

## تصور مقترح / قيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية

أ. فريحة عبدالقادر مرسال

أ. فجرية بوبكر امجاور

محاضر بجامعة اجدايايا-كلية الاقتصاد والعلوم

محاضر بجامعة طبرق- كلية الاثار والسياحة  
السياسية- قسم المحاسبة

[fariha.a.mersal@uoa.edu.ly](mailto:fariha.a.mersal@uoa.edu.ly)

[fagria.amgaor@tu.edu.ly](mailto:fagria.amgaor@tu.edu.ly)

### مستخلص

إن جودة التعليم الجامعي الليبي تعتمد على التطوير والتحسين المستمر، الذي من المفترض أن تكون مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، هي مصدره وركيزه من ركائزه ومسؤولة عن تطبيق كل ماورد في دليل مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء في هذه الجامعات؛ للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي، إلا أن هذه المكاتب ما زالت دون المستوى المطلوب؛ لذلك أصبح من الضروري قيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، لتعكس وجهة النظر الخارجية، وإنجاح وتعزيز فلسفة الجودة وممارستها في الجامعات الليبية. هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح قيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها، لغرض تحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن المراجعة الداخلية أحد وظائف الإدارة الأكاديمية الحديثة، وطريقها نحو الجودة وتعزيز فلسفتها وممارستها في الجامعات الليبية.
- إن المراجعة الداخلية لها تأثير كبير على مكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء، فكلما كانت عملية المراجعة دقيقة في عمليات الفحص والمتابعة، كان انعكاس ذلك واضحاً وجلياً في حصول هذه الجامعات على الاعتمادات. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يرجى اتباعها أهمها، يجب أن يكون للمراجعة الداخلية عند مراجعتها لمكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء، آثار إيجابية لعل أبرزها تأهيلها للحصول على الاعتمادات من المركز الوطني لضمان الجودة وتقييم الأداء.

## الكلمات المفتاحية: تقييم - الاعتماد الاكاديمي - الاعتماد المؤسسي

### مقدمة:

أصبحت المراجعة الداخلية أحد الأدوات الرئيسية للرقابة، ومصدر أساسي لإتخاذ القرار من خلال التقارير التي تكشف مواطن القوة والضعف في الجامعات الليبية، ومدخل لضمان جودة البرامج الأكاديمية، وتهيئتها للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي، كما أنها عملية معقدة تتطلب جهوداً كبيرة، وخبرات عالية في من يقومون بها (بدير، 2020)، فقد تطور دور المراجع الداخلي من القيام بالمراجعة المستندية للمعاملات المالية، إلى القيام بمراجعة وتقييم الإجراءات الرقابية للأنشطة والعمليات المختلفة داخل المؤسسات، بهدف مساعدة الإدارات المالية والتشغيلية للقيام بمسؤولياتها بشكل فعال، وبذلك أصبحت مكاتب المراجعة الداخلية تشتمل على فحص وتقييم وسلامة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وجودة الأداء في تنفيذ الواجبات المحددة، الأمر الذي رفع من أهمية ومساهمة هذه الوظيفة في تحسين الأداء المؤسسي (أبوكلبة، 2016)، باعتبارها هيكل تنظيمي يتبع أعلى سلطة تنفيذية في الجامعة، فأصبح من الضروري إعادة النظر في تنظيم هيكل مكتب المراجعة الداخلية أخذاً في الاعتبار كل معايير واختصاصات المراجعة الداخلية، بحيث ينبثق منه قسم فرعي جديد يُعني بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء؛ لتعكس وجهة النظر الخارجية، ولتواكب التطورات الحديثة في بيئة الأعمال، وتقفز بدورها بشكل فعال في إنجاح وتعزيز فلسفة الجودة وممارستها في الجامعات الليبية، بحكم أن المراجعة الداخلية أحد وظائف الإدارة الأكاديمية الحديثة، وطريقها نحو الجودة فمكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، لا تستطيع أن تضع موضع قدم أو تحافظ على مركزها التنافسي إلا بتحقيق الجودة وتأكيدهما في جميع برامجها وأنشطتها (مرجين وآخرون، 2021). ومن هنا جاءت ضرورة

ومبررات الدراسة الحالية لقيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية.

### مشكلة الدراسة:

إن جودة التعليم الجامعي الليبي تعتمد على التطوير والتحسين المستمر، الذي من المفترض أن تكون مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء هي مصدره وركيزه من ركائزه، ومسؤولة عن تطبيق كل ماورد في دليل مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء في هذه الجامعات؛ للحصول على الإعتماد البرامجي والمؤسسي، إلا أن هذه المكاتب ما زالت دون المستوى المطلوب (دليل ضمان الجودة والاعتماد التعليم العالي، 2008)، الأمر الذي يفرض تحديات جسيمة امام قدره هذه الجامعات، علي تحقيق معايير الجودة والاعتماد دون وجود هياكل تنظيمية، تؤدي دورا رقابيا واستشاريا فيها بهذا الشأن، كمكاتب المراجعة داخلية، فمكاتب المراجعة الداخلية تتمتع بالاستقلالية والتأهيل الذي يمكنها من الفحص والتقييم الموضوعي والمتابعة والتحسين المستمر، لكافة أوجه أنشطة الجامعة في ظل معايير دولية، ترتبط بأعلي مستوى في الهيكل التنظيمي في الجامعة (سمهود، 2019)، ونظراً لأهمية العمل الذي تقوم به هذه المكاتب، تقترح الباحثات إعادة تنظيم هيكل مكتب المراجعة الداخلية بحيث ينبثق منه قسم فرعي جديد يُعني بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. ومن هنا وفي ضوء كل ما تقدم ذكره تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن لمكتب المراجعة الداخلية مراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية؟

وتطلبت الإجابة على هذا السؤال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم وأهمية المراجعة الداخلية في مؤسسات التعليم الجامعي ؟
- ماهي اختصاصات مكتب المراجعة الداخلية بالجامعات الليبية؟
- ما هو واقع مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية؟
- ما التصور المقترح لقيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية؟

### اهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح قيام المراجعين الداخليين، بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، وإستعراض أهم الأهداف والخطوات والمراحل المقترحة، التي بتنفيذها على مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء يتحقق التطوير والتحسين المستمر، الذي من خلاله يمكن الحصول على الاعتمادات، وبالتالي الحصول على تصنيفات محلية وعالمية.

