



بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد - جامعة سرت

المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا
(الواقع والتطلعات)

سرت 09 مارس 2023م

تحرير

أ. د. حسين مسعود أبومدينة

أ. د. الطيب محمد القبلي

بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد

المركزية وانعكاساتها على التنمية

المكانية في ليبيا

(الواقع والتطلعات)

سرت 09 مارس 2023م

تحرير

أ.د. حسين مسعود أبو مدين

أ.د. الطيب محمد القبي

المراجعة اللغوية

د. حنان مفتاح شعبان

د. فوزية أحمد الواسع

منشورات مركز البحوث والاستشارات بجامعة سرت

الطبعة الأولى 2023م

بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا
(الواقع والتطلعات)
سنة 09 مارس 2023م

الوكالة الليبية للترقيم الدولي الموحد للكتاب
دار الكتب الوطنية
بنغازي - ليبيا

هاتف: 9097074 - 9096379 - 9090509
بريد مصور: 9097073
البريد الإلكتروني: nat_lib_libya@hotmail.com

رقم الإيداع القانوني 126 / 2023م
رقم الإيداع الدولي: ردمك 8-35-891-9959-978 ISBN

جميع البحوث والآراء المنشورة في هذا المؤتمر لا تعبر إلا عن وجهة نظر أصحابها،
ولا تعكس بالضرورة رأي مركز البحوث والإسئشارإنه بجامعة سرت.

حقوق النشر والطبع محفوظة لمركز البحوث والإسئشارإنه بجامعة سرت

الطبعة الأولى 2023م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المجادلة: 11

د. سليمان مفناح الشاطر

رئيس جامعة سرت
المشرف العام للمؤتمر

أ.د. الطيب محمد القبلي

وكيل الجامعة للشؤون العلمية
ورئيس اللجنة العلمية للمؤتمر

د. علي مفناح النائب

رئيس المؤتمر وعميد كلية الاقتصاد

أ. إبراهيم محمد عبد الكريم

رئيس اللجنة التحضيرية

عبدالحليج مفناح الشاطر

رئيس اللجنة الاعلامية

عضو اللجنة العلمية	د. محمد هدية درياق
عضو اللجنة التحضيرية	أ. مصباح مفتاح الدليو
عضو اللجنة الاعلامية	خالد جمعة مهلهل
عضو اللجنة الاعلامية	سفيان سالم الشعالي
عضو اللجنة الاعلامية	علي مصطفى مكادة

المحتويات

الصفحة	العنوان
5 - 4	كلمة رئيس الجامعة د. سليمان مفتاح الشاطر
6	كلمة وكيل الجامعة للشؤون العلمية ورئيس اللجنة العلمية أ. د. الطيب محمد القبي
7	كلمة رئيس المؤتمر د. علي مفتاح التائب
8	كلمة رئيس اللجنة التحضيرية أ. إبراهيم محمد عبدالكريم
40 - 9	واقع نظام الإدارة المحلية في ليبيا، دراسة حالة على بلدية طرابلس المركز أ. د. وائل محمد جبريل د. علي عبد الفتاح بن حليم
62 - 41	قياس أثر الإنفاق الحكومي على التنمية الاقتصادية في ليبيا خلال الفترة 1996 - 2020 د. صقر حمد الجيباني أ. د عبد العزيز علي صداقة أ. آسيا جمعة التراكوي
84 - 63	القطاع السياحي والتنمية المكانية في ليبيا د. حسين فرح الحويج
118- 85	اللامركزية كآلية للإصلاح الشامل في ليبيا دراسة للأبعاد والقيود د. هند خليفة الصويحي أ. علي محمود الفاخري
152-119	واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين دراسة حالة دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت - 2022 د. فتحية أبو بكر أبو شويطة د. عباس عبد الله الحسين
178-153	دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية في ليبيا أ. د. صبري جبران محمد الكرغلي د. عبدالباسط عبدالله العمروني

المحتويات

الصفحة	العنوان
218-179	اللامركزية في تمكين النشاط التسويقي لإمكانية تقديم التنمية المكانية كمنتج مدخل استدلالي استنباطي د. يوسف إبراهيم الجدايمي
238-219	أثر توحيد الممارسات المحاسبية على تعزيز النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي في ضوء معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام د. سعاد عياش علي امعرف
262-239	اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة أ. فاطمة منصور فرج
290-263	اللامركزية وأثرها على الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية (دراسة ميدانية على فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت) أ. إبراهيم محمد عبدالكريم د. علي مفتاح التائب Abdul Hamid Habbe
312-291	المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وأثرها على فاعلية الأداء الرقابي دراسة ميدانية على ديوان المحاسبة د. أحمد عطية محمد د. عبد السلام عاشور
334-313	أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية الليبية (دراسة حالة الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة) د. عبدالفتاح محمد كرزوم د. ناصر ميلاد بن يونس
364-335	أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية د. عمار المبروك الأشقر

المحتويات

الصفحة	العنوان
380-365	انعكاسات تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية كأداة لتحسين التنافسية المصرفية "الواقع والصعوبات" (دراسة حالة المصرف التجاري الوطني) أ. مفتاح عثمان الرفاعي أ. محمد عبد المولى المهدي
390-381	السلطة التشريعية وعلاقتها بالسلطة التنفيذية في توزيع الاختصاص د. علي منصور إشتيوي أ. جمال مفتاح أبوحجر
416-391	المركزية والاستقرار السياسي في ليبيا (2014 - 2022) د. الفيتوري صالح السطي
438-417	واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية، دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية د. فوزي محمود اللاني الحسومي
450-439	<i>The Role of Centralization-Coordination-Decentralization towards Success decentralization in industrial sector in Libya: A case study</i> Ali M. Bakeer
476-451	<i>Implementation of the fiscal decentralization policy in Indonesia</i> Nurbayani Ibrahiem Mohammed A. Abdul Hamid Habbe Mediaty Syamsuddin

كلمة رئيس الجامعة

بسم الله الرحمن الرحيم

تُعَدُّ المؤتمرات العلمية من أهم المناشط التي تهتم بها الجامعة وتدعمها منذ تأسيسها، حيث ترى أنّها من أهم مهامها الرئيسة التي تسعى إلى استمرارها؛ نظراً لما تقدمه هذه المؤتمرات من بحوث علمية تسهم في تحسين الكثير من جوانب الحياة المختلفة، كما أنّها تلعب دوراً كبيراً في خلق الجو المناسب وتأمين اللقاءات الأكاديمية والبحثية التي تجمع نشطاء المجتمع العلمي لتقديم ومناقشة أفضل ما توصلوا إليه، وتقديمه لمصلحة المجتمع وخدمة مستقبله.

وحرصاً من الجامعة على انعقاد هذه التجمعات العلمية؛ فقد عقدت عدداً من المؤتمرات التخصصية برعايتها؛ وها هي اليوم تعقد المؤتمر العلمي الدولي الثاني، والذي تنظمه وتشرف عليه كلية الاقتصاد تحت عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا" الواقع والتطلعات").

لقد أصبحت التنمية المكانية محط أنظار العديد من دول العالم ومختلف المجتمعات، لكونها أحد أركان الأنشطة الأساسية الهادفة في تقدم الدول والمجتمعات، حيث تحتل عمليات التخطيط والتطوير للتنمية الشاملة؛ إذ أنّها تساعد في تطوير البنى التحتية، وخلق فرص العمل، وتوفير التعليم والرعاية الصحية.

كما تُعَدُّ المركزية إحدى أهم التوجهات التنظيمية التي تتبعها الدول، والحكومات، والمؤسسات في العملية الإدارية، حيث يُمكن من خلالها تحقيق العملية التنسيقية بين مختلف الوحدات ذات العلاقة بذلك الكيان المؤسسي إذا طُبِّق بالطريقة المثلى.



وختاماً.. نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أسهم في إنجاح هذا المؤتمر، من
بُحَّاث ومحكِّمين ولجان علمية وتحضيرية، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر وفائق التقدير إلى
اللجنة الإعلامية التي أخرجت هذا العمل إلى النور من خلال نشره في هذا الكتاب الذي
نضعه بين أيديكم للاستفادة منه، ولنضعه أيضاً بين أيدي المختصين للعمل بتوصياته.

