



المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية
Humanities and Management Sciences



The Role of Internal Audit in Strengthening the Governance of Saudi Universities

Kholod Mohammed M. Al Mater Asiri

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية: مقالة مرجعية

خلود محمد مفرح آل ماطر عسيري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

Academic policies, accountability, accounting, auditing, university administration
التدقيق، التعليم العالي، إدارة الجامعات، السياسات الأكاديمية، المحاسبة، المسألة

PUBLISHED

النشر

25/03/2020



<https://doi.org/10.32575/ksj.v21i2.1946>

ABSTRACT

Governance and internal audit are currently popular in the academic field. This study aimed to identify the reasons for the spread of governance concept and the current role of internal audit departments in universities. It also aimed to determine the internal audit prospective role in strengthening Saudi universities governance to improve the efficiency of the higher education system. To achieve these goals, the study used the descriptive documentary method to monitor and analyze Arabic and international documents in this regard. The work concluded that academic governance equipoises between independence and accountability, and sets a general framework for the effective participation of all parties to enable reaching competitive level by the universities in addition to providing distinguished academic and administrative services and protecting them from authority misuse. The study also found that the quality of internal audit is related to university independency, policies, and transparency. Governance main concern is the quality of regulations and laws, and their compatibility with the goals and needs of society. On the other hand, the function of internal audit is assessing the universities commitment to these laws and regulations, as well as evaluating the internal control systems, identifying potential risks and its preventing methods. The study recommended the restructuring of Saudi universities councils, activating participation of stakeholders in these councils. Moreover, the need to associate internal audit units with the university council to achieve its independency. The need to develop internal audit units and its personnel is emphasized.

المخلص

الحوكمة والمراجعة الداخلية من المواضيع التي تلقى اهتماما في الفترة الحالية في الأوساط الأكاديمية؛ لذا هدفت الدراسة الحالية إلى 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، وفي ضوء توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن الحوكمة الأكاديمية توجب 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 تعني 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. وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة المجالس في الجامعات السعودية، وتفعيل مشاركة المستفيدين من الطلاب والخريجين 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 الداخلية، والاهتمام بالنمو المهني للعاملين في هذه الوحدات.

1. المقدمة

مع إطلاق المملكة العربية السعودية لرؤيتها (2030) التي تسعى لإصلاح الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل وبناء صناعة تنافسية، توجهت الأنظار نحو الجامعات؛ لكونها المفتاح الأول للبحث والابتكار، وضخ 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 الجامعة وجودة مخرجاتها بعد تطبيقه.

تبدأ منظومة الحوكمة بإقرار الأنظمة والسياسات التي تضمن المشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المستفيدة من خدمات الجامعة سواء كانوا طلاباً، أو موظفين، أو أعضاء هيئة تدريس، أو مجتمعاً محلياً، وتطبق هذه السياسات بعدالة تامة وتخضع لنظام رقابة فعال، فالرقابة الفعالة تضمن الالتزام بالسياسات المرسومة من أجل الوصول للأهداف، كما تضمن الكفاءة والفعالية، ويشير (Mackenzie) في تقديمه لكتاب المساءلة والمراجعة في الوحدات الحكومية إلى أنه: "لا مساءلة بدون مراجعة، ولا رقابة بدون مساءلة، وبدون رقابة: التساؤل أين الإدارة؟" (Venables and Impey, 1991). فالإدارة الفعالة تستوجب القيام بمراجعة مستمرة للعمليات؛ لكشف الخلل والقصور ومواطن المخاطر، وعليه فالعلاقة بين الحوكمة والمراجعة الداخلية علاقة وثيقة؛ فالنهوض بالجامعات وتحسين البيئة الداخلية لها، ورفع جودة العمليات الإدارية والأكاديمية فيها مرتبط إلى حد كبير بحوكمتها، والحوكمة الفعالة تحتاج إلى نظام رقابي يضمن عدم الانحراف عن الأهداف الموضوعية. وبين عبدربه (2010) أن المراجعة الداخلية في حد ذاتها إحدى الأدوات الرقابية، وهي تعد وظيفة تقييمية تعمل على فحص

العمليات والأنشطة بغرض التحقق من سلامة الإجراءات والتحقق من تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية والمالية والأكاديمية، وقياس مدى فاعلية النظام المحاسبي في المنظمة.

وبما أن مفهوم الحوكمة نشأ أولاً في ميدان الشركات من أجل حمايتها من الإفلاس والانهيار وانتقل حديثاً إلى حقل التعليم، فإن كثيراً من المفاهيم المرتبطة بها وأبرزها مفهوم المراجعة الداخلية قابل للدراسة في مجال التعليم العالي؛ ولذلك فالدراسة الحالية تناقش الدور الذي يمكن أن تقوم به المراجعة الداخلية من أجل تدعيم حوكمة الجامعات السعودية.

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من النقلة الكبيرة في عدد الجامعات السعودية والتوسع الكبير الذي طال قطاع التعليم العالي إلا أن هذا القطاع ما يزال بحاجة لتطوير أساليب إدارته؛ حيث أشارت دراسة العمري (2013) إلى أن الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية تواجه معوقات كبيرة، وأن أهم طرق تحسين ممارسة الشفافية يكون بمحاربة كافة أشكال الفساد، ومشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها.

وأظهرت دراسة عسيري (2016) ضعف استقلالية الجامعات السعودية في ضوء التشريعات المنظمة للجامعات السعودية، وقد تزايد الاهتمام بالحوكمة الأكاديمية بعد النجاحات الكبيرة التي حققتها في الجامعات العالمية، وكانت السبيل الأمثل للتوازن بين هذه الاستقلالية والمساءلة؛ حيث إن الاستقلال الأكاديمي المطلق أو غير المنضبط الذي يتحدث عنه الأكاديميون في الدول النامية غير موجود في الدول المتقدمة كما يشير مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (2015)؛ فالجامعات ومؤسسات

المحلية والعربية والعالمية التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية في الجامعات وتحديد مدى علاقتها بتدعيم الحوكمة فيها.

7. مصطلحات الدراسة

- **حوكمة الجامعات:** " الحوكمة في الجامعات مسؤولة عن إقرار القيم والأنظمة، وتشكيل القيادات والهياكل التنظيمية، وتنظيم العلاقات الأكاديمية داخل الجامعة، كما أنها تضبط علاقة الجامعة بالأوساط الحكومية الأخرى وقطاع الأعمال والمجتمع ككل" (Marginson and Considine, 2000). وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه نظام لإدارة الجامعات يتمتع بالاستقلالية، ويتضمن مجموعة من القوانين والتشريعات التي تهدف إلى آساق العمل وجودة الأداء، ويضمن المشاركة الفاعلة لجميع المستفيدين، ويلتزم بالعدالة والشفافية والإفصاح، ويخضع للرقابة والمساءلة.
- **المراجعة الداخلية:** "يمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها نشاط تقييبي مستقل تقوم به إدارة أو قسم داخل المنشأة، مهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية، وتقييم أداء الإدارات والأقسام في هذه المنشأة، وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا" (حجازي، 2010، 11). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: إدارة مستقلة تقوم بأنشطة رقابية لتقييم العمليات الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعة، وتقديم معلومات موثوقة يمكن الاعتماد عليها للتأكد من كفاءة وفعالية الإجراءات التي يتم اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف.

