كمحددات جودة التقارير المالية في الدراسة. تم اكتشاف أن نظام الرقابة الداخلية في UDS غير فعال. ووجدت الدراسة أن المراجعة الداخلية لـ UDS يعكس مستوى متوسط من منع الاحتيال من حيث فاعلية عمليات المراجعة ومؤشرات منع الاحتيال، يكشف المراجعة الداخلية لـ UDS عن درجة عالية من الوقاية.

أوصت الدراسة بـ:

يجب على جامعة دراسات التنمية (UDS) تحليل وتحديد وفرض إعدادات التحكم والمعلومات ومكونات الاتصال لنظام الرقابة الداخلية المناسبة لعمليات عملها، وكذلك تعزيز المكونات الحالية.

9-1-5. دراسة (Yudianto, Mulyani, Fahmi, & Winarningsih, 2021) بعنوان:

" The Influence of Enterprise Risk Management Implementation and Internal Audit Quality on Universities' Performance in Indonesia"

هدفت الدراسة الى:

دراسة تأثير تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسة وجودة المراجعة الداخلية على أداء الجامعات المملوكة للدولة - الكيان القانوني والجامعات المملوكة للدولة - وكالة الخدمة العامة في إندونيسيا. استخدم الباحثون أدوات الدراسة والاستبيان التفسيرية لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى:

أن تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسة وجودة المراجعة الداخلية لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الجامعات المملوكة للدولة - الكيان القانوني والجامعات المملوكة للدولة - وكالة الخدمة العامة في إندونيسيا.

أوصت الدراسة بـ:

يتطلب تحسين أداء الجامعة تنفيذًا فعالًا لإدارة مخاطر المؤسسة وجودة المراجعة الداخلية.

6-1-9. دراسة (Abdullah & Mustafa, 2020) بعنوان:

"Factors Impact on Internal Audit Effectiveness: The Case of Duhok University in Kurdistan-Iraq"

هدفت الدراسة الى:

دراسة العوامل التي تؤثر على فعالية المراجعة الداخلية في جامعات كردستان العراق. تم جمع البيانات من 15 عميد كلية و15 مدير مراجعة داخلية في جامعة دهوك. تم فحص العلاقة بين IAE وثلاثة عوامل أساسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة الى أن : الدعم الإداري لـ IAE الفعالية المتصورة للتدقيق الداخلي من عمداء الكليات ومن منظور المراجع الداخلي يرتبط بوجود موظفين ذوي خبرة ومدربين، وتوفير موارد كافية. ومع ذلك، وجدت هذه الدراسة علاقة غير مهمة بين استقلالية المراجعة الداخلية وفعالية المراجعة الداخلية.

7-1-9. دراسة (DeSimone & Rich, 2020) بعنوان:

"Determinants and Consequences of Internal Audit Functions within Colleges and Universities"

هدفت الدراسة الى:

تحديد العوامل المرتبطة بوجود واستخدام وظائف المراجعة الداخلية (IAFs) في الكليات والجامعات الأمريكية، بالإضافة إلى علاقتها بجودة التقارير المالية ونتائج المنح الفيدرالية.

تم استخدام مزيج من البيانات المتاحة للجمهور والمجموعة يدويًا، تستخدم هذه الدراسة نموذجًا من مرحلتين لفحص كل من العوامل المرتبطة باستخدام IAFs داخل مؤسسات التعليم العالي الأمريكية والنتائج المترتبة عليها.

توصلت الدراسة الى:

أن المؤسسات التي لديها عدد أكبر من المعينين، وتلك التي تتلقى تمويلًا عامًا وتلك التي لديها لجنة تدقيق، من المرجح أن تحافظ على IAF. تشير النتائج أيضًا إلى أن وجود IAF يرتبط سلبًا بنقاط الضعف المادية. أخيرًا، وجد أن وجود IAF له علاقة إيجابية وهامة بالمنح الفيدرالية التي تتلقاها المؤسسة.

8-1-9. دراسة (Hariyanti & Masidonda, 2020) بعنوان:

" The Determine of the Internal Audit Performance in Private and State Universities in Maluku"

هدفت الدراسة الى:

اختبار وتحليل العوامل التي تؤثر على أداء المراجعة الداخلية في جامعات مالوكو. تم إجراء هذا البحث باستخدام المنهج الكمي. كانت الأداة التحليلية المستخدمة هي PLS. ومجتمع هذه الدراسة هم المراجعون الداخليون في الجامعات الحكومية والخاصة في مالوكو.

توصلت الدراسة الى:

أن العوامل التي أثرت في أداء المراجعة الداخلية هي كفاءة واستقلالية وتحفيز الجامعات التي تخدم العوامل الداخلية. حيث أن العامل الخارجي الذي أثر على المراجعة الداخلية كان هو العامل المالي. كان لها تأثير إيجابي. ومع ذلك، لم يكن لعوامل البنية التحتية والتنظيم تأثير كبير. وأظهر أن عمليات المراجعة الداخلية في جامعات مالوكو لم تتلق الدعم الكامل في شكل لوائح وبنية تحتية.

9-1-9. دراسة (Mensah, Ngwenya, & Pelsa, 2020) بعنوان:

"Investigating the Impact of Antecedents of Internal Audit Function Effectiveness at a Private University in Ghana"

هدفت الدراسة الى:

دراسة تأثير دعم الإدارة والالتزام وكفاءة الموظفين واستقلالية المراجعين الداخليين باعتبارها عوامل لفعالية وظيفة المراجعة الداخلية. تقييم فعالية المراجعة الداخلية كأداة لحوكمة الشركات في منظمة غير ربحية. تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة. تم إعطاء استبيان منظم إلى 250 مشاركاً، تم اختيارهم عشوائياً بشكل منهجي من مجموعة مستهدفة من 480. تم تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل وصفي واستنتاجي. كانت الإحصائيات الاستنتاجية المستخدمة هي الارتباط والانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة الى:

استقلالية طاقم المراجعة الداخلية وكفاءتهم؛ ودعم والتزام الإدارة لهما تأثير على فعالية المراجعة الداخلية.

أوصت الدراسة بـ:

يجب أن تضمن الإدارة، (1) الدعم والالتزام الكاملين لوظيفة المراجعة الداخلية؛ (2) توافر الموارد الكافية؛ (3) المهارات والخبرات المناسبة (4) التدريب والتطوير المستمر لموظفي المراجعة الداخلية.

10-1-9. دراسة (Babatope & Adewunmi, 2019) بعنوان:

"Evaluation of Internal Audit Operations and the Efficiency of Educational Performance in Nigerian Universities (A Case Study of Ekiti State University, Nigeria)"

هدفت الدراسة الى:

التحقيق من أهمية عمليات المراجعة الداخلية في الجامعات النيجيرية لمعرفة مدى الاستفادة من دور المراجعة الداخلية الفعال في أداء نظام الجامعة وكيف يمكن استخدامه كأداة لتحسين إدارة الجامعة.

توصلت الدراسة الى:

أن هناك علاقة مهمة بين عمليات المراجعة الداخلية وأداء نظام الجامعة.

أوصت الدراسة بـ:

أن الإدارة يجب أن تسعى دائماً للحصول على رأي وتسهل قسم المراجعة الداخلية قبل الانخراط في صياغة وتنفيذ أي سياسة وتنفيذ أي مشروع.

9-2 دراسات تناولت موضوع حوكمة الجامعات.

1-2-9. دراسة (Xue & Zhu, 2022) بعنوان:

" Review of research on knowledge domains in university governance: Mapping literature in English and Chinese"

هدفت الدراسة الى:

استعراض وتحليل البيانات المتعلقة بمجال حوكمة الجامعات في شبكة العلوم وقاعدة بيانات البنية التحتية للمعرفة الوطنية الصينية حسب المجالات ووقت النشر وكذلك الدولة والمؤسسات. في تحليل الدراسة تم تحديد الموضوعات الحديثة في البحث وحدود البحث باستخدام برنامج التصور CiteSpaceV. تحلل هذه الدراسة حالة البحث في مجال حوكمة الجامعات من وجهات نظر متعددة بشكل ملحوظ، من خلال مقارنة الأدب باللغتين الصينية والإنجليزية.

توصلت الدراسة الى:

استكشاف الخلفية وأسباب الاختلافات بين أدب اللغة الصينية والإنجليزية حول حوكمة الجامعات.

2-2-9. دراسة (Christina & Sembiring Brahmana, 2021) بعنوان:

Financial Statements' Quality, Interactions Between Achievement Motivation And Good University Governance (Studies at Private Universities in the city of Bandung and its surroundings)"

هدفت الدراسة الى:

التغلب على مشكلة الجامعات الخاصة في مجال تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة ((GUG وتعزيزها من قبل الموظفين الذين لديهم دوافع عالية للإنجاز. هذا البحث عبارة عن دراسة إيضاحية مع مائة من موظفي الإدارة المالية تتعلق بالتقارير المالية كعينة من الدراسة.