آملين من الله العلي القدير التوفيق
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. سليمان مفتاح الشاطر

رئيس جامعة سرت

كلمة وكيل الجامعة للشؤون العلمية ورئيس اللجنة العلمية

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله، محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.. أمّا بعد :

في سبيل السعي للارتقاء بنشر الإنتاج العلمي ودعمه، يسرنا أن نضع بين أيدي الباحثين والقراء الكرام كتاب المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد بجامعة سرت، والذي يناقش موضوعاً مهماً يُمثل رافداً من روافد تطور وازدهار الدولة، وهو (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا). حيث يُعدّ هذا المؤتمر من أهم المؤتمرات التي أقامتها الجامعة، من حيث العنوان، فمناقشة أثر المركزية على التنمية المكانية، يُمكننا من معرفة أثر المركزية السلبي على تنمية الأماكن النائية والبعيدة عن مركز الدولة، ويبين لنا الأثر الإيجابي للنظام اللامركزي الذي يحقق نتائج جيدة في حالة تطبيقه بالشكل الصحيح.

ويحظى هذا المؤتمر بمشاركة نخبة متميزة من الباحثين، ينتمون إلى عدة جامعات ومعاهد عليا، واستعانت اللجنة العلمية بنخبة من خيرة الأساتذة المختصين من مختلف الجامعات الليبية في سبيل تقييم الأوراق العلمية التي تصلها وتحكيمها، حيث كان لهم الدور الفاعل في الارتقاء بجودتها، من خلال تبيان جوانب القصور وإجراء بعض التعديلات المطلوبة إن وجدت وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكر جميع اللجان التي أسهمت في إنجاح هذا المؤتمر، وبارك الجهد المبذول والتفاني والإخلاص الصادق في العمل في ظل التسهيلات المقدمة من إدارة الجامعة. سائلين الله عز وجل أن يُعيننا ويجعل السداد والنجاح حليفنا في إقامة هذا المؤتمر العلمي، والخروج من خلاله بنتائج علمية مميزة تصب في خدمة المجتمع في كل مجالاته، وتوصيات مهمة تثري المكتبات العلمية، وتساعد في وضع الحلول المناسبة.

نتمنى للجميع التوفيق في هذا المؤتمر

والسلام عليكم

أ.د. الطيب محمد القبي

رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر



كلمة رئيس المؤتمر

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الصادق الأمين.
أما بعد..

انطلاقاً من الدور المناط بكلية الاقتصاد جامعة سرت لدعم الملتقيات العلمية والنشاط العلمي، وتحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية ورسالتها السامية في هذا المجال، ودعماً للبيئة المجتمعية؛ فقد اسدل الستار على فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد، تحت عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا، وبالأصالة عن نفسي، وبالنيابة عن كل الزملاء بلجان المؤتمر يسرني ويشرفني أن أقدم هذا الإصدار والمتضمن للمحتوى العلمي للمؤتمر ومخرجاته، وندعو الله أن نكون قد وقَّعنا في هذا العمل، وأن يجوز على رضى القارئ العزيز، وأن يحقق المرجو منه.

وأخيراً يسرني أن أتقدم بحالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة سرت؛ لدعمها فعاليات هذا المؤتمر، وكل الشكر والتقدير للجنة العلمية واللجنة التحضيرية بالمؤتمر، ولكل من بذل أذى جهده في تنفيذه، ولا يفوتني أن أشكر كل الزملاء الذين ساعدوا وأسهموا في إعداد هذا الكتاب وإخراجه بالشكل اللائق والمشرف.

ختاماً أتمنى كل التوفيق لجميع زملائي بكلية الاقتصاد، وكل الزملاء بالقلعة العلمية جامعة سرت، وأتمنى أن تكون دائماً وأبداً منارة للعلم يهتدي بها الجميع...
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. على مفتاح التائب

رئيس المؤتمر وعميد كلية الاقتصاد

كلمة رئيس اللجنة التحضيرية

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، والصلاة والسلام على نبينا محمد الموصوف بأحسن الصفات:
أمَّا بعد:

إنَّه وفي هذا المقام، وباختتام فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد جامعة سرت، والذي حمل عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا- الواقع والتطلعات)، يسعدني أن أهنئ نفسي أولاً وكل زملائي بكلية الاقتصاد وجامعة سرت بنجاح هذا المحفل العلمي، وظهوره بالصورة التي تليق بمؤسستنا العريقة، كما يسعدني أيضاً أن أقدم هذا الكتاب_ الذي يحتوي على كل الجهود العلمية القيمة التي تدارست وتناولت محاور هذا المؤتمر_ لكل الأكاديميين المتخصصين والمهتمين وكل المؤسسات ذات العلاقة، وآمل أن يجدوا فيه الفائدة المرجوة.

وتقديرًا لكل الجهود المبذولة في سبيل نجاح هذا المؤتمر؛ لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع أعضاء اللجنة التحضيرية على جميل التزامهم والإخلاص في عملهم، وكل الشكر والتقدير لرئيس وأعضاء اللجنة العلمية على مهنتهم وتعاونهم في إتمام العديد من مهام اللجنة التحضيرية، كما أثنى على الجهود الكبيرة التي بذلها رئيس المؤتمر ومساندته لنا يدًا بيد لإنجاز كل ما هو مطلوب، والشكر أيضاً موصولاً للمشرف العام للمؤتمر على دعمه اللا محدود وتذليله الصعاب لتسهيل أعمال اللجنة وقيامها بواجبها على أكمل وجه.
وأخيراً لا يفوتني أن أشكر كل من أسهم في إصدار هذا الكتاب، والحمد لله وما توفيقنا إلاَّ به.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أ. إبراهيم محمد عبد الكريم

رئيس اللجنة التحضيرية

اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة

أ . فاطمة منصور فرج

أستاذ مساعد بقسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

كلية الآداب/ جامعة سرت/ ليبيا

fmf@su.edu.ly

الملخص:

فرض التطور الحاصل في وظائف مؤسسات التعليم العالي في كثير من الدول إعادة النظر في السياسات العامة في إدارة قطاع التعليم العالي، وتطوير هذه السياسات بما يتلاءم مع متطلبات العصر، إلى جانب تطوير الآليات والاستراتيجيات المستخدمة في تنفيذ تلك السياسات، واختيار الأسلوب الأنجع بما يكفل القيام بمسؤولياتها، وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل.

ولعل أبرز السياسات الإدارية التي اتجهت دول عديدة إلى تطبيقها في قطاع التعليم العالي التوجه المنظم والمتدرج نحو اللامركزية الإدارية من خلال إعطاء صلاحيات أكبر في الإدارة والقيادة لرؤساء المؤسسات من خلال تبني مفهوم المشاركة ومنح الصلاحيات في إصدار القرارات المتعلقة بالمؤسسة، إذ يساعد الأسلوب اللامركزي على انفتاح مؤسسات التعليم العالي بشكل أكبر على بيئتها المحلية، وتوجيه برامجها نحو تلبية الاحتياجات المحلية الواقعية، وتعزيز مساهمتها بشكل أكبر في التنمية المستدامة، وذلك يستدعي إعادة النظر في التنظيم الإداري للجامعات وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية، تضمن فاعلية دورها في برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة .

وبناءً على ذلك يتناول البحث التعرف على دور اللامركزية بوصفها خياراً استراتيجياً في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة، والذي بات من المهام الفاعلة والمهمة للجامعة في تنمية المجتمعات المحلية.

الكلمات المفتاحية: المركزية، اللامركزية، خدمة المجتمع، الجامعة، المجتمع المحلي، التنمية المستدامة .



Decentralization as a strategic option in enhancing the role of universities in serving society from the perspective of sustainability

Fatima Mansour Farag
fmf@su.edu.ly

Abstract :

The development taking place in the functions of higher education institutions in many countries necessitated a review of public policies in the management of the higher education sector, and the development of these policies in line with the requirements of the times, in addition to developing the mechanisms and strategies used in implementing these policies, and choosing the most effective method to ensure the fulfillment of its responsibilities. To achieve the highest possible work efficiency .