8. الدراسات السابقة

بإجراء المسح المكتبي لقواعد البيانات والمعلومات والمكتبات الجامعية، اتضح للباحثة حداثة الدراسات التي تناولت مفهوم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية، وندرة الدراسات التي تناقش دور المراجعة الداخلية في تدعيم الحوكمة الأكاديمية، وسيتم استعراضها بعد تصنيفها وفق تسلسلها الزمني تصاعدياً كما يلي:

8.1. دراسات تناولت موضوع المراجعة الداخلية:

تناولت دراسة (Sarens and De Beelde 2006) العلاقة بين المراجعة الداخلية والإدارة العليا، وقدمت تحليلاً نوعياً لتوقعات القيادات ومديري إدارات المراجعة وتصوراتهم نحو مهام بعضهم البعض؛ حيث استندت استنتاجات الباحثين على خمس دراسات حالة للشركات البلجيكية، ووجدت الدراسة أن نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية الرسمي يهين بيئة داعمة؛ فالتدقيق الداخلي يتوقع من الإدارة العليا اتخاذ الخطوات الأولى في عملية إضفاء الطابع الرسمي على نظام إدارة المخاطر، كما أن جودة أعمال المراجعة الداخلية داخل المنظمة يعتمد بشدة على الدعم الذي يتلقونه من الإدارة العليا، ولذلك فإن التدقيق الداخلي يسعى إلى الحصول على هذا الدعم من خلال الترويج لقيمتها المضافة وإيصالها، كما رصدت الدراسة أيضاً مؤشرات على أن هذا الدعم مرتبط بنضج وظيفة التدقيق الداخلي.

وضعت دراسة الدنون (2011) مدخلاً مقترحاً لتطوير المراجعة الداخلية في المؤسسات الجامعية كأساس لتحقيق الجودة الشاملة عن طريق تحليل النظام الداخلي للمراجعة الداخلية يتضمن تحديد المعايير الأكاديمية وآليات القياس وأساليب تصحيح الانحرافات داخل المؤسسات الجامعية. وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجودة الشاملة والعلاقة بينهما طردية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأساليب التقليدية التي يستخدمها المراجع الداخلي في تنفيذ مهامه.

قدمت دراسة (Shepherd 2011) فحصاً لمدى تنفيذ الاتفاقات المتعلقة بلجان مراجعة الحسابات في كندا، أظهرت الدراسة أن إنشاء لجان مراجعة الحسابات يمثل خطوة إيجابية من وجهة نظر نواب الرؤساء، مع وجود انتقادات متمثلة في فعالية هذه الوحدات فيما يتعلق بالتأكد من موارد الإدارات وكيفية استثمارها على النحو الأمثل، وأكدت الدراسة ضرورة تحسين الإبلاغ في الإدارات، وزيادة شفافية المعلومات، وتركيز طاقات وظائف الرقابة من أجل تحقيق التوازن بين السياسات السليمة والإدارة الفعالة، وتعزيز الإصلاحات السابقة التي تدعم كفاءة القطاع العام من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

أما دراسة أبابطين (2012) فهدفت تعرف واقع تطبيق اللائحة الموحدة

التعليم العالي أنشئت لخدمة مجتمعاتها، وهي تستشعر مسؤولياتها بدورها المحلي والوطني والعالمي، وتكون الجامعات متاحة للمراجعة والتقييم والمحاسبة، وتتسم بالشفافية، وتطبق قيم المساواة والعدالة، وتحقق متطلبات الهيئات المهنية الوطنية ومؤسسات التقييم والاعتماد الوطنية والدولية.

ولأن المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها تتوجه لحوكمة القطاع العام، وتهدف لأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية بحلول عام 1452هـ – 2030م، فثمة رابط وثيق بين نجاح منظومة الحوكمة وقوة الجهاز الرقابي في الجامعات؛ لإجماع الأدبيات على كون المساءلة والمحاسبة والرقابة أحد أركان الحوكمة الفعالة، ومن المسلم به كما يشير Venables and Impey (1991) أن المراجعة الداخلية تقدم لمجلس الإدارة أفضل الوسائل للتركيز على التزامه بضمان الضوابط الملائمة في العمل. ولكون إدارات المراجعة الداخلية أحد أبرز وأهم الأدوات الرقابية، برزت مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في التعرف على دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية.

3. أسئلة الدراسة

- ما الأسباب التي أدت إلى شيوع الاهتمام بحوكمة الجامعات السعودية؟
- ما الأدوار الحالية التي تقوم بها إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية؟
- ما الدور المأمول لإدارات المراجعة الداخلية من أجل تدعيم حوكمة الجامعات السعودية؟

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

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

5. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تبحث موضوعاً حيويًا يسهم بشكل كبير في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية، والذي تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية (2030) إلى تعزيزه وتبنيه في جميع قطاعات الدولة، فحوكمة الجامعات هي عامل مؤثر لتحسين أدائها ومنعها المزيد من الاستقلالية والشفافية، وضمان الإدارة الرشيدة لمواردها المادية والبشرية، حيث إنه من المتوقع أن يكون لإدارات المراجعة الداخلية إسهاماً في جودة التقارير المالية وتحسين الكفاءة والفعالية وترشيد النفقات، بالإضافة لدورها الكبير في حماية أموال الجامعات.

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

6. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الوثائقي (Research documentary) الذي يتسق مع موضوع الدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها، ومن خلاله يتم رصد وتحليل الأدبيات والوثائق والدراسات

إدارة الجامعات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وحددت عوامل مختلفة يجب مراعاتها في إصلاح نماذج الحوكمة لتلبية متطلبات المرحلة الحالية.

وهدفت دراسة آل عباس (2009) إلى تعرف حوكمة الجامعات ومعاييرها الصادرة عالمياً وممارسات هذا المفهوم في جامعات المملكة العربية السعودية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات في المملكة العربية؛ لكونه يعد حيز الزاوية في الجامعات الحديثة والمتقدمة، كما أوضحت الدراسة مدى المشاركة الواسعة التي تقدمها الجامعات العالمية للطلاب في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومساءلة الإدارة، بينما تقف الجامعات السعودية بعيداً عن هذا، لذا يوصي الباحث بإعادة النظر في موضوع مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتمثيلهم في مجالس الجامعة، وتطوير أساليب الرقابة الداخلية في الجامعات والإفصاح عن التقارير المالية لها.

وتشير دراسة Larsen *et al.* (2009) إلى أنه منذ منتصف عام 1980 وموضوع حوكمة الجامعات يعد بندا دائما على جدول الأعمال السياسي في معظم البلدان؛ حيث إنه غالباً ما ترتبط إصلاحات التعليم العالي بأجندة سياسية معينة، وتتمثل هذه الإصلاحات في محاولة تغيير الطريقة التي يتم بها إدارة الجامعات، وحددت الدراسة قائمة مكونة من ستة عناصر تحدد نوعية الإصلاحات وتتمثل في زيادة التركيز على الأداء والنتائج وتحديد أساليب تقييم منهجية لتحقيق الأهداف المعلنة، وإضفاء المزيد من الطابع الرسمي على أدوار ومسؤوليات القادة، ومشاركة السلطة مع المستفيدين من خدمات المنظمة، واللامركزية وتعزيز الاستقلالية، وخصخصة الخدمات، وأخيراً زيادة المنافسة بين القطاعين الخاص والحكومي.

