

بحث

اللامركزية كآلية لتحسين جودة  
خدمات الإسكان

إعداد/

د. وائل عبد العزيز يوسف عبد

العزيز

مدرس التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

٢٠١٨/٥١٤٣٩م



## أولاً: مشكلة البحث:

تعد مشكلة الاسكان بشكل عام إحدى القضايا العالمية الملحة التي تواجه صانعي القرار في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء مهما كانت أنظمتها وايدولوجياتها، بيد أن الفرق بينهم يرجع الى قدرة هذه الدول على التصدي للمشكلة، ومن ثم تتعلق سياسة الاسكان بدور الدولة ومسئولياتها إزاء تلبية احتياجات المواطنين الاساسية من الاسكان.

وتحتل قضية الاسكان مكانة الصدارة في الدول العربية بصفة عامة، وفي مصر بصفة خاصة بوصفها محور أساسي يؤثر على النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، حيث تزايد الوعي لدى النخبة الحاكمة بأهمية مجال الاسكان كأحد المحاور الرئيسية في رسم السياسات العامة في مصر خاصة بعد ثورة ٢٥ يناير في محاولة للتخفيف من حدة التوتر الاجتماعي الذي صاحبها.

فالمشكلة الاسكانية إذاً واحدة من أكبر المشاكل المتشعبة - في مصر - والتي يزيد من عمقها التزايد المستمر في السكان مع ثبات المساحة المأهولة وتصادم الكثافة السكانية بشكل واضح<sup>١</sup>، حتى بلغت في أول يناير سنة ٢٠١٨م (٩٦.٢٧٩ مليون نسمة)<sup>٢</sup>، بالإضافة الي زيادة تيارات الهجرة من الريف الي المدن أدى لصعوبة مواجهة الزيادة السكانية في المناطق الحضرية ومتطلباتها من خدمات ومرافق<sup>٣</sup>، ومع حجم النمو السكاني الراهن فإن الحكومة المصرية تواجه تحديات في توفير الاحتياجات الأساسية لمواطنيها بما في ذلك السكن الملائم<sup>٤</sup>.

كما يعتبر الاسكان من العمليات المعقدة والتي ترتبط باحتياجات المجتمع الفعلية في الوقت الراهن، والاحتياجات المتوقعة في الفترة المراد التخطيط لها من حيث النمو المتوقع وتركيبية السكان المتوقعة لنفس الفترة، لذا فإن عمليات الاسكان لا يمكن تحقيقها إلا بفهم شامل للمحددات الاجتماعية والثقافية للسكان، وهذا ما أكدت عليه دراسة (أحمد عيسى سعيد على الحراسي ٢٠١٢)<sup>٥</sup>.

لذا وجب على الدولة تمكين السكان من حقهم الدستوري في مسكن ملائم كما هو مذكور بالمادة (٧٨) من الدستور المصري (٢٠١٤)<sup>٦</sup> والتي تنص على أن: "تكفل الدولة للمواطنين الحق في المسكن الملائم والأمن والصحي، بما يحفظ الكرامة الإنسانية ويحقق العدالة الاجتماعية، وتلتزم الدولة بوضع خطة وطنية للسكان تراعي الخصوصية البيئية، وتكفل اسهام المبادرات الذاتية والتعاونية في تنفيذها، وتنظيم استخدام أراضي الدولة ومدتها بالمرافق الأساسية في إطار تخطيط عمراني شامل للمدن والقرى واستراتيجية لتوزيع السكان، بما يحقق الصالح العام وتحسين نوعية الحياة للمواطنين ويحفظ حقوق الأجيال القادمة، كما تلتزم الدولة بوضع خطة قومية شاملة لمواجهة مشكلة العشوائيات تشمل إعادة التخطيط وتوفير البنية الأساسية والمرافق، وتحسين نوعية الحياة والصحة العامة، كما تكفل توفير الموارد اللازمة للتنفيذ خلال مدة زمنية محددة".

وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات كدراسة (Gregory Scott Pierce, 2015) والتي ذكرت أن جهود الدولة المحلية البطيئة وغير الكافية لتحسين تقديم الخدمات وعدم المساواة في الوصول الي الخدمات تؤدي الي تدهور نوعية الحياة المعيشية للأسر ذات الدخل المنخفض<sup>٧</sup>، بينما أوضحت دراسة (Collard, 2007) الي أن تأمين السكن يعد جزءاً أساسياً في الحصول على عائلة مستقرة ونوعية حياة جيدة<sup>٨</sup>، كما أفادت دراسة (Demoss, Tiwana Latrease, 2012) بأن مشاركة المستفيدين في تطوير مشاريع الاسكان تؤدي الي نوعية حياة أفضل للفقراء بالاضافة الي زيادة الشعور بالانتماء للمجتمع<sup>٩</sup>، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Ronald and Doling, 2010) من أهمية توفير السكن حيث أصبحت دول شرق آسيا تركز بشكل متزايد على تسهيل امتلاك السكن خاصة للفقراء، كطريقة للتكافل الاجتماعي<sup>١٠</sup>، كما اهتمت دراسة (Eamon, Mary Keegan, 1994) الي أن السكن يمثل أهمية كبيرة للأسرة الفقيرة حيث أن الهدف الأساسي من الدعم السكني هو مساعدة الأسر ذات الدخل المحدود على العيش في سكن لائق ومناسب لها مادياً لما له من فوائد اجتماعية على كلاً من السكان والمجتمع<sup>١١</sup>، بينما أوضحت دراسة (Auh and Cook, 2009) الي وجود علاقة بين الرضا عن السكن والارتباط بالمجتمع وأكدت الدراسة أيضاً على أن الرضا عن السكن والارتباط بالمجتمع تعمل كمتغيرات وسيطة بين الرضا المجتمعي وسباق الفرد والمجتمع<sup>١٢</sup>، كما جاءت دراسة (Joshua O. Odetunde, 2015) لتؤكد أهمية مشاركة المنظمات غير الربحية مع الجهات الحكومية لتمكين ذوي الدخل المحدود في سوق الاسكان من خلال الرهن العقاري المدعوم من قروض الحكومة للحصول على سكن بقيمة ايجارية مناسبة<sup>١٣</sup>.

وتتضمن سياسة الاسكان عدد من الأدوات التي تعتمد عليها الدولة في التأثير على مشكلة الاسكان سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن بين هذه الأدوات اللجوء الي انشاء التجمعات العمرانية الجديدة، ومشروعات الاسكان الاقتصادي (منخفض التكاليف)، وكذلك مشروعات الاسكان التعاوني بحيث يؤديان دوراً هاماً في توفير المسكن الملائم لذوي الدخل المنخفضة والطبقة الفقيرة والمتوسطة<sup>١٤</sup>.

لذا مثلت اقامة المدن الجديدة بمصر أحد محاور التنمية العمرانية الشاملة وأحد أدوات مواجهة أزمة الاسكان وذلك في محاولة للحد من الزحف العمراني وإعادة توزيع السكان وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي بها<sup>١٥</sup>.

ومن ثم يؤثر قطاع الاسكان بشكل كبير على الدولة والمجتمع، لذلك تجد أن الاستقرار الداخلي للدول ومدى تقدمها يؤثر بشكل كبير على قطاع الاسكان، وتكون تلك الدول أقدر على مواجهة مشاكل الاسكان منها الي الدول التي تعاني من عدم الاستقرار والظروف الصعبة<sup>١٦</sup>.

بيد أن الدافع الأساسي للتدخل الايجابي للدولة المعاصرة يرجع الي عدة أسباب من أبرزها: -<sup>١٧</sup>

١. رغبة الدولة في التنمية الاقتصادية، بهدف تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين ذلك نتيجة إما عدم قدرة القطاع الخاص على الاضطلاع بهذه المهمة، وإما قدرته على ذلك مع رغبته في تحقيقه إما لقلّة الربح أو لارتفاع مخاطره.
  ٢. رغبة الدولة في اتخاذ اجراءات سريعة وفورية لمواجهة مختلف المشكلات المستحدثة، كارتفاع حجم البطالة، ووجود نقص شديد في وحدات الاسكان المتاحة لمحدودي الدخل، وارتفاع أسعار الأراضي، وارتفاع أسعار مواد البناء، بما لا يتناسب مع فئات محدودي الدخل، وغيره من مشكلات الأفراد.
  ٣. رغبة الدولة في إعادة التوازن، وتحقيق العدالة ومبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين مختلف الطبقات الاجتماعية، والمناطق الجغرافية المترامية الأطراف في نطاق الدولة، وذلك إما بالحد من التفاوت بينها أو بسرعة توصيل المرافق والخدمات العامة للمناطق المحرومة، وضمان حد أدنى للأجور ومراقبة ايجارات المساكن، ودعم السلع والخدمات وغيرها.
- يضاف الي ذلك أن أهم معايير توفير مقومات تحسين نوعية الحياة توفير الخدمات الأساسية المتنوعة وتحسينها حتى تلبي الحاجات الأساسية للمواطنين سواء الخدمات التعليمية والصحية والادارية وتوفير خدمات البنية الأساسية من مياه وكهرباء وغاز وطرق وتليفونات واسكان وغيرها<sup>١٨</sup>.
- ولما كان لخدمة الاسكان تأثير بالغ على مستوى المعيشة، ومع ارتفاع تكاليف الحصول على السكن، تظهر الحاجة الي آليات لسد فجوة الاسكان في مصر، وكذلك تبرز الحاجة الى بحث الآليات والسبل التي تعالج القصور في الآليات الاسكانية<sup>١٩</sup>.
- وثمة دلائل مقنعة مستمدة من دراسة قام بها كلاً من "معهد التخطيط القومي بمصر وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي" أن تراجع مستوى الخدمات العامة في مصر وازدياد اختناقات البيروقراطية وعدم استخدام الموارد المحدودة بكفاءة قد شكل دافعاً قوياً للجوء الى اللامركزية كآلية للإصلاح<sup>٢٠</sup>، بالإضافة الي الرغبة في سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها والانصاف في عمليات التوزيع<sup>٢١</sup>.
- ومن ثم تعد اللامركزية أحد اهم النظم التي يمكن من خلالها تمكين المواطنين في المجتمع المحلي من المشاركة الفعالة والحقيقية في إدارة الشؤون العامة المحلية للمجتمعات التي يعيشون بها، كما أنه بدون تطبيق سليم للامركزية لايمكن القول بإمكانية تحقيق التنمية المحلية المستدامة، لاسيما في ظل عجز الحكومة المركزية عن الوفاء بكافة احتياجات المجتمع<sup>٢٢</sup>، وهذا ما تؤكد عليه العديد من الأدبيات الحالية حيث جاءت دراسة (ESCWA, 2001) واطهرت أن اللامركزية في الادارة هي الاسلوب الأقدر على ادارة المدن والاهتمام بتدعيم دور المحليات في اتخاذ القرار والعمل على رفع كفاءتها وربطها بالمدينة والسلطة المستقلة وحق الادارة والتمويل، كما تركز اللامركزية على تدعيم الاتصال الرأسي بين المدينة والدولة وتؤكد على آلية الحوار وطرح الحلول والمواجهات والشراكة

والعلاقات التبادلية بين ممثلي الدولة وممثلي المجتمع المحلي<sup>٢٣</sup>، وفي المقابل أيضاً أشارت دراسة (Aubert, Benoit, 2012) عن مدى تأثير اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات وتفعيل آليات المساءلة وحرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد المادية والبشرية وتأثير ذلك على زيادة الأداء التنظيمي<sup>٢٤</sup>، بينما توصلت دراسة (George Martin Niksic, 2003) الى أنه يمكن للقوى الرأسمالية والوطنية والعوامل التاريخية ومحدودية الموارد والمبادرات التشاركية، وتزامن الأهداف الديمقراطية والتنمية، أن تؤدي كلها الى ايجاد ضغط على المحليات، ورغم ذلك فوجود قيادة حكومية محلية قوية وعلاقات بناءة مع الحكومة المركزية مع مراعاة الحاجة الى الوقت والصبر، تستطيع الحكومة المحلية معالجة التوترات والمشاكل الموجودة بالمجتمع المحلي<sup>٢٥</sup>، كما أشارت نتائج دراسة (Pablo , Saavedra-Costas, 2009) الى ان هناك أدلة تدعم التأثيرات الايجابية والمهمة للامركزية المالية والادارية والسياسية على أي متغير اقتصادي أو مؤسسي أو اجتماعي ومن ثم ذهبت الدراسة الي تأكيد فكرة أن البلدان النامية يمكن أن تكون أكثر استفادة من اصلاحات اللامركزية مقارنة بالبلدان المتقدمة<sup>٢٦</sup>، بينما أظهرت دراسة (Cristina , Rodriguez –Acosta, 2016) أن الأحزاب السياسية تؤدي دوراً هاماً ليس فقط في تصميم وتنفيذ وتطبيق اللامركزية في تقديم الخدمات العامة ولكن أيضاً في دعمها وتعزيزها لما لها من قدرة على مساعدة الحكومات على أن تكون أكثر استجابة للاحتياجات المحلية<sup>٢٧</sup>، بينما أوضحت دراسة (Gordon, Crawford, 2010) أهمية تطبيق اللامركزية ونهج التنمية القائمة على حقوق الانسان كوسيلة للحد من الفقر وكآلية تركز عليها السياسات الديمقراطية المحلية لتمكين أصحاب الحقوق المحليين من المطالبة بحقوقهم الأساسية والى أي مدى تمكن مسؤولي الحكومة المحلية من الاستجابة لمثل هذه المطالبات<sup>٢٨</sup>، كما أرتأت دراسة (Ghosh, Asha. 2012) أن هناك دور تؤديه الحكومات المحلية (المحليات) في سد فجوة تقديم الخدمات للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، حيث أن المحليات غالباً ما يفترض أنها أفضل طريق لعدالة الوصول الى الخدمات، مع التركيز على أن اللامركزية لها دور في توفير وتحسين الخدمات للفئات المهمشة (الفقراء)<sup>٢٩</sup>، وهذا ما أكدت عليه دراسة (مروة خيرى، ٢٠١٦) لتؤكد علي العلاقة بين اللامركزية ومشاركة الفقراء في مراحل اتخاذ القرارات التخطيطية وأن للامركزية دوراً ملموساً في حسن استخدام الموارد المحلية لمقابلة حاجات الفقراء، وفي المواجهة السريعة لمشكلات المجتمع المحلي<sup>٣٠</sup>.