توصلت الدراسة الى:

أن GUG أثرت في جودة البيانات المالية ، ودوافع الإنجاز لم تؤثر على جودة البيانات المالية ، وثبت أن دافع الإنجاز كان وسيطاً خالصاً في العلاقة بين GUG وجودة البيانات المالية.

أوصت الدراسة بـ:

انه من الأفضل اختبار السمات الشخصية من أجل الحصول على موظفين لديهم الرغبة في التفوق حتى يتمكنوا من تعزيز تطبيق GUG في التأثير على جودة البيانات المالية.

9-2-3. دراسة (نحله, 2021) بعنوان:

"قدرة الجامعات المصرية على الالتزام بمعايير الحوكمة في إطار طريقة تنظيم المجتمع وعلاقته بمواجهة الأزمات المجتمعية وقت انتشار فيروس كورونا"

هدفت الدراسة الى:

تحديد مدى قدرة الجامعات على الالتزام بمعايير الحوكمة، ومدى قدرتها على مواجهة الأزمات المجتمعية وقت انتشار فيروس كورونا، وما الصعوبات التي تواجه الجامعات في تطبيق معايير الحوكمة والصعوبات التي تواجهها في التعامل مع الأزمات المجتمعية، واعتمدت الدراسة على الدراسات الوصفية باستخدام الحصر الشامل عن طريق استمارة قياس للقيادات الجامعية بدمنهور وعددهم (124).

توصلت الدراسة الى:

قدرة الجامعات المصرية على الالتزام بمعايير الحوكمة المتمثلة في رفع مستوى الخدمات، الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، كما ان الجامعات لديها القدرة على التعامل مع الأزمات المجتمعية داخلها أو خارجها، وأن هناك بعض الصعوبات تواجه الجامعات في الالتزامات بمعايير الحوكمة. توجد علاقة بين التزام الجامعات المصرية بمعايير الحوكمة وزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات المجتمعية

أوصت الدراسة بـ:

وضعت الدراسة تصور مقترح من وجهة نظر طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الجامعات في مواجهة الأزمات.

9-2-4. دراسة (Elmagrhi, Ntim, Wang, Elamer, & Crossley, 2021) بعنوان:

"The Effect of Vice-Chancellor Characteristics and Internal Governance Mechanisms on Voluntary Disclosures in UK Higher Education Institutions"

هدفت الدراسة الى:

معرفة الى أي مدى تقوم مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة بالإفصاح عن الحوكمة، والتحقق فيما إذا كانت خصائص نائب رئيس الجامعة وآليات مجلس الإدارة تؤثر على مثل هذه الإفصاحات الطوعية للحوكمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام عينة من 117 مؤسسة للتعليم العالي في المملكة المتحدة على مدى 6 سنوات (أي 702 ملاحظة). توصلت الدراسة الى:

أن مستوى إفصاحات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة منخفض بشكل عام، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة حول ممارسات الإفصاح العام بين مؤسسات التعليم العالي. كما أن خصائص نائب رئيس الجامعة وآليات مجلس الإدارة لها تأثير كبير على إفصاحات الحوكمة الطوعية.

9-2-5. دراسة (Castillo-Villar, 2021) بعنوان:

"Contemporary Challenges to University Governance Models"

هدفت الدراسة الى: استكشاف بعض التحديات الحديثة لنماذج حوكمة الجامعات وفحص تداعيات هذه التحديات على مؤسسات الجامعات وتطورها ككل، وهل أن مفهوم المرونة والقدرة على التكيف يعتمد بشكل كبير على نماذج الحوكمة المستخدمة، كما تملي استجابة المنظمة وقدرتها.

توصلت الدراسة الى:

أن نماذج حوكمة الجامعة تواجه تحديات معقدة في مجالات مختلفة مثل التطور في أنظمة المعتقدات لدى الطلاب والموظفين وجميع أصحاب المصلحة؛ عمليات قبول الطلاب والاحتفاظ بهم وخبراتهم؛ تشكيل مجلس الإدارة والخطأ ضد التحرك نحو نظام شبيه بالشركات، مما أدى إلى مخاوف من إغفال أن الجامعة، قبل كل شيء، يجب أن تكون مجتمعاً نشطاً وليس للسوق؛ وأخيراً، العبء الاجتماعي للجامعات والحاجة إليها للتصالح مع ماضيها والبحث عن أفضل بديل لمستقبلها، والاستجابة لبعض القضايا.

9-2-6. دراسة (Musselin, 2021) بعنوان:

"University Governance in Meso and Macro Perspectives"

هدفت الدراسة الى:

استكشاف جانبي حوكمة الجامعات، كمفهوم متوسط، فهي تتعامل مع الجامعات باعتبارها (1) هياكل منظمة حيث يجب تحديد الأولويات واتخاذ القرارات وتخصيص الميزانية وتطوير برامج التدريس وتحقيق البحث. (2) وهي تتعلق بعلم اجتماع المنظمات وتكشف الورقة أولاً النماذج التأسيسية الأربعة التي تهدف إلى تأهيل حوكمة الجامعات وكيف تساعد في فهم

تطور الجامعات في السنوات الأخيرة. ولكن على المستوى الكلي، تتعامل حوكمة الجامعات مع الجامعات كقطاع وتركز على كيفية تفاعلها مع بعضها البعض، وعلاقتها بالدولة وكيف تتأثر بالتحويلات الوطنية وكذلك عبر الوطنية والعالمية. تتم دراسة حوكمة الجامعات كنظام وطني تديره الدولة، كمجال أو كميدان تنافسي. توصلت الدراسة الى:

تعد حوكمة الجامعات مجالاً واسعاً، وإنها أيضاً متضاربة إلى حد ما. على الرغم من أن "التحويلات" و "الإصلاحات" كانت في صميم المنشورات على مدار الأربعين عاماً الماضية، إلا أن العلماء لم يتقاربوا في تعريفهم لهذه العمليات، دعوا فقط آثارها الملموسة. يرفض البعض الأكاديمية بينما يتناقض البعض الآخر في قدرة الإصلاحات على إحداث تحول عميق في الجامعات والمهنة الأكاديمية.

9-2-7. دراسة (Areiqat, Zamil, Fathi, Ahmad, & Abushaar, 2020) بعنوان:

"The Concept of Governance in Universities: Reality and Ambition"

هدفت الدراسة الى:

تناول جانب الحوكمة في الجامعات في ضوء أهميته في السنوات الأخيرة على الساحة العالمية والمحلية. تسلط الورقة الضوء على دور الجامعات في الحوكمة. هدفت الدراسة أيضاً الى تناول جوانب مثل التخطيط الاستراتيجي والحوكمة والبرامج الأكاديمية والموارد البشرية والمالية والبحث العلمي والخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع ككل. توصلت الدراسة الى:

ان هناك مجموعة من المعايير التي يجب أن تتحقق في مؤسسات التعليم العالي لتتوافق مع ضمان الجودة، ورفع مستوى مخرجات التعليم واكتساب القدرة التنافسية الدولية. الحوكمة في الجامعات هي المسؤولة عن مساعدة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة للمعايير الأخرى من حيث تحقيق مخرجات التعليم النوعي وأداء رسالتها ورؤيتها بكفاءة.

9-2-8. دراسة (العريبي, 2020) بعنوان: " دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية"

هدفت الدراسة الى:

مناقشة التحديات والمشاكل التي تواجه الجامعات، ومفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعاييرها ونماذجها، ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي.

توصلت الدراسة الى:

وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تعاني من الفساد الإداري والمالي وهذا يرجع إلى العديد من المشاكل من بينها ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة بالجامعات الليبية. أوصت الدراسة بـ:

إصدار "قانون حوكمة الجامعات" في ليبيا يتضمن مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي والمجلس التنفيذي وباقي مجالس الحوكمة الأخرى كخطوة أولى لتطبيق حوكمة فعالة للحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية.

9-3 دراسات تناولت المراجعة الداخلية والحوكمة.

9-3-1. دراسة (Kaawaase, Nairuba, Akankunda, & Bananuka, 2021) بعنوان:

"Corporate governance, internal audit quality and financial reporting quality of financial institutions"

هدفت الدراسة الى:

تحديد العلاقة بين خصائص حوكمة الشركات (خبرة مجلس الإدارة، واستقلالية مجلس الإدارة وأداء دور المجلس)، وجودة المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية باستخدام أدلة من المؤسسات المالية في أوغندا، تركز هذه الدراسة بشكل أساسي على الإطار المفاهيمي الذي وضعه مجلس معايير المحاسبة الدولية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن. استخدمت الدراسة استبياناً للموظفين والمديرين الماليين ورؤساء الحسابات ومديري المراجعة الداخلية للمؤسسات المالية في أوغندا. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة الى:

أن خبرة مجلس الإدارة وأداء دور مجلس الإدارة مرتبطان بشكل كبير بجودة التقارير المالية. كما ترتبط جودة المراجعة الداخلية بشكل كبير بجودة التقارير المالية وحوكمة الشركات. استقلالية مجلس الإدارة ليست مؤشراً هاماً على جودة التقارير المالية.