تناولت دراسة Carnegie and Tuck (2010) موضوع حوكمة الجامعات وأشارت إلى أن إدارة الجامعة الحكومية عملية معقدة خصوصاً مع الحاجة إلى الموازنة بين وظيفة الجامعة الاجتماعية ومدى هيمنة الأساليب التجارية - ضيقة النطاق - على الإدارة التي قد تؤدي إلى تخفيض المنح الدراسية والتي لا ينبغي التقليل من شأنها في الجامعات العامة. وبالنظر إلى الارتفاع المستمر الذي لا ينقطع في القيم التجارية داخل الجامعات الحكومية، بينت الدراسة الحاجة الماسة إلى نهج شامل ومتكامل للحوكمة الأكاديمية في القطاع الجامعي العام الأسترالي؛ حيث توصلت إلى أن الحوكمة داخل هذا القطاع تنطوي على تركيز متكامل على المكونات الرئيسة التالية: الحوكمة الأكاديمية، وإدارة الأعمال، وإدارة الشركات.

وبينت دراسة Pilcher (2014) أن التدقيق الداخلي في الحكومة الأسترالية يعد خطوة في الاتجاه الصحيح، حيث يجري تطبيق الحكم الرشيد عن طريق وظيفة المراجعة الداخلية في كل مستوى من مستويات الحكومة بما في ذلك الحكومة المحلية. وهدفت الدراسة إلى بحث دور وظيفة التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالحوكمة في إطار المجلس المحلي، وتوصلت إلى أن إدارة المخاطر هي قضية رئيسة لجميع المنظمات والتدقيق الداخلي يؤدي دوراً مهماً فيها، وأنه من المستغرب أن إدخال معايير دولية للتقارير المالية لم يقلل من مخاطر الغش أو الفساد في المجالس المحلية.

كما استخدمت دراسة السوادي (2015) المنهج الوصفي المسعي لتحقيق هدف الدراسة، وهو بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تترك بدرجة عالية جداً مفهوماً الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها، لكن تطبيقها من خلال مجالاتها الخمسة: (الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صناعة القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كفاءة وفاعلية الاتصال) جاء بدرجة ضعيفة، وأوصت الدراسة بتشكيل مجلس تشريعي في الجامعات تحت مسمى (مجلس أمناء الجامعة) يتم تشكيكه من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وممثلين عن المجتمع من أصحاب الفكر والرأي وأرباب سوق العمل سواء في القطاع العام أو الخاص، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخاب.

وبحثت دراسة السديري (2016) موضوع تطبيق الحوكمة في إدارة

لوحدات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم، والتحقق من درجة توفر مقومات تطبيق اللائحة من وجهة نظر العينة، والكشف عن المشكلات التي تحول دون تطبيق اللائحة الموحدة والحلول المقترحة. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بنود اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية وتطبيقها وفق ما نصت عليه اللائحة، وعقد دورات تدريبية للمراجعين الداخليين لتطوير العملية التربوية والنظام الرقابي في الوزارة.

وأكدت دراسة Rensburg *et al.* (2016) أن المراجعة الداخلية جزء أساسي من الحوكمة ويمكن أن يكون مصدراً لتقييم جودة أعمال مؤسسات القطاع العام، وكان الهدف من الدراسة هو تحديد ما إذا كان من الممكن استخدام أداة للتقييم الذاتي لقياس مستويات التدقيق الداخلي، وتحديد إمكانية تكييف الأداة بنجاح لمنظمات أو بلدان معينة في القطاع العام، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تطبيق النموذج في منظمة قطاع عام في جنوب أفريقيا من خلال دراسة حالة، وقد تمت مراجعة الوثائق والأدبيات وعمل مقابلات مع المسؤولين المعنيين، ومن ثم تم اختبار النموذج بنجاح في قياس مستوى القدرة على التدقيق الداخلي في منظمات القطاع العام؛ ومع ذلك، تم تحديد عدد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلباً على تنفيذها.

واستهدفت دراسة لفلان (2016) فحص أداء وظيفة المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء الدليل الإرشادي الصادر عن ديوان المراقبة العامة؛ لمعرفة مدى توفر المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية فيها، ومن أجل ذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على جميع العاملين في وحدات المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن الوضع الحالي لإدارات المراجعة الداخلية يتفق مع متطلبات الدليل الإرشادي الصادر عن ديوان المراقبة العامة بدرجة عالية، كما وجدت العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه وحدات المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة استكمال تأسيس وحدات للمراجعة الداخلية في الجامعات التي لا يوجد بها وحدات مراجعة داخلية، وضرورة رفد هذه الوحدات بالموارد البشرية المؤهلة.

أما دراسة الزهراني (2016) فهدفت إلى تعرف المبادئ الأساسية للمراجعة الداخلية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وواقع أداء إدارات المراجعة في ضوء مبادئ الحوكمة، والتوصل إلى المقترحات التطويرية للارتقاء بالممارسات المرتبطة بالحوكمة وأداء إدارة المراجعة الداخلية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن أهم متطلبات الارتقاء بالممارسات المرتبطة بالحوكمة وأداء إدارة المراجعة الداخلية في وزارة التعليم الحرص على النزاهة والحياد والموضوعية في عمل الإدارة وعند اتخاذ القرارات، واختيار العناصر المؤهلة ذات الكفاءة لقيادة إدارة المراجعة الداخلية، وأن تشمل المسألة جميع المنسويين وعلى رأسهم المسؤولين في الوزارة والإدارات التابعة لها.

وتناولت دراسة Coetzee and Erasmus (2017) فعالية المراجعة الداخلية داخل القطاع العام لجنوب أفريقيا عن طريق إجراء دراسة استقصائية على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية؛ حيث تم جمع الاستجابات عن طريق المقابلات الشخصية أو الهاتفية مع رؤساء التدقيق الداخلي، وكان الهدف من هذه الدراسة هو الإسهام في صقل المعرفة الحالية عن عوامل فعالية المراجعة الداخلية حيث تم تحديد (92) عنصراً من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية وظيفة التدقيق الداخلي مهمة لتحسين الأداء في القطاع العام، وحددت قائمة من المقاييس التي تزيد من فعالية المراجعة الداخلية.

8.2. دراسات تناولت موضوع الحوكمة الأكاديمية:

بينت دراسة Trakman (2008) أن نماذج الحكم في الجامعات العامة خلال القرن العشرين كانت محل شك في ظل تساؤل الحكومات عما إذا كانت الجامعات العامة تُحكم بكفاءة، وأن مجالس أمنائها يقومون بالتزاماتهم على نحو كافٍ تجاه أصحاب المصلحة المتعددين، ومع تراجع التمويل العام للتعليم العالي وتنامي المنافسة الدولية بين مؤسسات التعليم العالي في عصر المعلومات، قامت الدراسة بتقييم للاتجاهات والنماذج الحديثة

جدول (1): مقارنة بين أبعاد الإدارة التقليدية والحوكمة

الحوكمة	الإدارة التقليدية	الأبعاد
الحوكمة	رئيسي ومتفرد	دور الحكومة
أحد الجهات الفاعلة في العملية الإدارية (منسق)	مركزية القيادة والسيطرة	السلطة وضع القرار
لا مركزية تعتمد على المفاوضات والإقناع	مغلق وعمودي	هيكل النظام
مفتوح و أفقي	تركز على جودة المخرجات	المساءلة
تركز على ان تلام المخرجات الجيدة مع حاجات المجتمع	مركزية منظمة	السياسات
لا مركزية مرنة		

المصدر: (Frahm and Martin, 2009)

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 والذي بدوره أسهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم، من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية.
- ظهور منتجين للخدمات الجامعية يقدمون خدمات تنافس الخدمات الجامعية الحكومية، وتزايد الوعي والحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية الذي انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، وأدى ذلك إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التي تسهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي، مما يتسبب في تخلف جامعات العالم النامي في الوقت الذي يشهد فيه العالم تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية؛ حيث أصبح التوجه لإنشاء جامعات تتكون من عدد من المراكز البحثية المتميزة.
- الفساد الأكاديمي الذي يعد أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حالياً، وتجنسد أبرز مظاهره في المناجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، فضلاً عن توريث المناصب في الجامعات والأقسام العلمية.
- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي على المستويات كافة وأهمها ما كان على المستوى العلمي والبحثي، فانتشرت السدقة العلمية، وغاب تقدير الإبداع، وأصبح البحث يقدم قدرًا محدودًا من الإبداع والتجديد.
- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى انعدام ثقة المجتمعات النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تسهم في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والزراعية كما هو الحال في الدول المتقدمة.