ومن هذا المنطلق فقد أصبح تحسين أداء المؤسسات الخدمية في الدولة حالياً، حيث أن ما يميز مجتمع عن آخر هو قدرة المجتمع علي إدارة مؤسساته وبرامجه ليس فقط بفاعلية وكفاءة وانما بعدالة واقتدار، وهذا ما أشارت اليه العديد من الأدبيات النظرية حيث أكدت الشواهد التجريبية أهمية اللامركزية في توفير وتحسين الخدمات بصفة عامة، فجاءت دراسة (Osita J. Nwabuzor,

(2000) بأن فكرة تشكيل وكالات لامركزية يسهم في تقديم خدمات لعملائها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة مع الموارد المتاحة لها بعيداً عن الصورة التقليدية للإدارة<sup>٣١</sup>، كما أشارت دراسة (Conor, O'dwyer, 2006) الى الدور الهام للامركزية في جعل الحكومة أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تجويد خدماتها<sup>٣٢</sup>، كما اشار تقرير (كلية دبي للإدارة الحكومية، معهد آس للإدارة الديمقراطية والابتكار، ٢٠٠٦) الى أن اللامركزية تشجع الديمقراطية والإدارة الحكومية الجيدة بتوفير هيكل مؤسسي يقرب صانعي القرار من المواطنين، وهي تقوي دور وقدرات الحكومة المحلية وتجعلها أكثر استجابة لمتطلبات المجتمعات المحلية وتجعلها أكثر استجابة لمتطلبات المجتمعات المحلية، ومن هذا المنطلق وبوجه عام من الممكن أن تكون اللامركزية الوسيلة لتحسين الأداء (في توصيل الخدمة مثلاً) أو أن تكون الغاية في حد ذاتها (مثلاً لتقوية مبادئ الإدارة الحكومية الديمقراطية والمشاركة)، لذلك فإن اللامركزية ونقل السلطة للحكومة المحلية هما مطلبين مهمين لتحسين الديمقراطية في المجتمعات وبالتالي تحسين وتجويد الخدمات<sup>٣٣</sup>، بينما أوضحت دراسة (Kauneckis, Derek, 2009) دور اللامركزية في استغلال وتعبئة الموارد المحلية الاستغلال الأمثل في المجتمعات النامية وكذلك تقديم الخدمات العامة وتوفير آليات المحاسبة للمسؤولين بالمحليات<sup>٣٤</sup>، وقد خلصت دراسة (Donaghy, Maureen M., 2010) الى أن المسؤوليات الممنوحة لمجالس البلدية تحدث فرقاً كبيراً في برامج الاسكان كما أنها تكون أكثر التزاماً بتقديم الخدمات بالإضافة الى أن المشاركة تولد الاستجابة والمساءلة وكذلك تؤدي الى التصدي للتحويلات في السياسات الاجتماعية<sup>٣٥</sup>، بينما اهتمت دراسة (قوت القلوب محمد، ٢٠١١) بتحديد دور اللامركزية في تطوير الإدارة المحلية، وفي تحقيق العدالة الاجتماعية عند تقديم الخدمات للفقراء وزيادة الانتماء لديهم<sup>٣٦</sup>، كما أكدت دراسة (Ghosh, Asha, 2012) أن هناك دور تلعبه الحكومات المحلية في سد فجوة تقديم الخدمات للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، حيث أن المحليات غالباً ما يفترض أنها أفضل طريق لعدالة الوصول الى الخدمات، مع التركيز على أن اللامركزية لها دور في توفير وتحسين الخدمات للفئات المهمشة (الفقراء)<sup>٣٧</sup>، كذلك أوضحت دراسة (Fruinence, Gasto, 2013) ما تحققه اللامركزية من نقل السلطة الى السلطات المحلية وأهمية ذلك في تحسين مستوى الخدمات، وتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وزيادة المساءلة للعاملين<sup>٣٨</sup>، وفي المقابل خلصت دراسة (Mary Rose Kubal, 2001) الى أنه على الرغم من التحسن الكبير في جودة الخدمة من خلال المشاركة على المستوى المحلي، فإن حدود اللامركزية والطبيعة الغالبة بشكل خاص للمتطلبات المحلية حددت من نطاق تمكين المجتمع<sup>٣٩</sup>، كما جاءت دراسة (B.S. Ghuman, Ranjeet Singh, 2013) لتظهر أن تأثير اللامركزية على تقديم الخدمات العامة يتوقف على عوامل مثل تصميم سياسة اللامركزية، التنفيذ، ومدى استيعاب نموذج اللامركزية للشرائح المعارضة من أصحاب المصالح بما فيهم الموظفين والحكم التشاركي على وجه

الخصوص، حيث أدت اللامركزية الى تحسينات في تقديم الخدمات المحلية عندما تم نقل السلطة كاملة للحكومات المحلية واستقلالها في مسائل ادارة الموارد البشرية، وبناء القدرات بانتظام للمسؤولين المحليين والحوافز المبنية على الأداء، وعلى النقيض من ذلك عندما تم تبني نموذج اللامركزية المبتور والذي يصب في صالح المركزية قد أعاق الانصاف في تقديم الخدمات<sup>٤١</sup>.

بيد أن هذه النجاحات تشكل جزءاً فقط من الصورة الكلية في العديد من البلدان النامية، حيث انه لم يتم الوفاء بالتوقعات العالية لإصلاحات اللامركزية عموماً<sup>٤٢</sup>، رغم وجود النصوص الدستورية التي تنص على دعم تطبيق اللامركزية، وهذا ما تناولته العديد من الدراسات كدراسة (فوزي حسني، ٢٠١١) والتي أوضحت وجود معوقات تواجه تطبيق اللامركزية ومنها عدم رصد مشكلات المستفيدين بأسلوب علمي، والاعتماد على احصاءات وبيانات غير حديثة<sup>٤٣</sup>، كما استكشفت دراسة (Elvin Yusifli, 2013) الي أن الانتقال الى السلطة والموارد هما من أهم معوقات اللامركزية وهذين العائقين يمثلان حاجزاً أمام الحكم الذاتي المحلي بالاضافة الي محدودية القوى المحلية "الكفاءات" وتدفق عائدات قليلة وغير مستدامة<sup>٤٤</sup>، كما أظهرت دراسة (Marsela Dauti, 2013) أنه لا يوجد أي دليل يدعم التوقعات النظرية بأن اللامركزية تشجع على مشاركة أكبر للمواطنين في صنع القرارات وذلك لوجود العديد من العوائق التي تحول دون المشاركة ومنها على سبيل المثال انعدام الثقة في الحكومة المحلية، كما ألفت الدراسة الضوء على المشاكل التي يواجهها أفراد المجتمع المحلي في الوصول الى الخدمات للعامه<sup>٤٥</sup>، بينما جاءت دراسة (Eshita Erica Anjum, 2016) فأكدت على أن عدم قدرة الادارات المحلية على توفير الخدمات للمستهلكين في المدن بكفاءة وبشكل منصف يمثل مشكلة تتبع من ضعف القدرات المؤسسية خاصة الجانب المالي المحدود<sup>٤٥</sup>.

لذا وجب على الدولة وضع شروط مسبقة لتطبيق سياسة اللامركزية لضمان تقادي أي آثار سلبية قد تنتج عن تطبيق مثل هذا النوع من نظم الادارة، وهذا ما أوضحه (تقرير المنتدى الاقليمي التابع لوزارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة، ٢٠٠٦) حيث أشار الى أنه خلال عملية اللامركزية، من المتوقع أن تكون الحكومات الإقليمية والمحلية قادرة على تحمل مسؤوليات اللامركزية وتقديم خدمات عالية الجودة للمجتمعات المحلية، لذلك يجب تطوير مجموعة واسعة من القدرات الإدارية مثل التخطيط، وتعزيز قدرات تقديم الخدمات للوكالات العامة، وإدماج روح وتقنيات الأعمال الخاصة في عمليات صنع القرار، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في عمليات الإدارة العامة، ومراجعة نظم الإدارة المالية بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة، والاستثمار في بناء القدرات البشرية والمؤسسية<sup>٤٦</sup>.

ولا تتضمن اللامركزية الادارية نقل السلطة من القمة الى القاع فحسب ولكنها تتضمن أيضاً تغيير الأدوار في كلا المستويين، حيث يجب أن ينسحب المركز من مهمة توصيل الخدمة وأن ينشغل

بوضع المعايير والقواعد التنظيمية بما يمكن المستوى المحلي من تولي السلطة ومساءلته عن التوصيل الفعلي للخدمة، فالفصل بين صنع السياسات وشراء الخدمة وتقديمها يخلق قنوات أكثر وضوحاً للمساءلة، حيث أن مقدموا الخدمات المستقلون يتمتعون بمرونة أكبر في تحقيق المزج الملائم بين العمليات الادارية بما في ذلك تشغيل العمالة وتسريحها<sup>٤٧</sup>.

وفي المقابل فإن هيمنة الدولة شكلت قيوداً علي التنمية المحلية في مصر في مراحل عديدة من التاريخ وأدت الي اتباع منهج شديد المركزية إزاء التنمية، وحدثت من المشاركة المحلية والمبادرات المحلية ومن تحديد الاحتياجات المحلية ذات الأولوية، فقد خصص الجانب الأكبر من الموارد لمراكز صنع القرار والمناطق الحضرية والعاصمة، مما أوجد تنمية غير متكافئة في مختلف أقاليم الدولة، وستكون اللامركزية - التي تمكن الادارة المحلية وتجعلها أكثر قرباً من المواطنين ومسئولة أمامهم بشكل أكبر - نقطة بداية بعد تاريخ طويل من المواطنة السلبية التي الزمتها الصمت بيروقراطية مركزية جامدة، ومن ثم فالنظام الاداري الحالي في مصر واحداً من أكثر النظم مركزية في العالم<sup>٤٨</sup>.

وفي ظل ما سبق فإن اللامركزية إذا هي الحالة أو الوضع الذي يعطى فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الادارية الدنيا، دون أن يلغى ذلك حق الجهة المركزية في اتخاذ القرار، فهي إذاً اسلوب في العمل يقوم على مبدأ توزيع سلطة صنع القرار والصلاحيات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة تتواجد في الأقاليم والتجمعات السكانية المختلفة<sup>٤٩</sup>.

لذلك فقد تنامي الاتجاه نحو تحقيق اللامركزية في إدارة التنمية العمرانية وهذا ما ابرزته دراسة (ESCWA,2001) حيث اعتبرت أن اللامركزية هي الاسلوب الأنسب لادارة المدن، والاهتمام بتدعيم دور المحليات في اتخاذ القرارات ورفع كفاءتها، وكذلك تدعيم الاتصال الرأسي بين الحكومة المحلية والقومية<sup>٥٠</sup>.

ويتضح مما سبق أن مظاهر الخلل في تحسين خدمات الاسكان في مصر تشير بوضوح الى أن هناك قصور في أساليب الادارة بوزارة الاسكان ومديرياتها، مما يستلزم ايجاد أساليب تنظيمية جديدة فعالة تساعد على ايجاد اتصال مباشر ومستمر بين مديريات الاسكان والسكان مما يمكن القائمين على التخطيط بهذه المديريات من الحصول على بيانات أكثر دقة حول أهم الاحتياجات الاسكانية الفعلية وتحقيقاً للعدالة والشفافية في المجتمع المحلي، بهدف اعداد وتنفيذ خطط واقعية وفعالة قادرة على تقديم خدمات اسكانية ذات جودة عالية.

وعلى الرغم من أن اسلوب الادارة للعقد الماضي طرح تحديات كبيرة بالمجتمع المصري الا أن التحدي الجديد سوف يطرح تحدياً نوعياً يستلزم تحديد الأساليب والكيفية التي سوف نواجه بها تلك التحديات ويوفر البحث الحالي آلية لمواجهة تلك التحديات مقترنة بقدرة واردة مديريات الاسكان من تحسين جودة خدمات الاسكان.

حيث يعتبر البحث اللامركزية آلية لتحسين جودة خدمات الاسكان وضمان السرعة والاستمرارية والعدالة والكفاءة والرضا عن تقديم تلك الخدمات لمستحقيها.

وفي ضوء العرض السابق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الراهنة في التساؤل التالي: ما مستوى تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الاسكان؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

١. ندرة البحوث والدراسات التي تناولت جودة خدمات قطاع الاسكان وإن كانت هناك دراسات وأبحاث تناولت جوانب متفرقة منها.
٢. إن محاولة الكشف عن العلاقة التأثيرية بين تطبيق اللامركزية وتحسين جودة خدمات الاسكان يمثل محاولة التوصل الى أقصى استفادة ممكنة لرسم استراتيجية لتطوير الأداء الاداري بمديريات الاسكان.
٣. كما جاءت أهمية الموضوع متزامنة مع جهود الدولة في وضع تشريعات وآليات مناسبة لتطبيق سياسات اسكانية ذات جودة عالية.
٤. واقع ازدياد طلب أصحاب المصلحة بقطاع الاسكان على تجويد خدماتها التي تعد احدى الركائز الاساسية في تحقيق البناء السليم للمجتمع المصري.
٥. الاسهام في تقديم مرجع يسترشد به في فهم سيرورة تطبيق نظام اللامركزية في قطاع الاسكان بمصر.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- (١) تحديد مستوى تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان.
- (٢) تحديد مستوى جودة خدمات الإسكان.
- (٣) تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان.
- (٤) محاولة التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان.

### رابعاً: فروض الدراسة:

- (١) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان متوسطاً " .