Perhaps the most prominent administrative policies that many countries tended to apply in the higher education sector is the organized and gradual approach towards administrative decentralization, by giving greater powers in management and leadership to the heads of institutions, by adopting the concept of participation and granting powers in issuing decisions related to the institution, as the decentralization method helps to Higher education institutions are more open to their local environment, directing their programs towards meeting realistic local needs, and enhancing their further contribution to sustainable development. Scientific and environmental under moderate central control .

Accordingly, the research deals with identifying the role of decentralization as a strategic option in enhancing the role of universities in community service from the perspective of sustainability, which has become one of the active and important tasks of the university in the development of local communities .

keywords: central, decentralization, Community Service, the University, local community, sustainable development .

مقدمة:

تُعدّ الجامعة من المؤسسات العلمية الرائدة في خدمة المجتمع، إذ تسهم بمحمل نشاطاتها في تحقيق الأهداف والغايات التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها، وتُمارس دورًا كبيرًا في مختلف برامج التنمية المجتمعية، وترتبط قدرة الجامعة على ممارسة وظائفها وتنفيذ مهماتها، وتحقيق أهدافها بشكل كبير بتوفر الظروف التنظيمية المناسبة، في مقدمتها اعتماد نظام إداري يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بدرجة أكثر عقلانية وواقعية.

لقد فرض التطور الحاصل في وظائف مؤسسات التعليم العالي في كثير من الدول إعادة النظر في السياسات العامة في إدارة قطاع التعليم العالي، وتطوير هذه السياسات بما يتلاءم مع متطلبات العصر، إلى جانب تطوير الآليات والاستراتيجيات المستخدمة في تنفيذ تلك السياسات، واختيار الأسلوب الأنجع بما يكفل القيام بمسؤولياتها، وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل.

ولعل أبرز السياسات الإدارية التي اتجهت دول عديدة إلى تطبيقها في قطاع التعليم العالي التوجه المنظم والمتدرج نحو اللامركزية الإدارية، من خلال إعطاء صلاحيات أكبر في الإدارة والقيادة لرؤساء المؤسسات، من خلال تبني مفهوم المشاركة ومنح الصلاحيات في إصدار القرارات المتعلقة بالمؤسسة، إذ يساعد الأسلوب اللامركزي على انفتاح مؤسسات التعليم العالي بشكل أكبر على بيئتها المحلية، وتوجيه برامجها نحو تلبية الاحتياجات المحلية الواقعية، وتعزيز مساهمتها بشكل أكبر في التنمية المستدامة، وذلك يستدعي إعادة النظر في التنظيم الإداري للجامعات وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية، تضمن فاعلية دورها في برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة. (علي، 2016، ص 771)

ويتوقف تطبيق اللامركزية أسلوبًا للإدارة في مؤسسات التعليم العالي على الرؤية الخاصة بالمؤسسة، وأهدافها وطبيعتها ووظائفها، ومستوى الخدمات المطلوبة منها، ولكون وظيفة خدمة المجتمع تتعلق بالدرجة الأولى بالمجتمع المحلي الذي تقع المؤسسة ضمن محيطه الجغرافي والاجتماعي، وكون القيادات الإدارية المحلية هم الأكثر دراية بالاحتياجات والمتطلبات التي يفتقر إليها المجتمع المحلي في مجال خدمة المجتمع، فإنّ الأمر يستوجب تطبيق

الأسلوب اللامركزي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجوانب المتعلقة بخدمة المجتمع، حتى يتسنى للرؤساء المحليين الإيفاء بأهداف هذه الوظيفة من خلال استحداث أشكال تنظيمية وإدارية جديدة تلائم طبيعة المشروعات والبرامج الجديدة التي تتطلبها خدمة المجتمع.

ومن هذا المنطلق يتناول البحث التعرّف على دور اللامركزية بوصفها خيارًا استراتيجيًا في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة، وبناءً على ذلك تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسة هي:

المحور الأول: اللامركزية في إدارة المؤسسات: مفهومها، سلبياتها، إيجابياتها.

المحور الثاني: خدمة المجتمع وأهدافها في الجامعات من منظور التنمية المستدامة.

المحور الثالث: دور اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة.

تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته:

تمثّل اللامركزية نظامًا إداريًا مستحدثًا في إدارة المؤسسات استجابة لتفادي مشكلات النظام المركزي في الإدارة، حيث يتم بموجبها نقل جزء كبير من السلطات والصلاحيات والمسؤوليات من المستوى الحكومي الأعلى إلى نظم الإدارة المحلية في المؤسسات الحكومية التابعة لها، ومنحها قدرًا من الإدارة الذاتية، وما من شك في أنّ مؤسسات التعليم العالي لا زالت تدار بقدر كبير من المركزية الإدارية، نظرًا لسيطرة المستوى المركزي الأعلى على سلطة صنع واتخاذ القرار، ولا تحوز المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم إلا على صلاحيات محددة، نتيجة غياب التجديد في اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في التعليم العالي، والتي تحول في كثير من الأحيان دون تحقيق التحسن المنشود لهذه المؤسسات في تحقيق وظائفها، خاصةً الوظائف التي تحتاج ثقافة عمل مشتركة على المستوى المحلي، وتتطلب توحيد الرؤى والتصورات من أجل تحقيق خدمة المجتمع، وتنميته في الجوانب التي يحتاجها المجتمع المحلي ويتطلع إليها.

من هذا المنطلق يتناول البحث دور اللامركزية بوصفها خيارًا استراتيجيًا في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة، وقد أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

التساؤل الأول: ما المقصود باللامركزية؟ وما مبررات تطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم

العالي؟

السؤال الثاني: ما المقصود بخدمة الجامعة للمجتمع؟ وما مجالاتها؟ وما مؤشراتها من منظور الاستدامة؟

السؤال الثالث: ما دور اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة؟

أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من:

- أهمية الدور الحيوي للجامعة في خدمة المجتمع، وأهمية تعزيزه من خلال تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لتمكين الجامعة من الإيفاء بواجبات المجتمع ومتطلباته التعليمية، والاجتماعية، والثقافية، والمهنية، والتنموية، ولأنّ نجاحها مرهون بما يمنح لها من صلاحيات وسلطات داخلية لكونه مرتبط بالسياسات التنظيمية والإدارية للتعليم العالي على نحو يعزز فاعلية هذا الدور حاضرًا ومستقبلاً.

- أهمية تعزيز جهود التنمية المكانية في بعدها الاجتماعي في المجتمع المحلي في ظل الظروف المجتمعية الراهنة، والتي أوضحت قصور خدمات الأجهزة الحكومية في هذا الجانب، مما يفسح المجال بقوة للمؤسسات الرائدة والقيادية في خدمة المجتمع وفي مقدمتها الجامعة في القيام بهذا الدور التنموي.

أهداف البحث:

الهدف الأول: التعريف باللامركزية، ومبررات تطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

الهدف الثاني: التعريف بخدمة الجامعة للمجتمع، وأهم مجالاتها، ومؤشراتها من منظور الاستدامة.

الهدف الثالث: الكشف عن دور اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة.

الهدف الرابع: الكشف عن بعض الجوانب الإدارية والتنظيمية التي من شأنها مساعدة أصحاب القرار والإدارات المعنية ومراكز خدمة وتنمية المجتمع على تحسين وتطوير هذه الوظيفة.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لموضوع البحث.

مفاهيم ومصطلحات البحث:

- **المركزية:** تُعرّف نظرياً بأنها "نسق إداري مؤسس على الانفراد المطلق في صياغة القرارات الإدارية، وتدير الشؤون العامة انطلاقاً من المركز، وتعني التوحيد وعدم التجزئة". (مدوح، نجيمي، 2010، ص 195)

وأما إجرائياً فهي: نظام إداري تتركز فيه سلطة القرار في المستويات العليا في إدارة التعليم العالي.

- **اللامركزية:** تُعرّف نظرياً بأنها: "نظام للإدارة تترك فيها السلطات المركزية للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج والأنشطة بما يتفق وظروفها ويحقق متطلباتها". (الطار، 2018، ص 499)

وأما إجرائياً فهي: نظام إداري تُمنح فيه بعض السلطات والصلاحيات في بعض الوظائف والمهام من المستويات العليا في إدارة التعليم العالي إلى الجامعات.