ويشير المليجي (2011) إلى أن الحوكمة توضّح 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 انحرف 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 طلاباً أو موظفين أو يتمثلون في المجتمع المحلي.

ويشير مرزوق (2012) إلى أنه بصفة عامة واستناداً إلى العديد من الخبرات الدولية في المجتمعات التي قطعت شوطاً واضحاً في تطوير التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص، أصبح هناك إجماع على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة، التي تعتمد على مبادئ جديدة في الإدارة

الجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي ودراسة الحالة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، التي تتمثل في تعرف واقع وأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة التي تتمثل في أعضاء وعضوات هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، ووضعت الباحثة نموذجاً مقترحاً لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية والتجارب العالمية.

8.3. التعليل على الدراسات السابقة:

يظهر مما تم استعراضه من الدراسات السابقة التوجه الكبير لموضوع حوكمة الجامعات، وكونه مدخلاً لتحقيق فيه المشاركة والعدالة والمساءلة والاستقلالية، وأن المراجعة الداخلية جزء مهم في منظومة الرقابة الداخلية التي بواسطتها يتم الكشف عن فعالية 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 رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

9. الإطار النظري للدراسة

9.1. ما الأسباب التي أدت إلى شيوع الاهتمام بحوكمة الجامعات السعودية؟

تزايد الاهتمام بمصطلح الحوكمة نتيجة للانهيارات المتتالية في الشركات العالمية في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، وأزمة شركة (Ernon) التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركة (WorldCom) الأمريكية للاتصالات عام 2002م، والكثير من الشركات الأخرى التي كان من أهم أسباب انهيارها هو افتقار إدارتها إلى الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وارتكاب الأخطاء، وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية (مصطفى، 2013). وهذا أدى إلى زيادة مطالب المساهمين والمستثمرين في هذه الشركات بحكومتها، وتم على إثر ذلك إنشاء مشروع قانون (Sarbanes-Oxley) عام 2002م في الولايات المتحدة الأمريكية (شيلي، 2014)، وتوالى في تلك الفترة إصدار القوانين والتشريعات والمواثيق المتعلقة بالحوكمة من قبل المنظمات والهيئات في العديد من الدول في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا وفرنسا وألمانيا وجنوب أفريقيا.

وحتى يكون مفهوم الحوكمة أكثر وضوحاً يمكننا استعراض التعريف الذي أورده البنك الدولي (world bank, 2003) حيث يرى أن الحوكمة هي: "مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القانون لصالح مجموعة معينة، ومن ثم فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة، وفي إطار من الشفافية والمصادقية، بل وتكون مسؤولة أمامهم، وهو ما يجعل أي حكم حكماً رشيداً"، ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (1997) أن الحكم الرشيد يقوم على المشاركة، ويتسم بالشفافية، وينطوي على المساءلة، ويستند إلى قواعد العدالة والإنصاف، كما أنه يتسم بالكفاءة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

وفيما يتعلق بإدارة الجامعات تشير دراسة الزهراني (2011) إلى أن الحوكمة الأكاديمية تضمن احترام حقوق جميع المعنيين بوجود الجامعة من مستثمرين وموظفين ومستفيدين من خدماتها؛ كالطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي، وإتاحة الفرصة أمام جميع المعنيين بوجود الجامعة لإبداء رأيهم وإمكانية مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر على المصالح المشتركة، مع إمكانية مساءلة أصحاب القرار من قبل الملاك والمساهمين وموظفي الهيئتين الإدارية والتدريسية وجميع المستفيدين من خدمات الجامعة.

ولفهم المميزات التي تقدمها الحوكمة للمنظمات، فإنه من المفيد المقارنة بين أبعاد النموذج الإداري التقليدي ونموذج الحوكمة من خلال عدد من الأبعاد موضحة في جدول (1)

من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، والهيئات الإدارية؛ حيث إنها تتعلق بعملية تقييم الإنجاز للأهداف المؤسسية، والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالإنجازات الطلابية والخريجين المنتهين بسوق العمل، والاعتماد والتقييمات المؤسسية (الداخلية والخارجية)، وأيضاً تحديد الطرق المستخدمة لتقييم أداء الطلبة وهيئة التدريس والموظفين الإداريين، ووسائل التدقيق المالي.

● المشاركة: يتضمن هذا البعد تحليل من هم أصحاب المصلحة، وما الدور الذي تؤديه الجهات المختلفة المتعلقة بالجامعة في عملية صنع القرار؛ حيث إن هناك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وهذا يتوقف على نوع المؤسسات والإطار العام لنظام التعليم العالي، فمن أصحاب المصلحة المشتركة في صنع القرار الجامعي الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس وممثلي الحكومات والصناعة والجهات المانحة، والجمعيات الأهلية والنقابات، والخريجين (World Bank, 2015).

وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الواردة في بطاقة فحص حوكمة الجامعات الصادرة عن البنك الدولي هي معايير مقترحة خاضعة للتطوير وليست ملزمة للجامعات التي تتبنى تفعيل مبادئ الحوكمة، حيث تمت الإشارة في التقرير إلى أن هذه الأداة لا تقر بوجود نموذج موحد للحوكمة الرشيدة، وإنما الغرض منها هو توجيه الاهتمام للبدء بالإصلاحات على المستويات المؤسسية والوطنية والإقليمية، وتحديد الاتجاهات ونقاط القوة والضعف في المؤسسات على المستوى الوطني، وتؤكد ضرورة الأخذ بعين الاعتبار السياقات المختلفة التي تنشط فيها الجامعات.

وعلى الرغم مما سبق فإن دراسة السواي (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 ملاءمة مخرجات الجامعات للاحتياجات التنموية المختلفة للمساهمة في دفع عجلة الاقتصاد وتنوع مصادر الدخل، وهذا ما لا يتحقق بالأساليب التقليدية التي تعمل بها الجامعات السعودية في الوقت الحالي؛ لذا فإن حوكمتها يتعد مطلباً ملجأً في هذه الفترة في ظل الانفتاح المعرفي والثورة التكنولوجية، والتنافس العالمي على تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية متميزة؛ فالمنح الشوري العادل والخُر 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 ومليئة لاحتياجاتها، ومن أجل ذلك شاع الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات السعودية وعُقدت من أجله العديد من المؤتمرات والملتقيات التي تناقش الفرص والتحديات التي تواجهها.

9.2. ما الأدوار الحالية التي تقوم بها إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية؟

ان 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 لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة"، وحددت المهمة الرئيسية للمراجعة والتدقيق الداخلي في: "تعزيز وحماية قيمة المؤسسة من خلال تقديم التأكيد والمشورة والبصيرة الموضوعية والمستندة على المخاطر لأصحاب المصلحة" (IIA, 2017). وتجدر الإشارة إلى أن "الثقة" تعد قيمة مضافة تنتج عن عملية المراجعة ذاتها، وما يتعلق بها من اعتمادية في اتخاذ مستخدمي المعلومات لقراراتهم المختلفة ويكون محلها الأساسي "تقرير المراجع" كما يشير أبو هيبه (2011). وفي رأي المنظمات المهنية -خاصة الجمعية الأمريكية للمحاسبين- أن هذا النقص في الثقة ينبع من أربعة عوامل رئيسية، تشمل:

● تعارض المصالح: وهو التعارض الذي ينتج أساساً من تعارض الأهداف بين معدي القوائم المالية ومستخدمي هذه القوائم، مما يجعل من جودة هذه القوائم محل شك.