9-3-2. دراسة (عسيري, 2020) بعنوان:

"دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية: مقالة مرجعية"

هدفت الدراسة الى:

كشف الأسباب التي أدت إلى شيوع مفهوم الحوكمة، وتعرف الدور الحالي الذي تقوم به إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات، وأيضاً تعرف الدور المأمول لإدارات المراجعة الداخلية لتدعيم حوكمة الجامعات السعودية بهدف الارتقاء بكفاءة منظومة التعليم العالي.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، ومن خلاله تم رصد وتحليل الأدبيات والوثائق العربية والعالمية

توصلت الدراسة الى:

مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن الحوكمة الأكاديمية توجد التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، وتضع إطاراً عاماً للمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف مما يمكن الجامعات من التمتع بمركز تنافسي، وتمنحها الفرصة لتقديم خدمات مميزة

أكاديمياً وإدارياً وفي الوقت ذاته تحميها من الفساد الإداري والمالي وسوء استخدام السلطة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن جودة أعمال المراجعة الداخلية مرتبطة بمدى استقلالية الجامعات وشفافيتها ووضوح سياساتها؛ فالحوكمة تعنى بجودة الأنظمة وتوافقها مع الأهداف وحاجات المجتمع، ووظيفة المراجعة الداخلية تقوم بدور أساسي في تقييم مدى التزام الجامعة بهذه القوانين والأنظمة، وكذلك تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وتحديد المخاطر المحتملة وسبل الوقاية منها. أوصت الدراسة بـ:

وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة المجالس في الجامعات السعودية، وتفعيل مشاركة المستفيدين من الطلاب أو الخريجين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي في هذه المجالس وضرورة ربط وحدات المراجعة الداخلية بمجلس الجامعة لمنحه مزيداً من الاستقلالية الفعلية، مع تأكيد ضرورة تطوير وحدات المراجعة. 3-3-9. دراسة (Vadasi, Bekiaris, & Andrikopoulos, 2020) بعنوان:

"Corporate Governance and Internal Audit: An Institutional Theory Perspective"

هدفت الدراسة إلى:

استكشاف فعالية المراجعة الداخلية من خلال مساهمته في حوكمة الشركات. وبالتحديد تحاول الدراسة التحقيق في تأثير احتراف المراجعة الداخلية على مساهمته في حوكمة الشركات. استخدمت الدراسة إطار عمل بحثي مستنير بنظرية مؤسسية، تتوقع وتقتضى الدراسة أن مساهمة المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات مرتبطة بالعوامل المتعلقة باحتراف المراجعة الداخلية. وللتحقيق من الافتراض السابق ذكره قامت الدراسة بحصر البيانات من مسح 49 شركة مدرجة في بورصة أثينا مع المعلومات المتاحة للجمهور من التقارير السنوية. توصلت الدراسة إلى:

أن مهنة المراجعة الداخلية تؤثر على فعالية المراجعة الداخلية، حيث تم تحسين مساهمة المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات للمؤسسات التي تتوافق فيها وظيفة المراجعة الداخلية مع معايير المراجعة الداخلية ويحمل المراجعون الداخليون الشهادات المهنية.

تشير النتائج أيضاً إلى أن مساهمة المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات تتشكل من خلال بعض الخصائص الخاصة بالشركة، وهي ازدواجية الرئيس التنفيذي وجودة لجنة المراجعة

3-4. دراسة (الوجيه, 2020) بعنوان:

"أثر تطبيق معايير الحوكمة في تقييم جودة المراجعة الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية"

هدفت الدراسة إلى:

قياس أثر تطبيق معايير الحوكمة في تقييم جودة المراجعة الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية، ولتحقيق ذلك فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة شملت (68) مشاركا.

توصلت الدراسة الى:

تطبيق معايير الحوكمة كانت بمستوى متوسط، وهناك تباين بسيط في مستوى التطبيق، حيث كان بعد الشفافية والإفصاح أكثر الأبعاد توفراً، يليه بعد المساءلة بمستوى متوسط، وأخيراً الاستقلالية بمستوى متوسط أيضاً، كما أن هناك مستوى متوسطاً من الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية، وكان مستوى الالتزام بأبعاد المراجعة متوسط، كما توصلت الدراسة إلى أن معايير الحوكمة مجتمعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة، الاستقلالية) تزيد من جودة المراجعة الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية، وكانت أهم الاستنتاجات أن تطبيق معايير الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية في الجامعات.

أوصت الدراسة بـ:

تبني معايير الحوكمة كمنهج متكامل لتحقيق جودة الأداء في الجامعات اليمنية الأهلية، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة في الجامعات الأهلية لدى قياداتها والعاملين فيها، من خلال عقد الدورات والندوات والمؤتمرات حتى يتم تقبلها واستيعابها، وتضمن الحوكمة في بعض المساقات الدراسية ذات الصلة في تخصصات العلوم الإدارية والمحاسبية.

9-3-5. دراسة (خلاوي، 2020) بعنوان:

" دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاساته على حوكمة الشركات "

هدفت الدراسة الى:

معرفة مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاس ذلك على حوكمة الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي عند تقديم مختلف المفاهيم للمصطلحات المتعلقة بالدراسة وتحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية، مع تحليل انعكاس ذلك على حوكمة الشركات.

توصلت الدراسة الى:

أن المراجعة الداخلية تعتبر وسيلة مهمة لتقييم قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية، مع مساهمتها في تقويم هذا النظام، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تطبيق حوكمة الشركات، كون الرقابة الداخلية تعد ركيزة أساسية لنظام حوكمة الشركات.

9-4. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

يظهر مما تم استعراضه من الدراسات السابقة التوجه الكبير لموضوع حوكمة الجامعات، وكونه مدخلاً لتحقيق فيه المشاركة والعدالة والمساءلة والاستقلالية، وإن المراجعة الداخلية جزء مهم في منظومة الرقابة الداخلية التي بواسطتها يتم الكشف عن فاعلية النظام الرقابي ككل، ويتضح أيضاً من الاستعراض السابق ندرة الدراسات التي ناقشت موضوع دور المراجعة الداخلية في تعزيز وتدعيم حوكمة الجامعات، ولذلك فإن الدراسة الحالية تأتي استكمالاً لجهود الباحثين وامتداداً للتراكم المعرفي واستجابة لمتطلبات المرحلة الحالية التي تستلزم التطوير لقطاع التعليم العالي لمواكبة التطورات والمتطلبات الحديثة.

وعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة واقع المراجعة الداخلية في القطاع العام، إلا أنها لم تعكس هذا الواقع من منظور مدى تطبيق المعايير الدولية الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة

والخاصة وبالأخص الجامعات. حيث إن ذلك سيسهم في معرفة مدى الالتزام بالمتطلبات الخاصة بنشاط المراجعة الداخلية في جمهورية مصر العربية، ومن ثم تحسين مستويات الالتزام بها وتطويرها.

ومن هنا ظهرت الفجوة البحثية فإنه لا توجد دراسات تناولت واقع المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية ودورها في تدعيم حوكمة الجامعات في ظل تباين نتائج الدراسات السابقة التي درست الموضوع في دول أخرى، وفي ظل الانتقال إلى الجامعات الجديد وخاصة الجامعات الاهلية والخاصة والتي يجب ان تُمنح مستويات عالية من الاستقلالية التي بدورها تتطلب مراجعة داخلية فعالة لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية بالآتي:

من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات والجامعات الأمريكية والأوروبية والصينية بالإضافة إلى بعض المنظمات والجامعات العربية، في حين سيتم تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات المصرية الخاصة.

من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها إضافة إلى تقييم إجراءات التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات الخاصة المصرية.

من حيث المجتمع والعينة: حيث سيتكون مجتمع الدراسة الجامعات المصرية الخاصة أما عينة الدراسة فقد شملت بعض خبرات المديرين الماليين والمحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين ولجان التدقيق والعاملين في الجامعات المصرية الخاصة.

المبحث الثاني

المراجعة الداخلية والأدوار الحالية التي تقوم بها إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات.

1- مقدمة:

إن التعريف الأخير الذي قدمه معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية من أكثر التعاريف المقبولة والمتعارف عليها؛ حيث يشير إلى أن المراجعة الداخلية هي: "نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم التقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة".

وتجدر الإشارة إلى أن "الثقة" تعد قيمة مضافة تنتج عن عملية المراجعة ذاتها.