- **خدمة المجتمع:** تُعرّف نظرياً بأنها: "أي نشاط تقوم به الجامعة للمساهمة في تنمية المجتمع المحلي وتطويره، ومعالجة مشكلاته، من خلال توظيف إمكانياتها وخبراتها العلمية في تحقيق التنمية المكانية المستدامة في مجالاتها المتعددة". (بريني، 2018، ص 170)

وأما إجرائياً فهي: "مجموع الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي، ويمكن من خلالها حلّ مشكلات المجتمع أو المساهمة في تنميته وتطويره، ولتحقيق هذا الهدف يمكن أن تمزج للجامعة بين هذه الوظيفة وبين وظائفها الأخرى المتمثلة في التعليم والبحث العلمي.

- **الجامعة:** تُعرّف نظرياً بأنها: "مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي متدرج، وأنظمة ولوائح وتقاليدها أكاديمية معينة، وتمثّل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس أو الليسانس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا التي تمنح بموجبها درجات علمية لطلابها". (الشيشنية، 2018، ص 306)

وأما إجرائياً فهي: مؤسسة أكاديمية علمية تمنح درجة الليسانس والبكالوريوس في الدراسات الجامعية، وبعضها يمنح الماجستير والدكتوراه في الدراسات العليا، وتقوم بثلاث وظائف رئيسية هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

– **المجتمع المحلي:** يُعرّف نظرياً بأنه: "مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية أو إدارية واحدة، قد تكون قرية أو حي، أو عدة قرى، ويتفاعلون مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد والجماعات الأخرى، ويوجد لديهم شعور واضح بالانتماء لمجتمعهم، ويرتبطون بعلاقات اجتماعية أو اقتصادية، ويتشابهون في أسلوب المعيشة والقيم والعادات السائدة، ويوجد بينهم اهتمامات وأحاسيس مشتركة بواجبات ومسؤوليات معينة." (سقني، 2018، ص 417، 418)

وأما إجرائياً فهو: هو المجتمع الذي تقع الجامعة ضمن حدوده الإدارية.

– **التنمية المستدامة:** تُعرّف نظرياً بأنها: "التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"، وتعني من المنظور الاجتماعي: الارتقاء بالعنصر البشري، وتأمين الاحتياجات الأساسية للسكان، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. (الرفاعي، ويونس، وعويطيل، 2019، ص 1656)

وأما إجرائياً فهي: كل البرامج والنشاطات التنموية والتطويرية التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها وللمجتمع المحلي في إطار خدمة المجتمع، وتهدف لتحقيق التوازن في استغلال الإمكانيات والقدرات بين احتياجات الحاضر والمستقبل.

المحور الأول: اللامركزية في إدارة المؤسسات: مفهومها، سلبياتها، إيجابياتها:

تمثل لامركزية الإدارة أسلوباً مستحدثاً في إدارة المؤسسات أخذ طريقه للشيوع في السنوات الأخيرة، وقد استقطب هذا الأسلوب العديد من الأنظمة التعليمية التي قطعت أشواطاً متفاوتة في تطبيقه بحسب ظروفها، وهناك ثمة حقيقة مهمة وهي أنّ الاختيار بين المركزية واللامركزية يرتبط عادة بظروف وقيود معينة، تختلف باختلاف المجتمعات وأنظمتها التعليمية.

هذا بالإضافة إلى أنّ تطوير نظم الإدارة يمثل جانباً مهماً من جوانب الإصلاح والتطوير التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، لِمَا لها من دور في تنسيق وتنظيم الجهود، سعياً لتحقيق الأهداف والوفاء بالمسؤوليات والمهام، ومن مداخل التطوير المتعلقة بالإدارة

والتي تشهدها كثير من الدول تعزيز سلطات الإدارة المحلية للمؤسسات، وإعطائها المزيد من الصلاحيات وفق نظام اللامركزية الإدارية، بما يمكنها من تحقيق مفهوم الاستقلالية وتخفيف مشكلات المركزية والإجراءات البيروقراطية، وتحسين أدائها، ومواجهة مشكلات الميدان التعليمي والتنموي، وتحقيق الإبداع المؤسسي.

مفهوم اللامركزية: اللامركزية هي: "عملية نقل سلطة أو مسؤولية أو مهام صنع القرار من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى أو بين المؤسسات". (العتار، 2018، ص499)

ويستند مبدأ اللامركزية إلى أساس تطوير نوعية الوظائف وتحسين جودتها، من خلال إدارتها ذاتياً من قبل تنفيذها. (نعيرات، 2006، ص23)

وتمثل المركزية واللامركزية أسلوبين من أساليب النظام الإداري لكل منهما مزاياه وعيوبه، ولذلك لا يمكن الأخذ بأحدهما بشكل مطلق، بمعنى أنّ المركزية الكاملة واللامركزية الكاملة لا يمكن أن يتحققا في الواقع العملي، فالمشكلة ليست في الاختيار بينهما ولكن في جمعهما معاً، فاللامركزية تعتمد على نقل السلطات ما بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية، وبالتالي فإنّ وسيلة الحكم بينهما هو النظر للقرارات التي تتخذ من السلطات المحلية مقارنةً بالقرارات التي تتخذ من قِبَل الأجهزة المركزية، فكلما كانت القرارات التي تتخذ من الإدارة المحلية أقوى فإنّ الإدارة تتجه نحو اللامركزية، والعكس صحيح (العتار، 2018، ص503)، فغالباً ما تدار المؤسسات بالنظامين المركزي واللامركزي، وما يحدد ذلك هو نوع القرارات التي تستوجب تطبيق أيّ منهما، والتي تحددها طبيعة المجالات والوظائف التي يتم فيها إصدار مثل هذه القرارات، والأسلوب الذي يحقق ذلك يصبح خياراً استراتيجياً لا بديل عنه، كونه أفضل الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة، خاصةً عندما يتعلق الأمر بقرارات ذات خصوصية في التنظيم الإداري .

وفي الغالب هناك شروط لتطبيق كل نظام، ولأنتنا نتحدث عن اللامركزية يمكن أن نبيّن أهم شروط تطبيقها على النحو الآتي: (بن فهد، 2010، ص19-20) (شحاذة، 2014، ص365)

- ضرورة توفر درجة عالية من الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، فبدوره يوفّر مناخ ملائم لتطبيق اللامركزية لتسهيل إنجاز الأعمال الإدارية دون الانزلاق نحو

الفوضى.

- ضرورة إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية والمحلية، لذا لا بد أن يؤخذ في الاعتبار طبيعة النظام، والانتقال التدريجي المدروس والمنظم من المركزية إلى اللامركزية .
 - غلبة السلوك الموضوعي وتنحي الاعتبارات الشخصية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يشجع القيادات العليا لهذه الأجهزة على نقل عدد من السلطات والصلاحيات للمستويات الأدنى، والتي لا بد أن تكون بدورها قادرة على تحمل المسؤولية، وتنفيذها بشكل جيد وفعال.
 - تطبيق هذا النظام لا بد أن يلازمه بالتدرج نوع من اللامركزية المالية، أو على الأقل صلاحيات لتوليد الإيرادات لتمكين الإدارات المحلية من إنجاز المهام الملقاة على عاتقها.
 - توفر النخب العلمية وأصحاب المؤهلات العالية القادرة على إحداث التغييرات المطلوبة.
- إيجابيات اللامركزية:**

- إن أهمية تبني استراتيجية اللامركزية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي أصبحت تزداد بازدياد وتوسع وظائف الجامعات، وبمدى قدرتها كإدارة محلية على تحقيق المتطلبات والاحتياجات على مستوى المجتمع المحلي، نظراً لإيجابيات هذا النظام في تحقيق أهداف المؤسسات التي يعجز عنها النظام المركزي، خاصةً ما يرتبط ببعض الوظائف الخاصة، ومن أهم إيجابيات اللامركزية أهمها: (فهد، 2010، ص 20، 21)
- تتيح تفرغ المديرين للقرارات المهمة، وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
- تتيح سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل التنظيم الإداري، نظراً لقصر الخطوات التي تمر بها إجراءات الموافقة على البرامج والخطط؛ لتوفير خطوات الصعود للمستويات الإدارية المركزية الأعلى.
- تتيح الفرصة لتدريب المديرين والرؤساء في المستويات الدنيا على المشاركة في اتخاذ القرار.
- تحقق اللامركزية مبدأً مهماً من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات.
- ترفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
- تزيد من حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة، ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم، وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.

- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المؤسسة كلها أو عدد كبير من الإدارات.
 - تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المؤسسة؛ وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.
 - تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا، وتفرغها للقرارات المهمة وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية والروتينية.
 - مساعدة المؤسسة على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
 - مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتمييزهم لتحمل مسؤوليات أكبر.
- سلبيات اللامركزية:**

- ينبغي الإشارة إلى أنّ أي نظام إداري لا يمثل خيراً خالصاً أو عسماً سحرياً يمكن من خلاله حل جميع المشكلات التي تواجه النظام التعليمي أو المجتمع المحيط، أو أنه يغدو الاختيار الأفضل لتحسين جودة التعليم بين عشية وضحاها، فكما أنّ للنظام المركزي عيوب وسلبيات، فللنظام اللامركزي أيضاً عيوب وسلبيات، كما أنّ لكل تجربة تفردتها وظروفها الخاصة. (الطار، 2018، ص498)، ويمكن إيجاز سلبيات اللامركزية فيما يأتي: (بن فهد، 2010، ص21، 22)
- تناقض وعدم اتساق القرارات في بعض الحالات التي يضعف فيها مستوى التنسيق بين فروع الإدارة، لوجود أكثر من مدير يصدر القرارات.
 - ازدواجية الخدمات التي تستخدمها الإدارات المختلفة، وزيادة التكاليف.
 - صعوبة الاتصال أفقياً وعمودياً لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة، مع بطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.
 - الإفراط في اللامركزية قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور، وصعوبة التأكد من أنّ الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها.
 - بعض الأعمال لا يصلح فيها استخدام اللامركزية، كالعديد من العمليات المالية والتخطيط على مستوى القطاع.
 - تطبيق اللامركزية يحتاج إلى توافر أعداد من الأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية، وهو أمر

قد لا يتوفر في كل المؤسسات.

المحور الثاني: خدمة المجتمع وأهدافها في الجامعات من منظور التنمية المستدامة:

تعدّ الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالمناخ الاجتماعي المحيط بها، نظراً لارتباطها الكبير بالمجتمع، فهي أداة المجتمع في صنع قياداته وساسته ومفكره ومخططيه، إضافة إلى إنتاج مبتكراته وتجاربه ودراساته، وتكوين العقلية الواعية بمشكلات المجتمع والبيئة، والتأثير بين الجامعة والمجتمع متبادل، فهي في حقيقة الأمر تضع على عاتقها القيام بثلاثة وظائف رئيسية وهي: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلا أنّ الوظيفتين الأخيرتين أصبحتا تحظيان في السنوات الأخيرة بمزيد من التركيز والاهتمام سواءً من الجامعات نفسها أو من واضعي السياسات في التعليم العالي (بريني، 2018، ص165)، نتيجة الوعي بالدور الفاعل الذي تؤديه الجامعة في قيادة المجتمع في مسيرته التنموية على مختلف الأصعدة، وفي تحقيق أهداف التنمية المستدامة بعيدة المدى في مزاجه فاعلة بين الجوانب العلمية واحتياجات المجتمع، وبالتالي فإنّ الجامعة لا يمكن أن تؤدي دورها المحدد في هذا الجانب دون تحقيق التفاعل بين الفرد وبيئته بشكل أكثر فاعلية.

ولهذا فإنّ السياسات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي أصبحت تركز بمزيد من الاهتمام على أهمية انفتاح الجامعة على المجتمع والبيئة، للإسهام في حل المشكلات المجتمعية على اختلاف أنواعها باعتبارها أحد أهم روافد التنمية المستدامة، مما أدى إلى ظهور استحداث وحدات جديدة في الهيكل الإداري للجامعات تحت مسمى وحدة خدمة المجتمع تترجم في أهدافها وبنيتها وأدوارها هذا الاتجاه، وهي صيغة حديثة تستهدف ربط الجامعات بمجتمعاتها على نحو أكثر فاعلية، فلم يعد من المقبول أن تكون الجامعة معزلة عن التحولات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية في مجتمعتها.

أما على صعيد المجتمع نفسه فقد أضحت التوقعات المجتمعية بشأن دور الجامعة في خدمة المجتمع ترتفع مع بروز المستجدات المعاصرة التي أصبحت تواجه المجتمعات وتفرض عليها قيوداً وضغوطاتٍ شتى، تجعل أمر مواجهتها يستلزم توظيف خبرات أكثر قدرة وتأثير في المشهد الاجتماعي والتنمية بأبعادها المختلفة، بل وعلى مختلف الساحات الأخرى.

مفهوم خدمة الجامعة للمجتمع :

يُقصد بخدمة الجامعة للمجتمع هي: "تلك العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته وهيئاته من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية" (بريني، 2018، ص170)، وترى المجالس القومية المتخصصة أنّ خدمة الجامعة للمجتمع هي: "كل ما تقدّمه كليات الجامعة ومراكزها من أنشطة وخدمات تتوجه بها إلى غير طلابها النظاميين، أو أعضاء هيئة التدريس بها من أفراد المجتمع ومؤسساته بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة" (بريني، 2018، ص170)، إضافة إلى أنّها: "شكل من أشكال المعرفة يتجاوز الأداء التقليدي للجامعة (التعليم والبحث العلمي)، ليشمل توليد ونقل وحفظ المعرفة وتطبيقها في الواقع، لتحقيق الاستفادة المباشرة للجمهور الخارجي بما يتوافق مع وحدات الجامعة الأكاديمية"، كما أنّها: "تشمل كل ما تقدّمه الجامعة من دورات تدريبية، واستثمارات، وبحوث علمية، وبرامج تثقيفية لخدمة أبناء المجتمع"، وهناك من يرى أنّها: "تطبيق العلم والتكنولوجيا والفنون والآداب بطرق علمية قائمة على احتياجات المجتمع، حيث تشمل خدمات تدريبية واستشارية وبحوث تطبيقية عملية لتنمية البيئة المحيطة." (عامر، 2020، ص155، 156)

وتنطلق فلسفة خدمة الجامعة للمجتمع من واجب انتقال الجامعة ببرامجها ونشاطاتها من حيز الحرم الجامعي الضيق إلى خارج أسوارها التقليدية، حيث تصل إلى من لا يستطيعون الذهاب إليها، كما تنطلق هذه الوظيفة من مبدأ فلسفي آخر، وهي أنّ التعليم لا ينتهي بمجرد الانتهاء من الدراسة، بل إنّ الفرد في حاجة دائمة للتعليم والتدريب والدعم المهني طوال حياته، وأنّ خدمة المجتمع لا تنحصر في مجال واحد فقط، وإنّما تتناول مجالات متعددة، كما تستند وظيفة خدمة المجتمع إلى مبدأ آخر وهو أنّ التوجهات الحديثة في التعليم لم تعدّ محصورة في تنمية الجانب الذهني والعقلي فقط، وإنّما لربط التعليم بالتنمية والتقدم والتغيير الاجتماعي، وبما يخدم هذه الاتجاهات (عامر، 2020، ص158)، وتمارس الجامعة مهامها في خدمة المجتمع من موقعين: (الأعوج، 2022)

1- من داخل الجامعة:

يكون بالتركيز على النشاطات اللامنهجية (غير الدراسية) وتوجيهها وفق مجالات

اهتمام وميول منسوبي الجامعة من (أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب) سوى كانت ثقافية، أو اجتماعية، أو رياضية، أو فنية، وصقلها وتوجيهها من خلال إقامة الندوات وورش العمل، وحتى المعسكرات التدريبية.