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

١. لامركزية التخطيط.
٢. لامركزية اتخاذ القرار.
٣. لامركزية المتابعة.

٤. لامركزية التمويل.

(٢) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد جودة خدمات الإسكان متوسطاً "، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

١. سهولة الحصول على خدمات الإسكان.
٢. العدالة في تقديم الخدمات الإسكانية.
٣. نظم المعلومات عن الخدمات الإسكانية.
٤. التحسين المستمر لخدمات الإسكان.
٥. رضا العاملين عن خدمات الإسكان.

(٣) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق اللامركزية وتحسين جودة خدمات الإسكان ".

خامساً: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم اللامركزية:

ويبين (Kreitner, Rebert, 2004) أن اللامركزية الادارية تعني تفويض كل أو بعض سلطات الادارة العليا الى الوحدات والوظائف الأدنى في منظمات الأعمال، وهذا يعني تمتع هذه الوحدات الادارية والوظائف بصلاحيه وسلطة صنع القرار، والتصرف المستقل وفق ما يمليه عليها تقديرها للحالات التي تواجهها، فعندما لا تقيد تصرفات الوحدات والوظائف بلوائح مقيده لسلطتها وصلاحياتها التقديرية فإن اللامركزية تكون هي الصفة السائدة<sup>٥١</sup>.

ويشير (William, Pride, 2005) الى أن اللامركزية تعني المرونة في التبعية الادارية، بحيث لا ترتبط الادارات أو الأقسام في ادارة المنظمة، إذ تتدرج هرمياً في إدارة المنظمة ببعضها، بحيث تكفل تادية الوظيفة الادارية للمنظمة على وجه لا يتعارض مع بعضه، وعلى وجه لا يحدث تبايناً وتعارضاً في أهداف المنظمة<sup>٥٢</sup>.

ويعرف (Rondinelli, 2002) اللامركزية بأنها نقل للتخطيط واتخاذ القرارات الادارية أو السلطة من الحكومة المركزية الى المنظمات الميدانية والوحدات الادارية المحلية، لتتمتع بحكم شبه ذاتي، كما ان اللامركزية يمكن ان تتخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة الحكومة والمؤسسات المحلية<sup>٥٣</sup>.

كما عرفها (White, Leonar, 2003) بأن اللامركزية هي نقل الصلاحية سواء التشريعية أو قضائية أو ادارية من المؤسسات الحكومية العامة الى المستويات الدنيا<sup>٥٤</sup>.

كما تعتبر اللامركزية من برامج الكفاءة التي يمكن أن تحسن أداء وكفاءة الحكومة المحلية بحيث تكون أكثر استجابة وتوفيراً للخدمات وابتكاراً للأساليب، وبدورها يمكن أن تتحمل المزيد من المسؤولية عن العمليات التي تقوم بها في مجال الخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي<sup>٥٥</sup>.

بينما عرفتھا الأمم المتحدة بأنها نقل السلطة على أساس جغرافي سواء عن طريق اللاتمرکز (التفويض) للسلطة الادارية للوحدات الميدانية لنفس القسم أو المستوى الحكومي أو من خلال انتقال الملكية السياسية لوحدات الحكومة المحلية أو الهيئات النظامية الخاصة<sup>٥٦</sup>.

وعرفها أيضاً برنامج الأمم المتحدة الانمائي بأنها اعادة هيكلة تنظيم السلطة لضمان المسؤولية المشتركة بين مؤسسات الحكومة والمستويات المركزية والأقليمية والمحلية وفقاً لمبدأ التبعية، وبالتالي زيادة الجودة والفعالية الشاملة لنظام الحكم وزيادة سلطة وقدرات المستويات المحلية، بما يسهم في تطبيق الحكم الرشيد والشفافية والمساءلة وزيادة فرص المواطنين في المشاركة بالقرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتعزيز استجابة الحكومة<sup>٥٧</sup>. ويشترط لقيام اللامركزية عناصر أساسية هي<sup>٥٨</sup>:

١. وجود مصالح محلية ذاتية تتمتع بالشخصية المعنوية، فالى المرافق التي تؤمنها الدولة، توجد أيضاً خدمات تؤمنها الأقاليم وتتولى الدولة في هذا المجال عملية تحديد المرافق العامة التي تعتبرها وطنية وتلك التي تعتبرها محلية، ولكي تتمكن الادارة المحلية من ادارة شئونها يجب أن يكون لديها موظفون وأملاك وموازنة خاصة، وأن تمتلك حق التقاضي أي أن تتمتع بالشخصية المعنوية.

٢. تنظيم مجالس إدارية محلية مستقلة تنتخب من بين الناخبين المسجلين في المنطقة.

٣. ألا تخضع أجهزة السلطة المحلية لرقابة صارمة من قبل السلطة المركزية حيث تحقق اللامركزية نوعاً من الاستقلال الذاتي غير المطلق، بمعنى أن السلطة المحلية تبقى خاضعة لرقابة السلطة المركزية أو لرقابة ممثلها المحليين، إلا أن هذه الرقابة تكون معنية بتقييم الخطط الموضوعة مسبقاً.

كما أن هناك مزايا عديدة للامركزية هي:

- اللامركزية تزيد المشاركة الشعبية في صناعة القرارات لأنها تجعل الحكومة أكثر قرباً الي الشعب كما تعد وسيلة ناجحة للتقرب الى المواطنين واخراجهم من سلبيتهم ودفعهم للعمل لصالح منطقتهم المحلية وهو ما يرفع من مستوى الجماهير في المشاركة السياسية الأمر الذي يعالج مشاكل كثيرة مثل التطرف وسيطرة مجموعات صغيرة منظمة على العمل السياسي.
- تجعل الحكومة والادارة العامة التابعة لها أكثر معرفة بالأوضاع المحلية وبالتالي أسرع استجابة لمطالب الشعب وللاحتياجات المحلية وبالتالي توفير الشفافية والمساءلة وبالتالي فساد أقل، بشرط توافر تشريعات أساسية تفي بمضمون ومتطلبات وضمانات الشفافية والمساءلة.

- توفر اللامركزية ظروفاً أفضل للوفاء بحاجات الفقراء، فإذا كانت التنمية تعني الحد من الفقر وعدم العدالة في توزيع الأجور والحرمان الاقتصادي فلا بد أن تتضمن انخراط الفقراء وتعبئتهم في عملية التنمية، فالمحليات مطلوبة لتمكين الفقراء وتعبئتهم في عملية التنمية، خاصة وأن المشاركة مطلوبة لزيادة الانتاج والطاقة الانتاجية أكثر من الخبراء والتكنولوجيا.
  - اللامركزية تمكن الحكومة من أن تجرب النظم الادارية الحديثة على نطاق محدود فإذا نجحت تمكن لغيرها أو للحكومة المركزية الأخذ بها وإذا فشلت يكون ضررها أقل.
  - اللامركزية تؤدي الى سعي الهيئات المحلية الى خلق مصادر تمويل جديدة واستنهاض همم الأفراد للمساهمة في إنجاز المشروعات المفيدة، وترشيد استثمارات جيدة للموارد المتاحة وتوجيهها نحو المشروعات الضرورية، ويقلل من الضغوط على السلطة المركزية في توزيع الموارد وما يترتب عليه من تمويل بعض المشروعات لاعتبارات سياسية تلبيةً لرغبة هذه الضغوط.
  - اللامركزية تؤدي الى تحقيق عدالة ضريبية سواء في فرض الضريبة التي تراعي الظروف المحلية أو في تحصيلها الذي يستأثر به الوحدات المحلية لإقامة تنمية محلية بمشاركة السلطة المركزية.
  - خفض معدلات الهجرة الداخلية من الريف الى المدن، لأن اللامركزية تعني تمكين المواطنين المحليين من إدارة شئونهم وبالتالي تحقيق التنمية المتوازنة بين كافة أقاليم الدولة.
  - الحد من البيروقراطية وسرعة انجاز الأعمال والاستجابة للمشاكل الجماهيرية المحلية.
- ومن ثم فإن التطبيق الجيد للامركزية يضمن الارتقاء بكافة الجوانب الخاصة بمواطني المحليات وتضمن زيادة الكفاءة الاقتصادية وتعزز التنمية على المدى الطويل، ذلك حيث أنها تجعل من واضعي السياسات على مقربة من أفراد المجتمع مما يسهل عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين صانعي السياسة المحلية وناخبهم ومن سماع صوتهم وتلبية احتياجاتهم الأمر الذي يتيح للحكومة المحلية القدرة علي تقديم الخدمات العامة بشكل أفضل مما يؤدي الى توفر المرونة الكافية في استهداف فئات أو مناطق معينة<sup>٥٩</sup>.
- وفي إطار ما تقدم من مفاهيم حول مفهوم اللامركزية يمكن تحديد المفهوم الاجرائي للامركزية بهذه الدراسة في ضرورة النظر الى اللامركزية نظرة متكاملة، فهي ليست مجرد نقل للمسؤوليات دون سلطات وليست سلطات دون تمكين وتهيئة مناسبة تشجع العاملين بمديريات الاسكان من المشاركة الفعالة في كل من المؤشرات التالية (لامركزية اتخاذ القرارات، لامركزية المتابعة، لامركزية التخطيط، لامركزية التمويل).

## ٢- مفهوم جودة خدمات الاسكان:

حيث عرف (محمد عبد الغني، ١٩٩٩) الجودة: بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة<sup>٦٠</sup>، كما عرفها (Haksever, Cengiz, 2000) بأنها مجموعة صفات وخصائص معينة تتسم بها السلعة يمكن من خلالها اشباع الحاجات المحددة أو المعلنة<sup>٦١</sup>.

بينما عرف (هاني حامد، ٢٠٠٥) الخدمة: بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة<sup>٦٢</sup>، كما عرفها (محفوظ أحمد، ٢٠٠٦) بأنها نشاط انساني غير ملموس لا يتم حيازته أو امتلاكه<sup>٦٣</sup>، وايضاً أشار (كوئتر، أرمسترونج، ٢٠٠٧) الي الخدمة على أنها نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية لأي شيء<sup>٦٤</sup>.

كما يمكننا أن نشير هنا أيضاً الي جودة الخدمات كم عرفها (خضير كاظم، ٢٠٠٢) بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي : تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين<sup>٦٥</sup>، وأشار اليها (Brochado, 2007) بأنها مقياس لحسن مطابقة مستوى الخدمة الجاري تسليمها مع توقعات متلقي الخدمة<sup>٦٦</sup>.

وعادة ينظر الي جودة الخدمة من وجهتي نظر إحداهما داخلية، والأخرى خارجية ففي حين تركز وجهة النظر الخارجية على جودة الخدمة كما يدركها العملاء، فإن وجهة النظر الداخلية تركز على جودة الخدمة كما تراها الإدارة أو ما يعرف بالجودة القياسية<sup>٦٧</sup>، وهذا البحث يتبنى وجهة النظر الداخلية.

**بيد أن أبعاد جودة الخدمات هي<sup>٦٨</sup>:**

حيث نجد أن هناك عدة أبعاد لجودة الخدمة، قد تصل الي عشرة أبعاد إلا أن هناك شبه اتفاق على أن أكثرها شيوعاً هي:

**الاعتمادية:** أي انجاز الخدمة بالدقة والموثوقية التي وعد بها العميل، أي انجاز الخدمة بشكل صحيح وبالوقت الذي يطلب فيه الزبون الخدمة.

**الاستجابة:** أي مدى رغبة واستعداد العاملين لتقديم الخدمة بالشكل الذي يحقق رغبات العملاء.

**التعاطف:** ويقصد به العناية بالعملاء ورعايتهم بشكل خاص والعمل على فهم ومعرفة حاجاتهم وتسهيل الاتصال بينهم وبين القائمين على الخدمة.

**الضمان:** أي معرفة كفاءة وكياسة القائمين بالخدمة ومقدرتهم على كسب ثقة العملاء.

**الملموسية:** وتتمثل في التسهيلات أو العناصر المادية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بتقديم خدمة ومن بينها المعدات ووسائل الاتصال المستخدمة ومظهر الموظفين والمبنى.

ومن هذا المنطلق يمكن النظر الى جودة خدمات الاسكان اجرائياً بأنها محصلة التفاعل بين النظم والاجراءات المحددة لتقديم الخدمات الاسكانية بمديريات الاسكان وطرق التعامل مع العملاء عند تقديم الخدمة من قبل العاملين بالمديريات وتحدد وفق مؤشرات القياس التالية ( رضا العاملين عن خدمات الاسكان، التحسين المستمر لخدمات الاسكان، العدالة في تقديم الخدمات الاسكانية، سهولة الحصول على خدمات الاسكان، نظم المعلومات عن الخدمات الاسكانية).

#### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### (١) نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على استخدام البيانات والمعلومات في الوصف وتقرير خصائص وسمات ظاهرة معينة، حيث يمكن من خلالها إصدار تعميمات بشأن الظاهرة محل الدراسة، ولذلك فهي تسعى إلى تحديد واقع تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان.

##### (٢) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان وعددهم (١٩٦) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

#### جدول (١) توزيع المسؤولين بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان

م	الوظيفة	العدد
١	مدير مديرية الإسكان بمحافظة أسوان	١
٢	وكيل مديرية الإسكان بمحافظة أسوان	١
٣	مديري الإدارات بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان	٤
٤	مهندس بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان	٤٥
٥	محاسب بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان	١٠
٦	فني هندسة بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان	٨١
٧	إداري بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان	٥٤
	المجموع	١٩٦

#### ■ ميررات اختيار مديرية الإسكان بمحافظة أسوان مجتمعاً للدراسة:

١. الدور الفعال لمديرية الإسكان بمحافظة أسوان في تحسين مستوى جودة خدمات الإسكان، وذلك من خلال المهام التالية<sup>٦٩</sup>:
- التخطيط العمراني للمناطق الجديدة والقديمة والتخطيط المروري.
- القيام بتصميم وتنفيذ المنشآت العامة والسكنية.