- ووفقا لما سبق فإنه يمكن التمييز بين هدفين رئيسيين للمراجعة الداخلية، هما: (عبد ربه، 2010، 47)
- هدف الحماية: حيث ركزت وظيفة المراجعة الداخلية على القيام بأعمال الفحص والمطابقة لما تم فعلا، وتحديد مدى اتفاهه أو اختلافه عن المعايير الموضوعية ضد الخطأ والغش.
- هدف البناء: ويتحقق من خلال اقتراح المراجع الداخلي للخطوات اللازمة للتصحيح التي ظهرت من خلال نتيجة الفحص والتقييم.
- ولخص الرزين ومنصور (2015) الأدوار والمهام التي تقوم بها المراجعة الداخلية التي وردت في الأدبيات، فيما يلي:

1. التأكد من توافر وسائل حماية كافية ومناسبة للأصول
2. التأكد من قدرة المنشأة على بلوغ الأهداف
3. التأكد من توافر وسائل منع واكتشاف الغش
4. التحقق من الالتزام بالقوانين
5. تدعيم آليات الحوكمة

2- حوكمة الجامعات والأسباب التي أدت الى شيوع الاهتمام بها

إن ظهور مفهوم حوكمة الجامعات جاء ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، وتتمثل تلك الأزمة في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها (خورشيد ويوسف، 2009)

ويشير حسام الدين (2015، 203) إلى أن الجامعات تطمح للحوكمة لعدد من الأسباب الجوهرية التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التطور السريع الذي يشهده العالم، كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات

- ظهور منتجين للخدمات الجامعية يقدمون خدمات تنافس الخدمات الجامعية الحكومية
 - عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية الذي انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة.
 - الفساد الأكاديمي، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، فضلا عن توريث المناصب في الجامعات والأقسام العلمية.
 - تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي على المستويات كافة
 - أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات
- ويشير الملبيجي (2011) إلى أن الحوكمة توضح الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة وأساليب تحقيقها، والرقابة على الأداء من خلال تحديد مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يجب أن تتبعها إدارة المنظمة العليا، وإدارتها التنفيذية؛ بهدف تقديم توجيه إستراتيجي يضمن تحقق الأهداف واستغلال مواردها على نحو مسؤول، ومراقبة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة، ويمكن تحديد أهداف الحوكمة في المؤسسات التربوية بما يلي:
- مساعدة المؤسسة التعليمية على صياغة وبناء إستراتيجيات وأهداف سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، والمراجعة المستمرة والتطوير الدائم للقوانين الحاكمة للمؤسسة التعليمية.
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها، وتعزيز عمليات المحاسبة والمساءلة عن أي انحراف أو خلل في التعاملات.
- الفصل بين السلطة التنظيمية التشريعية التي تتولى رسم السياسات والخطط والميزانيات والإدارة التنفيذية التي تترجم هذه السياسات على أرض الواقع، وإيجاد حوافز ودوافع لدى مجلس الإدارة نحو متابعة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- حماية حقوق أصحاب المصالح من المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو طلابا أو موظفين أو يتمثلون في المجتمع المحلي
- ويشير مرزوق (2012) إلى أنه بصفة عامة واستنادا إلى العديد من الخبرات الدولية في المجتمعات التي قطعت شوطا واضحا في تطوير التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص، أصبح هناك اجماع على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة، التي تعتمد على مبادئ جديدة في الإدارة الجامعية، وتعتمد بشكل مباشر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، واستخدام سياسات وطرق القياس الأداء، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمة التعليمية، وزيادة التفاعل الإيجابي مع مشكلات المجتمع.
- وتجدر الإشارة إلى الأهمية البالغة للحوكمة الأكاديمية في إيجاد التوازن بين الاستقلال الذاتي للجامعات -الذي يفرضه التحول لمجتمع المعرفة. وبين المساءلة والمحاسبة وتطوير الأجهزة الرقابية ورفع مستوى النزاهة والشفافية، مما يمكن الجامعات من التمتع بقدر من الاستقلال والتميز في البرامج الأكاديمية، والتنظيمات الإدارية، والخدمات الطلابية، وإدارة مواردها المالية والبشرية بما يخدم التنمية المستدامة، ويمكن الجامعات من المنافسة في تحقيق الجودة وبلوغ

تصنيفات عالمية عالية، وفي الوقت ذاته يجنيها الوقوع في شرك سوء استغلال السلطة، ويحمها من تغول الفساد الإداري والمالي، ولذلك يشير البسام (2016) إلى أن تفعيل وتبني مبادئ الحوكمة في القطاع العام وقطاع التعليم تحديداً- ضرورة وليست ترفاً للحكومات التي تسعى لتلبية احتياجات ورغبات مواطنيها وتحقيق الرفاهية لهم بكفاءة وفاعلية، وتحقيق مستويات متقدمة في التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة.

ونظراً لأهمية الحوكمة وعلاقتها الوثيقة بالتنمية، كان موضوع الحوكمة من الموضوعات التي يتم تداولها بين الباحثين وصناع السياسات العامة على المستوى المحلي والدولي، لذلك سعت المنظمات الدولية لإقرار معايير ومؤشرات تساعد في بناء تصور عن كفاءة وفاعلية أداء المنظمات وأداء الدول بشكل عام، ورغم ذلك فإنه لا توجد عناصر محددة للحوكمة كما يختلف تطبيقها من دولة لأخرى؛ بسبب غياب تعريف محدد للحوكمة متفق عليه بين المنظمات الدولية والدول المانحة والباحثين، وكذلك بسبب اختلاف الأجندة السياسية للدول والطرق والآليات الخاصة بتطبيق مبادئ الحوكمة بين الدول المتقدمة والدول الأقل تقدماً. ورغم ذلك فقد وجدت عناصر مشتركة بين عدد من المنظمات الدولية (البنك الدولي، الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي والدول المانحة (كالولايات المتحدة، ودول الاتحاد الأوروبي) ومن هذه العناصر: المشاركة، المساءلة، الاستقرار السياسي، سيادة القانون، جودة التشريعات، فاعلية أداء الحكومة، محاربة الفساد (البسام، 2016)

في عام 2009 اجتمع وزراء التعليم العالي وصناع القرار في الشرق الأوسط وأعربوا عن حاجتهم الملحة لبناء أداة لقياس حوكمة الجامعات، وبناء على هذه الدعوة فقد تم تصميم بطاقة فحص حوكمة الجامعات (The UGSC) University Governance Screening Card بواسطة مركز التكامل المتوسطي التابع للبنك الدولي The World Bank في وثيقة منشورة على الموقع الرسمي للمركز، وتتضمن بطاقة فحص حوكمة الجامعات خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- السياق العام الرسالة والأهداف: هو عنصر أساسي في تقييم إدارة الجامعة، ويقصد به الإطار العام لنظام التعليم العالي في الدولة، والتفاعل بين المؤسسة التعليمية والدولة.

- التوجيه الإداري: يقصد بها كيفية إدارة قرارات المؤسسة التعليمية اليومية.
- الاستقلالية: يتضمن البعد التحليلي للاختلافات المهمة بين الاستقلال المالي والأكاديمي.
- المساءلة: هذا البعد ذو صلة وثيقة بجميع المستويات العاملة في الجامعة.
- المشاركة: يتضمن هذا البعد تحليل من هم أصحاب المصلحة، وما الدور الذي تؤديه الجهات المختلفة المتعلقة بالجامعة في عملية صنع القرار. وعلى الرغم مما سبق فإن دراسة السوادي (2015) أشارت إلى ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية. ويتضح مما تمت مناقشته في هذا المحور أن التنمية الشاملة التي تنشدها رؤية المملكة (2030) تتطلب ضرورة ملائمة مخرجات الجامعات للاحتياجات التنموية المختلفة للمساهمة في دفع عجلة الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل، وهذا ما لا يتحقق بالأساليب التقليدية التي تعمل بها الجامعات السعودية في الوقت الحالي، لذا فإن حوكمتها يعد مطلباً في هذه الفترة في ظل الانفتاح المعرفي والثورة التكنولوجية، والتنافس العالمي على تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية متميزة؛ فمناخ الشورى العادل والحر

الذي تقدمه الحوكمة الأكاديمية يدعم الإبداع ويفتح المجال للمنافسة، ويوفر الشفافية الكاملة في التعاملات، ويضمن العدالة والمساواة عند تطبيق القوانين التي تخضع للمراجعة المستمرة، كما أنه يحمي حقوق المستفيدين، ويعمل على أن تكون أهداف الجامعات متوافقة مع أهداف مجتمعاتها وملبية لاحتياجاتها، ومن أجل ذلك شاع الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات السعودية وعقدت من أجله العديد من المؤتمرات والملتقيات التي تناقش الفرص والتحديات التي تواجهه.