2- من خارج الجامعة:

وتمثل هذه المهام في: (الأعوج، 2022)

- القيام بالبحوث التطبيقية التي تتناول مشكلات المجتمع (الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية وغيرها) والمساهمة في معالجتها.
- تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص.
- عقد شراكات واتفاقيات مع المؤسسات والمنظمات المحلية الحكومية وغير الحكومية في كافة المجالات ذات الصلة بالتخصصات العلمية أو الاجتماعية والبيئية المختلفة.
- المشاركة الفاعلة في التطوير والابتكار.
- الدعم والتعاون من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات من خلال التوسع في برامج التعليم المستمر، وإكساب الخبرات والتدريب المستمر للموظفين والمهنيين لرفع كفاءتهم اللازمة لأداء الوظيفة والمهنة.
- إتاحة الفرصة أمام كافة منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وموظفين من ذوى الخبرة، لتستفيد منهم المؤسسات المختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات.
- توظيف البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وطلاب الدراسات العليا في معالجة مشكلات وقضايا المجتمع.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات وإعداد المحاضرات المهمة المتعلقة بخدمة المجتمع.
- الإسهام في الدورات التدريبية لتأهيل وتطوير الجهاز الإداري والوظيفي في الدولة.
- العمل على نقل نتائج البحوث والمكتشفات الجديدة من خلال الترجمة إلى اللغة العربية.
- نشر الوعي المعرفي بين أبناء وأفراد المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات التي تساعدهم على حلّ مشاكلهم والتكيف مع الظروف الحياتية بالمجتمع.
- متابعة خريجي الجامعة؛ وذلك بالتواصل معهم وعقد حلقات البحث والندوات والمؤتمرات العلمية لهم لكي يتم اطلاعهم على كل ما يستحدث في مجال تخصصهم، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العملية.

وحدير بالذكر أنّ اعتماد الجامعة لهذه النشاطات من شأنه أنّ يوسّع دورها التقليدي، ويعزز تنفيذ أهدافها الأساسية، وهو لا يعني بأي حال من الأحوال تحوّلًا عن دورها الأساس وأهدافها المرسومة، بل هو تعزيز لهذا الدور.

وبطبيعة الحال يرجع الاختلاف بين الجامعات حول تحديد الوظائف والأدوار إلى نظرة المجتمع المحيط لتلك الوظائف، ومدى استيعابه لأبعاد كل منها، حيث يتم التركيز على هدف أو أكثر وفقاً لتباين ظروف المجتمعات، واختلاف احتياجاتها ومشكلاتها، فقد تقتصر أهداف الجامعة في مجتمع ما على هدف معين دون آخر بسبب حاجة المجتمع واهتمامه بهذا الهدف دون غيره، (عامر، 2020 ، 161)، وهذا ما يبرر الحاجة إلى وجود نظام إداري يقوم على تبادل المهام والأدوار بين الجامعة والمجتمع المحلي، ويعزز فرص التفاعل البناء القائم على المبادرة وتلبية الاحتياجات والتطلعات المبنية على فهم الواقع وجدية إصلاحه.

أهداف الجامعة في خدمة المجتمع:

تتمثل أهداف الجامعة في خدمة المجتمع في: (عبود، 2021، ص68)

- أهداف معرفية: تتمثل في إنتاج وتطوير المعرفة.
- أهداف اقتصادية: تتمثل في إعداد وتنمية وتطوير الكوادر والخبرات التي تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي للمجتمع ورفع إنتاجيته.
- أهداف اجتماعية: تحقق من خلالها تنمية وتطوير وتقدّم المجتمع، وحلّ مشكلاته المختلفة، وتكوين العقلية الواعية بمشكلات المجتمع عامةً، والبيئة المحلية خاصةً، مثل مكافحة الأمية، والإدمان، ونشر الوعي الصحي، ومواجهة أمراض العصر.

خدمة الجامعة للمجتمع والتنمية المستدامة:

عُرّف مصطلح التنمية المستدامة أول مرة في تقرير بروتلاند سنة 1987، الذي صدر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة بأنّها: "التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون أن تقلل من قدرة الأجيال القادمة على أن تفي باحتياجاتها" (خطوف، 2019، ص209)، ولم يكن المصطلح شائع الاستخدام ومألوفًا في المجالات الأكاديمية قبل مؤتمر الأمم المتحدة الذي عقد في ريو دجانيرو عام 1992، والذي تمّ فيه تعريفها على أنّها: "ضرورة إنجاز الحق في التنمية، بحيث يتساوى جيل الحاضر وجيل المستقبل في الحاجات البيئية والتنمية" (عز الدين، 2020، ص589)، ومع ذلك فهناك إجماع على أنّ التنمية المستدامة تشير إلى

مجموعة واسعة من القضايا، وتستلزم نهجاً متعدد الجوانب لإدارة الاقتصاد والبيئة والاهتمامات البشرية والقدرة المؤسسية؛ أي أنّها التنمية التي تستجيب لمختلف رغبات وحاجات الإنسان مع المحافظة على البيئة، ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة. (خطوف، 2019، ص209)

وحدير بالذكر أنّ التنمية المستدامة لا تكتمل إلا بتحقيق التوازن بين أبعادها الثلاث: البعد الاقتصادي (تحقيق التنمية الاقتصادية، المساواة والعدالة في توزيع الموارد والثروة، الكفاءة)، والبعد الاجتماعي (تحقيق التنمية الاجتماعية، التمكين، المشاركة، الحراك الاجتماعي، التماسك الاجتماعي، الهوية الثقافية)، والبعد البيئي (المحافظة على البيئة والموارد وحمايتها، التنوع البيئي، القضايا العالمية)، (عز الدين، 2020، ص589) ولا بد أن تتسم بمجموعة من المميزات والخصائص، يمكن إنجازها فيما يأتي: (إبراهيم، 2009)

- الاستمرارية: والمقصود بها عملية الاستدامة والتواصل في التنمية لأنّها معيار نجاح تنمية المجتمع في جميع مجالاته وتكامل جميع غاياته لتحقيق النمو المنشود.
- تنظيم استخدام الموارد الطبيعية: القابلة للنفاد خاصةً والمتجددة بما يضمن حق الأجيال القادمة فيها، وذلك باستثمار المصادر المتجددة بمعدّل مساوٍ لمعدّل ما يتجدد منها، أو لمعدّل اكتشاف بدائل متجددة، في حدود قدرة البيئة على استيعابه.
- تحقيق التوازن البيئي: وهو المعيار الضابط للتنمية المستدامة؛ أي المحافظة على سلامة الحياة الطبيعية، وإنتاج ثروات متجددة، مع الاستخدام العادل للثروات غير المتجددة.
- التكامل: فالتنمية المستدامة تركز على تحقيق التكامل والتبادل بين أهداف مختلفة لثلاث أنظمة أساسية هي النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام البيئي.

وهذا يعني أنّ التنمية المستدامة هي التنمية التي تتصف بالاستقرار، وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، فهي تنمية أولى اهتماماتها الموارد البشرية والارتقاء بها، والارتقاء بالأرض ومواردها، وهي تنمية تأخذ بالبعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد والامكانيات. (عز الدين، 2020، ص590)

وتساهم الجامعة في التنمية المستدامة في أبعادها المتعلقة بخدمة المجتمع من خلال المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع وتطويره، وتزويده بالكوادر العلمية والقيادية التي تدفع بمسيرة التنمية خطوات إلى الأمام، وتمثّل مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع في إطار التنمية