- وضع خطة الدولة في الإسكان منخفض التكاليف والاقتصادي.
- ٢. حجم المشروعات الإسكانية التي تم تنفيذها في محافظة أسوان وذلك كما يلي<sup>٧٠</sup>:
  - تم الانتهاء من تنفيذ ٣٧٣٦ وحدة سكنية بالإسكان الاجتماعي بمحافظة أسوان.
  - يجري تنفيذ ١٢٤٠ وحدة أخرى، موزعة بالمناطق التالية (الصدقاة الجديدة - داراو - نصر النوبة - إدفو - كوم أمبو).
  - الانتهاء من تنفيذ ٢٢٠٠ وحدة أخرى (١١٨ عمارة)، بمدينة أسوان الجديدة.
  - جاري تنفيذ ٤٨٨٠ وحدة سكنية (٢٤٤ عمارة)، بمشروع الإسكان الاجتماعي بالمدينة.
  - تم تسليم جميع مكونات مشروع تسكين النوبيين بوادي كركر. وجاري الانتهاء من محطة المعالجة، بقيمة تقديرية ١٩٧ مليون جنية.
  - جاري تنفيذ مشروع تطوير منطقة الصحابي بمدينة أسوان، حيث يجري تنفيذ ٣ عمارات كمرحلة أولى من إجمالي ١٢ عمارة بها ٥٧٦ وحدة، بتكلفة ١٠٣.٦ مليون جنية.
  - جاري تنفيذ المرحلة الأولى من الطريق الإقليمي الشرقي حول مدينة أسوان، بتكلفة ١٦٨ مليون جنية، يبدأ من طريق أسوان / حلايب وحتى كوبري أسوان الملجم بطول ٢٢ كم.
  - جاري تنفيذ مشروع رفع كفاءة طريق العلاقى (المدينة الصناعية - نقطة الحدود) بطول ٨ كم، ومشروع رفع كفاءة ورصف الطريق الواصل من قرية غرب أسوان حتى الطريق الصحراوي الغربي بطول ٧ كم.
- ٣. إبداء المسؤولين بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان استعدادهم ورغبتهم في التعاون مع الباحث.
  - (٣) مجالات الدراسة:
  - (أ) المجال البشري:
  - المسؤولين بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان وعددهم (١٩٦) مفردة.
  - (ب) المجال المكاني:
  - مديرية الإسكان بمحافظة أسوان.
  - (ج) المجال الزمني:
  - وهي فترة جمع البيانات والتي بدأت ٢٠١٨/١/١٤ م إلي ٢٠١٨/٣/٨.
  - (٤) أدوات الدراسة:
  - تمثلت أدوات جمع البيانات في:
  - استمارة استبيان للمسؤولين حول اللامركزية كآلية لتحسين جودة خدمات الإسكان:
  - قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للمسؤولين اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة

بموضوع الدراسة. وقد اعتمد الباحث على الصدق المنطقي من خلال الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة المرتبطة بمشكلة الدراسة. وقد أجرى الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها علي عدد (٦) من أعضاء هيئة التدريس بكليتي الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وجامعة أسوان، وقد تم الاعتماد علي نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٣.٣%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الأخر. وبناءاً علي ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية. كما أجرى لها ثبات إحصائي لعينة قوامها (١٠) مفردات من المسؤولين باستخدام معامل ألفا - كرونباخ، وبلغ معامل الثبات (٠.٨٨)، كما تم استخدام طريقة ثانية لحساب ثبات الأداة وذلك باستخدام معادلة سبيرمان - براون Brown - Spearman للتجزئة النصفية Split - half، وبلغ معامل الثبات (٠.٩٣)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

#### ■ تحديد مستوى تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان:

للحكم على مستوى تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان ، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

#### جدول (٢) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى أقل من ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٥
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

#### ■ أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، واختبار كاسكا لعينة واحدة، اختبار حسن أو جودة التطابق، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

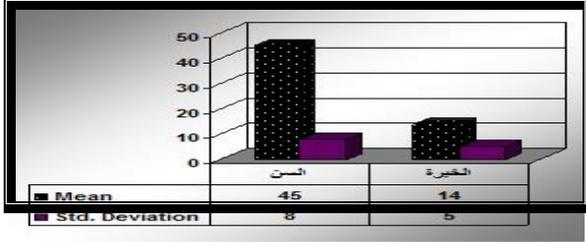
#### سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

(أ) وصف المسؤولين مجتمع الدراسة:

(١) المتغيرات الكمية:

جدول/ شكل (٣) توزيع المسؤولين حسب المتغيرات الكمية (ن=١٩٦)



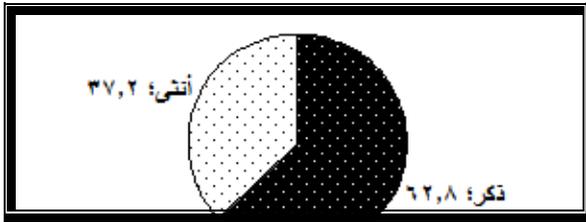
م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٥	٨
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٤	٥

يوضح الجدول السابق أن :

- متوسط سن المسؤولين (٤٥) سنة بانحراف معياري (٨) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٤) سنة بانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً، بما يؤكد على توافر الخبرات المهنية المتنوعة للعاملين بمديرية الإسكان والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم وبالتالي التعامل مع العملاء بكفاءة.

(٢) النوع:

جدول/ شكل (٤) يوضح توزيع المسؤولين حسب النوع (ن=١٩٦)



م	النوع	ك	%
١	ذكر	١٢٣	٦٢,٨
٢	أنثى	٧٣	٣٧,٢
المجموع		١٩٦	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المسؤولين بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان ذكور بنسبة (٦٢,٨%)، بينما الإناث بنسبة (٣٧,٢%)، وهو معدل طبيعي لهذا العمل حيث أن العمل بمديريات الإسكان يحتاج إلى التحرك خارج المديرية لمتابعة الأعمال بالمدن الجديدة وبصعب ذلك بالنسبة للإناث نظراً لطبيعة المجتمع الأسواني.

(٣) المؤهل العلمي:

جدول/ شكل (٥) يوضح توزيع المسؤولين حسب المؤهل العلمي (ن=١٩٦)



م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	١٣٠	٦٦,٣
٢	مؤهل فوق المتوسط	١٠	٥,١
٣	مؤهل جامعي	٥٦	٢٨,٦
المجموع		١٩٦	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن :

أكبر نسبة من المسؤولين بمديرية الإسكان بمحافظة أسوان حاصلون على مؤهل متوسط بنسبة (٦٦.٣%)، يليه مؤهل جامعي بنسبة (٢٨.٦%)، وأخيراً مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٥.١%)، وهذا يعكس تنوع مستويات التعليم بمديرية الإسكان وبالتالي التباين الثقافي الذي يسهم في تحسين وتجويد الخدمات الاسكانية.

المحور الثاني: أبعاد تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان:  
(١) لامركزية التخطيط:

جدول (٦) لامركزية التخطيط (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	**١٦٤.٨٥٧	٠.٧١	١.٣٧	٧٦.٥	١٥٠	١٠.٢	٢٠	١٣.٣	٢٦	تتمتع المديرية بسلطة استحداث خدمات إسكانية جديدة	١
٤	**١٥٥.٣٣٧	٠.٦٢	١.٣٣	٧٥	١٤٧	١٦.٨	٣٣	٨.٢	١٦	تتمتع المديرية بدرجة من الاستقلالية في تحديد الأهداف الخاصة بخدمات الإسكان	٢
٢	**٣٢	٠.٧٧	١.٦٧	٥١	١٠٠	٣٠.٦	٦٠	١٨.٤	٣٦	تقوم المديرية باقتراح مشاريع وبرامج تنموية كبيرة	٣
١	**١٢٣.٠٧١	٠.٥٢	١.٨	٢٥.٥	٥٠	٦٨.٩	١٣٥	٥.٦	١١	تميل المديرية إلى أسلوب التخطيط بالمشاركة	٤
٥	**١٠٥.٧٩٦	٠.٣٤	١.١٣	٨٦.٧	١٧٠	١٣.٣	٢٦	-	-	تساهم المديرية في صياغة سياسات الإسكان على المستوى الوطني	٥
مستوى منخفض		٠.٢٩	١.٤٦	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى لامركزية التخطيط كما يحددها المسؤولون منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٤٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تميل المديرية إلى أسلوب التخطيط بالمشاركة بمتوسط حسابي (١.٨)، وجاء بالترتيب الثاني تقوم المديرية باقتراح مشاريع وبرامج تنموية كبيرة بمتوسط حسابي (١.٦٧)، وأخيراً تساهم المديرية في صياغة سياسات الإسكان على المستوى الوطني بمتوسط حسابي (١.١٣)، ويعطي هذا انطباعاً عن أهمية تحرير مديريات الإسكان من السلطة الكاملة للوزارة ونهجها المركزي، ومنح استقلالية نسبية للمديريات بهدف إتاحة فرصة لوضع الخطط المحلية المناسبة التي تقابل حاجات السكان المحليين وبالتالي تحسين خدمات الإسكان المقدمة لهم، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (أحمد محمود، ٢٠١٣) بأن تأثير عملية تخطيط وإدارة الخدمات الحضرية على مستوى ازدهار ونمو التجمعات السكنية الجديدة يختلف باختلاف الأطراف المشاركة في المراحل المختلفة للعملية وبآليات تفاعل هذه الأطراف لتشكيل المنتج الخدمي، كما أن غياب التنسيق بين الأطراف الفاعلة في العملية يؤدي ذلك إلى عدم تفعيل القطاع الخدمي كما تم

التخطيط له وبالتالي ظهور الخدمات بشكل عشوائي وتدني مستواها مما يؤدي الى سخط السكان<sup>٧١</sup>، ودراسة (مروة خيرى، ٢٠١٦) التي أظهرت أن اللامركزية وسيلة للمشاركة في صنع الخطط المحلية ومنح المسؤولين الصلاحيات اللازمة لتحديد حاجات السكان المحليين<sup>٧٢</sup>.

- وبمراجعة قيمة كلاً لكل عنصر من عناصر لامركزية التخطيط كما يحددها المسؤولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## (٢) لامركزية اتخاذ القرار:

جدول (٧) لامركزية اتخاذ القرار (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	**٢٣.٠٣١	٠.٧٢	٢.٢٢	١٧.٣	٣٤	٤٣.٤	٨٥	٣٩.٣	٧٧	يوجد تفويض للمرؤوسين في اتخاذ القرارات بالمديرية	١
٤	٠.٨٠٦	٠.٨	١.٩٨	٣٢.٧	٦٤	٣٦.٢	٧١	٣١.١	٦١	يوجد لدى الإدارة العليا بالوزارة استعداد لتفويض السلطة	٢
٢	**٤٢.٤٠٨	٠.٦٦	٢.٢٢	١٣.٣	٢٦	٥١	١٠٠	٣٥.٧	٧٠	تسعى المديرية إلى توسيع قاعدة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	٣
٥	**٣٩.٠٧١	٠.٧	١.٦٥	٤٧.٤	٩٣	٣٩.٨	٧٨	١٢.٨	٢٥	تأخذ إدارة المديرية بآراء ومقترحات العاملين	٤
١	**٩١.٦١٢	٠.٣٧	٢.٨٤	-	-	١٥.٨	٣١	٨٤.٢	١٦٥	تتخذ القرارات المرتبطة بخدمات الإسكان بالمستويات العليا بالوزارة	٥
مستوى متوسط			٢.١٨	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى لامركزية اتخاذ القرار كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تسعى المديرية إلى توسيع قاعدة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وجاء بالترتيب الثاني تسعى المديرية إلى توسيع قاعدة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وأخيراً تأخذ إدارة المديرية بآراء ومقترحات العاملين بمتوسط حسابي (١.٦٥)، وبذلك هذا على مدى أهمية التحرك نحو اللامركزية وتفويض السلطة لمديريات الإسكان وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بتحسين جودة خدمات الإسكان، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة (قوت القلوب محمد، ٢٠١١) والتي أظهرت ضرورة التوجه الى حرية تفويض اتخاذ القرار لمواجهة المشكلات المجتمعية دون الرجوع للوزارة<sup>٧٣</sup>، واتفقت معها دراسة

(حمادة رجب مسلم، ٢٠١٤) في منح الوحدات المحلية سلطة اتخاذ القرار، واعطاء حرية التخطيط والتنفيذ على المستوى المحلي دون الرجوع الى الادارات المركزية<sup>٧</sup>.