3- الدور المأمول لإدارات المراجعة الداخلية من أجل تدعيم حوكمة الجامعات

وباستخلاص وربط ما تم مناقشته في المحور الأول والثاني، نجد أن العلاقة وثيقة بين حوكمة الجامعات والمراجعة الداخلية؛ حيث يرى الوكيل (2010) وأبو راوي (2011) أن المراجعة الداخلية تعد من أهم المكونات لعملية الحوكمة، ويرتبط دور وظيفة المراجعة الداخلية في الحوكمة بدورها في تقييم نظم الرقابة والمخاطر، ومدى التزام المنشأة بالقوانين واللوائح والتشريعات، للتأكد من مدى المحافظة على حقوق أصحاب المصلحة والمعاملة العادلة المتكافئة لهم.

4- خبرات وتجارب تطبيق المراجعة الداخلية في بعض الجامعات الإقليمية والدولية

وبتأمل التجارب العالمية الناجحة في حوكمة الجامعات والنموذج الأمريكي تحديداً، نجد أن معظم الجامعات الأمريكية تحكم بواسطة مجلس أمناء يملك السلطة التشريعية، ومجالس أخرى تنفيذية، كما أشار آل عباس (2009) حيث يتولى مجلس الأمناء مهام اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخصيص الموارد والقرارات الإستراتيجية المختلفة، ومتابعة ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية بالجامعة، فبرنامج المراجعة الداخلية يعد من العناصر المهمة في إدارة الجامعات الأمريكية. في الجامعات التي لها نظام حوكمة واضح ومعلن تكون إدارة المراجعة الداخلية مستقلة عن الإدارة التنفيذية ومدير الجامعة تماماً، وترتبط مباشرة بمجلس الأمناء الذي يمنحها استقلالية فعلية في مراجعة العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعة على المستويات كافة. ويشير الدليل الصادر عن لجنة رؤساء الجامعات CUC -وهي لجنة تضم 133 عضواً من رؤساء الجامعات البريطانية وتهدف إلى تطوير معايير الحوكمة في التعليم العالي إلى أنه من المتطلبات التنظيمية التي لا بد أن تلتزم بها المجالس الحاكمة في الجامعات هي تعيين لجان للمراجعة، تكون عبارة عن هيئة مصغرة ومستتيرة تتمتع بالخبرة والوقت لدراسة الرقابة على إدارة المخاطر، ولا يقتصر دورها على مراجعة المسائل المالية، بل يمتد دورها ليشمل جميع مجالات النشاط المؤسسي (CUC, 2014).

وبناء على ما تمت مناقشته فإن تطبيق الحوكمة بالشكل الفعلي في الجامعات يسمح بشكل كبير بمنح إدارات المراجعة استقلالية حقيقية، ويسهم في التكامل بين (جودة الأهداف الذي تقوم به الحوكمة الأكاديمية، ومدى الالتزام بالأهداف) الذي تقوم به المراجعة الداخلية

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية / التطبيقية

الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

1- مقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات الخاصة المصرية - بالتطبيق على جامعة دراية- المنيا الجديدة - محافظة المنيا

1-1. خلفيات حول جامعة دراية

تم إنشاء جامعة دراية بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم 91 لعام 2010م، وتخضع لإشراف وزارة التعليم العالي المصرية. وذلك من خلال مجلس الجامعات الخاصة والأهلية برئاسة وزير التعليم العالي، وينص القرار الجمهوري رقم 91 لعام 2010م على إنشاء جامعة دراية متضمنة عشر كليات، وهي:

جدول رقم (1) " الكليات المتضمنة في جامعة دراية وفق القرار الجمهوري رقم 91 لسنة 2010 م "

م	الكلية	القرار الوزاري لبدء الدراسة بالكلية
1-	كلية طب الأسنان	المباني تحت الإنشاء، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر 2020م.
2-	كلية إدارة الأعمال	
3-	كلية الهندسة	جاري إعداد المخططات، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر 2021م.
4-	كلية الفنون و التصميم	
5-	كلية التمريض	
6-	كلية الطب البشري	جاري إعداد المخططات والتقدم لإنشائها، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر 2021م.
7-	كلية علوم الحاسبات و الذكاء الاصطناعي	
8-	كلية السياحة	جاري إعداد المخططات، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر 2022م.
9-	كلية الألسن	
10-	كلية الصحافة و الاعلام	

المصدر: القرار الجمهوري بإنشاء الجامعة رقم 91 لسنة 2010م وبخصوص الكليات العاملة حتى 1 سبتمبر 2021م، فهي:

- كلية الصيدلة بموجب القرار الوزاري رقم 376 بتاريخ 2015/2/17م.
- كلية العلاج الطبيعي بموجب القرار الوزاري رقم 3238 بتاريخ 2015/8/18م.
- كلية طب الفم والأسنان بموجب القرار الوزاري رقم 5099 بتاريخ 2020/11/5م
- كلية إدارة الأعمال بموجب القرار الوزاري رقم 453 بتاريخ 2021/2/10م.

وقد شمل القرار الرئاسي لجامعة دراية أن تمنح الدرجات العلمية التالية:

1- درجة البكالوريوس

2- درجة الدبلوم

3- درجة الماجستير

4- درجة الدكتوراه

بالإضافة إلى إنشاء مراكز بحثية متخصصة.

وتعد جامعة دراية الجامعة الخاصة الوحيدة بمحافظة المنيا، وهي بذلك تخدم عددًا كبيرًا من أبناء هذه

المحافظات.



شعار جامعة دراية:

وتقع جامعة دراية بالمنيا الجديدة، الحي السادس - أرض الجامعات - ميدان دراية ، ويتميز موقع الجامعة بملاءمته كبيئة طبيعية نقية خالية من أي مصدر من مصادر التلوث بمعناه الشامل، فلا توجد مصانع قريبة من الجامعة، ولا يوجد مصدر من مصادر الضوضاء أو الإزعاج، كما تحاط بمساحات شاسعة خالية من المباني، وتحرص الجامعة على وجود المساحات الخضراء المتناسبة مع عدد الطلاب، والأساتذة، والإدارة وغيرهم، كما يتميز الموقع بسهولة الوصول إليه من خلال الطريق الصحراوي الشرقي الممهد تمامًا للسفر، سواء من محافظات الوجه القبلي، أو من محافظات الوجه البحري.

كما توفر الجامعة وسائل مواصلات من الجامعة إلى وسط مدينة المنيا والعكس، بالإضافة إلى وسائل المواصلات من المنيا إلى القاهرة وأسيوط وبعض المدن الأخرى والعكس.

2. الإطار الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في جامعة دراية.

2-1. الرؤية:

تطمح جامعة دراية أن تحقق الريادة على المستوى القومي والإقليمي، وأن تكون ضمن الجامعات المتميزة عالميًا؛ حيث تتلخص رؤية جامعة دراية في أن تصبح إحدى الجامعات الرائدة في مصر والعالم العربي والشرق الأوسط في مجالات:

- جودة التعليم
- البحث والنشر العلمي
- توفير الحياة الطلابية التي تضمن بناء شخصية الطالب وتنمية قدراته الحياتية

2-2. الرسالة:

تلتزم جامعة دراية بتقديم برامج تعليمية متميزة، وتوفير بيئة بحثية تلبي الاحتياجات المجتمعية، وتساهل التطورات والمستويات العالمية، وتشارك بفاعلية في تنمية البيئة وخدمة المجتمع؛ تهدف الجامعة من خلال إيمانها أن "المعرفة تشكل المستقبل" إلى الإسهام في رفع مستوى خريجي التعليم العالي من محافظات صعيد مصر، وتوفير المتخصصين والخبراء في شتى المجالات بما يحقق الربط بين دور الجامعة واحتياجات المجتمع المتطور. وترى رسالتها في دعم المجتمع الذي تتواجد فيه من خلال مشاركة طلابها وأساتذتها في خدمته خدمة منتظمة وفعالة

2-3. القيم:

- الطلاب هم بؤرة الاهتمام.
- نحن نعيش السلام والأمان والتحضر.
- لدينا عزيمة لا تحيد عن التميز.
- نقدر الاختلاف والتعاون والعمل الجماعي.
- ثقافتنا هي الإبداع والابتكار والاكتشاف بمحافظه المنيا - المنيا الجديدة

3-1. منهج الدراسة الميدانية:

تم استخدام المنهج الوصف التحليلي، عن طريق طرح استبيانات إلكترونية؛ إذ يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة

3-2. مجتمع الدراسة وعينها:

جدول رقم (2) يوضح مجتمع الدراسة

8	وكلاء الكليات
22	مديرين الإدارات
30	إجمالي عدد العينة

حيث تمت استعادة (30) استبانة بنسبة استجابة بلغت (100 %) من الحجم الكلى

وتم تقسم الإجابات الى كادر أكاديمي بنسبة 26.7 % وجهاز إداري بنسبة 73.3 %

3-3. جاءت ملخص النتائج على النحو التالي:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور إدارة المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات الخاصة المصرية -، توصل الباحث إلى أنه وبشكل عام لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات ، وتوصل الباحث أيضاً الى النتائج التفصيلية التالية:

جدول رقم (3) يوضح الجدول الاسترشادي لتقييمات الاستبيان:

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	2	3	4	5

1- المحور الأول: مدى تحقيق وحدة المراجعة الداخلية لأهدافها:

م	بيان	المتوسط الحسابي لنتيجة الاستبيان
1	حماية الأموال والممتلكات العامة والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها.	1.2
2	ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.	1.1
3	ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.	1.7
4	تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للمنشأة، لتحقيق أهدافها بكفاية وبطريقة منتظمة.	2.2
5	سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.	1.5
		1.4

وجاءت نتيجة المحور الأول بمتوسط حسابي 1.5 وبنسبة توافق 90 % على مدى تحقيق وحدة المراجعة الداخلية لأهدافها

2- المحور الثاني: مهام وحدة المراجعة الداخلية:

1	تقويم أنظمة الرقابة الداخلية.	1.4
2	التأكد من التزام المنشأة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية.	1.3
3	تقويم مدى وضوح السلطات والمسؤوليات.	1.6
4	قياس مستوى تحقيق المنشأة لأهدافها، وتحليل أسباب الاختلاف إن وجد.	2.3
5	تقويم استخدام المنشأة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم المشورة لتحسين استخدامها.	1.6
6	فحص مستندات الإيرادات والمصروفات للتأكد من صحتها.	1.2
7	فحص السجلات المحاسبية للتأكد من صحتها.	1.1

1.1	مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون المنشأة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقيد بها.	8
1.2	مراجعة أعمال الصناديق والتحقق من أن الجرد تم وفقاً للنظام	9
1.2	مراجعة أعمال المستودعات والتحقق من أن الجرد والتقييم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للنظام.	10
1.1	مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها المنشأة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للنظام	11
1.5	تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للمنشأة	12
1.3	قيام الوحدة بأي عمل يكلفها به المسؤول الأول في المنشأة	13

وجاءت نتيجة المحور الثاني بمتوسط حسابي 1.4 وبنسبة توافق 92 % على مهام وحدة المراجعة الداخلية

3- المحور الثالث: الاستقلالية والموضوعية لوحدة المراجعة الداخلية:

1.3	مدى ارتباط وحدة المراجعة الداخلية برئيس الجامعة	1
1.3	يوفر المسؤول الأول في الجامعة الاستقلالية التامة لمدير الوحدة وموظفيها بما	2
1.3	يكفل موضوعيتهم.	3
1.5	لا يكلف المسؤول الأول في الجامعة الوحدة بالقيام بأي عمل تنفيذي أو المشاركة في اللجان التنفيذية.	4
1.3	يلتزم مدير الوحدة وموظفيها بالحياد وتقادي تضارب المصالح	5
1.3	يمنتع مدير الوحدة وموظفيها عن مراجعة الأعمال التي تقدمهم استقلالهم	6

وجاءت نتيجة المحور الثالث بمتوسط حسابي 1.4 وبنسبة توافق 92 % على الاستقلالية والموضوعية لوحدة

المراجعة الداخلية

4- المحور الرابع: مدى الالتزام بالسرية:

1.2	يلتزم مدير وحدة المراجعة الداخلية وموظفيها بالحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية أعمالهم
-----	---

وجاءت نتيجة المحور الرابع بمتوسط حسابي 1.2 وبنسبة توافق 90 % على مدى الالتزام بالسرية

5- المحور الخامس: الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في الجانب الرقابي:

1.2	1	تقوم المراجعة الداخلية بإبلاغ أعضاء مجلس إدارة الجامعة عن نتائج عمليات المراجعة بدقة وفي الوقت المناسب.
2.6	2	تقوم المراجعة الداخلية بعقد اجتماعات ولقاءات بشكل دوري مع مجالس الإدارة والكليات.
1.9	3	تقوم المراجعة الداخلية بعقد اجتماعات ولقاءات بشكل دوري مع لجنة المراجعة بالجامعة.
1.5	4	تقوم المراجعة الداخلية بعقد اجتماعات ولقاءات بشكل دوري مع المراجع الخارجي للجامعة.
1.6	5	تتحقق المراجعة الداخلية من وجود معايير ملائمة و كافية وعادلة لقياس مستويات الإنجاز للأهداف الوظيفية.
1.7	6	تتحقق المراجعة الداخلية من فعالية أداء إدارات الجامعة والمساءلة التنظيمية بها.
2.4	7	تعمل المراجعة الداخلية في تحسين الممارسات الإدارية داخل الجامعة.

وجاءت نتيجة المحور الخامس بمتوسط حسابي 1.9 وبنسبة توافق 82 % على الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في الجانب الرقابي

6- المحور السادس: الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في جانب القياس والافصاح:

1.6	1	تتحقق المراجعة الداخلية من مدى ملائمة اساليب القياس المحاسبي مع بيئة الأعمال وفي ضوء الاعراف والمعايير المهنية ذات العلاقة.
2.0	2	تعمل المراجعة الداخلية على تحسين عمليات الإفصاح والاتصال في الجامعة على كافة المستويات الإدارية.
1.4	3	تعمل المراجعة الداخلية على زيادة درجة الشفافية والدقة والوضوح في التقارير المالية للجامعة المقدمة للأطراف الخارجية.

وجاءت نتيجة المحور السادس بمتوسط حسابي 1.7 وبنسبة توافق 86 % على الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في جانب القياس والافصاح

7- المحور السابع: الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في جانب التحسين المستمر ودعم الإدارة الرشيدة:

1	تقوم المراجعة الداخلية بمد المراجع الخارجي بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تفعيل الحوكمة.	1.3
2	تقوم المراجعة الداخلية بمد لجنة المراجعة بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تفعيل الحوكمة.	1.3
3	تقوم المراجعة الداخلية بمد الإدارة بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تفعيل الحوكمة.	1.4
4	تعمل المراجعة الداخلية على ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الجامعة.	1.3

وجاءت نتيجة المحور السادس بمتوسط حسابي 1.3 ونسبة توافق 94 % الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في

جانب التحسين المستمر ودعم الإدارة الرشيدة

- وجاءت نتيجة الاستبيان بمتوسط حسابي 1.5 ونسبة توافق 90 % على كافة محاور الاستبيان.

وجاءت ملخص التعليقات كالتالي:

- أن المراجعة الداخلية تعتبر أهم أحد مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في الجامعة
- أن متابعة تطوير معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين تطبيق الحوكمة في الجامعة لإنجاز العديد من الأهداف مثل المساعدة في تحسين التواصل بين العاملين
- تجسد المراجعة الداخلية الفعالية المنشودة من تطبيق الحوكمة وذلك بتفعيل دور أصحاب المصالح في الجامعة ضماناً لاستمرارية الحوكمة وتطبيقاتها داخل الجامعة
- يتطلب تنفيذ أعمال الحوكمة توافر التنظيم الإداري والمهني المتكامل الذي يشتمل على وجود إدارة فاعله ولجنة مراجعة وإدارة مراجعة داخلية ولجنة إدارة المخاطر مع وظيفة مراقبة المراجع داخل الجامعة
- أن لجنة المراجعة تؤثر بشكل رئيسي في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة الجامعة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية مما يحقق زيادة كفاءة ونوعية التقارير المالية التي تساعد المراجع للوصول إلى الأهداف المخططة وتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة بشكل فعال في الجامعة
- أن إدارة المخاطر تعتبر من أهم ركائز الحوكمة في الجامعات من خلال القيام بطمأنة الأطراف أصحاب المصلحة بأن المخاطر يتم السيطرة عليها ومتابعتها قبل حدوثها وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني ومنظم
- جودة أعمال المراجعة الداخلية مرتبطة بشكل كبير بمدى استقلالية الجامعة وشفافيتها ووضوح سياساتها.
- ارتباط تطبيق أنظمة الحوكمة بإدارة المراجعة الداخلية في الجامعة من حيث أن إدارة المراجعة الداخلية تؤثر في الوصول للأهداف

أولاً: نتائج ومقترحات البحث:

- الحوكمة هي إطار يتضمن قوانين وتشريعات تهدف لاتساق العمل وجودة الأداء والمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف، هذا الإطار يلتزم بالعدالة والشفافية والإفصاح، ويخضع للرقابة والمساءلة،
- الحوكمة هي ثقافة ومنهج عمل متكامل تلتزم بها جميع المستويات الإدارية
- الحوكمة الأكاديمية توجد التوازن بين الاستقلال الذاتي للجامعات وبين المسائلة والمحاسبة ورفع مستوى النزاهة والشفافية، مما يمكن الجامعة من التميز في البرامج الأكاديمية، والتنظيمات الإدارية، والخدمات الطلابية، وإدارة مواردها المالية والبشرية بما يخدم التنمية المستدامة، ويمكن الجامعة من المنافسة في تحقيق الجودة وبلوغ تصنيفات عالمية، وفي الوقت ذاته يجنبها الوقوع في شرك سوء استغلال السلطة، ويحميها من الفساد الإداري والمالي.
- الحوكمة تعنى بسلامة اللوائح والتشريعات ومدى توافقها مع حاجات المجتمع، أما المراجعة الداخلية فتتأكد من سلامة تطبيق هذه التشريعات، وتقييم العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية للجامعة.
- إدارات المراجعة في الجامعة تقوم بدورها المأمول حتى الآن ولكن عليها في البحث في طرق استمرارها بمثل هذه الكفاءة والبحث عن طرق تطويرها وتنميتها
- وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية، بينما تمتلك مجالس الحوكمة صلاحيات تنفيذية تتضمن المساءلة والمحاسبة.
- وتفعيل مبادئ الحوكمة في الجامعة من خلال مناقشة نظام الرقابة الداخلية ودورها الفعال في إدارة المخاطر وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للخطر داخل الجامعة وذلك يعتمد على المعرفة الكافية بالمعايير المهنية للمراجع الداخلي لوضع إجراءات التأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة كما وضحت التحليلات
- تبين مدى قوة تأثير تقرير المراجع الداخلي وتوصياته في تطبيق أنظمة الحوكمة في الجامعة من خلال دور التقارير الفعالة في تحسين أداء الجامعة المالي ومساعدته لمتخذي القرار بتقديم التقارير التي تبين مدى التزام الجامعة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة واتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الجامعة للأنظمة والقوانين وذلك في كافة النواحي الإدارية والمالية والتي تقود الجامعة إلى تحسين ونزاهة القوائم المالية والإفصاح المحاسبي والذي يعد من أهم مراحل مواكبة التطورات الحاصلة في عمليات وأنشطة الجامعات سعياً للحصول على الجودة والتميز والابتكار
- تبين أهمية التزام الإدارات المختلفة بتوجيهات وتوصيات إدارة المراجعة الداخلية بما يلائم الصالح العام للجامعة. وذلك يدل على مدى وعي الإدارات المختلفة في الجامعة
- التأمين بأهمية أنظمة الحوكمة ودور المراجع الداخلي في تطبيقها والذي قاد الإدارات إلى السعي إلى توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم باتخاذ القرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليه وذلك ينبع من الثقة في جودة أداء المراجع الداخلي نتيجة حصوله على التدريب والتعليم

- المستمر على المعايير المهنية وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة مما يحث الإدارة العليا على إعطاء المراجع الداخلي جميع الصلاحيات التي تمكنه من القيام بعمله بجودة عالية وإشراكه في وضع نظام الرقابة الداخلية.
- هناك دور جديد وهام للمراجع الداخلي يتعلق بإدارة المخاطر وذلك من خلال قيامه بفحص ومراقبة تلك المخاطر الداخلية او الخارجية منها والتي من الممكن أن تؤثر على أعمال الجامعة
- عدم وجود معرفة وإلمام كاف من قبل بعض العاملين حول مبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة وأسس تطبيقاتها في الجامعة
- وجود ارتباط قوي بين تطبيق أسس وقواعد سليمة لنظام المراجعة الداخلية في الجامعة من حيث تولي إدارة المراجعة الداخلية تنفيذه ومناقشته مع المراجع الخارجي لبيان دقة هذا النظام، والقيام بفحص الإجراءات للتأكد من مدى مطابقتها للسياسات والخطط والقوانين الموضوعية، وتفعيل مبادئ الحوكمة داخل الجامعة
- يوجد ارتباط قوي بين القيام بأداء عملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة والتزام المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية مع توافر الخبرة والتأهيل الفني لدى المراجع الداخلي وتفعيل مبادئ الحوكمة في الجامعة
- توجد علاقة إيجابية بين الحفاظ على استقلالية إدارات المراجعة الداخلية وتدعيم أركانها ومتطلباتها ووجود الصلاحيات الكاملة لمدير المراجعة الداخلية والأخذ بتوصياته في كافة المجالات، مع العمل على توفير جميع الإمكانيات اللازمة لعمل المراجع الداخلي بالشكل المطلوب، وتفعيل مبادئ الحوكمة في الجامعة
- توجد علاقة إيجابية بين إقامة وتطبيق أنظمة لإدارة المخاطر لعكس الأهداف المرتبطة بدراسة كافة المخاطر المحيطة بالجامعة وإجراء التقييم المستمر لها بشكل دوري
- توجد علاقة إيجابية بين وجود لجنة مراجعة تؤدي واجباتها ومهامها الموكلة لها من حيث متابعة التحقق من كفاية نظم الرقابة الداخلية ومدى فاعليتها، ومتابعة السياسات المحاسبية والإشراف على الأداء المالي والمحاسبي وتطبيقاته السليمة داخل الجامعة.

ثانياً : توصيات ومقترحات البحث:

- من خلال ما تم استعراضه في الدراسة الحالية، فإن حوكمة الجامعات من المواضيع المهمة التي يجب أن يلتفت لها أصحاب القرار في الجامعات الخاصة؛ استجابة لمستجدات المرحلة الحالية، ولكونها أداة لمكافحة الفساد، ووسيلة لبناء الثقة بين الجامعة ومنسوبيها والمجتمعة المحلي.
- إعادة هيكلة المجالس في الجامعات والفصل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، وتفعيل مشاركة الطالب والخريجين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في هذه المجالس،
- دعم وزيادة الاستقلالية لإدارة المراجعة الداخلية
- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم تطبيقات الحوكمة وإحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء الجامعي

- ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة
- العمل على متابعة تطور معايير المراجعة الداخلية ومدى علاقتها بحوكمة الجامعات، مع القيام بإجراء دورات تدريبية للمراجعين الداخليين على هذه المعايير
- العمل على تدعيم أركان ومقومات استقلالية المراجعة الداخلية لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها على أكمل وجه لضمان تطبيق وتفعيل مبادئ الحوكمة داخل الجامعة
- تفعيل دور لجان المراجعة في الجامعة للقيام بمهامها المطلوبة منها بشكل رئيسي والعمل على زيادة كفاءة التقارير المقدمة للوصول إلى أهداف الجامعة
- تركيز الاهتمام على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المخاطر لأهمية الدور المنوط بأدائها في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل الجامعة
- ضرورة تضمين التقرير النهائي للبيانات والقوائم المالية التي تعدها الجامعة في ختام الفترة المحاسبية تقريراً عن مدى الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة في الجامعة
- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالجامعة بشكل أوسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ والمتابعة والكشف عن المخالفات ومواطن الضعف أو القصور في مراحل العمليات والأداء داخل الجامعة
- ضرورة التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة من قبل المراكز المهنية التخصصية لتأهيل المراجعين الداخليين للقيام بأدوارهم في ظل الإطار الجديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة في الجامعات.
- انطلاقاً من أن حوكمة الجامعات تعد منظومة متكاملة من مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خلا كبيراً في الانسجام والتوازن داخل في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها،
- إجراء دراسات مماثلة في الجامعات الحكومية لاستقصاء واقع تطبيق الحوكمة فيها وعلاقته بتطبيق معايير الجودة الشاملة
- إجراء دراسات مستقبلية لإستقصاء أثر الحوكمة في الجامعة في تحملها للمسؤولية المجتمعية.
- مراجعة أنظمة الحوكمة الجامعية ومفاهيمها ومدى تطبيقها، سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حوكمة الجامعات.
- الحفاظ على هذا المستوى الإداري المرتفع وتحفيز العاملين في الجامعة بتقديم الدعم المناسب لهم
- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية،
- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها؛ والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة

- العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعة من مختلف الجوانب المالية والإدارية؛ الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء الجامعة وكفاءتها.
- ضرورة وضع الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة، مما يشير إلى أهمية دراسة وتطوير المعايير والأسس التي يقوم عليها هذا الميثاق بصورة مستمرة تدعياً لقواعد ومبادئ الحوكمة في هذا الخصوص

المراجع

أولاً : مراجع باللغة العربية :

- الشباطات, محمد على زعل. (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي مجلد38, عدد2 .
- العتيقي, ابراهيم مرعي ابراهيم, & تهامي, جمعة سعيد. (2017). تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي .
- العربي, خالد عبدالقادر. (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة آفاق اقتصادية العدد12. 29:56 ,
- المبارك, عائذ إبراهيم, & الجبر, عبدالرحمن علي. (2021). واقع المراجعة الداخلة في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية مجلد22, عدد1 , 209:213.
- الوجيه, أحمد على قاسم محسن. (2020). أثر تطبيق معايير الحوكمة في تقييم جودة المراجعة الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي مجلد13 عدد46. 81:103 ,
- خاطر, إبراهيم نادر شحاتة, المزين, فاطمة فهد, & زهري, علاء فتحي. (2017). دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات: دراسة ميدانية على الشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية الكويتي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية مجلد31. عدد2. 495:539 ,
- خلادي, راضية. (2020). دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاساته على حوكمة الشركات. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية مجلد2 عدد2. 11:22 ,
- شاهين, نرمين وحيد عبدالمنعم. (2018). دور لجان المراجعة في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة ميدانية. مجلة الفكر المحاسبي مجلد22 عدد2. 124:142 ,

- عسيري، خلود محمد مفرح آل ماطر. (2020). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية: مقالة مرجعية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الانسانية والادارية .
- نحله، حسن خميس ابراهيم. (2021). قدرة الجامعات المصرية على الإلتزام بمعايير الحوكمة في إطار طريقة تنظيم المجتمع وعلاقته بمواجهة الأزمات المجتمعية وقت انتشار فيروس كورونا. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ال عدد53 المجل د 1 .