### **أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية هدفها، وهو إلقاء الضوء على تقديم تصور مقترح لقيام المراجعين الداخليين، بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية. وتتجلى أهمية هذه الدراسة؛ في حداثة الموضوع ونشر ثقافة الجودة للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

### **منهجية الدراسة:**

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها.

### **حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على بناء تصور مقترح قيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية. وتمت هذه الدراسة خلال الفترة من شهر 2022/3م إلى شهر 1/ 2023م.

### **مصطلحات الدراسة:**

تعريف المراجعة الداخلية إجرائياً بأنها (عسيري، 2020): "إدارة مستقلة تقوم بأنشطة رقابية لتقييم العمليات الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعات، وتقديم معلومات موثوقة يمكن الاعتماد عليها للتأكد من كفاءة وفعالية الإجراءات التي يتم اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف".

ضمان الجودة (دليل جودة مؤسسات التعليم العالي العربي، 2017): "فقد عرفها اتحاد الجامعات العربية بأنها "استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق و طلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة".

## الدراسات السابقة:

في هذا الجزء نستعرض أهم المساهمات الفكرية الليبية والعربية، المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية وعلاقتها بمكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء ويمكن تبويبها كما يلي:

هدفت دراسة (مرجين وآخرون، 2021) إلى عرض واقع جودة العملية التعليمية، ووضعها الحالي، وإقتراح مسارات التحسين بها، إلى جانب التعرف على أهم العراقيل والتحديات التي تواجه مكاتب الجودة في الجامعات والأكاديميات العامة الليبية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها وجود معوقات وتحديات مالية، بشرية، إدارية، فنية، تقنية، بالإضافة إلى تحديات أخرى من ضمنها عدم الاستقرار الإداري والاقتصادي والأمني.

وهدفت دراسة (بدير، 2020) معرفة دور المراجعة الداخلية في تهيئة البرامج الأكاديمية للاعتماد في جامعة المجمعة السعودية، وتوصلت إلى العديد من النتائج لعل أهمها، إن للمراجعة الداخلية آثار إيجابية على البرامج الأكاديمية لعل أبرزها تأهيل البرامج للتقديم للاعتماد الوطني من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، إن المراجعة الداخلية أحد وظائف الإدارة الحديثة وطريقها إلى الجودة الشاملة.

في حين هدفت دراسة (سمهود، 2019) إلى التعرف إلى دور وظيفة المراجعة الداخلية في الجامعات الليبية العامة في مجال تقويم عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر ومدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية بها، في ضوء ما تقتضيه المعايير الدولية للمراجعة الداخلية وتجارب تطبيقها في الجامعات العالمية المعتمدة، من طرف وزارة التعليم العالي الليبي وفقاً للقرار رقم (63) لسنة 2018م، من خلال تقديم قراءة ناقدة تحليلية للقرار رقم (22) لسنة 2008م بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات والجامعات الليبية. وأبرز ما خلصت إليه هذه الدراسة، وجود قصور كبير في التشريعات واللوائح المنظمة لأهداف ومسؤوليات وصلاحيات، وظيفة المراجعة الداخلية في الجامعات الليبية.

ونجد دراسة (الخرجي، 2019) هدفت إلى وضع إطار مقترح لوظيفة المراجعة الداخلية بالتطبيق على جامعة تكريت، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين مفردات عينة الدراسة حول تطبيق إطار مقترح لتطوير عمل المراجع الداخلي بشكل

عام، مع وجود بعض الفروقات في آراء العينة المستهدفة حول خطوات تنفيذ اطار المقترح، وكذلك التأكيد على أن هذه الاختلافات، لا تؤثر في الأخير على النتائج المرجوة من الدراسة.

وأشارت دراسة (أبوريلة وآخرون، 2019) إلى التعرف على واقع عملية التخطيط لعملية المراجعة في المؤسسات الليبية، ودراسة المهام والأعمال التي تقوم بها في ضوء المعايير الدولية للمراجعة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية بالمؤسسات الليبية العامة، ولكن لا تشمل خطة المراجعة عدد الأفراد وموازنة وخطط التوسيع والتطوير المستقبلي لإدارة المراجعة الداخلية.

وبينت دراسة (الابيارى، 2018) استكشاف واقع المراجعة الداخلية في منشآت الأعمال المصرية ومدى حاجتها لإعادة الهندسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة: رجحت من امكانية قبول الفرضين الأول تقوم المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال المصرية على منظور تقليدي (غير معاصر)، والثاني إدراك أطراف الحوكمة الداخلية بمنشآت الأعمال المصرية لحاجة المراجعة الداخلية لإعادة الهندسة، دون الفرض الثالث توافر مقومات إعادة هندسة المراجعة الداخلية ببيئة الأعمال المصرية.

ودراسة (العنتقي وتهامي، 2017) هدفت إلى معرفة المراجعة الداخلية وأهم مجالاتها ومعاييرها وواقعها، ومن ثم وضع نموذج مقترح للمراجعة في الجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية ضعيفة إجمالاً؛ نتيجة لعدم وجود وحدات خاصة بها، وتقتصر المراجعة فقط على ما تقوم به الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، من عمليات مراجعة خارجية بهدف اعتماد المؤسسة.

وأوضحت دراسة (ابوكلبة، 2016) دور المراجعة الداخلية في مراجعة نظام إدارة الجودة في المؤسسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن المراجعة الداخلية هي أداة لرفع أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها؛ لإعطاء صورة صادقة للمؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ قراراتها، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه لا يوجد وعي كافي، لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

في حين نجد دراسة (البعاج، 2011) هدفت إلى تقييم إجراءات قسم الرقابة والمراجعة الداخلية، في رئاسة الجامعة ووحدات المراجعة في الكليات العراقية، للوقوف على بعض المشاكل الرقابية واقتراح الحلول المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها، زيادة إهتمام الرقابة الداخلية وتحول نظام المراجعة من الشامل إلى الإختياري، والذي يعتمد على مدى كفاءة ومتابعة نظام الرقابة الداخلية، وكذلك سعيها لتحقيق عدد من الأهداف أهمها تقييم كفاءة الأنشطة والعمليات وفعاليتها وتطوير معايير المراجعة.