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر لامركزية اتخاذ القرار كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما عدا يوجد لدى الإدارة العليا بالوزارة استعداد لتفويض السلطة، مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.
- (٣) لامركزية المتابعة:

جدول (٨) لامركزية المتابعة (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارة	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	**٨٦.٦٤٣	٠.٦٤	٢.٥٤	٧.٧	١٥	٣٠.٦	٦٠	٦١.٧	١٢١	يوجد بالمديرية لجنة للإشراف على الأداء الفني	١
٥	**١٧٧.٠٧١	٠.٦٢	١.٣١	٧٨.١	١٥٣	١٣.٣	٢٦	٨.٧	١٧	تعد المديرية تقارير المتابعة للخدمات الإسكانية المقدمة إلكترونياً	٢
٢	**١٩.٠٥١	٠.٧٣	١.٨١	٣٨.٣	٧٥	٤٢.٩	٨٤	١٨.٩	٣٧	تستفيد المديرية من نتائج المتابعة في تطوير خدماتها	٣
٣	**٥٧.٢٥٥	٠.٧١	١.٥٦	٥٦.٦	١١١	٣٠.٦	٦٠	١٢.٨	٢٥	يوجد بالمديرية لوائح داخلية تحدد معايير وقواعد المتابعة	٤
٤	**١٠٨.٣٧٨	٠.٥٥	١.٣٩	٦٣.٨	١٢٥	٣٣.٢	٦٥	٣.١	٦	توجد بالمديرية تقنيات رقابية لمعاقبة المقصرين في تقديم الخدمات	٥
مستوى متوسط		٠.٢٧	١.٧٢	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى لامركزية المتابعة كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٧٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يوجد بالمديرية لجنة للإشراف على الأداء الفني بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وجاء بالترتيب الثاني تستفيد المديرية من نتائج المتابعة في تطوير خدماتها بمتوسط حسابي (١.٨١)، وأخيراً تعد المديرية تقارير المتابعة للخدمات الإسكانية المقدمة إلكترونياً بمتوسط حسابي (١.٣١)، فوجود سياسة واضحة ولوائح داخلية معروفة ومعلنة محدد بها قواعد ومعايير المتابعة يزيد من فعالية العاملين وتنافسهم لتوظيف واستغلال قدراتهم ومهاراتهم بطريقة مبتكرة تسهم في تحقيق جودة الخدمات الاسكانية المقدمة للمستفيدين، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة (Aubert, Benoit, 2012) حيث تناولت مدى تأثير اللامركزية في تفعيل آليات المساءلة وحرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد المادية والبشرية على زيادة الأداء التنظيمي<sup>٧٥</sup>.
- وبمراجعة قيمة كلاً لكل عنصر من عناصر لامركزية المتابعة كما يحددها المسؤولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٤) لامركزية التمويل:

جدول (٩) لامركزية التمويل (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	*٨.٤٩٠	٠.٨٥	١.٨٨	٤٢.٩	٨٤	٢٦.٥	٥٢	٣٠.٦	٦٠	يتم تداول المعلومات المالية بالإدارة المالية والإدارة العليا بالمديرية	١
٤	**١٧٢.٧٣٥	٠.١٧	١.٠٣	٩٦.٩	١٩٠	٣.١	٦	-	-	تنفذ المديرية مشاريع استثمارية محلية لصالحها	٢
٣	**٤٩	٠.٤٣	١.٢٥	٧٥	١٤٧	٢٥	٤٩	-	-	تنظم المديرية شئونها المالية دون قيود	٣
٢	**٧٥.٩٢٩	٠.٦٧	١.٤٩	٦٠.٢	١١٨	٣٠.١	٥٩	٩.٧	١٩	تقوم المديرية بترحيل فائض موازنة العام الماضي للعام القادم	٤
٥	-	٠	١	١٠٠	١٩٦	-	-	-	-	تتشرك إدارة المديرية مع الإدارة العليا بالوزارة في إعداد وتخطيط الموازنة المالية	٥
مستوى منخفض		٠.٢٤	١.٣٣	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى لامركزية التمويل كما يحددها المسؤولون منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتم تداول المعلومات المالية بالإدارة المالية والإدارة العليا بالمديرية بمتوسط حسابي (١.٨٨)، وجاء بالترتيب الثاني تقوم المديرية بترحيل فائض موازنة العام الماضي للعام القادم بمتوسط حسابي (١.٤٩)، وأخيراً تشترك إدارة المديرية مع الإدارة العليا بالوزارة في إعداد وتخطيط الموازنة المالية بمتوسط حسابي (١)، ويدل هذا على مدى معاناة قطاع الاسكان من تدني مستويات الانفاق، ومن ثم فإن تطبيق نظام اللامركزية يحتاج الى سلطات أوسع حول أوجه الصرف، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت اليه دراسة (عبد المطلب غانم، ٢٠٠١) والتي أشارت الى أهمية نقل الملكية الى الحكومة الاقليمية والمحلية، وعلى عملية تغيير وتوزيع الامكانيات بالمستويات المحلية، واسناد مسئولية النفقات الى المستويات المحلية<sup>٧٦</sup>.
- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر لامركزية التمويل كما يحددها المسؤولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، و(٠.٠٥) ما عدا تشترك إدارة المديرية مع

الإدارة العليا بالوزارة في إعداد وتخطيط الموازنة المالية مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

المحور الثالث: أبعاد جودة خدمات الإسكان:

(١) سهولة الحصول على خدمات الإسكان:

جدول (١٠) سهولة الحصول على خدمات الإسكان (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كاً ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢	**٢٩٧.٩٢٩	٠.٣٣	٢.٩	١	٢	٧.٧	١٥	٩١.٣	١٧٩	١	إجراءات الحصول على الخدمة واضحة ومعنة لجميع العملاء
١	**١٧٦.٥١٠	٠.١٦	٢.٩٧	-	-	٢.٦	٥	٩٧.٤	١٩١	٢	تكاليف الحصول على الخدمة معنة للجميع
٣	**٧٩.٧٢٤	٠.٧	١.٤٩	٦٢.٢	١٢٢	٢٦	٥١	١١.٧	٢٣	٣	يوجد سرعة في حصول المستحقين علي الخدمات
٥	**٣٠٢.٣٦٧	٠.٣٦	١.١	٩١.٨	١٨٠	٦.١	١٢	٢	٤	٤	يتم تبسيط وتسهيل الإجراءات مع السعي لتفعيل خدمة الشباك الواحد
٤	**٩٧.١٦٣	٠.٧١	١.٣	٨٥.٢	١٦٧	-	-	١٤.٨	٢٩	٥	يوجد هيكل إداري مستقل بالمديرية لإنهاء كافة المعاملات
مستوى متوسط		٠.٢٢	١.٩٥	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى سهولة الحصول على خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تكاليف الحصول على الخدمة معنة للجميع بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، وجاء بالترتيب الثاني إجراءات الحصول على الخدمة واضحة ومعنة لجميع العملاء بمتوسط حسابي (٢.٩)، وأخيراً يتم تبسيط وتسهيل الإجراءات مع السعي لتفعيل خدمة الشباك الواحد بمتوسط حسابي (١.١)، ويعزى ذلك الى أن نظام اللامركزية يعد من الحلول المقترحة لمواجهة بيروقراطية وروتين تقديم الخدمات للعملاء المستحقين لخدمات الإسكان، ومن ثم يشعر العاملين بالرضا عن ما يقدمونه من خدمات، ويتفق ذلك مع دراسة (Alison Leigh Holden, 2005) حيث توصلت الى أن إمكانية الوصول والمنفعة ترتبط ارتباطاً كبيراً بزيادة الرضى بشكل عام<sup>٧٧</sup>.
- وبمراجعة قيمة كاً لكل عنصر من عناصر سهولة الحصول على خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٢) العدالة في تقديم الخدمات الإسكانية:

جدول (١١) العدالة في تقديم الخدمات الإسكانية (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	**١٤٤	٠.٢٦	٢.٩٣	-	-	٧.١	١٤	٩٢.٩	١٨٢	تتيح المديرية خدمات الإسكان للفئات المستحقة دون تمييز	١
٣	٠.٩٩٠	٠.٨١	٢.٠٦	٣٠.١	٥٩	٣٤.٢	٦٧	٣٥.٧	٧٠	تسعى المديرية إلى تلبية سياسات الإسكان الملائم للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء	٢
٢	**١٧.٧٦٥	٠.٨٢	٢.٢٢	٢٥	٤٩	٢٧.٦	٥٤	٤٧.٤	٩٣	تعمل المديرية على تطوير سياسات مرنة للإسكان تلبي احتياجات مختلف المستويات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع	٣
٤	**١١٦.٧٦٥	٠.٦	١.٣٨	٦٧.٩	١٣٣	٢٦	٥١	٦.١	١٢	توفر المديرية وحدات سكنية لذوي الإعاقة	٤
٥	**٨٣.٥٩٢	٠.٧٦	١.٣٥	٨٢.٧	١٦٢	-	-	١٧.٣	٣٤	يوجد بالمديرية جهة مستقلة لرقابة السوق العقاري وحماية المستهلك	٥
مستوى متوسط		٠.٣١	١.٩٩	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى العدالة في تقديم الخدمات الإسكانية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتيح المديرية خدمات الإسكان للفئات المستحقة دون تمييز بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وجاء بالترتيب الثاني تعمل المديرية على تطوير سياسات مرنة للإسكان تلبي احتياجات مختلف المستويات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وأخيراً يوجد بالمديرية جهة مستقلة لرقابة السوق العقاري وحماية المستهلك بمتوسط حسابي (١.٣٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن تقديم خدمات الإسكان تتم وفق احتياجات السكان المحليين وبطريقة تتناسب مع متطلباتهم، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة (Ghosh, Asha. 2012) حيث توصلت إلى أن المحليات تلعب دور مهم في سد فجوة تقديم الخدمات للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية مع افتراض أن الحكومات المحلية غالباً ما تكون أفضل طريقة لعدالة الوصول إلى الخدمات<sup>٧٨</sup>، ودراسة (Gregory Scott Pierce, 2015) أيضاً أكدت على أن عدم المساواة في الوصول

الى الخدمات الأساسية تؤدي الى تدهور نوعية الحياة المعيشية للأسر ذات الدخل المنخفض<sup>٧٩</sup>.

- وبمراجعة قيمة كلاً لكل عنصر من عناصر العدالة في تقديم الخدمات الإسكانية كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما عدا تسعى المديرية إلى تلبية سياسات الإسكان الملائم للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.
- (٣) نظم المعلومات عن الخدمات الإسكانية:

جدول (١٢) نظم المعلومات عن الخدمات الإسكانية (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كاً ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢	**١٢.٢٥٥	٠.٨٧	١.٩	٤٣.٤	٨٥	٢٣	٤٥	٣٣.٧	٦٦	يوجد بالمديرية نظام فعال للاتصالات	١
٥	**٤١.٠٣١	٠.٧٧	١.٦٤	٥٤.١	١٠٦	٢٨.١	٥٥	١٧.٩	٣٥	يوجد بالمديرية نظام خاص بتوثيق المستندات إلكترونياً	٢
٤	**٢٤.٥٠٠	٠.٧٥	١.٧١	٤٦.٤	٩١	٣٥.٧	٧٠	١٧.٩	٣٥	تتناسب مؤهلات العاملين في إدارة نظم المعلومات بالمديرية مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم	٣
٣	**٢٢.٨١٦	٠.٩	١.٩	٤٥.٩	٩٠	١٨.٤	٣٦	٣٥.٧	٧٠	تمتاز نظم المعلومات في المديرية بكفاءة عالية في توفير المعلومات لصنع القرارات	٤
١	**١٤.٢١٤	٠.٧٥	٢.١٦	٢٠.٩	٤١	٤١.٨	٨٢	٣٧.٢	٧٣	تسهل آلية تبادل المعلومات بين فروع المديرية المختلفة عملية اتخاذ القرارات	٥
مستوى متوسط		٠.٣٦	١.٨٦	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى نظم المعلومات عن الخدمات الإسكانية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٨٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تسهل آلية تبادل المعلومات بين فروع المديرية المختلفة عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.١٦)، وجاء بالترتيب الثاني يوجد بالمديرية نظام فعال للاتصالات بمتوسط حسابي (١.٩)، وأخيراً يوجد بالمديرية نظام خاص بتوثيق المستندات إلكترونياً بمتوسط حسابي (١.٦٤)، ويعزى ذلك الي أن الخدمات الإلكترونية المختلفة أصبحت اسلوباً جديداً في الحياة

والتعامل بين الأفراد ومؤسسات المجتمع، لذا يسعى المجتمع المصري الى نشر التعامل الالكتروني في جميع مجالات الحياة، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت اليه دراسة (الهادي شريف وآخرون، ٢٠١١) حيث أشارت الي أن نماذج التقنية مع الكفاءات البشرية أدى الى ظهور حياة ميسرة تسير بوتيرة متسارعة في النمط والشكل والأداء، تتميز بالسهولة والسرعة والدقة في تقديم الخدمات العامة وانجاز الأعمال، متجاوزة بذلك جميع حواجز البيروقراطية والروتين<sup>٨٠</sup>.

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر نظم المعلومات عن الخدمات الإسكانية كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٤) التحسين المستمر لخدمات الإسكان:

جدول (١٣) التحسين المستمر لخدمات الإسكان (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	**٩١.٦٦٣	٠.٥٩	١.٩٣	٢٠.٩	٤١	٦٥.٣	١٢٨	١٣.٨	٢٧	تستفيد المديرية من نتائج التقييم في تطوير خدماتها الإسكانية	١
١	**٦٦.٣٠٦	٠.٤١	٢.٧٩	-	-	٢٠.٩	٤١	٧٩.١	١٥٥	تأخذ المديرية في اعتبارها الزيادة في إعداد المستحقين	٢
٢	**٢١.٧٤٥	٠.٧٢	٢.٢١	١٧.٩	٣٥	٤٣.٤	٨٥	٣٨.٨	٧٦	تحفز المديرية العاملين على تطوير أدائهم المهني	٣
٥	**١٠.٤	٠.٧	١.٤٥	٦٧.٣	١٣٢	٢٠.٤	٤٠	١٢.٢	٢٤	يشارك المستفيدين بمقترحاتهم في تطوير الخدمات الإسكانية	٤
٤	١.٢٩٦	٠.٨٢	١.٩٣	٣٦.٧	٧٢	٣٣.٢	٦٥	٣٠.١	٥٩	يوجد تنسيق بين البرامج التنموية الهادفة إلى تجويد الخدمات الإسكانية بالمديرية	٥
مستوى متوسط		٠.٣	٢.٠٦	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التحسين المستمر لخدمات الإسكان كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تأخذ المديرية في اعتبارها الزيادة في إعداد المستحقين بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وجاء بالترتيب الثاني تحفز المديرية العاملين على تطوير أدائهم المهني بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وأخيراً يشارك المستفيدين بمقترحاتهم في تطوير الخدمات الإسكانية بمتوسط حسابي (١.٤٥)، وقد

يرجع ذلك الى الزيادة المستمرة للسكان وبالتالي زيادة أعداد المستحقين للخدمات الاسكانية مما يستوجب التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة لتلبية احتياجاتهم المتجددة، وتتفق هذه النتائج مع ما اشارت اليه دراسة (Donaghy, Maureen M., 2010) والتي خلصت الى أن المسئوليات الممنوحة لمجالس الاسكان المحلية تحدث فرقاً كبيراً في تحسين واستدامة برامج الاسكان كما أنها تكون أكثر التزاماً بتقديم الخدمات الى مستحقيها، كما أنها تكون أكثر التزاماً بتقديم الخدمات الي مستحقيها وحسب احتياجاتهم<sup>٨١</sup>، كما جاءت دراسة (Mary Rose Kubal, 2001) لتعول الحسن الكبير في جودة الخدمات الي مشاركة المستفيدين علي المستوى المحلي في صنع واتخاذ وتخطيط وتنفيذ ومتابعة القرارات الخاصة بالبرامج الاسكانية<sup>٨٢</sup>.