- المستدامة في المجالات الآتية: (مساعدة، 2015، ص21-58)
- 1 - البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حلّ مشكلة ما، أو سدّ حاجة مجتمع لخدمة أو سلعة تحددها ظروف وأوضاع معينة.
 - 2 - الاستشارات: وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كلٌّ في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية، وكذلك أفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات.
 - 3 - البرامج التدريبية والتأهيلية: تنظيم وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التنمية والتعليم المستمر، وما يستتبعه من نمو مهني.
 - 4 - التوعية والتثقيف: من خلال نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي عن طريق الندوات والمحاضرات وبرامج التعلم المستمر.
 - 5 - التقييم والنقد الاجتماعي: لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف المنشودة.
 - 1 - ربط التخصصات المختلفة في الجامعات باحتياجات المجتمع المحيط بها.
 - 2 - ربط البحث العلمي بمشكلات وقضايا المجتمع بغية معالجتها.
 - 3 - ربط الجامعة بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية في علاقة متبادلة من خلال التفاعل الإيجابي بين الجامعة بمواردها البشرية (البحثية والفكرية)، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية ومؤسساته الخدمية.
- كما أنّ التنمية المحلية تتمثل ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، إذ تستهدف تحقيق التوازن التنموي بين المناطق، وفي مقدمة مهامها تفعيل الاستثمارات المحلية والتي من شأنها خلق فرص عمل وتنوع مصادر الدخل.
- وانطلاقاً من أنّ التنمية المحلية هي مسألة تتطلب الجهود الوطنية والمحلية المبنيّة على أسس علمية وعملية تساهم فيها الدولة بمكوناتها المختلفة، فإنّ الجامعة كمؤسسة علمية رائدة لها مكانتها وأهميتها في المجتمع، تتوفر فيها كل المواصفات المطلوبة لقيادة عملية التنمية، حيث تضم بين أسوارها كل الكفاءات والخبرات من ذوي المؤهلات العلمية العالية في التعليم والتأهيل والتدريب والبحث العلمي في مختلف التخصصات والعلوم، والتي تحتاجها برامج التنمية المكانية في المجتمعات المحلية، حيث باستطاعتها تحليل الواقع المعاش وفق أسس علمية،

والتعرّف على مواطن الخلل والضعف، والوقوف على جوانب النقص والاحتياج، وسن الخطط والبرامج التنموية، وتقييمها وتذليل الصعاب أمامها، وتقديم الحلول والاقتراحات المبنية على الأفكار والنظريات العلمية والتجارب الواقعية، للسلطات العليا لاتخاذ القرارات التنموية السليمة والمثلى، وبالتالي تحقيق التنمية المكانية المستدامة التي تعد مطلب هام للأجيال القادمة.

المحور الثالث: دور اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة:

يُعدّ ارتباط الجامعة بالمجتمع والبيئة الموجودة بها أمراً حتمياً، فلكل جامعة إقليم مكاني تسوده ظروف بيئية واجتماعية مختلفة، هذه الظروف تؤثر بطريقة أو بأخرى في طبيعة الدور الذي تقوم به الجامعة، وفي نوعية البرامج والأنشطة التي تمارسها سواء أكانت أنشطة تعليمية، أم خدمية، أم بحثية، أم إرشادية، وهذه الصلة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع تفرض عليها ديمومة التغيير والتطوير في وظائفها وبرامجها ونشاطاتها البحثية بما يتناسب مع التغيّرات الحادثة في هذه البيئة.

وإذا كان جوهر التنمية المحلية الذي كان يعتمد على مختلف الوحدات الإدارية في إطار التنمية الوطنية قد تحوّل لياًخذ طابعاً محلياً أكثر، فإنّ ما ساعده علي ذلك هو التحوّل في المفاهيم، حيث ظهر الاعتقاد أنّ مفهوم التنمية المحلية قد تجاوز اعتماده على النظام المركزي الإداري، الذي كانت الدول تطبقه في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، ولم يعد بإمكانها الاستمرار في تطبيقه بصورة مطلقة، بعدما فشلت الكثير من الخطط والبرامج الوطنية التي اعتمدت هذا المنهج، رغم أنّه ما زال هناك من يعتقد أنّ التنمية المحلية لا يمكن أن تحدث بمعزل تام عن إسهامات النظام المركزي في تحقيقها. (كواشي، 2011، ص6)

ونظراً لأهمية الجانب الإداري بمكوناته المختلفة من قوانين وهيكل إداري، وبيئة تنظيمية مرنة وفاعلة، عنصراً مهماً وداعماً لتحقيق الأهداف التنموية، ومتابعتها وتعزيز استدامتها، ولما له من دور إيجابي ومؤثر في نجاح الجامعة في القيام بوظيفتها في خدمة المجتمع، كان الهدف التنظيمي من بين الأهداف المنشودة لإحداث مستوى مرضٍ من التنمية المستدامة، والذي يتجسد في التغيّرات المؤسسية والإدارية اللازمة لمواكبة مراحل التطور المختلفة للمجتمع، والتفاعل مع التغيّرات والمستجدات بكفاءة ومرونة من خلال التطوير التقني وتحسين

الإنتاجية، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والمؤسسات المختلفة المشاركة في عملية التنمية. ولما كانت اللامركزية الإدارية بمفهومها الحديث حسب وجهة النظر السائدة لدى قطاع كبير من مخططي الإدارة والسياسات الاجتماعية تمثل الأسلوب الأقرب للوقوف على جانب كبير من متطلبات المجتمعات المحلية في إطار خدمة المجتمع، وتوسيع نطاق التعاون مع مؤسساته، ومنح الجامعات دور أكبر في توطيد التنمية المستدامة في بعدها الاجتماعي، فإن الأمر يستدعي إيلاء هذا الطرح ما يستحقه من اهتمام ومتابعة.

ولا شك أنه بتطور العصر وتزايد الأعباء على الإدارة المركزية للتعليم العالي، مما يتقل كاهل الجهاز الإداري المركزي، إلى جانب اختلاف طبيعة النشاطات المستهدفة عن طبيعة النشاطات الإدارية المعتادة، يجعل أمر الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية أمراً لازماً وضرورياً، ومن المبررات التي تستدعي تطبيق هذا النظام في إدارة مؤسسات التعليم العالي: (<https://www.starshams.com> ، 2021)

- النظام المركزي والبيروقراطيات المتضخمة في الإدارة بطيئة للغاية في الاستجابة للاحتياجات المحلية، وتفقد للمرونة، وغير قابلة للتكيف مع المستجدات والتغيرات بشكل سريع، حيث يكون من المستحيل إدارة المؤسسات الكبيرة والمعقدة من الأعلى، بل لابد من النزول إلى القاعدة، خاصة إذا ما كان الأمر يتعلق بعلاقتها مع المجتمع.

- إن اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية فعندما تتنوع مهام المؤسسة، ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع، ويتعد نتيجة لذلك بناؤها، فإن اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب لإدارة وتسيير المؤسسات الكبيرة الحجم التي يقع عليها أداء العديد من المهام، وتمثل الجامعات هذا النوع من المؤسسات، حيث اتساع وتعدد الإدارات وتعدد الإجراءات.

- المركزية لا تتناسب مع الاتجاهات الحالية للإدارة التشاركية والتمكين واتخاذ القرار المشترك، بينما اللامركزية توفر للمسؤولين المحليين قدرًا أكبر من الاستقلالية، مما يتيح أمامهم مجالاً أوسع للإبداع والاتقان والتعزيز الشخصي، خاصة في مجال حل المشكلات.

- تتيح اللامركزية للأشخاص الموجودين في مكان الحدث أن يشاركوا في عملية صنع القرار، مما يحقق قدرًا أكبر من المرونة، ويجعل من الممكن اتخاذ قرارات رصينة؛ لأن الأشخاص الموجودين في مكان الحدث مرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالمشكلة.

- عندما تُمنح المؤسسات المحلية الفرصة لاتخاذ القرارات، فيتم تعزيز درجة أعلى من الروح المعنوية، والالتزام بالأهداف والغايات التنظيمية، وتحقيق مكاسب وإنجازات عملية كبيرة، ويكون حافزاً لمنسوبي المؤسسات لبذل المزيد من الجهد لتنفيذ خططهم الاستراتيجية لتطوير الوظائف.

- تعزز اللامركزية التطوير المهني لمنسوبي المؤسسات، فكل شخص لديه ميل فطري نحو الإنجاز وتنمية الذات، والإدارة المسؤولة عن وضع أهداف المؤسسة وبرامجها وتنفيذها من شأنها أن تشجع المديرين على البحث عن وسائل مختلفة لتحقيق النمو المهني مع تعظيم إمكانياتهم وجهودهم.

- تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري، فيما يتعلق بأداء برامجها، كما تعمل على رفع الروح المعنوية، وخلق روح المبادرة والتجديد، والقضاء على الروتين.

- تتطلب اللامركزية إنشاء آليات للمساءلة والتقييم، وهذا في حد ذاته يحقق ضمان عمل المؤسسة على مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية في تعزيز وظائفها.