### تحليل الدراسات السابقة:

نجد معظم الدراسات التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية، ركزت على واقع عمل ودور المراجعة الداخلية من ناحية فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وتطوير عمل المراجع الداخلي وكذلك تحدثت عن أهم هدف من اهداف المراجعة الداخلية، وهو اعطاء صورة صادقة للمؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار، مثل دراسة (سمهود، 2019) ودراسة (الخرجي، 2019) ودراسة (أبورويلة وخرون، 2019) ودراسة (الابيارى، 2018) ودراسة (أبو كلبة، 2016). في حين حاولت بعض الدراسات التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية، ومكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء أو التقييم الأكاديمي، مناقشة أهم العراقيل والتحديات التي تواجه مكاتب ضمان الجودة، في الجامعات والأكاديميات العامة الليبية، ووضع نموذج مقترح للمراجعة في الجامعات المصرية، وكذلك دور المراجعة الداخلية في تهيئة البرامج الأكاديمية للاعتماد، مثل دراسة (مرجين وآخرون، 2021) ودراسة (بدير، 2020) ودراسة (العتيقي وتهامي، 2017)، نظراً للأهمية التي تحضي بها مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، في الحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بحدائثة الموضوع، حيث أنها من الدراسات الأولى في البيئة المحلية التي بحثت في هذا المجال على حد علم الباحثات، حيث ربطت بين متغيرين هما المراجعة الداخلية، ومكاتب ضمان الجود وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، والمقصود بالمراجعة الداخلية هنا هو "الشخص الذي يحمل مؤهل محاسبي وتم تدريبه ليصبح مراجع داخلي"، في حين أن أغلب الدراسات إذا لم تكن جُلها التي بحثت في هذا المجال، تحدثت عن المراجعة الداخلية، ولكن كان المقصود بالمراجعة الداخلية في تلك الدراسات، فريق تم تشكيله من قبل مكتب الجودة، يتحلى بمهارات ومعارف ذات صلة بممارسات ضمان الجودة وتقييم الأداء

بغض النظر عن تخصصاتهم.

### الإطار النظري:

شهدت نظم التعليم الجامعي في معظم دول العالم تحديات منها، حاجة المجتمع إلى تعليم ذو جودة عالية يلبي احتياجات سوق العمل ورغبات وتطلعات المجتمع، وظهور التنافسية في التعليم بين مؤسسات التعليم الحكومي والخاص، حيث أصبحت هذه المؤسسات تركز على التفرد، والنوعية فيما يمتلكه الخريج من مهارات تمكنه من الإستدامة، وهذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي الإهتمام بالنوع، وليس الكم، وتطبيق الآليات التي تهئ هذه المؤسسات للحصول على الإعتماد المؤسسي والبرامجي، وضمان الجودة في مخرجاتها، حيث أن المراجعة الداخلية مطلب رئيس للموصفات الدولية ، فان أي مؤسسة تريد التطابق مع الموصفات الدولية، يجب عليها تنفيذ مراجعات داخلية بصفه دورية علي نظام ادارة الجودة عليها (ابوكلبة، 2016)، فالمراجعة الداخلية لها تأثير كبير على مكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء، فكلما كانت عملية المراجعة دقيقة في عمليات الفحص ومتابعة مدى إلتزام هذه المكاتب، بالملاحظات والتقارير والاستشارات الفنية والادارية الصادرة عنها، كان انعكاس ذلك واضحاً وجلياً في حصول هذه الجامعات على الاعتماد البرامجي والمؤسسي، ومن ثم دخولها في تصنيفات محلية وعالمية متقدمة.

### 1- مفهوم وأهداف المراجعة الداخلية:

أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها، في ضوء التغيرات الحديثة بحيث تستخدم كأداة لفحص مدى فعالية الأساليب الرقابية وتقييمها، وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة، كما انعكس هذا التطور على شكل عملية المراجعة، ومعايير وآليات عملها كنشاط إستشاري وموضوعي مستقل داخل مؤسسة، مصممة لمراقبة إنجاز الأهداف وتحسينها، من خلال التحقق من السياسات والخطط الموضوعية واقتراح التحسينات اللازمة (العتيقي وتهامي، 2017). فنجد أن جمعية المحاسبة الأمريكية عرفت أنها (محمود وآخرون، 2011) "مراجعة الحسابات هي عملية نظامية ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج

المراجعة".

### اهداف المراجعة الداخلية في مؤسسات التعليم الجامعي:

- تعزيز جودة التعليم الجامعي عن طريق القيام بمراجعة الاجراءات والانشطة، وتحديد مواطن القوة والضعف والمجالات التي تحتاج الي تطوير.
- مراجعة برامج المؤسسات الجامعية، للتأكد من التزام بالحد الأدنى من المعايير المعتمدة.
- ضمان وجود المسألة العامة لمؤسسات التعليم الجامعي، من خلال إعطاء تقييم موضوعي لجودة تلك المؤسسات وبرامجها.
- بيان مدى كفاية الرقابة الداخلية في المؤسسات التعليمية.
- مراجعة السياسات والنظم الداخلية والتعرف علي كيفية تطبيقها، ومدى كفاية الاداء في الاقسام والوحدات الادارية المختلفة بالمؤسسات التعليمية.
- رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة عن طريقة التدريب، وذلك بحكم إمام المراجعين الداخليين بجميع أواجه نشاط المؤسسة وعملياتها، وكونها أكثر قدرة علي اقتراح البرامج التدريبية واعدادها.
- التأكد من مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة، وجميع الاجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها، ومدى انتظامها والتأكد من صحة المعلومات وإكتمالها (العتيقي وتهامي، 2017).

### اختصاصات مكتب المراجعة الداخلية بالجامعات الليبية:-

- وفقا للقرار رقم (22) في المادة (7) لسنة 2008 "بشأن تقسيمات الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية، ضرورة وجود مكاتب للمراجعة الداخلية، تختص وفق القرار بما يلي:
- مراجعة المستندات قبل وبعد الصرف، والتثبت من سلامة الاجراءات المالية، والتأكد من مدى مطابقتها للتشريعات النافذه.
  - مراجعة تحصيل الإيرادات والتأكد من إيداعها في حساب الإيرادات الخاصة بالجامعة، وإجراء الجرد على مختلف المخازن التابعة للجامعة.
  - التأكد من تطبيق القوانين واللوائح المالية واعداد التقارير.
  - الرد على مخالفات واستفسارات جهاز الرقابة الشعبية سابقاً (ديوان المحاسبة حالياً ) نتائج المراجعة.
  - إعداد تقارير المتابعة الدورية والسنوية عن نشاط المكتب.