● اعتماد مستخدمي المعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتهم على ما يقدم لهم من معلومات، ومن ثم فإنه كلما زادت أهمية هذه القرارات زادت الحاجة إلى توفر معلومات سليمة موثوقة.

الجامعية، وتعتمد بشكل مباشر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، واستخدام سياسات وطرق لقياس 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 يجنبها الوقوع في شرك سوء استغلال السلطة، ويحميها من تفوق الفساد الإداري والمالي، ولذلك يشير البسام (2016) إلى أن تفعيل وتبني مبادئ الحوكمة في القطاع العام -قطاع 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 وصنّاع 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 وُجدت 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 وصنّاع القرار في الشرق الأوسط وأوروبا عن حاجتهم الملحة لبناء أداة لقياس حوكمة الجامعات، وبناء على هذه الدعوة فقد تم تصميم بطاقة فحص حوكمة الجامعات (UGSC) The 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؛ فوضوح رسالة وأهداف الجامعة وتناسبها مع توجه نظام التعليم العالي للبلد يستلزم أن تقوم الدولة بتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والمهام، فضلاً عن رصد ومحاسبة أداء مديري هذه المؤسسات التعليمية على أعلى مستوى.
- **التوجيه الإداري:** يقصد بها كيفية إدارة قرارات المؤسسة التعليمية اليومية، كالقبول والتسجيل ومنح الشهادات والدرجة العلمية للطلاب، تعيين الموظفين، الأجور والمكافآت والحوافز، بناء وصيانة المرافق، وهذا يتضمن تحديد الأدوار والمسؤوليات بداية من دور رئيس الجامعة والهيئات الإدارية المختلفة، تكوينها، وعملية اختيار أو تعيين أعضائها، ووضع نظام آمن للتبليغ عن المخالفات، ووضع تدابير للمساءلة القانونية.
- **الاستقلالية:** يتضمن البعد التحليلي للاختلافات المهمة بين الاستقلال المالي والأكاديمي؛ فالاستقلال المالي هو قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وإدارة اقتراض المال، واستثمار الجامعة في الأصول التي تملكها سواء كانت مالية أو مادية، وتملك وبيع الأراضي والمباني التي تشغلها الجامعة، وتقديم الخدمات التعاقدية. أما ما يتعلق بالحكم الذاتي الأكاديمي فيتضمن مدى قدرة الجامعات على تصميم أو إعادة تصميم المناهج، وإدخال أو إلغاء برامج درجة علمية في مرحلة معينة، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقدير العدد الإجمالي للطلبة، وتحديد معايير القبول، وتقييم البرامج الأكاديمية ونتائجها، وتحديد منهجيات التدريس والتعلم.
- **المساءلة:** هذا البعد ذو صلة وثيقة بجميع المستويات العاملة في الجامعة

شكل (1): الهيكل التنظيمي لوحدة المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية



والوحدة تعمل تحت إشراف مدير الجامعة مباشرة، ولا تخضع لأي تأثيرات من قبل الإدارات التنفيذية. وقد حُدد دورها -حسب المواثيق التي تمت مراجعتها- بما يلي:

- تقديم خدمات التأكيد، ومراجعة الالتزام، عن طريق مراجعة الأنشطة المالية أو التشغيلية أو الأكاديمية للجامعة بغرض التأكد من مدى توافقها مع اللوائح والأهداف.
- تقييم الأداء عن طريق مراجعة منهجية الأنشطة التشغيلية بالجامعة مقارنة بأهدافها، ومراجعة الهياكل التنظيمية والتأكد من أنها مفعلة لخدمة أهداف الجامعة، والفحص الدوري للإدارات وتقييم أنظمة الرقابة والمخاطر.
- إبلاغ المسؤولين بنتائج المراجعة التي تم التوصل إليها كتابيًا بغرض خلق الفرص التحسينية لمعالجتها.

ومما تم مناقشته في المحور السابق نجد أن إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية ترتبط بشكل مباشر بمدير الجامعة وتقوم بمراجعة الأنشطة والعمليات الإدارية والأكاديمية والمالية كافة، وتتحقق من مدى الالتزام باللوائح والأنظمة والسياسات التي أقرتها إدارات الجامعات، وتقييم المخاطر المحتملة التي تواجهها.

9.3. ما الدور المأمول لإدارات المراجعة الداخلية من أجل تدعيم حوكمة الجامعات؟

إن استجابة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لمستجدات المرحلة الحالية يستلزم التوجه لمنح الجامعات الاستقلالية في إدارة شؤونها، والانتقال لهذه المرحلة ينطوي على مجازفة كبيرة في ظل قصور التشريعات والأنظمة التي تضبط الرقابة وتضمن عدم استغلال السلطة؛ لذا فالأدبيات والدراسات المحلية التي تمت خلال السنوات القليلة الماضية توصي بحوكمة الجامعات السعودية كخطوة أولى لمنحها الاستقلالية، وأن أحد أفضل طرق تجنب القصور في الأعمال، هو وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يمكن بواسطته مواجهة المخاطر، وإضافة قيمة للمنشأة والحفاظ عليها.

والرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ في منظومة حوكمة المؤسسات؛ فالمراجعة الداخلية والخارجية تقدم تأكيداً إضافياً وأكثر موضوعية بشأن فعالية وضع الرقابة الداخلية للمنشأة، (الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة وتعريب: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2013)، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل (2).

شكل (2): منظومة الحوكمة وعلاقتها بالرقابة الداخلية



المصدر: (الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة وتعريب: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2013)

وباستخلاص وربط ما تم مناقشته في المحور الأول والثاني في هذه الدراسة، 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.

أشارت الجارودي (2011) إلى أن النظام المالي الحالي في الجامعات السعودية لا يلزم أو لا يدعم تقييم الأداء؛ إذ إن ميزانية الجامعة ومستحققاتها المالية

- التعقيدات المتزايدة في الحياة الاقتصادية وما قد يترتب عليها من تعقد النظم المحاسبية وصعوبة فهمها لغير المتخصصين، وما قد يرتبط بكل ذلك من تزايد الفرص حصول الأخطاء أو وقوع الغش.
- ابتعاد مستخدمي المعلومات عن أماكن إنتاج هذه المعلومات، وصعوبة قيامهم بفحص السجلات والدفاتر بأنفسهم لأغراض عملية أو قانونية.

ويشير عبد ربه (2010، 9) إلى أن المراجعة الداخلية ظهرت منذ نحو ثلاثين عاماً، واقتصرت في بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل المعلومات المحاسبية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، ومع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات.

ووفقاً 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 فعلاً، 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.