ثانياً: مراجع أجنبية:

- Abdulai, Iddrisu, Salakpi, Andrew, & Nassè, Dr Théophile Bindeouè. (2021). INTERNAL AUDIT AND QUALITY OF FINANCIAL REPORTING IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF UNIVERSITY FOR DEVELOPMENT STUDIES. *Finance & Accounting Research Journal*, 3(1), 1-23. doi:10.51594/farj.v3i1.231
- Abdullah, Ahmed Yahya, & Mustafa, Aree Saeed. (2020). Factors Impact on Internal Audit Effectiveness: The Case of Duhok University in Kurdistan-Iraq. *International Business and Accounting Research Journal*, 4(2). doi:10.15294/ibarj.v4i2.128
- Astuti, Wati Aris. (2018). *Analysis of Internal Audit Implementation in Private University*. Retrieved from <https://menristekdikti.go.id//>
- Bulimu, Anne Lodenyi, & Kalui, Fredrick Mukoma. (2021). EFFECT OF INTERNAL AUDIT.
- Castillo-Villar, Rosalia G. (2021). Contemporary Challenges to University Governance Models. In *Governance Models for Latin American Universities in the 21st Century* (pp. 59-71): Springer International Publishing.
- DeSimone, Steven, & Rich, Kevin. (2020). Determinants and consequences of internal audit functions within colleges and universities. *Managerial Auditing Journal*, 35(8), 1143-1166. doi:10.1108/MAJ-10-2019-2444
- Elmagrhi, Mohamed H., Ntim, Collins G., Wang, Yan, Elamer, Ahmed A., & Crossley, Richard. (2021). The effect of vice-chancellor characteristics and internal governance mechanisms on voluntary disclosures in UK higher education institutions. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 45. doi:10.1016/j.intaccaudtax.2021.100428
- Hong, Min. (2018). Public university governance in China and Australia: a comparative study. *Higher Education*, 76(4), 717-733. doi:10.1007/s10734-018-0234-5

- Jian, Zhu. (2020). The Evolution of Internal Governance Models for Western Universities: From Collegial Governance to Entrepreneurial Governance. *Journal of East China Normal University (Educational Sciences)*, 38(1), 85. doi:10.1108/AJAR-11-2020-0117/FULL/HTML
- Liu, Wei, & Yan, Weigang. (2019). The internal governance model in Chinese universities: an international comparative analysis. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(3), 428-438. doi:10.1108/JARHE-09-2018-0200
- Mohammed, Suleiman, Ayoib, Bello, Nor, Che Ahmad, Mohamad, Zalina, Tunku, Yusof, Intan, Puteri, & Bello, Suleiman Mohammed. (2018). *Internal audit quality dimensions and organizational performance in Nigerian federal universities: the role of top management support*. Retrieved from www.jbrmr.com
- Musselin, Christine. (2021). University Governance in Meso and Macro Perspectives. *Annual Review of Sociology*, 47-47. doi:10.1146/annurev-soc-090320-012708
- Quddus, SM, & Bin Yusuff, Ahmad Sabri. (2018). The Changing Trends in University Governance in Malaysia: Issues and Challenges. *Ahmad Sabri, The Changing Trends in University Governance in Malaysia: Issues and Challenges (July 3, 2018)*.
- Ramírez, Yolanda, & Tejada, Ángel. (2018). Corporate governance of universities: Improving transparency and accountability. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 29-39. doi:10.1057/s41310-018-0034-2

الملاحق

1 - الاستبيان:

المحاور	م	بيان
مدى تحقيق وحدة المراجعة الداخلية لأهدافها	1	حماية الأموال والممتلكات العامة والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها.
	2	ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
	3	ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفايتها بما يؤدي إلى
		الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
	4	تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للمنشأة، لتحقيق أهدافها بكفاية وبطريقة منتظمة.
	5	سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.
مهام وحدة المراجعة الداخلية	6	تقويم أنظمة الرقابة الداخلية.
	7	التأكد من التزام المنشأة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية.
	8	تقويم مدى وضوح السلطات والمسؤوليات.
	9	قياس مستوى تحقيق المنشأة لأهدافها، وتحليل اسباب الاختلاف إن وجد.
	10	تقويم استخدام المنشأة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم المشورة لتحسين استخدامها.
	11	فحص مستندات الإيرادات والمصروفات للتأكد من صحتها.
	12	فحص السجلات المحاسبية للتأكد من صحتها.
	13	مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون المنشأة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقيد بها.
	14	مراجعة أعمال الصناديق والتحقق من أن الجرد تم وفقاً للنظام
	15	مراجعة أعمال المستودعات والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للنظام.
	16	مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها المنشأة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للنظام

17	تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للمنشأة	الاستقلالية والموضوعية لوحدة المراجعة الداخلية
18	قيام الوحدة بأي عمل يكلفها به المسؤول الأول في المنشأة	
19	مدى ارتباط وحدة المراجعة الداخلية برئيس الجامعة	
20	يوفر المسؤول الأول في الجامعة الاستقلالية التامة لمدير الوحدة وموظفيها بما يكفل موضوعيتهم.	
21	لا يكلف المسؤول الأول في الجامعة الوحدة بالقيام بأي عمل تنفيذي أو المشاركة في اللجان التنفيذية.	
22	يلتزم مدير الوحدة وموظفيها بالحياد وتقادي تضارب المصالح	
24	يمتنع مدير الوحدة وموظفيها عن مراجعة الأعمال التي تقدمهم استقلالهم	
25	يلتزم مدير وحدة المراجعة الداخلية وموظفيها بالحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية أعمالهم	مدى الالتزام بالسرية
1	تقوم المراجعة الداخلية بإبلاغ أعضاء مجلس إدارة الجامعة عن نتائج عمليات المراجعة بدقة وفي الوقت المناسب.	الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في الجانب الرقابي
2	تقوم المراجعة الداخلية بعقد اجتماعات ولقاءات بشكل دوري مع مجالس الإدارة والكليات.	
3	تقوم المراجعة الداخلية بعقد اجتماعات ولقاءات بشكل دوري مع لجنة المراجعة بالجامعة.	
4	تقوم المراجعة الداخلية بعقد اجتماعات ولقاءات بشكل دوري مع المراجع الخارجي للجامعة.	
5	تتحقق المراجعة الداخلية من وجود معايير ملائمة وكافية وعادلة لقياس مستويات الإنجاز للأهداف الوظيفية.	
6	تتحقق المراجعة الداخلية من فعالية أداء إدارات الجامعة والمساءلة التنظيمية بها.	
7	تعمل المراجعة الداخلية في تحسين الممارسات الإدارية داخل الجامعة.	

8	تتحقق المراجعة الداخلية من مدى ملائمة اساليب القياس المحاسبي مع بيئة الأعمال وفي ضوء الاعراف والمعايير المهنية ذات العلاقة.	الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في جانب القياس والافصاح.
9	تعمل المراجعة الداخلية على تحسين عمليات الإفصاح والاتصال في الجامعة على كافة المستويات الإدارية.	
10	تعمل المراجعة الداخلية على زيادة درجة الشفافية والدقة والوضوح في التقارير المالية للجامعة المقدمة للأطراف الخارجية.	
11	تقوم المراجعة الداخلية بمد المراجع الخارجي بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تفعيل الحوكمة.	الدور المتوقع للمراجعة الداخلية في جانب التحسين المستمر ودعم الإدارة الرشيدة.
12	تقوم المراجعة الداخلية بمد لجنة المراجعة بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تفعيل الحوكمة.	
13	تقوم المراجعة الداخلية بمد الإدارة بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تفعيل الحوكمة.	
14	تعمل المراجعة الداخلية على ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الجامعة.	