وبناء على ما تقدم من سرد الاختصاصات، لوحدها المراجعة الداخلية في الجامعات الليبية ، فإننا نلاحظ أن عملية المراجعة الداخلية في الجامعات تنحصر في الرقابة المالية ولا تتعداها للنواحي الإدارية والأكاديمية.

### واقع مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية:

بداية لتعرف على واقع مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، تم تقسيم هذه الجامعات إلي مجموعتين، إحداهما تأسست قبل سنة 2008، والأخرى تأسست ما بعد سنة 2008، وكذلك معرفة كيفية حصول تلك الجامعات والأكاديميات المستهدفة على الاعتماد بشقيه البرامجي والمؤسسي سواء كان مبدئياً أو نهائياً، ومعرفة ما تنتجه من خطط وسياسات وبرامج وأنشطه لتطوير مخرجاتها وسوف تكون كالاتي (مرجين وآخرون، 2021):

- التعرف على مدى تحقيق مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء لرؤيتها وتعزيزها لوضعها التنافسي بين مكاتب ضمان الجودة الأخرى لتحقيق مكاسب متقدمة: إن رؤية جل مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، لا تزال كما هي منذ سنوات خاصة فيما يتعلق بالوضع التنافسي، وتحقيق مكاسب متقدمة، في حين قامت بعض المكاتب بتبني رؤيه جديدة ولكنها لم تقدم أى إسهام ملموس يوضح مدى تحقيقها لرؤيتها. أما فيما يتعلق بالمكاتب في الجامعات حديثة التأسيس، فإنها تعتبر طور البناء، مما يصعب معه تحديد وضعها التنافسي بين مكاتب الجودة الأخرى.
- قيام مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بتحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عملية آخذاً في الاعتبار الظروف المجتمعية والمهنية الحالية والمتوقعة: إن جل مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات لا يوجد لديها ما يفيد بوجود خطط وسياسات واضحة، ومنشورة ومعتمدة نابعة من رسالة الجامعة.

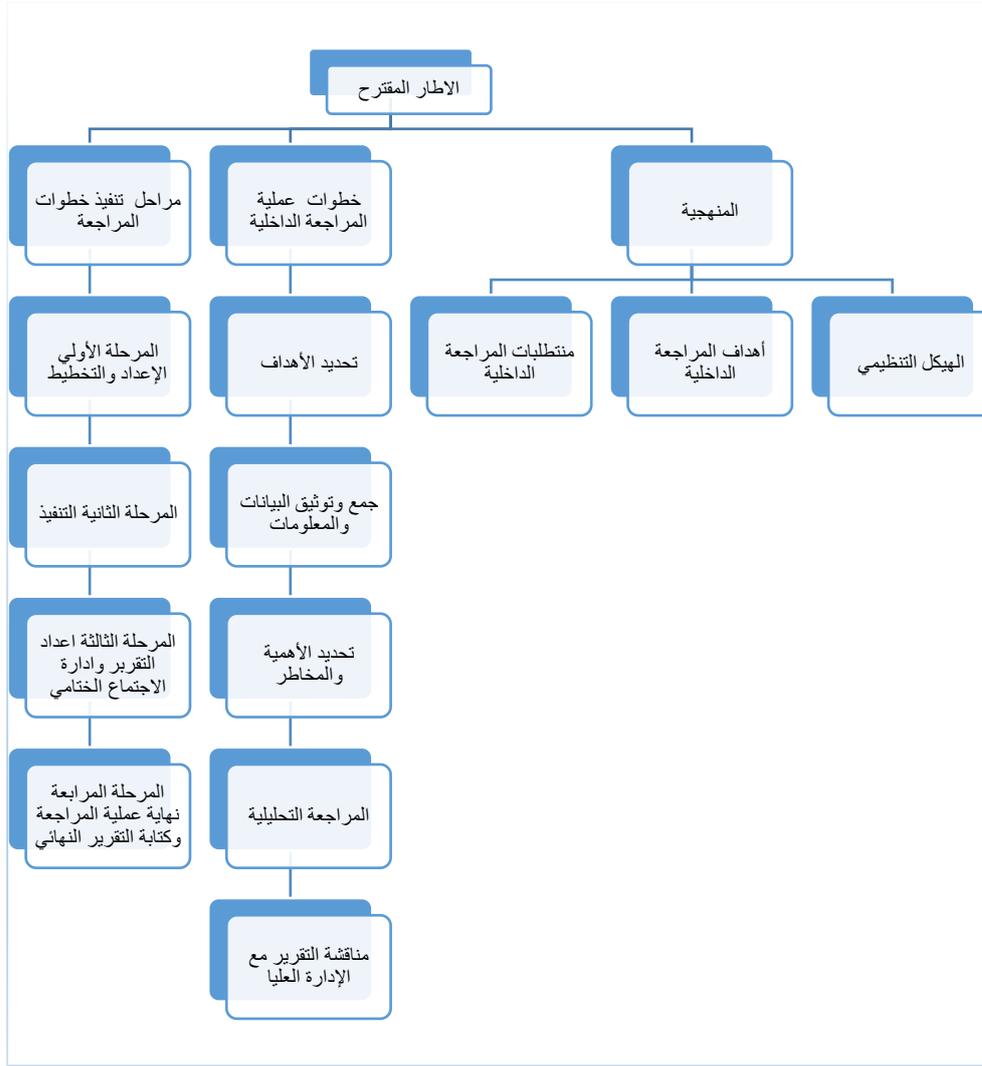
### الاطار المقترح تطبيقه في الجامعات الليبية

#### مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالمراجعة الداخلية، من قبل المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة في العديد من دول العالم، تمثل ذلك في تزايد الاهتمام بإنشاء ادارات مستقلة للمراجعة الداخلية، مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية، التي تمكنها من تحقيق الأهداف

بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلي مثل هذا الاهتمام، هو التوجه نحو تطبيق مفاهيم الجودة والاعتماد الاكاديمي ومواجهة التحديات المرتبطة بالتنافسية (العنقي ونهامي، 2017)، ويتمثل هذا الإطار في تحديد منهجية المراجعة الداخلية، لمكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء في الجامعات الليبية، مع تحديد الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية، والأهداف التي يجب تحقيقها، والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق هذا الاطار، وتحديد الاجراءات التي سيتم تنفيذها، ومراحل تطبيق هذه الإجراءات. وتري الباحثات أن تطبيق المراجعة الداخلية في مراجعة مكاتب الضمان الجودة بالجامعات الليبية، يحقق التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات المقدمة بما يضمن قيامها بالدور الايجابي، وبالتالي كان لابد من ادخال بعض التغيرات الجذرية علي مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، لتعكس هذه التغيرات احتياجات الجامعات الليبية للجودة، وكذلك وفحصها وتقييمها لمساعدتها علي تحقيق وضع تنافسي. والشكل التالي يوضح الإطار المقترح لقيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء

### شكل رقم (1) تصميم الباحثات



### أولاً: الهيكل التنظيمي المقترح للمراجعة الداخلية:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية امراً جوهرياً، حيث يلعب دوراً رئيساً في انجاز أهداف المراجعة الداخلية، و يجب أن يكون الهيكل التنظيمي محدد وواضح كما يلي:

- الاستقلال التام عن الوحدات التي تراجعها.
- اعتماد السياسات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق مدير المراجعة الداخلية أو رئيس الجامعة.
- اعتماد ميثاق المراجعة الداخلية الذي يحدد الهدف، ونطاق ومهام ومسؤوليات وصلاحيات المراجعة الداخلية المعمول بها سبباً، مع اجراء التعديلات وفقاً لطبيعة وخصوصية مراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء.

ويجب أن يتكون الهيكل التنظيمي المقترح لمكتب المراجعة الداخلية مما يلي:

**مدير عام المراجعة الداخلية:** وهو يتبع أعلى سلطة تنفيذه رئيس الجامعة، ومهامه الإشراف على تنفيذ جميع أنشطة إدارة المراجعة الداخلية، بدءاً من وضع خطط وبرامج وانتهاءً بتقديم التقارير المستقلة والموضوعية، وتقديم التوصيات لرئيس الجامعة بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء بصفه عامه ومتابعة تنفيذ تلك التوصيات. ومهام مدير عام المراجعة الداخلية وفقاً لمعايير ممارسة مهنة المراجعة الداخلية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الإشراف وتوجيه أعضاء فريق المراجعة الداخلية لأداء مسؤولياتهم، وفقاً لما يتفق مع الممارسات المهنية للمراجعة الداخلية.
- التنسيق والإشراف على جميع أنشطة إدارة المراجعة الداخلية، بدءاً من مرحلة التخطيط ومرور بمراحل تنفيذ أعمال المراجعة و إنتهاءً بالتقرير عنها ومتابعة التوصيات.
- الإشراف على إعداد تنفيذ خطة المراجعة الداخلية.
- تقييم أداء أعضاء المراجعة الداخلية وتحديد احتياجات الموارد البشرية.
- تقديم الاستشارات والتوصيات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية بالجامعة.

**رئيس المراجعة الداخلية للأنشطة المالية وفقاً للقرار رقم (22) في المادة (7) لسنة (2008) من الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية:**

وهو يتبع مدير عام المراجعة الداخلية، مهامه تنحصر في مراجعة المستندات قبل وبعد الصرف، والتثبت من سلامة الإجراءات المالية والتأكد من مطابقتها للتشريعات النافذة، ومراجعة تحصيل الإيرادات، والتأكد من إيداعها في حساب الإيرادات، وكذلك التأكد من تطبيق القوانين واللوائح المالية، وإجراءات الجرد على مختلف المخازن التابعة للجامعة، أيضاً الرد على ملاحظات واستفسارات جهاز الرقابة المالية، وإعداد التقارير عن نتائج المراجعة، بالإضافة إلى الإشراف على أعمال المراجعين والمرجعين المساعدين

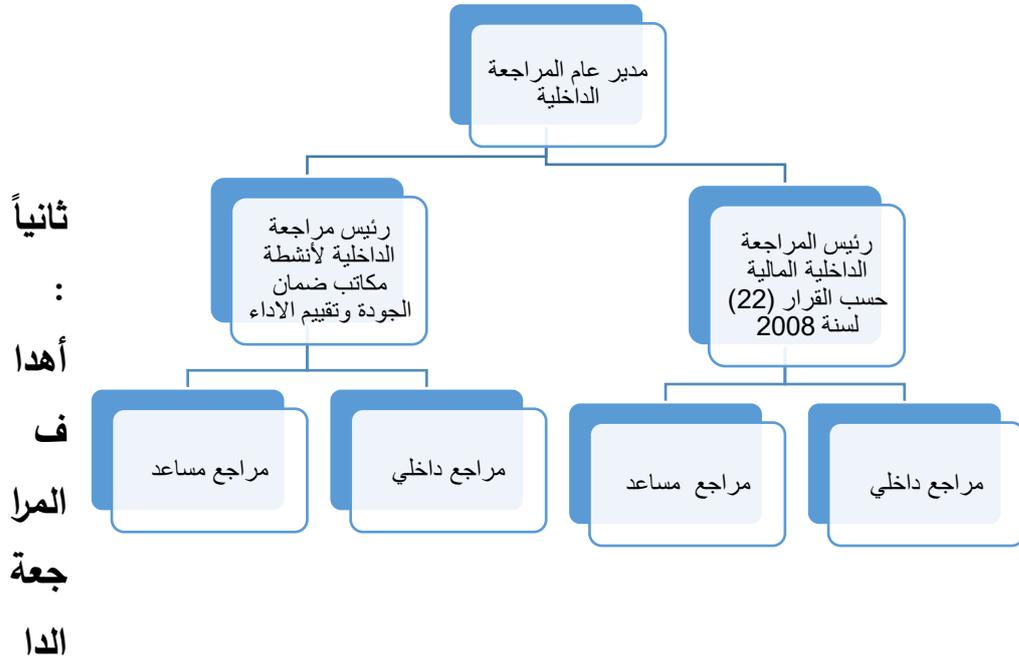
**رئيس المراجعة الداخلية المقترح لأنشطة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء:**

ويقترح أن يكون مكتب موازي لمكتب رئيس المراجعة الداخلية للأنشطة المالية وفقاً للقرار رقم (22) في المادة (7) لسنة (2008) من الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية ويتبع مدير عام المراجعة الداخلية، ومهامه التخطيط لأعمال المراجع الداخلية، والرفع لمدير عام الإدارة، إعداد وصياغة خطة المراجعة لمكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، والإشراف على إجراءات المراجعة، والتنسيق بين المراجعين الداخليين والمساعدين، ورفع التقرير إلى مدير عام إدارة المراجعة الداخلية ومناقشتها مع الإدارات المعنية.