ولخصّ الرزين ومنصور (2015) الأدوار والمهام التي تقوم بها المراجعة الداخلية التي وردت في الأدبيات، فيما يلي:

- التأكد من توافر وسائل حماية كافية ومناسبة للأصول: وتعد هذه المهمة من المهام التقليدية؛ فالمراجعون الداخليون مسؤولون عن التأكد من توافر وسائل حماية كافية ومناسبة للأصول لحمايتها من السرقة أو الحريق أو أية مخاطر أخرى.
- التأكد من قدرة المنشأة على بلوغ الأهداف: تقع مسؤولية وضع أهداف المنشأة على عاتق الإدارة، كذلك تضع الإدارة أدوات الرقابة للتأكد من تحقيق هذه الأهداف، ويقوم المراجع الداخلي بتحديد ما إذا كانت أدوات الرقابة متوافقة مع أهداف المنشأة أو لا.
- التأكد من توافر وسائل منع واكتشاف الغش: تقع مسؤولية منع الغش على إدارة المنشأة، وعلى المراجع الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للتحليل دون وقوع غش.
- التحقق من الالتزام بالقوانين: يتم تكليف وظيفة المراجعة الداخلية بفحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح وسياسات وتوجهات الإدارة.
- تدعيم آليات الحوكمة: حيث يمكن أن تقم وظيفة المراجعة الداخلية آلية الحوكمة من خلال تحقيقها للأهداف والقيم، وأداء الإدارة ومسئولتها، وتوصيل المعلومات بشأن الرقابة والخطر إلى الجهات المختصة، وفعالية الاتصال بين المكلفين بالحوكمة والمراجعين الداخليين والخارجيين والإدارة.

ولأهمية دور المراجعة الداخلية فقد أصدر مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية قراره رقم (235) بتاريخ 1425/8/20هـ بتأسيس وحدة للمراجعة الداخلية في كل جهاز حكومي يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز، وتم إقرار دليل إرشادي لأعمال وحدات المراجعة الداخلية صادر من ديوان المراقبة العامة بتاريخ 1431/10/27هـ لمساعدة منسوبي وحدات المراجعة الداخلية على إنجاز أعمالهم وتطبيق اللاتحة المعتمدة، وقد تضمن الدليل مفاهيم ومبادئ ومعايير المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى الأساس النظامي لتشكيل وحدات المراجعة الداخلية وتعيين أفرادها ومهامهم، وأخيراً تضمن الإجراءات العملية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية من التخطيط إلى التنفيذ حتى إصدار تقارير وحدة المراجعة الداخلية.

وقد تم -تبعاً لهذا القرار- إنشاء وحدات للمراجعة الداخلية في معظم الجامعات السعودية، باستثناء خمس جامعات لا يوجد بها وحدات مراجعة داخلية أو أنها غير مفعلة، كما بينت دراسة لفلان (2016) التي أشارت إلى أن إصدار هذا الدليل التنظيمي أسهم بشكل كبير في وضوح التشريعات واللوائح، ووضوح الهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات.

وبمراجعة ميثاق المراجعة الداخلية لعدد من الجامعات السعودية، وبما أثبتته دراسة لفلان (2016) فقد لوحظ التزامها بمعايير المراجعة الدولية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين IIA، ومعايير المراجعة الحكومية الصادرة عن ديوان المراقبة العامة، وترتبط هذه الوحدة مباشرة بمدير الجامعة وفق التنظيم الوظيفي في الشكل (1).

ما زالت إدارات المراجعة في الجامعات السعودية لا تقوم بدورها المأمول؛ نظراً لضعف استقلاليتها مقارنة بالجامعات العالمية، وعدم تفعيلها في عدد من الجامعات.

وظيفة المراجعة الداخلية وظيفية تقييمية، بينما تمتلك مجالس الحوكمة صلاحيات تنفيذية تتضمن المساءلة والمحاسبة.

جودة أعمال المراجعة الداخلية مرتبطة بشكل كبير بمدى استقلالية الجامعات وشفافيتها ووضوح سياساتها.

11. التوصيات

من خلال ما تم استعراضه في الدراسة الحالية، فإن حوكمة الجامعات من المواضع المهمة التي يجب أن يلتفت لها أصحاب القرار في المملكة العربية السعودية؛ استجابة لمستجدات المرحلة الحالية، ولكونها أداة لمكافحة الفساد، ووسيلة لبناء الثقة بين الجامعة ومنسوبيها والمجتمع المحلي.

إعادة هيكلة المجالس في الجامعات والفصل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، وتفعيل مشاركة الطلاب والخريجين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي في هذه المجالس، وربط وحدات المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية بالمجلس التشريعي بدلاً من ارتباطه بمدير الجامعة لمنحه مزيداً من الاستقلالية الفعلية.

دور المراجع الداخلي لا بد أن يكون بعيداً عن أي عمل تنفيذي، ويقتصر دوره على المراجعة والتقييم ورصد المخاطر.

التأكد من أن أعضاء المجالس لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بطريقة فاعلة من خلال تنفيذ برنامج معن ومنظم لتدريب وتطوير قدراتهم، وأن تكون القرارات الإدارية والأكاديمية التي تصدر عن هذه المجالس معلنة للجميع بما يضمن الشفافية والوضوح.

صياغة وإقرار أنظمة وسياسات تهدف لحماية مصالح المستفيدين من خدمات الجامعات، مع معالجة دورية للأنظمة وحماية أصول الجامعة وتنمية مواردها.

إقرار نظام رقابي فعال لإدارة المخاطر في الجامعات، ووضع تصور واضح عن المخاطر المحتملة بشفافية؛ للتمكن من التصدي لها ومعالجتها، مع ضرورة تطوير وحدات المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية، والاهتمام بالتأهيل المهني للعاملين في هذه الوحدات لضمان قيامهم بمهامهم على أحسن وجه.

شكر وتقدير

لسعادة أ.د. مبارك بن فهد الفحطاني، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لتفضله بمراجعة هذه المقالة ونقدتها.

نبذة عن المؤلف

خلود محمد عسيري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 00966557017613، kma_545@hotmail.com

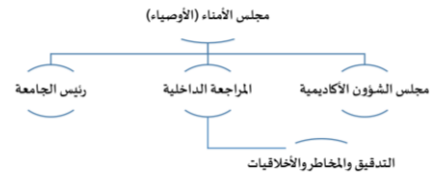
أ. عسيري طالبة دكتوراة في إدارة التعليم العالي، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، رقم الأوركيد (ORCID): <https://orcid.org/0000-0003-3993-097X>

المراجع

- أبابطين، أسماء. (2012). واقع تطبيق اللانحة الموحدة لوحدة المراجعة الداخلية في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو راوي، أسامة. (2011). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. 4(1)، 14-73.
- أبو هيبه، حامد. (2011). *أصول المراجعة*. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين. ترجمة وتعريب: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. (2013). *دليل الممارسات الجيدة الدولية: تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت*. متوفر بموقع: http://www.gab.gov.sa/NewReleases/8_23.pdf (تاريخ الإصدار: 2017/04/08)
- آل عباس، محمد. (2009). حوكمة الجامعات دراسة تحليلية. في: مؤتمر حوكمة

من ميزانية الدولة ليس لها أية علاقة بمستوى أداء الجامعة، رغم أن كل خطط التنمية أكدت ضرورة تقويم الأداء الجامعي، وجاء التأكيد بشكل صريح على أهمية جودة التعليم مع الإشارة إلى تصنيفات الجامعات على أنها نوع من التقييم لجودة التعليم فيها، وأشار الحسيني (2016) إلى "أن المشكلة في هذا الشأن ليست في ضعف التشريعات، أو غياب الجهات الرقابية، وإنما المسألة تأتي في آلية التنفيذ والصلاحيات الممنوحة لمن يوكل إليهم أداء الأعمال، فأحد أهم الإشكالات يأتي من خلال منح إدارات المراجعة الداخلية استقلالية صورية لا تعكس الآمال والطموحات، فربط إدارة المراجعة الداخلية بأعلى وظيفة إدارية في الهرم الإداري لا يضمن لها الاستقلالية الفعلية". وتتأمل 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، ويمكن توضيح العلاقات المتداخلة للحوكمة بالرقابة والمراجعة الداخلية باستعراض هيكل حوكمة جامعة كاليفورنيا في الشكل (3).