- تعزز اللامركزية مساهمة أكبر لمؤسسات المجتمع وقطاعات المختلفة، مما يمكنهم من تقديم رؤية قيمة حول كيفية تحسين مجال المشاركة، والذين لديهم مصلحة أكبر في تقديم الخدمة سيكون لديهم فهم أفضل للمشكلات والمعوقات التي تواجه المؤسسة، مما يؤدي إلى تكثيف الدعم المقدم.

- الإصلاح لا يبدأ أبداً من قِبَل الإدارة المركزية، فعادة ما ينشأ في أسفل السلم ويوجد طريقه إلى القمة، بسبب الضغط الذي يمارسه العاملون في المستويات الدنيا على المؤسسة، والذين يتأثرون بالسياسات غير الفعالة للإدارة المركزية.

إن تطبيق النظام اللامركزي كخيار استراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي يوقر للجامعات العديد من المكتسبات على صعيد خدمة المجتمع أهمها:

- تفعيل استثمار مواردها الذاتية وإيجاد مصادر تمويل جديدة مما يجد من نسبة اعتمادها على ميزانية الدولة، والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية، كما يمكنها من إقرار تخصصاتها وبرامجها الأكاديمية، واختيار قياداتها على أسس من الكفاءة والجدارة، ويعزز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال تحويل منسوبيها إلى نظام العمل.

- إعادة هيكلة عدد كبير من الأقسام والتخصصات لتصبح متناغمة مع متطلبات التنمية المستدامة واحتياجات سوق العمل، وربط ذلك بقضايا الجودة والنوعية والمعيارية، من أجل ضبط عمليات التطوير وتجويدها، وقياس المستوى المتوقع للأداء الذي يجب أن تلتزم به الجامعات لكي تحقق مستوى عالٍ من الجودة والتميز مما سيترتب عليه خفض التكاليف التشغيلية للجامعات على المدى الطويل. (الخليوي، 2022، ص102)

- معرفة الاحتياجات العامة للمجتمع، وترجمتها إلى نشاط تعليمي في المجتمع المحلي؛ نظراً لاختلاف الخدمات التي تقدمها كل جامعة بناءً على اختلاف طبيعة المجتمعات المحلية، واختلاف ظروفها واحتياجاتها ومشكلاتها.

- المساهمة في تقييم وتقويم مؤسسات المجتمع المحلي، وتقديم الاستشارات والمقترحات والرؤى والتصورات بناءً على ذلك، بما يمكنها من المساهمة في حلّ مشكلات المجتمع وقضاياها الراهنة.

الخاتمة:

ختاماً يمكن القول إنه بات من الواضح أنّ الوظائف التقليدية للجامعة لم تعد كافية في عصر تجاوزت فيه المعارف، والاهتمامات، والأنشطة الحدود المكانية لمؤسسات التعليم العالي، مما يستوجب على الإدارة المركزية للتعليم العالي التركيز بمزيد من الجدية على وظائف وأدوار وصيغ ومفاهيم جديدة تؤدي إلى تأصيل وتطوير خدمات الجامعات المقدمة للمجتمع، من خلال انتهاج الأسلوب الإداري الأمثل الذي يحقق لها هذه الوظيفة بما يحقق الاستفادة لنتائج وثمار هذه الخدمات حاضراً ومستقبلاً، وهذا يستدعي إعادة النظر في التنظيم الإداري للجامعات وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية، تضمن فاعلية دورها في برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة.

فالأسلوب اللامركزي في إدارة مؤسسات التعليم العالي يساعد في تمكين الجامعة من أداء وظيفتها الثالثة في خدمة المجتمع، وانفتاحها بشكل أكبر على بيئتها المحلية، وتوجيه برامجها نحو تلبية الاحتياجات المحلية، وتعزيز مساهمتها بشكل أكبر في التنمية المستدامة.

التوصيات:

- على الجهات التشريعية في الدولة، والجهات المعنية خصوصاً وزارة التعليم العالي منح المزيد من الاستقلالية والسلطة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي؛ وذلك لأهمية هذا الأمر في تطوير



وظائفها، وخلق دافع أكبر للتنافسية، الأمر الذي يتيح فرص تطويرها .
- الاهتمام بتقديم المزيد من البحوث والدراسات التي تساعد على تقييم نشاط الجامعات في
خدمة المجتمع في ضوء الأسلوب الإداري الحالي، وفتح آفاق جديدة لبحوث مستقبلية تتناول
تأصيل هذا الدور ودعمه، ضمن الجهود الرامية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات
المحلية.

المصادر والمراجع:

- إبراهيم، مصطفى جليل (2009)، آليات التنمية المكانية بين النظرية والتطبيق، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، العدد 40، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى، العراق.
- الأعوج، بلقاسم محمد (2022)، تقرير عن دور الجامعات في خدمة المجتمع والبيئة، كلية الموارد البحرية، زيتن، تاريخ الاسترجاع 2022/11/6،
<https://asmarya.edu.ly/marine/ar/?p=4253>
- بريني، دحمان (سبتمبر 2018)، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، العدد 13، السنة الثالثة، جامعة زيان عاشور - الحلفة - الجزائر.
- بن فهد، فهد عبد ناصر (2010)، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي " رسالة ماجستير منشورة "، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خطوف، سعاد (يونيو 2019)، دور الجامعة في خدمة المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة - مع الإشارة إلى الجزائر - مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، جامعة 20 أغسطس 1955، الجزائر.
- الخليوي، لينا سليمان (نوفمبر 2022)، نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية - دراسة مقارنة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 30، العدد 6، غزة، فلسطين.
- الرفاعي، مفتاح عثمان، ويونس، ناصر ميلاد، وعويطيل، أبوبكر جمعة محمد (مارس 2019)، الشركات المساهمة ودورها في التنمية المستدامة المكانية - الواقع والصعوبات "دراسة حالة الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت"، منشورات المؤتمر الدولي للعلوم والتقنية، ليبيا.
- سقني، فاكية (يناير 2018)، دور اللامركزية في تنمية المجتمعات المحلية، مجلة المفكر، المجلد 13، العدد 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- شحادة، يوسف يعقوب (يونيو 2014)، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 209، كلية التربية ابن رشد، بغداد، العراق.

- الشيشنية، منى نمر (يناير 2018)، دور جامعة القدس المفتوحة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها المجتمعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عامر، ربيع عبد الرؤوف محمد (يونيو 2020)، أساليب تحقيق دور الجامعة في مجال تنمية البيئة وخدمة المجتمع في ضوء التحديات المعاصرة، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، المجلد 2، العدد 1، الجزائر.
- عبود، زينب هاشم (مايو 2021)، دور الجامعة في خدمة المجتمع، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بيروت، لبنان.
- عز الدين، محمد علي (2020)، أثر ضعف المؤسسات السياسية على التنمية المستدامة في ليبيا، بحث منشور مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد والتجارة " الأهداف العالمية للتنمية المستدامة - الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل، 9- 10 نوفمبر 2020، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا.
- العطار، ضياء صالح مهدي (سبتمبر 2018)، اللامركزية الإدارية ودورها في تطوير التعليم العام بالعراق (دراسة تحليلية مقارنة)، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 40، جامعة بابل، العراق.
- علي، عبد الوهاب علي (2016)، متطلبات لامركزية إدارة الجامعات العراقية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 95، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- كواشي، عتيقة (2011)، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية - دراسة تحليلية مقارنة (رسالة ماجستير منشورة)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر.
- مدوح، أحمد، ونجيمي، عبد الرحمن، ونجيمي، نعا (أكتوبر 2010)، المركزية الإدارية وعلاقتها بالإدارة العامة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (ديسمبر 2015)، دور جامعة الزرقاء في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 16، العدد 99، جمعية الثقافة من أجل التنمية، الأردن.



المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا
(الواقع والتطلعات)
سرت 09 مارس 2023م



- نعيّرات، مجدولين عبد الله يوسف (2006)، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اللامركزية الإدارية، المفهوم- إيجابيات وسلبيات، موقع شمس تاريخ الاسترجاع
<https://www.starshams.com>، 2022/11/23