**مراجع داخلي:** وهو يتبع رئيس المراجعة الداخلية، مهامه المساعدة في التخطيط لإعمال المراجعة، وإعداد البرامج التفصيلية وتنفيذ المهام الموكلة إليه، وتنفيذ وإعداد وتقديم تقارير المراجعة الداخلية، ومتابعة الإجراءات التي تتخذها الإدارات التنفيذية، لتصحيح إجراءات العمل المشار إليه في التقرير، الهدف مساعدة رئيس المراجعة الداخلية في تنفيذ مهام وأنشطة إدارة المراجعة وتنفيذ الأهداف.

**مساعد المراجع:** وهو يتبع رئيس المراجعة الداخلية، مهامه القدرة علي تنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية، بأشراف المراجعين الداخليين، والقدرة على إعداد أدوات توثيق عمليات المراجعة الداخلية، حضور وتسجيل محاضر اجتماعات فرق العمل المتعلقة بمناقشة نتائج عملية المراجعة، وتقديم المقترحات التطويرية إلى مدير عام إدارة المراجعة الداخلية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمكتب المراجعة الداخلية.

شكل رقم (1) تصميم الباحثات



خلية المقترحة لمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية:

- مراجعة برامج مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء وفقاً لما ورد في الدليل.
- تحديد المخاطر وتقديم استشارات للإدارات العليا بخصوص التحسين المستمر لهذه المكاتب.

- مساعدة الجامعات الراغبة في الحصول علي الاعتماد البرامجي والمؤسسي، ومكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء لتسجيل الاعتماد للقيام بمرجعات دورية اللاحقة.

### **ثالثا: متطلبات المراجعة الداخلية المقترحة لمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء بالجامعات الليبية:-**

تتحدد متطلبات التصور المقترح للمراجعة الداخلية لمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، فيما يلي:

- أن تكون إدارة الجامعة على علم بجميع العمليات التي ستتم مراجعتها، والتنسيق بينها وبين المراجعة الداخلية، وتحديد موعد المراجعة الداخلية لمكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعة.
- ضرورة توفر الاستقلال الكافي للمراجعة الداخلية، حيث يجب وضع إدارة المراجعة الداخلية، في مستوى تنظيمي يضمن لها تغطية ومتابعة أعمالها، دون تدخل من الإدارة العليا.
- ضرورة وجود مراجعين داخليين علي درجة عالية من الكفاءة والخبرة والتأهيل المناسب، مع ضرورة التزامهم بما ورد في دليل ضمان الجودة وتقييم الأداء.

### **رابعا: الخطوات المقترحة التي يجب إتباعها لإنجاز عملية المراجعة الداخلية في مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء:-**

يجب وضع خطوات وإجراءات محددة مرتبطة، يؤدي تطبيقها إلى الوصول إلى أهداف محددة، ووفقا لمعايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني، فإن الخطوة الأولى في مرحل تنفيذ عملية المراجعة في أي مؤسسة، تتمثل في التخطيط السليم وتحديد الأهداف من عملية المراجعة، ومن ثم إعداد برامج المراجعة، وتجهيز كافة الأدوات التي تدعم المراجع الداخلي في عملية المراجعة الداخلية، وفيما يلي سنسرد الخطوات الأساسية المقترحة لمرحلة تخطيط عملية المراجعة الداخلية في مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء:

#### **تحديد أهداف عملية المراجعة الداخلية في مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء:**

- التحقق من كفاءة وفعالية أداء مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء وفقا لدليل مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية.
- التأكد من تنفيذ السياسات واللوائح المنظمة داخل مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء.

- التأكد من مدى صحة تقارير تقييم الأداء داخل مكتب التخطيط والإعداد للاعتماد في مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء.
- التأكد من تطبيق القوانين واللوائح المالية وإعداد التقارير الدورية والسنوية، عن نشاط مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، كالحوافز والمكافآت المالية لمديري هذه المكاتب.

### جمع وتوثيق البيانات والمعلومات:

وتشتمل عملية جمع وتوثيق البيانات والمعلومات على ما يلي:

- السياسات واللوائح والتعليمات المالية والإدارية والتنفيذية المستخدمة، داخل مكاتب ضمان وتقييم الأداء ولعل أهمها دليل ضمان الجودة وتقييم الأداء.
- الهيكل التنظيمي لمكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء ووصف النظم المطبقة فيه.

**تحديد الأهمية النسبية والمخاطر التي تواجه المراجعين الداخليين عند مراجعة العمليات المالية والتشغيلية في مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء:**

كأن يكون فحص أحد البنود المذكورة في دليل ضمان الجودة وتقييم الأداء ومراجعته أكثر أهمية من البنود الأخرى سواء من الناحية المالية أو التشغيلية. كما يجب على المراجع الداخلي تحديد مخاطر المراجعة قبل البدء في تنفيذ عملية المراجعة، كالمخاطر المتلازمة: وهي المخاطر التي تتعلق بطبيعة العنصر محل المراجعة، واحتمال حدوث أخطاء جوهرية به، كإستخدام التقدير الشخصي في معرفة هل تم بذل العناية المهنية، من قبل مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في تطبيق ما ورد في دليل ضمان الجودة، أو تعرضه أكثر من غيره من العناصر محل المراجعة للغش والإختلاس كالنقدية.