شكل (3): الهيكل التنظيمي لحوكمة جامعة كاليفورنيا - سان دييغو



المصدر: (Naughton and burke, 2011)

يلاحظ في الشكل (3) أنه 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 ومستنيرة 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 في هذا المحور فإن تطبيق الحوكمة بالشكل الفعلي في الجامعات السعودية 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.

10. النتائج

- الحوكمة هي إطار يتضمن قوانين وتشريعات تهدف لاتساق العمل وجودة الأداء والمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف، هذا الإطار يلتزم بالعدالة والشفافية والإفصاح، ويخضع للرقابة والمساءلة، وهي ثقافة ومنهج عمل متكامل تلتزم بها جميع المستويات الإدارية.
- الحوكمة الأكاديمية توجد التوازن بين الاستقلال الذاتي للجامعات وبين المساءلة والمحاسبة ورفع مستوى النزاهة والشفافية، مما يمكن الجامعات من التميز 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، وفي الوقت ذاته يجنبها الوقوع في شرك سوء استغلال السلطة، ويحميها من تفوق الفساد الإداري والمالي.
- الحوكمة تُعنى بسلامة اللوائح والتشريعات ومدى توافقها مع حاجات المجتمع، أما المراجعة الداخلية فتتأكد من سلامة تطبيق هذه التشريعات، وتقييم العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية للجامعات.

- مكتبة الأنجلو المصرية.
- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (2015). *قراءات مختارة في التعليم الجامعي، حوكمة التعليم العالي*. 59. متوفر بموقع: <http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications/1/n59.pdf> f (تاريخ الإسترجاع: 2016/04/22)
- مصطفى، أمل. (2013). دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. في: *مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية*، خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن. 2013/12/01.
- المليجي، رضا. (2011). *جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية*. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الوكيل، حسام. (2010). دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين إطار الحوكمة داخل المنشأة. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مصر، 4(بدون رقم عدد)، 239-280.
- Ababitin, A. (2012). *Waqie Taatbiq layihat Almuahadat liwahadat Almurajaeat alddakhiliat fi Wizarat Altarbiat Waltaelimi* 'The Reality of Applying the Unified Regulation of the Internal Audit Units in the Ministry of Education'. Unpublished Master's Dissertation, Department of Educational Administration and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Abd Rabbo, R. (2010). *Almurajaeat Aldaakhiliata* 'Internal Audit'. Jordan: Dar Al Janadriyah Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Abu Haiba, H. (2011). *'Usul Almurajaeata* 'Origins of the Audit'. Jordan: Zamzam Publishers and Distributors. [in Arabic]
- Abu Rawi, O. (2011). Dawr Almurajaeat Alddakhiliat Fi Tadeim Hawkmat Alsharkat 'The Role of Internal Audit in Strengthening Corporate Governance'. *The Scientific Journal of Research and Commercial Studies, Egypt*, 4(1), 14–73. [in Arabic]
- Al Abbas, M. (2009). Hawikamat Aljamieat Dirasat Tahliliat 'University Governance' an analytical study. In: *The Corporate Governance Conference on Current Practices and Prospects*, King Khalid University, Abha, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al Danoun, O. (2011). Madkhal muqtarah litawir almurajaeat alddakhiliat fi almuasasat aljamieat ka'asas lithahiq aljawdat alshaml 'A proposed entrance to develop internal audit in university institutions as a basis for achieving comprehensive quality'. *Journal of Financial and Commercial Research, Faculty of Commerce, Port Said University, Egypt*. 1(n/a), 1–26. [in Arabic]
- Al Wakeel, H. (2010). Dawr almurajaeat alddakhiliat fi taqyim watahsin 'itar alhawkatat dakhil almunsha'ati 'The role of internal audit in assessing and improving the governance framework within the facility'. *The Scientific Journal of Research and Commercial Studies, Egypt*. 4(n/a), 239–80. [in Arabic]
- Al-Bassam, B. (2016). *Alhawkatat Fi Alqitae Aleami* 'Governance in the Public Sector'. Riyadh, Saudi Arabia: Institute of Public Administration. [in Arabic]
- Al-Hussaini, A. (2016). "Alrawyay" *Walaihtimam Bialmarajaeat Aldaakhiliat* 'The "Vision" and Attention to Internal Review'. Al-Eqtisadiyah Newspaper. Available at: http://www.aleqt.com/2016/05/18/article_1055469.html (Accessed on: 05/18/2016) [in Arabic]
- Al-Omari, M. (2013). *Darajat Mumarasat Alshaffafiat Al'iidiariat Fi Aljamieat Alsewdyt Wamueiaqatiha Waturuq Tahsiniha Kama Yatasawaruha 'Aeda' Hayyat Altadris Fiha* 'The Degree of Administrative Transparency Practiced in Saudi Universities, Its Obstacles, and Ways to Improve It'. Unpublished PhD Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Razeen, A. and Mansour, A. (2015). Altaahil almahniu lilmurajiein aldaakhiliyyn fi mamalakat alearabi alsaedi alwal dawr almalum min aljamieat alsewdyt lilmurajiein aldaakhiliyyn dirasat midaniati
- الشركات الممارسات الحالية والأفاق المستقبلية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (1997). *إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة*. متوفر بموقع: http://info.wafa.ps/pdf/G_0007.pdf (تاريخ الإسترجاع: 2017/01/28)
- البسام، بسام. (2016). *الحوكمة في القطاع العام*. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.
- الجارودي، ماجدة. (2011). واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي، السعودية*. 5(بدون رقم عدد)، 71-93.
- حجازي، وجدي. (2010). *أصول المراجعة الداخلية مدخل عملي تطبيقي*. مصر: دار التعليم الجامعي.
- حسام الدين، غضبان. (2015). *محاضرات في نظرية الحوكمة*. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسيني، عامر. (2016). "الرؤية" والاهتمام بالمراجعة الداخلية. *صحيفة الاقتصادية*. متوفر بموقع: http://www.aleqt.com/2016/05/18/article_1055469.html (تاريخ الإسترجاع: 2016/5/18)
- خورشيد، معتر، ويوسف، محسن. (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*. مصر: مكتبة الإسكندرية.
- الدنون، أسامة. (2011). مدخل مقترح لتطوير المراجعة الداخلية في المؤسسات الجامعية كأساس لتحقيق الجودة الشاملة. *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد*. 1(بدون رقم عدد)، 1-26.
- الرزين، عبد الرحمن، ومنصور، أشرف. (2015). التأهيل المهني للمراجعين الداخليين في المملكة العربية السعودية والدور المأمول من الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين دراسة ميدانية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 39(2)، 1-65.
- الزهراني، خديجة مقبول. (2011). *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها*. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، صالح. (2016). *تطوير أداء إدارات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم على ضوء مبادئ الحوكمة: مشروع مقترح*. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السديري، هند محمد. (2016). *تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً*. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- السواوي، علي. (2016). *الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية*. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- شيلي، صبري. (2014). *مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان*. لبنان: الدار العربية للموسوعات.
- عبد ربه، راند. (2010). *المراجعة الداخلية*. الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عسيري، فاطمة. (2016). الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية دراسة تحليلية في ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر*. 168(3)، 685 - 719.
- العمرى، مشرف. (2013). *درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها*. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- فلقان، عاطف. (2016). *تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء تطبيق الدليل الإرشادي الصادر عن ديوان المراقبة العامة*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة المحاسبية، كلية إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- مرزوق، فاروق جعفر. (2012). *حوكمة التعليم المفتوح منظور إستراتيجي*. مصر:

- Larsen, I., Maassen, P., and Stensaker, B. (2009). Four basic dilemmas in university governance reform. *Higher Education Management and Policy*, 21(3), 33–50.
- Marginson, S. and Considine, M. (2000). *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marzouk, F. (2012). *Hawikmat Altaelim Almaftuh Manzur 'Istratiji* 'Open Education Governance is a Strategic Perspective'. Egypt: The Anglo-Egyptian Library. [in Arabic]
- Mustafa, A. (2013). Dawr hawkamat aljamieat fi najah tatbiq iidarar aljawdat alshaamilat 'The role of university governance in the success of the application of total quality management'. In: *The State of Governance and Public Administration in the Arab Countries Conference: Options or Challenges and New Requirements*, Arab Administrative Development Organization, Jordan. [in Arabic]
- Naughton, K. and Burke, S. (2011). *University of California, San Diego Governance Overview and Compliance Activities*. Available at: <http://regents.universityofcalifornia.edu/regmeet/jan11/a7attach.pdf> (Accessed on: 03/02/2017)
- Pilcher, R. (2014). Role of internal audit in Australian local government governance: A step in the right direction. *Financial Accountability and Management*. 30(2), 206–37.
- Rensburg, J., Oosthuizen, J. and Coetzee, P. (2016). Internal audit public sector capability: A case study. *Journal of Public Affairs*. 16(2), 181–91.
- Research and Studies Center in Higher Education. (2015). *Qara'at Makhtarar Fi Altaelim Aljamie, Hawakmat Altaelim Aleali* 'Selected Readings in University Education, Higher Education Governance'. Available at: <http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/n59.pdf> (Accessed on: 22/04/2016) [in Arabic]
- Sarens, G. and De Beelde, I. (2006). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*. 10(3): 219-241.
- Shepherd, R. (2011). Departmental audit committees and governance: Making management and accountability the priority from the top down. *Canadian Public Administration*. 54(2), 277–304.
- Shibley, Subri. (2014). *Mabadi Alhawkamat Watatbiqatiha Fi Dual Mukhtarar Aldanimark Walubnanu* 'Principles of Governance and its applications in selected countries Denmark and Lebanon'. Lebanon: The Encyclopedia of Arabia. [in Arabic]
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*. 62(1–2), 63–83.
- Venables, I. and Impey, K. (1991). *Internal Audit*. London: Butterworth and Co. Limited.
- World Bank. (2003). *Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability*. Washington, DC: World Bank Publications.
- World Bank. (2015). *The University Governance Screening Card. The Center for Mediterranean Integration (CMI) Publications, Marseille*. Available at: http://cmimarseille.org/highereducations/docs/UGSC_Brochure.pdf (Accessed on: 03/02/2017)
- Zahrani, K. (2011). *Waqie Tatbiq Alhawkamat Alrashidat Fi Aljamieat Alahlial Alsewdyt Waealaqatiha Bialrada Alwazifii Walwala' Altanzimii Li'aeda' Hayyat Altadris Fiha*. 'The Reality of the Application of Good Governance in Saudi Private Universities and Its Relationship to Job Satisfaction and Organizational Loyalty to Its Faculty Members'. Unpublished PhD Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]
- Zahrani, S. (2016). *Tatwir 'Ada' Iidarar Almurajaeat Alddakhiliat Fi Wizarat Altaelim Ealaa Daw' Mabadi Alhawkama Mshurue Maqtrh* 'Improving the Performance of the Internal Audit Departments in the Ministry of Education in Light of the Principles of Governance: A Proposed Project'. Unpublished PhD Thesis, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- 'The professional qualification of internal auditors in Saudi Arabia and the expected role of the Saudi association of internal auditors a field study'. *Egyptian Journal of Business Studies, Egypt*. 39(2), 1-65. [in Arabic]
- Al-Sawadi, A. (2016). *Alhawkamat Alrashidat Kamadkhal Lidaman Aljawdat Walaetimad Al'ukadimii Fi Aljamieat Alsaediati* 'Good Governance as an Introduction to Quality Assurance and Academic Accreditation in Saudi Universities'. Unpublished PhD Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Sudairy, H. (2016). *Tatbiq Alhawkamat Fi Iidarar Aljamieat Alsaediati: Jamieat Almalik Sueud Anmwdhjana* 'Governance in the Application of Saudi Universities Management: King Saud University as a Model'. Unpublished PhD Thesis, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Asiri, F. (2016). Alaiistiqlal aldhhatiuliljamieat alsewdyt dirasat tahliliatan fi daw' al'iieanat walmawathiq aldawliat 'The autonomy of Saudi universities, an analytical study in the light of international declarations and covenants'. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, Egypt*, 168(3), 685–719. [in Arabic]
- Carnegie, G.D. and Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*. 69(4), 431–41.
- Coetzee, P. and Erasmus, L.J. (2017). What drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables. *International Journal of Auditing*. 21(3), 237–48.
- CUC. (2014). *The Higher Education Code of Governance*. Available at: <http://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2015/02/Code-Final.pdf> (Accessed on: 03/02/2017)
- El-Meligy, R. (2011). *Awdatan Waetimad Almuasasat Altaelimiat: Aliat Litahqiq Daman Aljawdat Walhawkamat Almusasiati* 'Quality and Accreditation of Educational Institutions: Mechanisms for Achieving Quality Assurance and Institutional Governance'. Egypt: Thebes Foundation for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Fallan, A. (2016). *Taqyim 'Ada' Wazifat Almurajaeat Alddakhiliat Fi Aljamieat Alsewdyt Alhukumiat Fi Daw' Tatbiq Aldalil Al'iirshadii Alssadir Ean Diwan Almuraqabat Aleamah* 'Evaluating the Performance of the Internal Audit Function in Saudi Public Universities in Light of The Application of The Guidelines Issued by The General Auditing Bureau'. Unpublished Master's Dissertation, Department of Accounting Management, College of Business Administration, Umm Al-Qura University, Mecca, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Frahm, K., and Martin, L. (2009). From government to governance implications for social work administration. *Administration in Social Work Journal*, 33(4), 407–22.
- Hegazy, W. (2010). *Usul Almurajaeat Alddakhiliat Madkhal Eamali Tatbiqi* 'The Principles of Internal Audit are a Practical Introduction'. Egypt: University Education House. [in Arabic]
- Hossam El-Din, G. (2015). *Muhadarat Fi Nazariat Alhukmata* 'Lectures on Governance Theory'. Jordan: Al-Hamid House and Library for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- IIA. (2017). *Definition of Internal Auditing*. Available at: <https://global.theiaa.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (Accessed on: 03/02/2017)
- Jaroudi, M. (2011). *Waqie Almhabyt Altaelimiati Fi Aljamieat Alsewdy* 'The Reality of Educational Accounting in Saudi Universities'. *Saudi Journal of Higher Education, Saudi Arabia*. 5(n/a), 71–93. [in Arabic]
- Khurshid, M. and Youssef, M. (2009). *Hawikamat Aljamieat Wataeziz Qudrat Altaelim Aleali Walbahth Aleilmii Fi Musra* 'University Governance and Strengthening the Capacities of Higher Education and Scientific Research in Egypt'. Egypt: Library of Alexandria. [in Arabic]