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر التحسين المستمر لخدمات الإسكان كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما عدا يوجد تنسيق بين البرامج التنموية الهادفة إلى تجويد الخدمات الإسكانية بالمديرية، مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

(٥) رضا العاملين عن خدمات الإسكان:

جدول (١٤) رضا العاملين عن خدمات الإسكان (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	**٧١.٠٤١	٠.٤	٢.٨	-	-	١٩.٩	٣٩	٨٠.١	١٥٧	تفهم عاملين المديرية لاحتياجات المستحقين عالٍ	١
٢	٤.٦٦٣	٠.٨٢	٢.١٢	٢٨.١	٥٥	٣١.٦	٦٢	٤٠.٣	٧٩	تنمي المديرية مهارات العاملين بها استناداً إلى احتياجاتهم المهنية	٢
٣	**١٠.٩٠٨	٠.٧٥	٢.٠٦	٢٥	٤٩	٤٣.٩	٨٦	٣١.١	٦١	تعتمد المديرية تقديم حوافز تشجيعية للعاملين الأكفأ تقديمًا للخدمات وتنال رضا المستحقين	٣
٤	**٢٤.٨٦٧	٠.٧٧	١.٧١	٤٨	٩٤	٣٣.٢	٦٥	١٨.٩	٣٧	تعتمد المديرية مبدأ الانتخاب في اختيار الهيكل الإداري	٤
٥	**٣٧.٥٤١	٠.٦٩	١.٦٨	٤٤.٩	٨٨	٤٢.٣	٨٣	١٢.٨	٢٥	تعزز المديرية ثقة العاملين لديها بقدراتهم وإمكانياتهم	٥
مستوى متوسط		٠.٣١	٢.٠٧	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن: مستوى رضا العاملين عن خدمات الإسكان كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تفهم عاملين المديرية لاحتياجات المستحقين عالٍ بمتوسط حسابي (٢.٨)، وجاء بالترتيب الثاني تنمي المديرية مهارات العاملين بها استناداً إلى احتياجاتهم المهنية بمتوسط حسابي (٢.١٢)، وأخيراً تعزز المديرية ثقة العاملين لديها بقدراتهم وإمكانياتهم بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية تقديم الخدمات بطريقة تتلاءم مع أولويات السكان المحليين وذلك من خلال تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الاسكانية وبالتالي رضا المواطنين عن تلك الخدمات، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة (Giannoccaro, et al., 2009) حول درجة رضا الجمهور عن خدمات السلطات المحلية في جنوب إيطاليا فقد أشارت النتائج إلى وجود رضا عن أسلوب تعامل الموظفين وعن وضوح الاجراءات وهما ركيزتين لجودة الخدمات<sup>٨٣</sup>.

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر رضا العاملين عن خدمات الإسكان كما يحددها المسؤولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما عدا تنمي المديرية مهارات العاملين بها استناداً إلى احتياجاتهم المهنية، مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان:

جدول (١٥) الصعوبات التي تواجه تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان (ن=١٩٦)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودالاتها	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق أسلوب اللامركزية	١٥٩	٨١.١	٣٤	١٧.٣	٣	١.٥	٢.٨	٠.٤٤	٢٠٨.٧٨٦**	
٢	يوجد أنظمة وإجراءات صارمة لا تشجع على المبادرة والابتكار	٣٣	١٦.٨	٩٣	٤٧.٤	٧٠	٣٥.٧	١.٨١	٠.٧	٢٨.٠٥١**	
٣	تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية وعدم الرغبة في التغيير	٤١	٢٠.٩	٨٨	٤٤.٩	٦٧	٣٤.٢	١.٨٧	٠.٧٣	١٦.٩٦٩**	
٤	عدم كفاءة نظم الاتصال داخل المديرية	٨٨	٤٤.٩	٦٧	٣٤.٢	٤١	٢٠.٩	٢.٢٤	٠.٧٨	١٦.٩٦٩**	
٥	سرية تبادل المعلومات وعدم إتاحتها لجميع العاملين	١٠١	٥١.٥	٦٨	٣٤.٧	٢٧	١٣.٨	٢.٣٨	٠.٧٢	٤٢.٠٧١**	
٦	سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات	١٢٩	٦٥.٨	٦٧	٣٤.٢	-	-	٢.٦٦	٠.٤٨	١٩.٦١٢**	
٧	عدم وضوح أهداف الإدارة العليا بالمديرية للعاملين	١٣٨	٧٠.٤	٣٨	١٩.٤	٢٠	١٠.٢	٢.٦	٠.٦٧	١٢٣.٧١٤**	
٨	الافتقار إلى العمل الجماعي وعدم فاعلية فرق العمل بالمديرية	٣٠	١٥.٣	٤٤	٢٢.٤	١٢٢	٦٢.٢	١.٥٣	٠.٧٥	٧٥.٢٢٤**	
٩	العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز بالمديرية	٩٨	٥٠	٤٤	٢٢.٤	٥٤	٢٧.٦	٢.٢٢	٠.٨٥	٢٥.٢٦٥**	
١٠	إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين بالمديرية	٤٣	٢١.٩	٥٤	٢٧.٦	٩٩	٥٠.٥	١.٧١	٠.٨	٢٦.٩٤٩**	
المتغير ككل								٢.١٨	٠.٢٢	مستوى متوسط	

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق أسلوب اللامركزية بمتوسط حسابي (٢.٨)، وجاء بالترتيب الثاني سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وأخيراً الافتقار إلى العمل الجماعي وعدم فاعلية فرق العمل بالمديرية بمتوسط حسابي (١.٥٣)، وتتفق هذه النتائج مع ما كشفته دراسة (Maxwell Suluma N khokwe, 2005) عن وجود مشكلات تنفيذ اللامركزية في عدم وجود ثقافة التغيير، والخوف من فقدان السلطة، وعدم وجود أهداف محددة،

وضعف المشاركة والتنسيق، ونقص المعلومات وعدم الالتزام بالتكليفات<sup>٤٤</sup>، كما أشارت دراسة (قوت القلوب محمد فريد، ٢٠١١) الى أن أهم المعوقات الأساسية لتطبيق اللامركزية هي الاجراءات الروتينية، وعدم تهيئة المواطنين لثقافة اللامركزية وزيادة الفساد وكثرة القرارات المركزية<sup>٤٥</sup>.

- وبمراجعة قيمة كائ٢ لكل عنصر من عناصر الصعوبات التي تواجه تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان:

جدول (١٦) مقترحات تفعيل تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان (ن=١٩٦)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٤	**٢٨٦.٣٥٧	٠.٤٥	٢.٨٦	٤.١	٨	٥.٦	١١	٩٠.٣	١٧٧	إحداث تغيير في التوجه الاستراتيجي لقطاع الإسكان	١
٢	**١٧٢.٧٣٥	٠.١٧	٢.٩٧	-	-	٣.١	٦	٩٦.٩	١٩٠	إقامة أنظمة معلوماتية فعالة بقطاع الإسكان	٢
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١٩٦	الإصلاحات التشريعية والقانونية بقطاع الإسكان	٣
٥	**٢٤.٩٩٠	٠.٨٥	٢.٢٣	٢٧	٥٣	٢٣	٤٥	٥٠	٩٨	إسناد صلاحيات أكبر لمديري مديريات الإسكان	٤
٦	**١٨.٤٣٩	٠.٨٩	٢.١١	٣٤.٢	٦٧	٢٠.٤	٤٠	٤٥.٤	٨٩	إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية بالمديرية	٥
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١٩٦	اعتماد نظم تحفيزية كافية لتجويد أداء العاملين بالمديرية	٦
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١٩٦	توفير شبكة معلومات تربط المديرية بالمديريات الأخرى داخلياً وخارجياً	٧
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١٩٦	وضع آليات معلنة وواضحة للمساءلة والشفافية بالمديرية	٨
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١٩٦	القضاء على الروتين الإداري في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات بالمديرية	٩
٣	**٢٥٩.٧٢٤	٠.٣٧	٢.٨٦	١	٢	١١.٧	٢٣	٨٧.٢	١٧١	الاهتمام بالتوصيف الوظيفي الواضح لعمل أي موظف بالمديرية	١٠
مستوى مرتفع		٠.١٤	٢.٨	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مقترحات تفعيل تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الإصلاحات التشريعية والقانونية بقطاع الإسكان، واعتماد نظم تحفيزية كافية لتجويد أداء العاملين بالمديرية، وتوفير شبكة معلومات تربط المديرية

بالمديريات الأخرى داخلياً وخارجياً، ووضع آليات معلنة وواضحة للمساءلة والشفافية بالمديرية، والقضاء على الروتين الإداري في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بالمديرية بمتوسط حسابي (٣)، وجاء بالترتيب الثاني إقامة أنظمة معلوماتية فعالة بقطاع الإسكان بمتوسط حسابي (٢٠٩٧)، وأخيراً إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية بالمديرية بمتوسط حسابي (٢٠١١)، وتتفق هذه النتائج مع (تقرير التنمية البشرية، ٢٠٠٤) حيث أكد على أن أهم متطلبات تحقيق اللامركزية في البلدان النامية هي توفير الديمقراطية والمشاركة وتطوير أساليب التخطيط بالمشاركة، ووضع آليات للمساءلة والشفافية، وإصلاح الجهاز الإداري والإصلاحات التشريعية<sup>٨٦</sup>.

- وبمراجعة قيمة كالأ لكل عنصر من عناصر مقترحات تفعيل تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما عدا الإصلاحات التشريعية والقانونية بقطاع الإسكان، واعتماد نظم تحفيزية كافية لتجويد أداء العاملين بالمديرية، وتوفير شبكة معلومات تربط المديرية بالمديريات الأخرى داخلياً وخارجياً، ووضع آليات معلنة واضحة للمساءلة والشفافية بالمديرية، والقضاء على الروتين الإداري في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بالمديرية، مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(٦-١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان متوسطاً ":

جدول (١٧) مستوى أبعاد تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون (ن=١٩٦)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	لامركزية التخطيط.	١.٤٦	٠.٢٩	٣
٢	لامركزية اتخاذ القرار	٢.١٨	٠.٢٨	١
٣	لامركزية المتابعة	١.٧٢	٠.٢٧	٢
٤	لامركزية التمويل	١.٣٣	٠.٢٤	٤
	أبعاد اللامركزية ككل	١.٦٧	٠.١٤	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

أبعاد تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول لامركزية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.١٨).
- الترتيب الثاني لامركزية المتابعة بمتوسط حسابي (١.٧٢).
- الترتيب الثالث لامركزية التخطيط بمتوسط حسابي (١.٤٦).
- الترتيب الرابع لامركزية التمويل بمتوسط حسابي (١.٣٣).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون بلغ (١.٦٧) وهو معدل متوسط. مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الإسكان متوسطاً".
- (٢-٦) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد جودة خدمات الإسكان متوسطاً":

جدول (١٨) مستوى أبعاد جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون (ن=١٩٦)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	سهولة الحصول على خدمات الإسكان	١.٩٥	٠.٢٢	٤
٢	العدالة في تقديم الخدمات الإسكانية	١.٩٩	٠.٣١	٣
٣	نظم المعلومات عن الخدمات الإسكانية	١.٨٦	٠.٣٦	٥
٤	التحسين المستمر لخدمات الإسكان	٢.٠٦	٠.٣	٢
٥	رضا العاملين عن خدمات الإسكان	٢.٠٧	٠.٣١	١
	أبعاد جودة خدمات الإسكان ككل	١.٩٩	٠.١٣	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

- أبعاد جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون، تمثلت فيما يلي:
- الترتيب الأول رضا العاملين عن خدمات الإسكان بمتوسط حسابي (٢.٠٧).
- الترتيب الثاني التحسين المستمر لخدمات الإسكان بمتوسط حسابي (٢.٠٦).
- الترتيب الثالث العدالة في تقديم الخدمات الإسكانية بمتوسط حسابي (١.٩٩).
- الترتيب الرابع سهولة الحصول على خدمات الإسكان بمتوسط حسابي (١.٩٥).
- الترتيب الخامس نظم المعلومات عن الخدمات الإسكانية بمتوسط حسابي (١.٨٦).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد جودة خدمات الإسكان كما يحددها المسئولون بلغ (١.٩٩) وهو معدل متوسط. مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد جودة خدمات الإسكان متوسطاً".

(٣-٦) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق اللامركزية وتحسين جودة خدمات الإسكان ":

جدول (١٩) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق اللامركزية وتحسين جودة خدمات الإسكان (ن=١٩٦)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠.٠٨٧	٠.٠٠٠	٠.٢٩٦	٠.٠٠٠	١٨.٥٩٥	٠.٠٠٠	٤.٣١٢	٠.١٧٣	أبعاد اللامركزية ككل

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد تطبيق اللامركزية ككل" والمتغير التابع " أبعاد تحسين جودة خدمات الإسكان ككل " (٠.٢٩٦)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) (F=18.595 , Sig=0.000) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٨٧)، أي أن أبعاد تطبيق اللامركزية ككل تفسر (٨.٧%) من التغيرات في أبعاد تحسين جودة خدمات الإسكان ككل.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.١٧٣)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت (T=4.312 , Sig=0.000) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).
- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق اللامركزية وتحسين جودة خدمات الإسكان ".

ثامناً: النتائج العامة للدراسة:

- (١) توصلت الدراسة نتائج الدراسة الى أنه تتوفر خبرات مهنية متنوعة للعاملين بمديرية الاسكان والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم، وبالتالي التعامل مع العملاء بكفاءة.
- (٢) اظهرت نتائج الدراسة الى أن المتوسط العام لأبعاد تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الاسكان كما يحددها المسؤولون بلغ (١.٦٧)، وهو معدل متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد جاءت في المرتبة الأولى لامركزية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.١٨)، والمرتبة الثانية جاءت لامركزية المتابعة بمتوسط حسابي (١.٧٢)، أما المرتبة الثالثة فجاءت لامركزية التخطيط بمتوسط حسابي (١.٤٦)، وأخيراً لامركزية التمويل بمتوسط حسابي (١.٣٣).

- (٣) توصلت نتائج الدراسة الى أن المتوسط العام لأبعاد جودة خدمات الاسكان كما يحددها المسئولون بلغ (١.٩٩) وهو معدل متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد جاءت في المرتبة الأولى رضا العاملين عن خدمات الاسكان بمتوسط حسابي (٢.٠٧)، ثم جاء التحسين المستمر لخدمات الاسكان بمتوسط حسابي (٢.٠٦) في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فجاءت العدالة في تقديم الخدمات الاسكانية بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وفي المرتبة الرابعة جاءت سهولة الحصول على خدمات الاسكان بمتوسط حسابي (١.٩٥)، وأخيراً جاء بعد نظم المعلومات عن الخدمات الاسكانية بمتوسط حسابي (١.٨٦).
- (٤) أظهرت نتائج الدراسة أن هناك صعوبات تواجه تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الاسكان كما يحددها المسئولون متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي كالاتي: فقد جاء في الترتيب الأول عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق اسلوب اللامركزية بمتوسط حسابي (٢.٨)، وجاء بالترتيب الثاني سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وأيضاً الافتقار الى العمل الجماعي وعدم فاعلية فرق العمل بالمديرية بمتوسط حسابي (١.٥٣).
- (٥) أوضحت نتائج الدراسة أن مقترحات تفعيل تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الاسكان كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨) ومؤشرات ذلك وفقاص لترتيب المتوسط الحسابي كالاتي: فقد جاء في الترتيب الأول الإصلاحات التشريعية والقانونية بقطاع الإسكان، واعتماد نظم تحفيزية كافية لتجويد أداء العاملين بالمديرية، وتوفير شبكة معلومات تربط المديرية بالمديريات الأخرى داخلياً وخارجياً، ووضع آليات معلنة وواضحة للمساءلة والشفافية بالمديرية، والقضاء على الروتين الإداري في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بالمديرية بمتوسط حسابي (٣)، وجاء بالترتيب الثاني إقامة أنظمة معلوماتية فعالة بقطاع الإسكان بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، وأخيراً إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية بالمديرية بمتوسط حسابي (٢.١١).
- (٦) أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول للدراسة حيث أسفرت هذه النتائج أن تطبيق اللامركزية في تحسين جودة خدمات الاسكان جاءت متوسطة بأبعادها الأربعة (لامركزية اتخاذ القرار، لامركزية المتابعة، لامركزية التخطيط، لامركزية التمويل).
- (٧) اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني للدراسة حيث أسفرت هذه النتائج أن مستوى أبعاد جودة خدمات الاسكان جاءت متوسطة بمؤشراتها الخمسة (رضا العاملين عن خدمات الاسكان،

التحسين المستمر لخدمات الاسكان، العدالة في تقديم الخدمات الاسكانية، سهولة الحصول على خدمات الاسكان، نظم المعلومات عن الخدمات الاسكانية).

(٨) اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث أنه يوجد ارتباط طردي ضعيف بين المتغير المستقل وهو تطبيق اللامركزية ككل والمتغير التابع تحسين جودة خدمات الاسكان ككل.

تاسعاً: التصور التخطيطي المقترح لتفعيل تطبيق اللامركزية بمديريات الاسكان.

١- الهدف:	٢- اسس التصور المقترح:	٣- مستويات العمل في التصور المقترح:	٤- المشاركون في التنفيذ:
<p>-تفعيل تطبيق اللامركزية بقطاع الاسكان لتحسين جودة الخدمات الاسكانية.</p> <p>-ما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج.</p> <p>-مقابلات الباحث مع المسؤولين والعاملين بمديرية الاسكان بمحافظة اسوان.</p>	<p>١- العمل على مستوى العملاء المستحقين:</p> <p>-مشاركة العملاء العملاء في تحديد الأهداف الاسكانية المراد تحقيقها بما يتناسب مع احتياجاتهم.</p> <p>-تكوين لجان مشتركة بين المستفيدين والمسؤولين في المديريات لتقويم الخدمات الاسكانية المقدمة.</p> <p>٢- العمل على مستوى المديريات:</p> <p>-توفير قاعدة بيانات عن أهم احتياجات السكان المحليين ومشاكلهم الاسكانية.</p> <p>-توفير موارد بشرية ذات مستوى مهاري وكفاءة ادارية عالية.</p> <p>-وضع معايير ومواصفات محلية للخدمات الاسكانية بما لا تقل عن المستوى المركزي.</p> <p>-نشر فكر اللامركزية بين العاملين بالمديريات واستثارتهم نحو التغيير.</p> <p>٣- العمل على مستوى الوزارة:</p> <p>-تفويض المزيد من السلطات المركزية لمديريات الاسكان.</p> <p>-ضمان التوزيع العادل للموارد والامكانات بين جميع مديريات الاسكان.</p> <p>-زيادة برامج التدريب لبناء قدرات العاملين بمديريات الاسكان.</p> <p>-المتابعة المستمرة لجودة الخدمات الاسكانية المقدمة للعملاء المستحقين.</p> <p>-زيادة التمكين المالي لمديريات الاسكان.</p>	<p>-وزارة الاسكان.</p> <p>-وزارة الاعلام بأجهزتها المختلفة وذلك من خلال برامجها وأنشطتها الهادفة الى نشر ثقافة اللامركزية.</p> <p>-الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.</p> <p>-جمعيات المستثمرين والممولين.</p> <p>-المجالس القومية المتخصصة.</p> <p>-جمعيات التعاونيات.</p> <p>-هيئة المجتمعات العمرانية.</p> <p>-النقابات المهنية.</p>	

٥- مقترحات تطبيق اللامركزية بمديريات الاسكان:

١. منح صلاحيات إدارية أوسع لمديري مديريات الاسكان.
٢. اعطاء المديريات مرونة أكبر في تحديد احتياجاتها وتوكيلها في إدارة الانفاق من بعض بنود الموازنة المرتبطة بالتشغيل والخدمات.
٣. منح صلاحيات لمديريات الاسكان في تفتين لوائح منظمة للحدود الجغرافية والادارية والفنية والمالية.
٤. نشر ثقافة اللامركزية بين قيادات ومسئولي الوزارة ومديريات الاسكان.
٥. تدعيم الثقة لدى العاملين حيث أن للثقة دور كبير في ايجاد الدافعية وتحمل المسؤولية من قبل العاملين.
٦. اعتماد نظام لامركزي في التخطيط الاداري لما له من أثر كبير في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية.
٧. اعتماد أنظمة تشريعية وقانونية أكثر مرونة بما يتناسب مع نهج الادارة اللامركزية.
٨. اعتماد آليات الرقابة الذاتية والمساعدة في مديريات الاسكان.
٩. وضوح المهام والصلاحيات للعاملين في المستويات المركزية والمحلية منعاً للتداخل والازدواجية.
١٠. اعادة هيكلة توصيفات الوظائف والمهام والمسئوليات بما يتوافق مع نهج اللامركزية.
١١. الاستقلال المحلي للأصول والموارد المحلية.
١٢. توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مديريات الاسكان.
١٣. منح أدوار أكبر للمرؤوسين بمديريات الاسكان لإظهار كفاءتهم في العمل الاداري.
١٤. تشجيع المرؤوسين على العمل كفريق من أجل رسم السياسة المستقبلية للمديريات الاسكانية.
١٥. استحداث معايير ديمقراطية لتمكين العاملين بالمديريات من اختيار الرؤساء والتنفيذيين بطريقة موضوعية.

٦- آليات تفعيل اللامركزية لتحسين جودة خدمات الاسكان:

آليات تفعيل أبعاد وجود خدمات الاسكان:	آليات تفعيل أبعاد اللامركزية في مديريات الاسكان:
<p>١- آليات سهولة الحصول على خدمات الاسكان: - اعلان تكاليف الحصول على الخدمة للجميع بشفافية. - اجراءات الحصول على الخدمة واضحة ومعلنة لجميع العملاء. - الحد من البيروقراطية لتسريع حصول المستحقين على الخدمات الاسكانية. تفعيل اسلوب خدمات الشباك الواحد لتبسيط وتسهيل الاجراءات. تشكيل هيكل اداري مستقل بالمديرية لإنهاء كافة المعاملات بكفاءة وفاعلية.</p>	<p>١- آليات تفعيل لامركزية صنع القرار: - اتاحة مشاركة المديريات باتخاذ القرارات المرتبط بخدمات الاسكان بالمستويات العليا بالوزارة. - توسيع قاعدة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمديرية الاسكان. - منح سلطة تفويضية للمرؤوسين باتخاذ قرارات خاصة بمديرية الاسكان. - استعداد الادارة العليا بالوزارة لتفويض السلطات للمديريات. الخذ بأراء ومقترحات العاملين بالمديرية في صنع قراراتها.</p>
<p>٢- آليات العدالة في تقديم الخدمات الاسكانية: - وضع آليات واضحة لمنع التمييز في تقديم الخدمات. - وضع نظم معلنة لكشف المخالفات وطرق الإبلاغ عنها. - تطوير سياسات الاسكان بما يحقق الاستدامة في تقديم الخدمات للعملاء الحاليين والمستقبليين. - الاهتمام بتوفير وحدات سكنية لذوى الاحتياجات الخاصة. - تشكيل جهة مستقلة بالمديرية للرقابة على السوق العقاري وحماية المستهلك.</p>	<p>٢- آليات تفعيل لامركزية المتابعة: - تشكيل لجنة للإشراف على الأداء الفني بمديرية الاسكان. - الاستفادة من نتائج لجان المتابعة في تحسين وتجويد خدمات المديرية. - وضع تقنيات رقابية لمعاقبة المقصرين في تقديم الخدمات بمديرية الاسكان. - الاهتمام باعداد تقارير المتابعة للخدمات الاسكانية المقدمة بالمديرية الكترونياً. ٣- آليات تفعيل لامركزية التخطيط: - منح صلاحية للمديرية باستحداث خدمات اسكانية جديدة.</p>
<p>٣- آليات نظم المعلومات عن الخدمات الاسكانية: - انشاء نظام للتوثيق الالكتروني لكافة الخدمات الاسكانية بالمديرية. - تجديد واستحداث نظم الاتصال والتواصل داخل المديرية. - انشاء قاعدة بيانات بالمديرية لتسهيل تبادل المعلومات بين فروع المديرية المختلفة. ٤- آليات التحسين المستمر لخدمات الاسكان: - تقييم المديرية لخدماتها الاسكانية بصفة دورية. - تعديل خدمات الاسكان بالمديرية حسب احتياجات</p>	<p>منح استقلالية للمديرية في تحديد أهدافها الخاصة بخدمات الاسكان. - تشجيع المديرية على اقتراح مشاريع وبرامج تنموية على المستوى الوطني. - دعم وتشجيع المديرية على استخدام اسلوب التخطيط بالمشاركة. - حث المديرية على المشاركة في صياغة سياسات الاسكان على المستوى الوطني. ٤- آليات تفعيل لامركزية التمويل:</p>

<p>السكان المحليين المتجددة.</p> <p>-وضع آليات لتحفيز العاملين بالمديرية على تطوير آدائهم المهني.</p> <p>-استطلاع آراء المستفيدين والاستفادة من مقترحاتهم في تحسين وتطوير الخدمات الاسكانية.</p> <p>٥-آليات رضا العاملين عن خدمات الاسكان:</p> <p>-تعزيز ثقة العاملين بالمديرية بقدراتهم وامكانياتهم.</p> <p>-اعتماد المديرية لمبدأ الانتخاب في اختيار الهيكل الاداري.</p> <p>-اجراء استقصاء حول مدى رضى العملاء عن الخدمات الاسكانية المقدمة.</p> <p>انشاء لجنة للتعامل السريع مع المشاكل الاسكانية الطارئة.</p>	<p>-اتاحة الشفافية في تداول المعلومات المالية بالمديرية.</p> <p>-اعطاء صلاحية في ترحيل فائض موازنة المديرية من سنة لأخرى.</p> <p>-اعطاء صلاحية للمديرية في ادارة وتنظيم شئونها المالية دون قيود.</p> <p>-اعطاء صلاحية تنفيذ المديرية مشاريع استثمارية محلية لصالحها.</p> <p>-الاستقلال المحلي للأصول والموارد المحلية.</p> <p>-اشراك مديريات الاسكان مع الوزارة في اعداد وتخطيط الموازنة المالية العامة.</p>
---	--

- ١- لطف الله امام صالح: مشكلة الاسكان واعادة هندسة نظام الائتمان العقاري، مؤتمر تنشيط السوق العقاري المصري، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، جامعة الأزهر، الفترة من ٢٥-٢٧ يونيو ٢٠٠٢، ص ١.
- ٢- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء: الكتاب الاحصائي السنوي ، الباب الثاني،"باب الاحصاءات الحيوية"، "السكان"، سبتمبر ٢٠١٨.
- ٣- أيمن محمد نور عفيفي: نحو تفعيل استراتيجيه متكاملة لتطوير سياسات توفير الاسكان بالعالم العربي "دراسة تحليلية للتجربة المصرية"، كلية الهندسة بالمطرية، جامعة حلوان، ٢٠٠١، ص ٢.
- ٤- هالة يوسف وآخرون: الاستجابة للنمو السكاني السريع في مصر، تقرير المكتب المرجعي للسكان في مصر، ٢٠١٤. في <https://www.almasryalyoum.com/news/details/693093>
- ٥- احمد عيسى سعيد على الحراسي: توجهات التنمية الاسكانية في دولة الامارات العربية المتحدة "دراسة تحليلية لمدينة العين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.
- ٦- الدستور المصري: المادة (٧٨) ، الهيئة العامة للإستعلامات ، القاهرة ، ٢٠١٤.
- 7- Gregory Scott Pierce: Basic Services, Low-Income Settlements and the Local State: How Collectively-Organized Initiatives Redress Inequalities, Doctor Dissertation, University of California, Los Angeles, 2015.
- 8- Collard, Carol S.: "Linking housing, social services and family well-being: A model for reducing welfare-dependency among the hard-to-employ." Journal of Human Behavior in the Social environment 15.2-3 (2007): 415-433.
- 9- Tiwana Latrease Demoss: Building houses or creating homes: Housing development programs and quality of life in Port Elizabeth South Africa, Doctor Dissertation, American University, Washington, 2012.
- 10- Richard Ronald, and John Doling: Shifting East Asian approaches to Home ownership and the housing welfare pillar, International journal of housing policy, 10 (3), 2010.
- 11- Mary Keegan Eamon: Poverty and placement outcomes of intensive family preservation services, Child and adolescent social work journal, 11 (5), 1994.
- 12-, Christince Cook: Quality of Community life among rural residents, An integrated model, Soc. Indic. Res., 94, 2009.
- 13- Joshua odetunde: Engaging the Nonprofits in Louisville Housing Market for Low-Income Households, Doctor Dissertation, Walden University, 2015.

- ١٤- راجع: نجوى محمود: سياسات الاسكان في مصر "كراسات استراتيجية"، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، القاهرة، ٢٠٠١.
- ١٥- شيماء الشرفاوي: تقييم سياسات الاسكان في مصر، منتدى البدائل العربي للدراسات "تحليلات دورية (٨)"، ٧ ابريل ٢٠١٤، ص ٢.
- ١٦- محمود ابراهيم عبد الله أبو حية: سياسات تمويل الاسكان في قطاع غزة وتأثيرها على مشاريع الاسكان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، الجامعة الاسلامية- غزة، ٢٠١٧، ص ٣٥.
- ١٧- محمد محمد بدران: أسس الإصلاح الاداري في نظرية التنظيم "دراسة في الهيكل التنظيمي ومحددات تطويره الثانية"، ١٩٨٥، ص ١٨.
- ١٨- مروة حمدي رياض: الرضا المجتمعي عن أداء المؤسسات الخدمية في محافظة الدقهلية عن عام ٢٠١٤، حوليات أداب عين شمس، المجلد ٤٤ (ابريل- يونية ٢٠١٦)، ص ٤٥١.
- ١٩- عبد الله رمضان توفيق: اطار مقترح لدور البنوك في تمويل الاسكان التعاوني في مصر، ب.ت، ص ١١. في [www.icch-eg.com/attachments/article/199/Drabdallah%20ramdan.pdf](http://www.icch-eg.com/attachments/article/199/Drabdallah%20ramdan.pdf) 19/9/2018
- ٢٠- برنامج الأمم المتحدة الانمائي، معهد التخطيط القومي: اختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد، تقرير التنمية البشرية مصر ٢٠٠٤، ص ١.
- 21- Jone Carpenter: Education research and school leadership, Journal of education, 21, (Kuwait), 1997.
- ٢٢- سامي الطوخي: اللامركزية المجتمعية "مدخل التمكين والتنمية المحلية المستدامة"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢.
- 23- ESCWA: Decentralization and the emerging role of municipalities in the ESCWA region, United Nation, New York, 2001.
- 24- Aubert Benoit: Public sector performance and decentralization of decision rights, Canadian Public Administration, Vol. 7, Issue 55, 2012.
- 25- George Martin Niksic: Democratizing Decentralization in South Africa: A Case Study of Local Government in Port Elizabeth, Doctor Dissertation, York University, Toronto, Ontario, Canada, November, 2003.
- 26- Pablo, Saavedra-Costas: A Study of the Impact of Decentralization on Access to Service Delivery, Doctor Dissertation, Georgia State University and Georgia Institute of Technology, December 2009.
- 27- Cristina , Rodriguez-Acosta: the impact of decentralization and new intergovernmental relations on public service delivery: a comparative analysis of Colombia and Paraguay, doctor dissertation, Florida international university, Miami, Florida, 2016.

28- Gordon Crawford: Decentralization and struggles for basic rights in Ghana: opportunities and constraints, The International Journal of Human Rights, Vol. 14, Issue 1, 2010.

29- Ghosh Asha: Decentralization and Local Government Innovation in Providing Urban Services for the Poor in South and South-east Asia, Asian cities in an ERA of decentralization, Vol. 16, Issue 1, 2012.

٣٠- مروة خيرى محمد: ثقافة اللامركزية ومشاركة الفقراء في اتخاذ القرارات التخطيطية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة اسبوط، ٢٠١٦.

31- Osita Nwabuzor: perceptions of housing managers on the effects of centralizing the county of los Angeles' public housing agencies, Doctor Dissertation, University of la Verne, la Verne, California, December, 2000.

32- Conor O'dwyer & Daniel: Dose decentralization make government more efficient and effective, Commonwealth & Comparative politics, USA, Harvard university, Vol. 44, No. 3, November 2006.

٣٣- كلية دبي للإدارة الحكومية، معهد آش للإدارة الديمقراطية والابتكار: تقرير حول فعاليات المنتدى العربي الأول للابتكار في الإدارة الحكومية، ١٣- ١٤ نوفمبر، ٢٠٠٦، ص ٢٤.

34- Kauneckis Derek: Making decentralization work: A Cross-national examination of local governments and natural resource governance in Latin America, Source: Studies, Vol. 44, Issue 1, 2009.

35- Maureen Donaghy: Civil Society and Participatory Governance in Brazilian Housing Policy, Doctor Dissertation, University of Colorado, U.S.A., 2010.

٣٦- قوت القلوب محمد: ثقافة المجتمع المدني كمتغير في لامركزية التخطيط وعلاقتها بصنع القرار، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٣١)، الجزء (١٤)، ٢٠١١.

37- Ghosh Asha: Decentralization and Local Government Innovation in Providing Urban Services for the Poor in South and South-east Asia, Asian cities in an ERA of decentralization, Vol. 16, Issue 1, 2012.

38- Frunence Gasto: Challenges to the implementation of health sector decentralization in Tanzania, Experiences from kongwa district council others global health action, Vol. 6, 2013.

39- Mary rose kubal: Decentralization and citizen participation in Urban Chile: The transfer of health and education administration to local governments, Doctor Dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill, 2001.

40- B.S. Ghuman & Ranjeet Singh: Decentralization and delivery of public services in Asia, Punjab University, Chandigarh, India, 2013.

Available online at <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2013.02.001>

41- Wilfred Uronu Lameck: Decentralization and the quality of public service delivery in Tanzania, Vrije Universiteit Amsterdam, geboren te Hai District Council, Tanzania, 2017, P. 1.

٤٢- فوزي محمد حسني: لامركزية التخطيط وتأثيرها على اتخاذ القرار في المجالس الشعبية المحلية، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٣٠)، الجزء (٨)، ٢٠١١.

43- Elvin Yusifli: Impediments to effective decentralization in Azerbaijan: the problem of competencies and resources in local self-government, The degree of master, Duquesne University, U.S.A., August, 2013.

44- Marsela Dauti: How Institutions Matter for Local Development: Evidence from the Implementation of Decentralization Reform in Albania, Doctor Dissertation, Washington University, U.S.A., August 2013.

45- Eshita Erica Anjum: Decentralization and the delivery of basic services in a developing country: Institutional challenges of providing water and sanitation to urban consumers in Addis Ababa Ethiopia, Doctor Dissertation, University of California, U.S.A, 2016.

46- UNDESA: Decentralization and decentralized governance for enhancing delivery of services in transition condition, Regional Forum on "enhancing trust in government through leadership capacity building", ST. Petersburg, 28- 30 September, 2006

٤٧- تقرير التنمية البشرية: برنامج الأمم المتحدة الانمائي، معهد التخطيط القومي: مرجع سبق ذكره، ص ٨.

٤٨- تقرير التنمية البشرية : برنامج الأمم المتحدة الانمائي، معهد التخطيط القومي: مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

٤٩- سليمان ولد حامدون: اللامركزية الادارية ومساهمتها في التنمية المحلية، مجلة جامعة سبها للعلوم الانسانية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ليبيا، ٢٠٠٦، ص ١٢١.

50- ESCWA: "Decentralization and the emerging role of municipalities in the ESCWA region", United Nations, New York, U.S.A., 2001.

51- Kreitner Rebot: "Management", Houghton Mifflin Co., Boston, 2004, p. 321.

52- William, Pride: "Business", 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Co., Boston, 2005, p. 365.

53- Rondinellim D.,: "What is decentralization?", in World Bank institute (ed.),Decentralization briefing notes, WBI working papers, 2002,P. 18. Available on

<http://www.worldbank.org/wbi/publications/wbi37142.pdf>

54- White, Leonar: Decentralization "the encyclopedia of the social science, U.S.A, 2003, p.4. Available on [www.ncrel.org/sdrs/issues](http://www.ncrel.org/sdrs/issues)

55- George Guess : "Comparative decentralization lessons from Pakistan, Indonesia, and the Philippines." Public Administration Review 65.2 (2005): 217-230.

٥٦- الأمم المتحدة: اللامركزية في حكم التحول السياسي، اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغرب آسيا، ٢٠١٣، ص ١٠.

57- UNDP: Decentralization: A sampling of definitions, Joint UNDP-Government of Germany, 1999, P. 45.

٥٨- محمد نور السيد علي البصراني: اللامركزية ودورها في دعم التحول الديمقراطي في مصر، مجلة مصر المعاصرة، مجلد (١٠٤)، العدد (٥١٢)، أكتوبر ٢٠١٣، ص ٢٥١.

٥٩- نسمة طارق مصطفى كامل: أثر تطبيق اللامركزية المالية علي الحد من الفقر في مصر: دراسة مقارنة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، ٢٠١٦، ص ص ٣٤٦ : ٣٤٧.

٦٠- محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الأداء "معايير لتطبيقات إدارة الجودة في الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٦٣.

61- Haksever Cengiz and Others: Service management operation, Prentice Hall, 2000, P. 33.

٦٢- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، ط (٣)، ٢٠٠٥، ص ١٨.

٦٣- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٨.

٦٤- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٤٥٦.

٦٥- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط (١)، ٢٠٠٢، ص ٢١٥.

66- Brochado Marques : Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education, FEP (Faculae De Economic Do Porto) Working papers, No. 285, DEZ, 2007, P. 3.

٦٧- مراد موسى عبد الجبوري: متطلبات حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات "دراسة حالة في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية (صلاح الدين)"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٦)، العدد (١)، يونيو ٢٠١٦، ص ١٣٢.

- ٦٨- علاء فرحان طالب: تقييم جودة الخدمات السياحية الدينية من وجهة نظر الزائرين "دراسة ميدانية في محافظة كربلاء المقدسة"، المؤتمر العلمي الثالث لجامعة أهل البيت، مجلة جامعة أهل البيت، العدد (٤)، ٢٠٠٢، ص ٣٠٢.
- ٦٩- البوابة الالكترونية لمحافظة أسوان، مديرية الإسكان، ٢٠١٨.
- ٧٠- تصريحات الدكتور مصطفى مدبولي وزير الإسكان لجريدة اليوم السابع، يوم الأربعاء، ٣ يناير ٢٠١٨.
- ٧١- احمد محمود عبد الحميد فرج: تأثير تخطيط وادارة الخدمات الحضرية على ازدهار التجمعات السكنية الجديدة "بالطبيق على مناطق الاسكان المتوسط وفوق المتوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التخطيط الاقليمي والعمراني، جامعة القاهرة، ٢٠١٣.
- ٧٢- مروة خيري محمد: مرجع سبق ذكره.
- ٧٣- قوت القلوب محمد فريد: مرجع سبق ذكره.
- ٧٤- حمادة رجب مسلم: الثقافة اللاكترونية كمتغير في تطبيق اللامركزية في المحليات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٣٧)، الجزء (٥)، ٢٠١٤.
- 75- Aubert, Benoit: OP Cit.,
- ٧٦- عبد المطلب غانم: الاصلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزية، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠١.
- 77- Alison Leigh Holden: Service convenience scale development and the examination of its impact on service provider satisfaction, The degree of master, University of Guelph, 2005.
- 78- Ghosh, Asha: Op Cit.,
- 79- Gregory Scott Pierce: Op Cit.,
- ٨٠- الهادي شريقي وآخرون: البوابة الالكترونية للجزائر "خطوة نحو الحكومة الالكترونية"، أعمال اليوم الدراسي: المحتوى الرقمي بالعربية في نظام الادارة الالكترونية، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، ٢٠١١. في <http://search.mandumah.com/Record/806077>
- 81- Donaghy, Maureen M.: OP Cit.,
- 82- Mary Rose Kubal: OP Cit.,
- 83- Giannoccaro, R. Nicola, A. L. Domenico and Pietrofot: Measuring citizen satisfaction with aspects of public from local authority, Public organization review, Vol. 8, 2009.
- 84- Maxwell Suluma Nkhokwe: Decentralization by an efficient information system, Enabling efficient decision for basic education in Malawi, PHD., University of Massachusetts Amherst, 2005.

٨٥- قوت القلوب محمد فريد: مرجع سبق ذكره.

٨٦- برنامج الأمم المتحدة الانمائي، معهد التخطيط القومي: مرجع سبق ذكره.