### المراجعة التحليلية:

وفي هذه المرحلة يقوم المراجع الداخلي، باستخدام النسب والمؤشرات التي يمكن من خلالها مقارنة ما ورد في الدليل، مع ما هو مطبق فعليا على أرض الواقع في مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الكليات وإدارة ضمان الجودة لهذه المكاتب، وتحديد مدى تطبيق كل بند مقارنة بالبنود الأخرى، بالإضافة لتحديد وقياس تطبيق ما ورد في الدليل كل سنة مقارنة بالسنوات الماضية، ومن ثم مقارنة هذه النسب والمؤشرات مع المؤشرات السائدة في قطاع التعليم العالي سواء على مستوى البلاد أو على مستوى الدول المجاورة أو المتقدمة، كذلك تحديد أبرز مناطق الضعف والخطر التي تحتاج إلى التركيز لتعديلها، في برامج المراجعة الداخلية على مكاتب

ضمان الجودة وتقييم الأداء، واخيرا يتم تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها ثم يدونها في أوراق العمل الخاصة به وكتابة تقارير وتقديمها للإدارة العليا.

**المناقشة مع الإدارة العليا حول ما ورد في تقرير المراجعة التحليلية:**

للقوف على التقييم المبدئي للمخاطر التي تتعرض لها الجامعات بعدم منحها الاعتماد وتحديد أولويات المراجعة، بحيث تتوافق مع الرؤيا المستقبلية للإدارة العليا.

**خامسا: المراحل المقترحة لتنفيذ الخطوات التي يجب انجازها عند مراجعة مكاتب**

**ضمان الجودة وتقييم الأداء من قبل المراجعين الداخليين:**

**المرحلة الأولى: مرحلة التنفيذ:** - وتشمل هذه المرحلة اختيار فريق المراجعة وتخطيط عملياته وتجميع البيانات والمعلومات، من مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء للحصول على الاعتماد، المؤسسي أو البرامجي ويبدأ تحديد مضامينها من خلال الآتي:

- تحديد هدف المراجعة، أي تحديد الاهداف من وراء المراجعة، ومدى كفاية وملاءمة وفعالية نظام مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء المطابق.
- تحديد نطاق المراجعة أي تحديد القيود المفروضة علي عملية المراجعة
- وضع الاجراءات المطلوبة لمتابعة تنفيذ الاجراءات المصححة.

**المرحلة الثانية:** وتبدأ هذه المرحلة بالاجتماع الافتتاحي وتنتهي بعملية المراجعة الفعلية بعد استيفاء كافة المعلومات الأساسية، وتتكون هذه مرحلة من عدة مراحل فرعية هي:

- الاجتماع الافتتاحي في مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، يعتبر الزاميا للمراجعين الداخليين الذين سيقوموا بعملية المراجعة، ومدراء ومنسقي مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ويتم فيه التعريف بعملية المراجعة الداخلية والاعلان عن توقيت هذه العملية.
- مشاركة المعلومات في هذه المرحلة بحيث يقوم المراجعون بمناقشة المشاكل والاهتمامات مع مدراء هذه المكاتب، وفي نهاية هذه المرحلة يحصل فريق المراجعة الداخلية، على معلومات خاصة بنظام الجودة وتقييم الأداء في هذه المكاتب، ويتولد في هذه المرحلة الإثبات الموضوعي، الذي سوف يتأسس عليه القرار الأخير لعملية المراجعة.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة يتم التركيز على توصيل المعلومات، التي تم الحصول عليها من عملية المراجعة الداخلية، وهنا قضيتين أساسيتين بهذه المرحلة هما، إعداد التقرير وإدارة الاجتماع الختامي.

#### • إعداد التقرير:

يجب أن تأخذ بعض الإعتبارات في كتابة تقرير المراجعة الداخلية، عند مراجعتهم لمكاتب ضمان الجودة محل المراجعة، ولعل أهمها استخدام نفس المصطلحات التي تستخدمها الإدارة كلما كان ذلك ممكناً، وضع الملاحظات مرتبة حسب أهميتها، التقرير عن النتائج بلغة بسيطة وسهلة الفهم، لفت الإنتباه إلى أمثلة على بعض البنود، التي لم يتم تطبيقها كما وردت في دليل ضمان الجودة وتقييم الأداء، كلما كان ذلك ممكناً وإبتعاد التقرير عن العبارات العاطفية والتحيز الشخصي. كما يجب أن يحتوي التقرير على نتائج عملية المراجعة، وهذه النتائج عادة تذكر في شكل حالات عدم الالتزام، في ضوء ما ورد في دليل ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، وحالات عدم الإلتزام يمكن تصنيفها كما يلي:

**عدم الالتزام الرئيسي:** يشير إلى عدم المطابقة أو العيب الجوهرى في تطبيق ما ورد في دليل ضمان الجودة وتقييم الأداء.

**عدم الإلتزام البسيط:** هو عدم تطابق مستقل ولا يمثل عيب أو قصور في نظام مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، إلا أن حدوث سلسلة من عدم الإلتزام البسيط، كعدم تطبيق بند من بنود دليل ضمان الجودة وتقييم الأداء، يؤدي إلى عيب أو قصور رئيسيا في هذه المكاتب.

#### • إدارة الاجتماع الختامي:

إن الاجتماع الختامي هو بمثابة مؤتمر ما بعد انتهاء إجراءات عملية المراجعة الداخلية، ويجب أن يحدث اللقاء الختامي، بغض النظر عن النتائج التي أسفرت عنها هذه العملية، ويجب أن يحضر هذا الاجتماع، كافة مديرو مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء التي خضعت للمراجعة، كما يجب أن يحضره المراجعون الدخليون، ولا يوصى بأن يكون المدير العام لهذه المكاتب، هو الممثل الوحيد للخاضعين لهذه العملية؛ لأنه قد ينفي أو يحرف المعلومات التي تم التوصل إليها.

أهداف الاجتماع الختامي تشتمل على:

عرض وتقييم ملخص النتائج وتفصيليها وتصنيف حالات عدم الإلتزام، ووضع جدول زمني لإستيفاء حالات عدم الإلتزام التي تم تميزها.

المرحلة الرابعة: نهاية وختام عملية المراجعة الداخلية، وتشتمل هذه المرحلة علي ردود الفعل الناشئة عن التقرير ومجموعة الوثائق، إذ يتوصل المراجع الداخلي إلى النهاية النمطية، التي قد تتضمن حالات عدم الإلتزام، التي يجب على المراجع الداخلي أن يركز عليها في نهاية هذه المرحلة، لعل أهم ما يجب التركيز عليه مايلي:

- تحديد توقيت زمني لإعادة تقييم حالات عدم الإلتزام.
- تقييم وإنهاء العناصر التي تم تصحيحها.
- قبول أو رفض التصحيحات.
- متابعة الاجراء المصحح ومعرفة الأسباب التي ادت إلي ذلك، بشكل لا يسمح بتكرار المشكلة.

#### نتائج الدراسة:

- ان تطبيق المراجعة الداخلية في مراجعة مكاتب الضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعات الليبية، يحقق التحسين المستمر في مستوي الجودة.
- إن المراجعة الداخلية أحد وظائف الإدارة الأكاديمية الحديثة، وطريقها نحو الجودة وتعزيز فلسفتها وممارستها في الجامعات الليبية.
- إن مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، لا تستطيع أن تضع موضع قدم أو تحافظ على مركزها التنافسي، إلا بتحقيق الجودة وتأكيدا في جميع برامجها وأنشطتها.
- إن جل مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات، لا يوجد لديها ما يفيد بوجود خطط وسياسات واضحة، ومنشورة ومعتمدة نابعة من رسالة الجامعة.
- إن المراجعة الداخلية لها تأثير كبير على مكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء، فكما كانت عملية المراجعة دقيقة في عمليات الفحص والمتابعة، كان انعكاس ذلك واضحاً وجلياً في حصول هذه الجامعات على الاعتمادات.
- ان جل مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، لا تزال كما هي منذ سنوات خاصة فيما يتعلق بالوضع التنافسي وتحقيق مكاسب متقدمة.

## توصيات الدراسة:

ولتحقيق التصور المقترح لقيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، يجب الأخذ في الاعتبار أهدافه وخطواته ومراحله وتوصي الدراسة بالآتي:

- يجب أن يكون للمراجعة الداخلية عند مراجعتها لمكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء، آثار إيجابية لعل أبرزها تأهيلها للحصول على الاعتمادات من المركز الوطني لضمان الجودة وتقييم الأداء.
- أن تحاول الجامعات بشكل عام، والمراجعة الداخلية ومكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بشكل خاص الاستفادة من هذا المقترح.
- يجب أن تقوم وزارة التعليم ومؤسسات التعليم العالي، بتعزيز دور المراجعة الداخلية على مكاتب ضمان الجودة وتقييم الاداء في الجامعات .
- ضرورة وضع خطة شاملة توضح الكيفية التي تتم بها عملية المراجعة الداخلية، داخل مؤسسات التعليم العالي ليبي بشكل عام، وداخل مكاتب الجودة بشكل خاص.
- من الضروري قيام المراجعين الداخليين بمراجعة مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، في الجامعات الليبية، لتعكس وجهة النظر الخارجية لها، ولتواكب التطورات الحديثة في بيئة الأعمال.
- عقد المؤتمرات والندوات من قبل المختصين، والتعريف بأهمية المراجعة الداخلية على مكاتب الجودة وتقييم الأداء، وضرورة التزامها بتطبيق ما ورد في دليل ضمان الجودة.
- بتطبيق متطلبات المراجعة الداخلية علي مكاتب الجودة وتقييم الأداء سيرتفع منحي التعليم العالي الليبي من إلي.
- اجراء المزيد من الدراسات المشابهه في البيئة الليبية لتحسين المستوى الاكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.

## قائمة المراجع

- 1- أبورويلة، عبدالكريم، وآخرون (2019) " تقييم المراجعة الداخلية في المؤسسات الليبية في ضوء المعايير الدولية"، ورقة علمية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، كلية الاقتصاد، جامعة الزواية، المجلد الأول، العدد الرابع، ليبيا.
- 2- أبوكلبة، أسماء (2016)، "دور المراجعة الداخلية في تدقيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم التجارية، رسالة ماجستير، الجزائر.
- 3- الأبياري، هشام فاروق مصطفى (2018). " إعادة هندسة عملية المراجعة الداخلية: إطار ونموذج مقترح ودراسة استكشافية في بيئة الأعمال المصرية"، ورقة علمية، مجلة البحوث المحاسبية، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- 4- البعاج، قاسم محمد عبدالله (2011)، "تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في وحدات قطاع التعليم العالي"، ورقة علمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد الرابع، العراق.
- 5- الخزرجي، باسم رشيد علي (2019) " إطار متكامل لوظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسات التعليم الجامعي"، ورقة علمية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 51، العدد 41، العراق.
- 6- العتيقي، ابراهيم مرعي، تهامي، جمعة سعيد (2017)، "تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية"، ورقة علمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد العاشر، العدد السابع والعشرون، مصر.
- 7- المقلة، محمود عاشور، الاشلم، مصطفى مفتاح، (2019) مدى قيام المراجعة الداخلية في البيئية الليبية بمهام المراجعة الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد الرابع عشر ديسمبر، كلية الاقتصادية والتجارة زليتن، الجامعة الاسمرية الاسلامي.
- 8- بدير، إسماعيل متولي (2020)، " المراجعة الداخلية ودورها في تهيئة لبرامج الأكاديمية للاعتماد تجربة جامعة المجمع بالمملكة العربية السعودية"، ورقة علمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 109، العدد 1، مصر.

- 9- سمهود، فتحي المبروك سمهود (2019)، "دور وظيفة المراجعة الداخلية في الجامعات الليبية"، ورقة علمية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد الخامس يونيو، كلية الموارد البشرية، جامعة صبراتة، ليبيا.
- 10- دليل ضمان الجودة والتعليم العالي ليبيا (2008)، (مركز ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي)، ليبيا
- 11- دليل جودة مؤسسات التعليم العالي العربي (2017)، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، عمان، الأردن.
- 12- محمود، رأفت سلامة وآخرون (2011)، "علم تدقيق الحسابات"، كتاب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 13- مرجين، حسين سالم، وآخرون (2021)، "مكاتب ضمان الجودة في الجامعات الأكاديمية العامة الليبية (الواقع وآفاق التحسين والتطوير)"، ورقة علمية، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، العدد الأول، سرت، ليبيا.
- 14- للقرار رقم (22) في المادة (7) لسنة 2008 "بشأن تقسيمات الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية.