

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

- مرحلة إعادة الإعمار -

م. مايا الزبيبي ** أ. د. محمد زياد ملاً *** أ. د. عماد المصري ****

الملخص

إنّ التحدي الذي يواجه تنمية المجتمعات العمرانية وإعادة إعمار المدن التي تعرضت للأضرار والخسائر الناتجة عن الكوارث والحروب، يتمثل بالتكامل في المشاريع المقترحة في مجال التخطيط والإدارة والتنفيذ، ووضع منهجية تضمن تقدّم هذه المشاريع نحو تحقيق أهدافها، وفي حال عدم تحقق هذه المقومات ستصبح مشاريع إعادة الإعمار قاصرة وعاجزة عن تحقيق الغرض المراد منها، حيث ستغدو الاستثمارات الموجهة إلى هذه البرامج هدراً للموارد المختلفة في بلدٍ يحتاج إلى التعامل مع موارده بكفاءة وفعالية، ليتم تحقيق أقصى عائدٍ ممكن من الدخل الوارد.

لقد أوضح البحث بدايةً مفهوم قطاع الإسكان وأهمية البدء في إعادة إعمار المساكن بعد مرحلة الصراع، وعرض المؤشرات الإسكانية قبل وبعد الأزمة، ومن ثمّ استخدم البحث أحد الأدوات التي يمكن أن تضبط المشاريع الإسكانية في مرحلة إعادة إعمار سوريا وهي "مؤشرات الأداء القابلة للقياس"، حيث تكمن أهميتها في بيان ورصد مدى تقدم هذه المشاريع نحو تحقيق أهدافها، كما تمّ توزيع استبيانات على شريحة من الخبراء وتحليل نتائجها على برنامج APSS ومقياس (لايكرت) الرباعي لدرجة الأهمية، وذلك لتحديد أهم مؤشرات الأداء لكل محور من محاور قطاع البناء والتشييد المتضمن لقطاع الإسكان في مرحلة إعادة الإعمار في سوريا

الكلمات المفتاحية: مفهوم الإسكان - المؤشرات الإسكانية - إعادة الإعمار - مؤشرات الأداء.

أعد البحث في سياق رسالة الماجستير للمهندسة مايا الزبيبي بإشراف الأستاذ الدكتور محمد زياد ملاً والأستاذ المشرف المشارك *
الدكتور عماد المصري

** قسم التخطيط والبيئة - كلية الهندسة المعمارية - جامعة دمشق
*** أستاذ - رئيس قسم التخطيط والبيئة - كلية الهندسة المعمارية - جامعة دمشق
**** أستاذ - قسم التخطيط والبيئة - كلية الهندسة المعمارية - جامعة دمشق

Determine the performance indicators of housing sector projects in Syria - Reconstruction phase -

Arch.Maya Al Zabibi *

Prof.Mhd Ziad Malla***

Prof .Emad Al Masri****

Abstract

The challenge facing the development of urban societies and the rebuilding of cities that have been subject to damage and losses resulting from disasters and wars is represented by an integration of suggested projects in the fields of planning, management and implementation as well as putting a methodology that assures such projects reaching their goals. In the case where the requirements are not met, the projects of rebuilding will become impotent and incompetent of achieving its purpose, hence investing in these projects will become a waste of resources in a country that is in need to deal with what it has effectively in order to reach the best outcome from the income.

The research first explains the concept of habitation sector and the importance of initiating the re-habitation of buildings after the times of conflict, and it views the habitation parameters before and after the crisis. Then, the research uses one of the tools that could adjust the habitation projects in the rebuilding phase of Syria that is through the “performance measurable parameters”. The importance of such a tool lies within stating and observing the advancement of the projects towards their end goals. Also, surveys were given to a segment of experts and then were analysed through the APSS program and (Likert) quadratic scale of importance degree in order to find out the most important functioning parameters for every axis of building sector in the rebuilding phase of Syria.

Key words Housing concept - housing indicators - reconstruction- performance indicators.

* study prepared to obtain a master degree in planning and environment

** Department of Planning and Environment, Faculty of Architecture, University of Damascus.

*** Professor - Head of Department of Planning and Environment, Faculty of Architecture, University of Damascus

**** Professor of Department of Planning and Environment, Faculty of Architecture, University of Damascus

1- مقدمة :

تتوعدت الخطط والمشاريع التي تهدف لتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار ومازال الوصول للهدف يحتاج إلى العديد من الجهود والتكامل في الخطط، ويجب أن تتضمن هذه الخطط والاستراتيجيات الوسائل لتحقيق التوازن بين الضرورات المعاصرة وما يلزم للتوصل إلى نتائج واقعية مستقرة، ويعتبر نظام قياس وتقييم الأداء أحد الجهود الممكنة لتفادي الأخطاء الناتجة عن التحليل الأولي الذي يعكس الواقع في صورة عددية غير واضحة، وبالتالي تؤدي إلى خطط تنفيذ غير مجدية ولاسيما أن الكثير من البرامج التي نُفذت سابقاً في جميع أنحاء العالم فشلت بسبب اعتمادها على الموارد الأولية وليس على النتائج الفعلية المنتجة، ولذلك وانطلاقاً من هذه الضرورات والتحديات سيتناول البحث أحد أهم القطاعات المحلية الواجب البدء فيها في مرحلة إعادة الإعمار، وهو قطاع الإسكان، وتحديد عدد من مؤشرات الأداء بالاستعانة بشريحة من الخبراء في مجال البناء والتشييد ومن لديهم خبرة في مجال إعادة الإعمار، والتحدي الأكبر الذي يواجهه نظام قياس الأداء هو الحاجة إلى تغيير ثقافة منظمة الأعمال في مشاريع إعادة الإعمار، وتوافر عنصر القيادة والالتزام والعمل الشاق، حيث لا يهتم الطريقة المتبعة لتطوير هذا النظام بقدر اعتبار أن الهدف هو دعم عملية اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب تماماً.

2- إشكالية البحث:

تفتقر مشاريع إعادة الإعمار إلى أدوات الضبط والتقييم واعتمدت على منهجيات وسياسات أولية مقترحة، وانعكس ذلك سلباً على تحقيق أهدافها، بالتالي نحن بحاجة إلى دعم هذه السياسات والمشروعات للتوصل إلى منهج فعال وقابل للتنفيذ، لهذا قام البحث بالانطلاق من هذه المشكلة إلى التركيز على أحد القطاعات المحلية (قطاع الإسكان) وضبط التقدم من خلال تحديد أهم مؤشرات الأداء لضمان وصول هذه

العمليات إلى أقصى قيمة للإنتاجية، والاستفادة من مرحلة الإعمار الحالية في سوريا ضمن قطاع الإسكان والذي يشمل في الوقت الحالي دراسات ومؤتمرات جاري تنفيذ توصياتها.

3- أهداف البحث:

1. التأكيد على أهمية البدء في إعادة إعمار قطاع الإسكان في مرحلة التعافي من الأزمات.
2. استنتاج أهم المؤشرات التي تسهم في تحسين أداء قطاع الإسكان في مرحلة إعادة الإعمار في سوريا.

4- مسرد المصطلحات:

-Key performance indicators (KPIs): مؤشرات الأداء الرئيسية.
-Arab processor in social statistics (APSS): المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي.

5- منهجية البحث:

اعتمد البحث منهجاً وصفيّاً في تعريف السياسات الإسكانية والمؤشرات الحضرية والإسكانية، وتأثيرها في مرحلة إعادة الإعمار، ومنهجاً تحليلياً من خلال استخدام أدوات بحثية تتمثل في توزيع مجموعة من الاستبيانات على شريحة من الخبراء، وتحليل هذه النتائج عن طريق برامج إحصائية، وذلك لتحديد عدد من مؤشرات الأداء التي تدعم مشاريع الإعمار في سوريا، وتشكل قاعدة لتساعد متخذي القرار في هذا المجال.

6- الإطار النظري لمفهوم الإسكان وأهم المؤشرات الحضرية والإسكانية:

مفهوم الإسكان: [2]

الإسكان يمكن التعبير عنه كصلة وصل بين المسكن بمفهومه المكاني وبين النطاق المحيط به من خدمات وروابط اجتماعية وبيئية. ينظر دائماً لسياسات وبرامج الإسكان في الدول النامية أنها أدوات لضمان استمرار النمو والعدالة الاجتماعية. **إذاً:** يعتبر الإسكان بيئة حضرية وحضرية متكاملة وعلاقة الوصل الفيزيائية والاجتماعية بين السكان والمكان المقيمين فيه والمجتمع ككل.

العوامل المؤثرة في الإسكان: [3]

تُجمع الآراء على أن المسكن يعتبر من أهم مفردات مستوى المعيشة شأنه في ذلك شأن الغذاء والكساء، كما أن المسكن جزء من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة لقطاع الإسكان من الأنشطة الاقتصادية المشمولة تحت قطاع البناء والتشييد في التصنيف الدولي، ولأن موضوع الإسكان من البنود الأساسية في برامج التنمية الوطنية لأي دولة.

السياسة الإسكانية: [4]

تعرف السياسة الإسكانية بأنها مجموعة منتظمة من المقاييس والآليات التي تحكم سوق المساكن بغية ضمان التوازن بين العرض والطلب السكني في ظل قواعد السعر والكمية.

- تختلف آليات عمل السياسة الإسكانية من بلدٍ إلى آخر حسب طبيعة النظام القائم،

ولكن هناك ثلاث وسائل أساسية في التأثير على تلك السياسة وهي:

- القوانين والتشريعات الصادرة بذلك الشأن.
- المؤسسات المتخصصة في مجال الإسكان.
- السياسة المالية التي تشمل إدارة الحكومة في التأثير على قطاع الإسكان ودعمه.

6-1- أهمية البدء في إعادة إعمار قطاع الإسكان بعد مرحلة الصراع:

يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي:

لماذا تعتبر إعادة بناء المساكن من الإجراءات ذات الأولوية في إعادة الإعمار بعد

الحروب والكوارث؟^[1]

بالرجوع إلى التجارب السابقة والمراجع تبين لدى الباحث عدة أجوبة على هذا التساؤل:

- تؤدي إعادة إعمار قطاع الإسكان في مرحلة ما بعد الصراع دوراً هاماً في إرساء تنمية البلد واحتمالات السلام.

- الإسكان لا يتعلق فقط بتوفير مأوى أو وحدات مادية وإنما بتوفير مستويات بشرية

تغطي حاجة السكان وتلبي قدر حاجتهم من الخدمات والبنية التحتية والمواصلات

والاستدامة البيئية والمنظومة المجتمعية، وبالتالي مقارنة أكثر شمولاً في صلب البقاء

الاجتماعي والاقتصادي ضمن حيز يدعى سكني.^[5]

- المستوطنات البشرية هي عنصر رئيسي للنمو الحضري والاستدامة البيئية، وينبغي

إدماج المساكن والسكان في خطط مكانية تعدُّ على المستويين الوطني والمحلي،

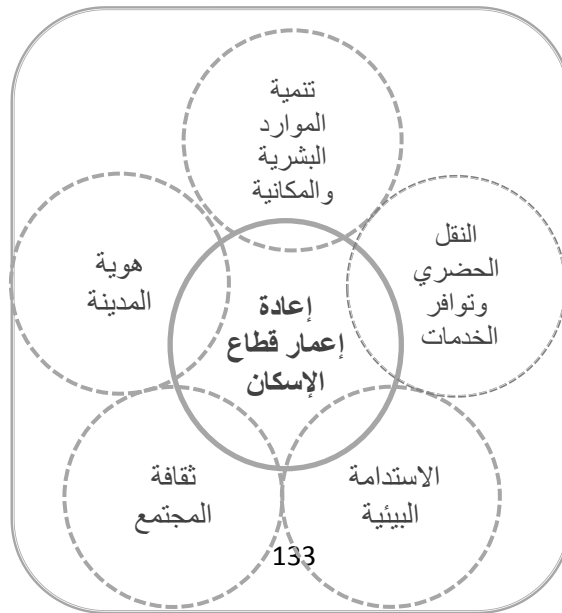
وبالتالي التوصل إلى نمو حضري متراس.^[5]

-السكن ضرورة من ضرورات تنمية المجتمعات، ويرتبط بأمر مهمّة وهي سبل العيش والتعليم والأمن والاستقرار الاجتماعي والأسري، ويمكن أن نعتبر السكن مصدر اجتماعي أسري ومصدر فخر وهوية ثقافية، واجتماع المساكن ستنعكس هوية المدينة وتحضرها ومدى استقرارها أيضاً. [5]

- تؤثر الكوارث والحروب بشكل سلبي على قطاع الإسكان، حيث تسبب هدرًا واستنزافًا للموارد البشرية والاجتماعية والمكانية، وبالتالي ضعف في البنية المجتمعية في كامل عناصرها، وبشكل طبيعي ستتوقف المشاريع الإسكانية والخطط التنموية، مقابل التصعيد العسكري والتركيز على هذه التوجهات، بينما بعد انتهاء مرحلة الحروب تتوجه الخطط التنموية نحو إعادة إعمار مكانية ومجتمعية وإسكانية. [1]

- تعتبر الدولة بمثابة الداعم لوجود قطاع الإسكان ليتمتع بأداء أفضل، فهي ليست فقط مورداً أو منتجاً مباشراً، ويكون ذلك من خلال توفير إطار قانوني وسياسي وتنظيمي يحقق الأهداف الإسكانية، ويتمكن من خلاله القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني المحلي من المساعدة في تحقيق هذه الأهداف أيضاً. [5]

إذًا: نجد أن إعادة إعمار قطاع الإسكان يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدة أمور مهمة يمثلها الشكل 1:



الشكل رقم 1 يوضح علاقة إعادة إعمار قطاع الإسكان مع عدة معايير تنموية - المصدر الباحث بالاستناد إلى المرجع 1- 2- 5

6-2- المؤشرات الحضرية والإسكانية قبل وبعد الأزمة: [6]

- تعدُّ المؤشرات الحضرية والإسكانية الأداة في التخطيط والتقييم والمتابعة على المستوى التنموي، فضلاً عن المستوى التنفيذي للسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بقطاع الإسكان، وعلى الرغم من وجود تشابه في هيكلية منظومة المؤشرات الحضرية والإسكانية بشكل عام، إلا أنَّ هناك مستويات متدرجة، والبحث تناول ثلاثة مستويات أساسية من المؤشرات يرى أنها كفيلة للوصول إلى توضيح طبيعة ونوع المؤشرات الحضرية والإسكانية في سوريا:

■ مؤشرات المركز الحضري العالمي:

سعى المؤتمر الثاني لمركز المستوطنات البشرية بالأمم المتحدة (الموئل) لتطوير مفهوم مؤشرات قطاع الإسكان إلى مفهوم أشمل هو المؤشرات الحضرية، لتضم مؤشرات الإسكان قطاعات النقل والبنية الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد تمَّ بلورة (46) مؤشراً أعدتها الدول الأعضاء في تقاريرها التي قُدمت إلى مؤتمر الموئل الثاني عام 1996 ومع استمرار جهود الدول المشاركة وخبراء مركز المستوطنات تمَّ زيادة عدد المؤشرات ليصل إلى (51) مؤشراً بحلول عام 1999 تمَّ الاتفاق عليها دولياً، ويمكن منها حساب دليل تنمية المدينة.

- أعلن المركز الحضري العالمي أن مجموعة الـ(51) مؤشراً تعتبر الحد الأدنى على كل المستويات.[6]

وقد تمّ تصنيف هذه المؤشرات الـ (51) في ثلاث مجموعات:

1. مجموعة البيانات الأساسية.
2. مجموعة المؤشرات الحضرية.
3. مجموعة المؤشرات الإسكانية.

وتمّ إعادة تصنيف المجموعات الثلاث في (7) مجموعات حسب مصادر البيانات كالآتي:

- مجموعة مؤشرات الخلفية العامة.
- مجموعة مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- مجموعة مؤشرات البنية الأساسية.
- مجموعة مؤشرات النقل.
- مجموعة مؤشرات إدارة البيئة.
- مجموعة مؤشرات المحليات.
- مجموعة مؤشرات الإسكان: السكانية - الإسكانية - الاقتصادية - التمويل الإسكاني - الربط بالخدمات الأساسية (البنية التحتية) - المخزون السكني - سوق العقار - الإنتاج السكني.[6]

تمّ جمع هذه المؤشرات في الجدول التالي من قبل الباحث وإضافة مؤشرات بعد الحروب والأزمات ضمن نفس التصنيفات وذلك بالرجوع إلى المراجع والدراسات السابقة وتقارير المنظمات الدولية:

المؤشرات الحضرية الإسكانية قبل وبعد الكوارث - الحروب

	قبل الأزمة	بعد الأزمات والحروب	قبل الأزمة	
مؤشرات الحضرية الإسكانية	<ul style="list-style-type: none"> • عدد المساكن . • المساكن التقليدية . • المساكن الخالية . • معدل الاكتظاظ . • متوسط مساحة المسكن . • حيازة المسكن (نسبة المساكن المملوكة إلى إجمالي عدد المساكن المأهولة) • المساكن المبنية حسب مادة البناء . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المساكن المتضررة • أنواع المساكن المتضررة (رسمية - عشوائية) • المساكن المؤقتة ومراكز الايواء . 	<ul style="list-style-type: none"> • الكثافة الحقيقية والكثافة الشائبة بعد الأزمة • مساحة المناطق المتضررة كلياً وجزئياً • عدد النازحين • تصنيف النزوح (قصير المدى - طويل المدى) 	<ul style="list-style-type: none"> • الموقع - المساحة • عدد السكان • الكثافة السكانية • معدل النمو السكاني • عدد الأسر • متوسط حجم الأسرة • عدد الأسر التي معيها امرأة
مؤشرات سوق العقار	<ul style="list-style-type: none"> • الرقم القياسي لأسعار الأصول العقارية (حسب نوع العقار) 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة معاملات الإسكان غير الموثقة وغير الشرعية . • النقص في المستندات العقارية والمتضرر منها بسبب الحرب . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة غياب اليد العاملة ونزوحها إلى المجتمعات المضيفة . • نسبة مساهمة إعادة إعمار قطاع الإسكان في دعم الناتج المحلي . • نسبة ضرر البنى التحتية وشبكات الري 	<ul style="list-style-type: none"> • خط الفقر المطلق • متوسط الدخل السنوي للأسرة • الرقم القياسي لأسعار المستهلك • نسبة الاضرار المحلي إلى الناتج المحلي الإجمالي • نسبة مساهمة قطاع الإنشاءات إلى الناتج المحلي الإجمالي . • نسبة مساهمة الأبنية السكنية في التكوين الرأسمالي الثابت . • نسبة العمالة في قطاع الإسكان
مؤشرات الإنتاج السكني	<ul style="list-style-type: none"> • تقديرات الحاجة السكنية السنوية . • متوسط سعر المتر المربع السكني . 	<ul style="list-style-type: none"> • النقص في معدل الإنتاج السكني . • تقدير الاحتياجات السكنية ومدى إمكانية تلبية هذه الاحتياجات . • الفجوة السكنية وتقديرها . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة القروض الممنوحة للأهالي لترميم مساكنهم . • نسبة التمويل المقدم من قبل الجهات الخاصة أو المنظمات الدولية في دعم عملية الأعمار . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة التسهيلات الممنوحة لقطاع الإنشاءات إلى إجمالي التسهيلات الممنوحة لكافة القطاعات . • إجمالي التسهيلات الممنوحة قبل البنوك المرخصة . • نسبة القروض السكنية الممنوحة من البنوك المرخصة . • عدد البنوك المرخصة .
مؤشرات الربط بالخدمات الأساسية (البنية التحتية)	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة سعر المسكن إلى الدخل السنوي للأسرة . • نسبة الإيجار السنوي إلى الدخل السنوي للأسرة المستأجرة . • متوسط إنفاق الأسرة السنوي على المسكن وملحقاته . • متوسط نصيب الفرد بالأمطار المربعة من مساحة المسكن . • مقياس حجم التداول العقاري . • نسبة المساكن المبنية من المواد الدائمة . • عدد الوحدات السكنية المجملة . • إجمالي القروض السكنية . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المساكن القابلة للترميم . • نسبة المساكن المتهدمة كلياً . • عدد الوحدات السكنية والمرافق المتضررة في الخلية السكنية الواحدة . • إجمالي القروض المقدمة لترميم المنازل . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الضرر في البنية التحتية . • نسبة الانفاق الحكومي والخاص على ترميم أو إعادة تمديد وبناء البنى التحتية والمرافق والخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المساكن المتصلة بالشبكة العامة للمياه . • نسبة المساكن المتصلة بالشبكة العامة للكهرباء . • نسبة المساكن المتصلة بشبكة الصرف الصحي . • نسبة الانفاق الحكومي على البنية التحتية إلى الناتج المحلي الإجمالي

الشكل رقم (2) بتصريف الباحث استناداً على المراجع 1-6-7-8

7- التعريف بمؤشرات الأداء وأهميتها في قطاع الإسكان:

تعد مؤشرات أداء المشاريع أحد الآليات ذات الفعالية لقياس مدى التقدم المستهدف للمشاريع المتطورة بمستوياتها المختلفة، صوب النتائج المنشودة لخطة إعادة الإعمار، ومن جهة أخرى فإن هذه المؤشرات تمثل في مجملها أداة واضحة وواقعية لعملية اتخاذ القرار.

وأما من حيث فعاليتها في القياس التتبعي فهي تقدم تصور معياري يمكن حسابه أو مقارنته بالدول الأخرى بحيث يعطي صورة واضحة عن حالة الوضع الراهن وأيضاً الكفاءة في عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن من خلالها متابعة التغيرات الدولية الواقعية نحو التقدم أو التراجع في تحقيق أهداف خطط إعادة الإعمار.

إذاً يمكن اعتبارها المرشد في تحديد الأهداف والأوليات في خطط إعادة الإعمار كما أنها ترفع علامات التحذير من الفشل في وقت مبكر من تطبيق وتنفيذ أي خطة أو استراتيجية.

المؤشرات تمثل الجانب التحليلي في التخطيط، كما أن مصداقيتها وثباتها يمثلان أمراً حيوياً عند اختيارها كأدوات تخطيطية في المشاريع كافة.

ولكي تكون هذه المؤشرات ناجحة في مهمتها يجب أن تكون مرشداً فعالاً في عملية " change " التغيير في أولويات المجتمع، والتغيير في عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات.

7-1 - مفاهيم وتعريف نظرية:

المؤشر Indicator: [9]

هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو الكشف عن التغيرات المرتبطة بالتداخل الإنمائي أو المساعدة على تقدير أداء متدخل.

مؤشرات الأداء Performance indicators: [9]

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليه، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

تقويم الأداء Performance evaluation: [9]

هي العملية التي يمكن من خلالها إخضاع المقوم (إن كان فرداً أو مؤسساً أو برنامجاً أو نظاماً) للحكم والتقدير بصورتيه الكمية والنوعية، وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمده من يقوم بالتقويم في فهم الأداء، وفي ضوء الأهداف المعتمدة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالمادة المقاسة وإدراكها.

إذاً تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS: [9]

مجموعة من التدابير التي تركز على الأداء التنظيمي الذي يعتبر الأكثر أهمية للنجاح المستقبلي للمؤسسة أو المنظمة.

تمّ تحديد 7 خصائص لمؤشرات الأداء الرئيسية:

1. الإجراءات غير محددة بالأمور المالية (أي غير معبر عنها بالدولار، الين، الجنيه وغيرها).

2. تقاس بشكل متكرر (قابلة للقياس).
 3. تتعلق بالمدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا.
 4. تنفيذ في التوصل إلى الإجراء التصميمي المطلوب.
 5. تشكل رابطاً بين الأفراد والفريق وتحمل المسؤولية.
 6. ذات تأثير كبير وحاسم.
 7. التأثير الإيجابي.
- مؤشرات الأداء هي تيار أو موجة نحو المستقبل ويجب أن تحدث فرقا بالتقدم وتحسين معايير الأداء في جميع الاتجاهات.

مستويات مؤشرات الأداء حسب توجهات عملية تقييم الأداء:

الأداء العام لكل مؤسسة مشاركة في عملية التنمية أو أحد البرامج الإنشائية يعتبر جزءاً من أجزاء عملية تقييم الأداء، وتكامل هذه المقاييس يمثل محصلة المسار الصحيح لضمان النجاح والتقدم لتحقيق الأهداف بالطرق الأمثل.

يضم كل من المستويات الآتية:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.
- أداء البرامج والمشاريع القطاعية التي تتضمن عدة مؤسسات وجهات مسؤولة.^[9]

7-2- قياس الأداء في قطاع الإسكان: [10]

تعد صناعة التشييد ضمن القطاع السكني صناعة حديثة مجتمعية رغم أنها تستهلك نسبة قليلة من الدخل القومي وبالمقابل أكثر من 50% من إجمالي الأموال المستثمرة في مشاريع السكن عبر مقاولات متفاوتة في حجمها مما يؤكد أهميتها في الصناعة. يهدف استخدام قياس الأداء إلى تقييم مدى نجاح العمل المنفذ مقارنة مع الوضع المفترض توفره، وتحديد نقاط الضعف في المشروع، ومحاولة تقديم توصيات تساعد في تحسين الأداء وتطوره في قطاع الإسكان كاملاً.

يتمّ قياس أداء قطاع الإسكان بشكل عام وعلى مستوى المشاريع بشكل خاص ومفصل باستخدام عدة مؤشرات، لأن الهدف هو النهوض وتحسين قطاع الإسكان والتغلب على المشاكل التي تواجهه، فمن الضروري معرفة الوضع الراهن، وهذا يتم من خلال قياس الأداء وإلا ستكون أي استراتيجية لتحسين هذا القطاع دون نفع أو جدوى.^[10]

يمكن تصنيف الأنواع التالية من المؤشرات فيما يخص الصناعة الإنشائية وتشمل المنظمات ذات التخصص الإنشائي:^[11]

1. مؤشر القيمة المضافة.
 2. مؤشر العائد على الاستثمار.
 3. مؤشرات الكفاءة الإنتاجية.
 4. المؤشرات المالية.
 5. كفاءة الأداء النوعية.
 6. كفاءة الأداء الزمنية.
- القيمة المضافة = فوائد رأس المال + الإيجار (للأرض) + الأجور + الريح (الفائض)
مؤشرات الأداء التي تبنتها بعض الشركات أو بعض المشاريع في تقييم الأداء الأمثل للوحدات التنظيمية:^[12]

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

1-الربحية 2- الجودة 3- النمو 4- الاستقرار المالي 5-التدفق النقدي 6- رضا العميل الخارجي-الأمان 8- كفاءة الأعمال 9-الحصة السوقية 10- فعالية التخطيط	Elshakour(2012) الشركة
1- الناس 2- الكلفة 3- الزمن 4- الجودة 5- الأمان 6- البيئة 7- رضا العميل 8- الاتصالات	Cheung(2004) المشروع
1- تكلفة التشييد 2- زمن التشييد 3- رضا العميل منتج/خدمة 4- إدارة الجودة 5-أداء الفريق 6- إدارة التغيير 7- إدارة المواد 8- الأمان	Cha & Kim(2011) المشروع
1- تكلفة التشييد 2- زمن التشييد 3- رضا العميل 4- إدارة الجودة 5- أداء الفريق 6- إدارة التغيير 7-إدارة المواد 8-الأمان	Luu(2008) المشروع
1- الإنتاجية 2- الربحية 3-النمو 4-الأمان 5-رضا العميل 6- إمكانية التنبؤ	Horta(2010) الشركة
1-أداء الجدولة 2- أداء الكلفة 3- رضا العميل 4- الأمان 5-الربحية	EL-Mashaleh(2003) الشركة
1- الأمان 2- الإنتاجية 3- الجودة 4- فعالية العمل 5- إعادة العمل 6- التدريب 7-فعالية التخطيط 8- انحراف الكلفة 9- انحراف الزمن	Ramirez(2004) الشركة
1- تكلفة التشييد 2- زمن التشييد 3- رضا العميل منتج/خدمة 4- العيوب 5- إمكانية التنبؤ كلفة / زمن 6-الربحية 7-الإنتاجية 8-الأمان 9-الناس 10-البيئة	KPI (2012) الشركة
1- الكلفة 2- الزمن 3- الأمان 4- الجودة 5- التغييرات	CII(2000)
1- انحراف الكلفة 2- انحراف المدة 3- دليل عدم المطابقة للعمليات الحرجة 4- نسبة الخطأ المكتملة 5- أداء الموردين 6- درجة رضا الزبون 7- الأمان 8- أفضل التقنيات	SISIND
1- انحراف الكلفة 2- انحراف الزمن 3- التغييرات 4- الأمان 5- نسبة المخاطر 6-كفاءة العمالة 7-الإنتاجية 8-الأوامر الطارئة 9-فعالية التخطيط 10- نسبة التعاقدات الثانوية 11- تكلفة شكاوى الزبون	CDT(2002)
1- انحراف الكلفة 2-انحراف الزمن 3-التغييرات في عقود البيع 4-الأمان 5-تكلفة مطالبات العميل 6-كفاءة العمالة 7- الإنتاجية 8-الأوامر الطارئة 9-فعالية التخطيط 10-نسبة التعاقدات الثانوية	Alarcon(2001)
1- الربحية 2- الإنتاجية 3- العائد على رأس المال 4-العائد على القيمة المضافة 5-تغطية الفائدة 6-نسبة القيمة المضافة 7- تكرار الأعمال	DETR(2000)
1- الربحية 2- الاستقرار 3- النمو 4- رضا العميل الخارجي 5- رضا العميل الخارجي 6- الحصة السوقية 7- البحث والتطور 8- الإمكانية التكنولوجية 9- كفاءة الأعمال 10- تطور الموارد البشرية 11- الكفاءة التنظيمية 12- المعلومات	Yu et al.(2007) الشركة
1- أداء الجدولة 2- أداء الكلفة 3- الأداء بالنسبة لرضا الزبون 4- أداء الأمان 5-الأداء البيئي 6- التغيير في مجال العمل 7- الربح 8- المنفعة الاجتماعية 9- نفقات إدارة	Maya (2008) المشروع

الجدول رقم (1)

8- استنتاج أهم المؤشرات المقترحة لتحسين أداء مشاريع إعادة الإعمار ضمن قطاع الإسكان من خلال إجراء استبيان موجه لشريحة الخبراء في هذا المجال:

تمّ توزيع الاستبيان على شريحة من الخبراء المتواجدين في الندوة الحوارية التي عقدت في 15 تشرين الأول 2018م في جامعة دمشق كلية الهندسة المدنية مدرج الشهيد باسل الأسد والتي كانت بعنوان: "آثار الأزمة على قطاع البناء والتشييد وطرق معالجتها".

الحضور كان مدراء وموظفين وطلاب دراسات ودكاترة ومعنيين تابعين لعدة جهات مختصة في هذا المجال نذكر منها:

(نقابة المهندسين - جامعة دمشق - الشركة العامة للدراسات - هيئة التخطيط الإقليمي - وزارة الإسكان والتعمير - المؤسسة العامة للإسكان - المعهد العالي للتخطيط الإقليمي - الهيئة العليا للبحث العلمي ... وغيرها من جهات خاصة مهتمة في هذا السياق وطلاب دراسات عليا).

8-1- C مرحلة جمع المعلومات:

تمّ تصميم استبيان خاص بهذا البحث لجمع معلومات من المعنيين بمشاريع إعادة الإعمار (في سوريا) ، والخبراء في مجال الإسكان

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

والتعمير والتصميم العمراني، والتخطيط الإقليمي في القطاعين الحكومي والخاص، إضافة إلى مجموعة من الأكاديميين وطلاب الدراسات العليا، وتمّ توزيع 60 استبياناً واستبعاد 10 منها حسب جدية المستجيب ومدى دقته في الإجابة والاعتماد على 50 نتيجة متنوعة ضمن عدة اختصاصات.

- تمّ التحضير للاستبيان بدراسة استكشافية أولية pilot study من خلال إجراء مقابلات أولية فعالة مع بعض المهنيين في نقابة المهندسين والمدراء في وزارة الإسكان والأشغال العامة وخبراء في التصميم والتخطيط الإقليمي، وذلك لاختيار مجموعة من مؤشرات الأداء التي تهدف إلى إغناء البحث العلمي، وبناء قاعدة أولية من المعلومات والمؤشرات التي يمكن الاستناد عليها في صناعة القرار ضمن برنامج إعادة الإعمار ضمن القطاعات المحلية في سوريا، وهنا تناول البحث قطاع الإسكان الذي هو جزء أساسي من قطاع البناء والتشييد.

- يتكون الاستبيان من أربعة أجزاء رئيسية:

1- معلومات عامة عن المستجيبين مثل المنصب، الخبرة العلمية والعملية والخبرة في مجال إعادة الإعمار.

2- استفسار عن مدى معرفة الشريحة المستجيبة للاستبيان في مفهوم مؤشرات الأداء KPIs وأهميتها استخدامها في تحسين أداء القطاعات أو المؤسسات الإدارية المساهمة في إعادة الإعمار.

3-لمحة عن مؤشرات الأداء وكيفية اختيار مؤشر أو عدة مؤشرات ضمن المحور الواحد حسب الأهمية النسبية لهذا المؤشر ضمن الاختصاص المطلوب وحسب خبرة المستجيب في هذا المجال.

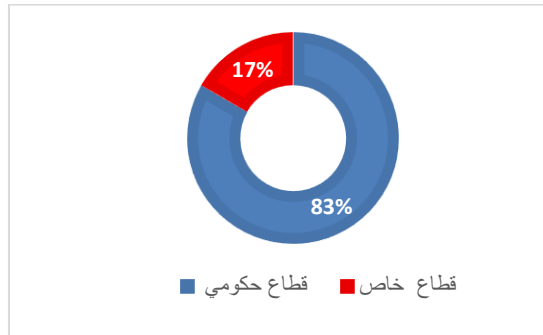
4-تصنيف هذه المؤشرات ضمن المحاور السبعة الرئيسية ضمن السياسة الوطنية 2017 لتطوير قطاع البناء والتشييد، وللحصول على نتائج أدق تمّ وضع عدة مشاريع إعادة إعمار مقترحة ضمن كل محور من هذه المحاور. [13]

© 8-2- مرحلة تفريغ البيانات ومناقشة النتائج:

- تمّ تفريغ البيانات وترتيبها ثمّ تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي APSS.

ونبدأ بالشكل (3) يبين المعلومات المتعلقة بنوع القطاع الذي يعمل فيه المستجيب ونلاحظ أن أكثر من نصف العينة تعمل في القطاع الحكومي وهو المعنى الأول في إدارة مشاريع إعادة الإعمار.

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا



الشكل رقم (3) تم الحصول عليه من جمع المعلومات من كامل الاستبيانات 60 نتيجة من الحضور في مؤتمر إعادة الإعمار.

- يوضح الجدول رقم (2) معلومات عن عمل المستجيب ومجال اختصاصه في عملية البناء والتشييد:

مجال الخبرة أو العمل :	
36%	تنفيذ الأبنية بأنواعها
12%	تنفيذ البنية التحتية
28%	الإشراف والتصميم
8%	إدارة المشاريع
16%	التخطيط الإقليمي

الجدول رقم (2)

عدد سنوات الخبرة في أعمال التشييد والبناء :	
30%	0 - 5 سنوات
46%	6 - 10 سنوات
20%	11 - 20 سنة
4%	أكثر من 20 سنة
عدد سنوات الخبرة في مشاريع إعادة الإعمار والترميم والصيانة والتدعيم:	
44%	1-2 سنة
36%	2-4 سنوات
20%	4-6 سنوات
0%	أكثر من 6 سنوات

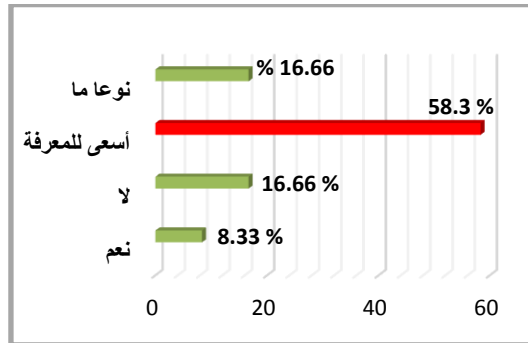
الجدول رقم (3)

- نجد في الجدول رقم (3) معلومات عن عمل المستجيب والخبرة العلمية والعملية في أعمال البناء والتشييد والتركيز على سنوات الخبرة في مشاريع إعادة الإعمار والترميم والصيانة، ونلاحظ أن الخبرة في مجال إعادة الإعمار في وسط العاملين ضمن البناء والتشييد قليلة مقارنة بالخبرة العلمية والعملية في مجال التنفيذ والتصميم والتخطيط

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

حيث كانت نسبة الخبراء في مجال الإعمار من سنة إلى سنتين فقط 44% أي 23 استمارة من أصل 50 استمارة، وأما من سنتين إلى أربع سنوات كانت نسبتهم 36% وهي نسبة جيدة جداً، وبالتالي المرحلة المقبلة من الإعمار تحتاج إلى بحث علمي من قبل الخبراء عن هذا السياق وتفعيله في برنامج إعادة الإعمار في سوريا بشكل أعمق.

- لدى السؤال (في بداية الاستبيان) عن مدى معرفة المستجيبين بمفهوم مؤشرات الأداء KPIs وأهمية استخدامه في ضبط المشاريع وتقييمها وتحسين أداء قطاع البناء والتشييد، تبين من خلال النتائج أن أكثر من نصف الإجابات كانت أسعى للمعرفة، وهنا يكمن أهمية البحث ووضع القائمين على صنع القرار في برنامج إعادة الإعمار على بعض الأمور التي يمكن أن تسهم في تفعيل وتقديم ونجاح هذه المشاريع التمويلية باستخدام الإدارة والأدوات التي تضبط سير هذه المشاريع على النحو المرجو للحصول على نتائج صحيحة ويوضح الشكل التالي النتائج:



الشكل رقم (4) تمثيل بياني لنتائج السؤال الأول من الاستبيان

- مؤشرات الأداء تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف السياسات، الثقافات، الاستراتيجيات، والبيئات التنافسية، كما تتطلب مقاييس مختلفة، ولذلك هناك حاجة لتطوير مجموعة من المؤشرات التي تناسب بيئة التشييد في سوريا، وتمّ توزيع هذه المؤشرات على سبعة محاور رئيسية تبنتها السياسة الوطنية 2017 لتطوير قطاع البناء والتشييد في سوريا في مرحلة إعادة الإعمار من قبل الهيئة العليا للبحث العلمي وهي:

- محور مواد البناء والإنشاء
- محور التخطيط وأنظمة البناء
- محور التصميم وطرائق التنفيذ
- محور الجودة والمعايير
- محور الأمان والسلامة الانشائية
- محور الجدوى والتكاليف
- محور التقانة والمعرفة

- تمّ وضع عدة مؤشرات أداء مقترحة ضمن كل محور، وجرى تقييمها من قبل الخبراء المستجيبين للاستبيان، وتصنيف هذه المؤشرات حسب أربعة مستويات من الأهمية - حسب مقياس لايكرت - حيث الرقم 1 يعني أنّ العامل أو المؤشر مهمل التأثير ويتدرج إلى الرقم 5 ويعني أنّ المؤشر شديد الأهمية.

الأرقام الواردة في الأعمدة (3-4) في الجداول التي يتطرق إليها البحث تُمثل النسبة المئوية لتكرار إجابات المستجيبين حول درجة الأهمية لكل مؤشر من هذه المؤشرات، وفي العمود الخامس تمّ تثبيت القيمة المتوسطة MeanRank لدرجة أهمية المؤشر حسب مقياس لايكرت.

- باعتبار أنّ درجة الأهمية (شديدة التأثير) تتوزع على مجال قدره (5-4=1) درجة الأهمية ثم تقسيمها إلى أربعة مستويات وبذلك تكون أهمية كل مجال هي (4/4=1) وعليه يكون التصنيف المعتمد لأغراض هذا البحث ما يلي:

مهمل التأثير - ضعيف الأهمية: 5.00 - 4.00
ضعيف الأهمية - متوسط الأهمية: 4.00 - 3.00
متوسط الأهمية - شديد الأهمية: 3.00 - 2.00
متوسط الأهمية - عالي الأهمية: 2.00 - 1.00
الجدول رقم (4)

المحور الأول: مواد البناء والإنشاء:

المحور الأول											
مواد البناء والإنشاء											
متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	المؤشر القابل للقياس	حجم العينة	غير مهم	أهمية ضعيفة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة	مؤشر الأداء القابل للقياس	أهم المشاريع
2.4	0.8	60	أهمية متوسطة	مؤشر قياس العيوب	50	0	30	10	10	مؤشر قياس العيوب	إزالة الركام والاستفادة من الأنقاض والردميات.
1.22	0.73	30.5	أهمية كبيرة	مؤشر الإنتاجية	50	3	0	2	45	مؤشر الإنتاجية	
1.92	0.63	48	أهمية متوسطة	مؤشر الأمان	50	1	5	33	11	مؤشر الأمان	
1.14	0.4	28.5	أهمية كبيرة	الأداء البيئي	50	0	1	5	44	الأداء البيئي	المواد التقليدية ومكانها والاستفادة منها في ترميم البيوت التراثية.
3.22	0.58	80.5	أهمية ضعيفة	زمن التشييد	50	15	31	4	0	زمن التشييد	
3.52	0.98	88	غير مهم	فعالية التخطيط	50	40	0	6	4	فعالية التخطيط	
1.88	0.52	47	أهمية متوسطة	مؤشر الاستقرار	50	0	4	36	10	مؤشر الاستقرار	تطوير الخلطات الخرسانية. ^[13]

الجدول رقم (5)

المصدر: الباحثة باستخدام برنامج APSS وتبعاً لمقياس لايكرت

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

وباستخدام برنامج APSS ومقياس لايكريت تمّ حساب النسبة المئوية لكل إجابة، وحسب حجم العينة تمّ تحديد الانحراف المعياري وتبعاً للمجالات السابقة تمّ تصنيف هذه المؤشرات تبعاً لأهميتها:



أهم مؤشرات الأداء القابلة للقياس ضمن محور مواد البناء والإنشاء والتي إذا تم قياسها في مشاريع إعادة الإعمار ستوجه هذه المشاريع نحو تنفيذ فعال ومحقق للتقدم:

- 1) مؤشر الأداء البيئي: ضمان مواد بناء مستدامة.
- 2) مؤشر الإنتاجية: مواد بناء (إنتاج محلي).
- 3) مؤشر الاستقرار: منشآت مستقرة إنشائياً.
- 4) مؤشر قياس العيوب: مواد بناء وهيكل إنشائي خالي من العيوب سواء في المادة أو الهيكل.

الجدول رقم (6)

المصدر: الباحثة بالاستناد إلى المرجع (1)،(3)

المحور الثاني: التخطيط وأنظمة البناء:

المحور الثاني											
التخطيط وأنظمة البناء											
أهم المشاريع	مؤشر الأداء القابل للقياس	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم	حجم العينة	المؤشر القابل للقياس	اتجاه العينة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي
تطوير واقع المخططات التنظيمية وأنظمة البناء.	كفاءة العمالة	5	10	35	0	50	كفاءة العمالة	أهمية ضعيفة	65	0.66	2.6
سكن الإيواء والسكن المؤقت.	الكفاءة التنظيمية	11	33	5	1	50	الكفاءة التنظيمية	أهمية متوسطة	48	0.63	1.92
حل أزمة السكن العشوائي.	نسبة المخاطر	5	2	43	0	50	نسبة المخاطر	أهمية ضعيفة	69	0.62	2.76
إعداد مخطط إقليمي تأشيري.	زمن التشييد	9	31	10	0	50	زمن التشييد	أهمية متوسطة	50.5	0.62	2.02
تطوير القوانين والتشريعات. [13]	عامل الأمان	4	0	6	40	50	عامل الأمان	غير مهم	91	0.84	3.64

الجدول رقم (7)

المصدر: الباحثة باستخدام برنامج APSS وتبعاً لمقياس لايكرت

<p>أهم مؤشرات الأداء القابلة للقياس ضمن محور التخطيط وأنظمة البناء والتي إذا تم قياسها في مشاريع إعادة الإعمار ستوجه هذه المشاريع نحو تنفيذ فعال ومحقق للتقدم:</p>
<p>(1) مؤشر فعالية التخطيط.</p> <p>(2) مؤشر الكفاءة التنظيمية.</p> <p>(3) مؤشر زمن التشييد.</p>

الجدول رقم (8)

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

المحور الثالث: التصميم وطرائق التنفيذ:

المحور الثالث											
التصميم وطرائق التنفيذ											
أهم المشاريع	مؤشر الأداء القابل للقياس	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم	حجم العينة	المؤشر القابل للقياس	اتجاه العينة	النسبة المئوية	انحراف معياري حسابي	متوسط
تدعيم المباني حديثة العهد، والتي بحالة مهدمة جزئياً أو متصدعة.	الأداء البيئي	10	35	5	0	50	الأداء البيئي	أهمية متوسطة	47.5	0.54	1.9
	نسبة المخاطر	12	28	8	2	50	نسبة المخاطر	أهمية متوسطة	50	0.75	2
	زمن التشييد	44	6	0	0	50	زمن التشييد	أهمية كبيرة	28	0.32	1.12
طرائق التنفيذ المبنية على برامج المحاكاة. ^[13]	الجودة	8	2	10	30	50	الجودة	أهمية ضعيفة	81	1.11	3.24
	معدل النمو	0	10	15	25	50	معدل النمو	غير مهم	82.5	0.78	3.3
السكن والتشييد السريع.	مؤشر الاستقرار	0	5	40	5	50	مؤشر الاستقرار	أهمية ضعيفة	75	0.45	3

الجدول رقم (9)

المصدر: الباحثة باستخدام برنامج APSS وتبعاً لمقياس لايكرت

أهم مؤشرات الأداء القابلة للقياس ضمن محور التصميم وطرائق التنفيذ والتي إذا تم قياسها في مشاريع إعادة الإعمار ستوجه هذه المشاريع نحو تنفيذ فعال ومحقق للتقدم:

- (1) مؤشر زمن التشييد: التشييد السريع للمساكن وإعادة السكان إلى منازلهم.
- (2) مؤشر الأداء البيئي: تصميم مساكن بيئية مستدامة.
- (3) مؤشر نسبة المخاطر.

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

المحور الرابع: الجودة والمعايير:

المحور الرابع											
الجودة والمعايير											
أهم المشاريع	مؤشر الأداء القابل للقياس	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم	حجم العينة	المؤشر القابل للقياس	اتجاه العينة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي
إعداد هيكل تنظيمي يلبي احتياجات القطاعات ومرحلة الإعمار.	كفاءة العمالة	10	25	10	5	50	كفاءة العمالة	أهمية متوسطة	55	0.87	2.2
	فعالية التخطيط	12	28	8	2	50	فعالية التخطيط	أهمية متوسطة	50	0.75	2
	الكفاءة التنظيمية	12	38	0	0	50	الكفاءة التنظيمية	أهمية متوسطة	44	0.43	1.76
تحديد برامج زمنية للمشاريع الهندسية.	نسبة المخاطر	8	2	10	30	50	نسبة المخاطر	أهمية ضعيفة	81	1.11	3.24
عمليات الضبط والتقييم في كافة مراحل العمل في برامج الإعمار. ^[13]	زمن التشييد	10	36	4	0	50	زمن التشييد	أهمية متوسطة	47	0.52	1.88
	مؤشر الجودة	45	5	0	0	50	مؤشر الجودة	أهمية كبيرة	27.5	0.3	1.1

الجدول رقم (11)

المصدر: الباحثة باستخدام برنامج APSS وتبعاً لمقياس لاكرت

<p>أهم مؤشرات الأداء القابلة للقياس ضمن محور الجودة والمعايير والتي إذا تم قياسها في مشاريع إعادة الإعمار ستوجه هذه المشاريع نحو تنفيذ فعال ومحقق للتقدم:</p>
<p>(1) مؤشر الجودة: ضمان جودة المشاريع وقياسها في كل مرحلة من مراحل المشروع.</p>
<p>(2) مؤشر الكفاءة التنظيمية: يساهم في إعداد الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة مساهمة في إعادة الإعمار.</p>
<p>(3) زمن التشييد: تكمن الأهمية في ضبط مراحل العمل في جداول زمنية محددة ومضبوطة.</p>

4) فعالية التخطيط : جودة فعالية التخطيط تتعكس على التنفيذ اللاحق .

الجدول رقم (12)

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

■ المحور الخامس: الأمان والسلامة الإنشائية:

المحور الخامس											
الأمان والسلامة الإنشائية											
أهم المشاريع	مؤشر الأداء القابل للقياس	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم	حجم العينة	المؤشر القابل للقياس	اتجاه العينة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي
وضع خرائط للتمنطق الزلزالي في سوريا.	نسبة المخاطر	13	29	7	1	50	نسبة المخاطر	أهمية متوسطة	48	0.69	1.92
	فعالية التخطيط	4	6	9	31	50	فعالية التخطيط	غير مهم	83.5	0.97	3.34
	مؤشر الأمان	44	6	0	0	50	مؤشر الأمان	أهمية كبيرة	28	0.32	1.12
تطوير كودات عوامل الأمان في التصميم الإنشائي.	الأداء البيئي	15	5	20	10	50	الأداء البيئي	أهمية ضعيفة	62.5	1.12	2.5
	العيوب	17	23	10	0	50	العيوب	أهمية متوسطة	46.5	0.72	1.86
الجمال الإنشائية المستدامة. ^[13]	الإنتاجية	0	0	43	7	50	الإنتاجية	أهمية ضعيفة	78.5	0.35	3.14

الجدول رقم (13)

المصدر: الباحثة باستخدام برنامج APSS وتبعاً لمقياس لايكرت



أهم مؤشرات الأداء القابلة للقياس ضمن محور الأمان والسلامة الإنشائية والتي إذا تمّ قياسها في مشاريع إعادة الإعمار ستوجه هذه المشاريع نحو تنفيذ فعال ومحقق للتقدم:

- (1) مؤشر الأمان.
- (2) مؤشر العيوب: ويشير إلى تطوير كودات عوامل الأمان واكتشاف العيوب في التصميم الإنشائي.

الجدول رقم (14)

■ المحور السادس: دراسات الجدوى والتكاليف:

المحور السادس											
دراسات الجدوى والتكاليف											
أهم المشاريع	مؤشر الأداء القابل للقياس	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم	حجم العينة	المؤشر القابل للقياس	اتجاه العينة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي
دراسات الكلفة والجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرار الصحيح في إزالة الأبنية المتضررة أو المتهدمة جزئياً، وإعادة بنائها من جديد أم الحفاظ عليها وترميمها.	الربحية	41	9	0	0	50	الربحية	أهمية كبيرة	29.5	0.38	1.18
	العيوب	0	10	2	38	50	العيوب	غير مهم	89	0.8	3.56
	الإنتاجية	10	5	30	5	50	الإنتاجية	أهمية ضعيفة	65	0.92	2.6
	الأداء البيئي	10	10	25	5	50	الاداء البيئي	أهمية ضعيفة	62.5	0.92	2.5
تحديد اليد العاملة والآليات (أدوات الإعمار).	الكلفة	11	39	0	0	50	الكلفة	أهمية متوسطة	44.5	0.41	1.78
تطوير طرائق تمويل المشاريع. ^[13]	الاستقرار	0	0	7	43	50	الاستقرار	غير مهم	96.5	0.35	3.86

الجدول رقم (15)

المصدر: الباحثة باستخدام برنامج APSS وتبعاً لمقياس لايكرت



تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

أهم مؤشرات الأداء القابلة للقياس ضمن محور دراسات الجدوى والتكاليف والتي إذا تمّ قياسها في مشاريع إعادة الإعمار ستوجه هذه المشاريع نحو تنفيذ فعال ومحقق للتقدم:

- (1) مؤشر الربحية : بعد الأزمات والحروب يعد هذا المؤشر مهماً في مرحلة التعافي .
- (2) مؤشر الكلفة .

الجدول رقم (16)

المحور السابع: التقانة والمعرفة:

المحور السابع

التقانة والمعرفة

أهم المشاريع	مؤشر الأداء القابل للقياس	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم	حجم العينة	المؤشر القابل للقياس	اتجاه العينة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي
تدريب الكوادر الهندسية للمشاركة في مرحلة الإعمار	كفاءة العمالة	46	4	0	0	50	كفاءة العمالة	أهمية كبيرة	27	0.27	1.08
وضع الخارطة الرقمية التي تحقق التشابك التقني بين كافة القطاعات المحلية.	الإنتاجية	10	36	4	0	50	الإنتاجية	أهمية متوسطة	47	0.52	1.88
مؤشر الأمان	مؤشر الأمان	5	5	10	30	50	مؤشر الأمان	غير مهم	82.5	1	3.3
فعالية التخطيط	فعالية التخطيط	0	0	9	41	50	فعالية التخطيط	غير مهم	95.5	0.38	3.82
مؤشر الجودة	مؤشر الجودة	39	11	0	0	50	مؤشر الجودة	أهمية كبيرة	30.5	0.41	1.22
زمن التشييد	زمن التشييد	4	6	7	33	50	زمن التشييد	غير مهم	84.5	0.98	3.38

الجدول رقم (17)

المصدر: الباحثة باستخدام برنامج APSS وتبعاً لمقياس لايرت



أهم مؤشرات الأداء القابلة للقياس ضمن محور التقانة والمعرفة والتي إذا تم قياسها في مشاريع إعادة الإعمار ستوجه هذه المشاريع نحو تنفيذ فعال ومحقق للتقدم:
(1) مؤشر كفاءة العمالة.
(2) مؤشر الجودة .
(3) الإنتاجية .

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

الجدول رقم (18)

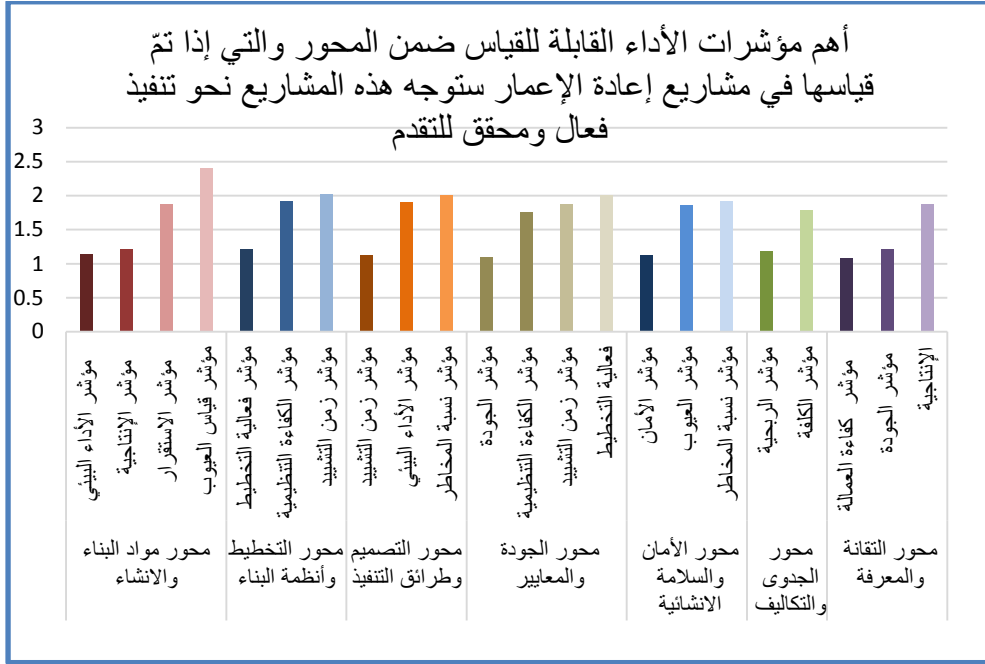
9- النتائج:

- توصل البحث للعديد من النتائج التي سيتم عرضها حسب مراحل الدراسة:
من الدراسة النظرية تمّ التوصل للنتائج التالية:
- النمو الحضري المتراص بعد مرحلة التعافي من الأزمات يستدعي إدراج السكن والإسكان في خطط مكانية تعد على المستويين الوطني والمحلي.
 - تعتبر الدولة بمثابة الداعم الأهم لتوجيه قطاع الإسكان نحو الأداء الأمثل والتقدم لنجاح هذه المشاريع.
 - المشاركة الشعبية تمثل اليد المساعدة في تكامل مشاريع إعادة الإعمار بعد الحروب والكوارث.
 - تعد المؤشرات الإسكانية والحضرية بعد الحروب والأزمات أداة التخطيط والداعم على المستوى التنفيذي للسياسات في إعادة الإعمار، وموجهاً لضمان نجاح هذه المشاريع في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - أهمية تحديد مؤشرات الأداء في القطاعات المحلية وقطاع الإسكان خصوصاً في مرحلة جمع المقررات الحيوية وتحليل البيانات وتقييمها، لتحديد أنواع وهياكل الأبنية.

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

من الدراسة العملية وتحليل نتائج الاستبيان تمّ التوصل لما يلي:

- تم تلخيص المؤشرات التي تم استنتاجها في المخطط التالي:



- قطاع الإسكان في سوريا في مرحلة التعافي واتخاذ قرارات إقليمية وتنموية تصبّ في إعادة الإعمار، و بحاجة إلى قاعدة بيانات ومؤشرات أداء توجيهية لضمان تحقيق الأهداف التي يتمّ وضعها من قبل المؤسسات والجهات المعنية .

- توصل البحث بناء على تحليل إجابات الخبراء والمحكمين إلى تحديد مؤشرات الأداء الأكثر أهمية في محاور السياسة الوطنية في تطوير القطاعات المحلية 2017، والتي يمكن بقياسها أن تكون مساعداً في التوجه المقترح بعنوان: "المؤتمر الوطني الأول للإسكان" الذي تمّ عقده في 2019/08/03م والذي عرض الاستراتيجية الوطنية

للإسكان في سوريا، وأيضاً الاجتماع الثاني الخاص بالمذكرة التنفيذية لتوصيات المؤتمر الوطني للإسكان في سوريا، والتي أقرت من قبل رئاسة مجلس الوزراء بتاريخ 29/1/2020م.

10- التوصيات:

- التشبيك بين الجهات المسؤولة والعاملة في قطاع الإسكان وتصميم قاعدة بيانات إحصائية ومؤشرات أداء توجيهية موحدة تصب في المرحلة الحالية من الإعمار والتقدم.
- العمل على وضع مشروع تقييم أداء متكامل على المستويات التي تبدأ بالأفراد العاملين في قطاع الإسكان، ثم بالمؤسسات والمنظمات المسؤولة عن إعادة الإعمار ويليها البرامج التنموية المقترحة من قبل متخذي القرار في هذه المرحلة في سوريا.
- ضرورة الاستفادة من آليات القياس والمتابعة لسير عمل مشاريع إعادة الإعمار ضمن مسار يحقق الأهداف المرجوة، ويضمن التنفيذ الأمثل ضمن المعايير المحددة لكل منطقة ومحدداتها المكانية والزمانية.

ملحق 1: الاستبيان 1

الحضور الكرام في الندوة الحوارية والتي بعنوان : آثار الأزمة على قطاع
التشييد وطرق معالجتها
مدرج الشهيد باسل الأسد في كلية الهندسة المدنية / جامعة دمشق
١٥ تشرين الأول ٢٠١٨

استبيان يهدف لإغناء البحث العلمي ويساهم في بناء
قاعدة من المعلومات والمؤشرات التي تسهم في صناعة
القرار في برنامج إعادة الأعمار

الاستبيان موجه لشريحة الخبراء والعاملين والإداريين في قطاع البناء والتشييد
لاستنتاج أهم مؤشرات الأداء المقترحة لتحسين ودعم قطاع الاسكان في
مرحلة إعادة الأعمار وشاكرين تعاونكم في الاجابة :

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | قطاع حكومي |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | قطاع خاص |
| <input type="checkbox"/> | | معلومات عامة عن المستجيب : |
| <input type="checkbox"/> | | مهندس تنفيذ |
| <input type="checkbox"/> | | استشاري تصميم/ إشراف |
| <input type="checkbox"/> | | إدارة مشاريع (مدراء في قطاع البناء والتشييد وقطاع الاسكان) |
| <input type="checkbox"/> | | دراسات عليا |
| <input type="checkbox"/> | | إدارات مهنية (نقابة المهندسين) |
| | | مجال الخبرة أو العمل : |
| | <input type="checkbox"/> | تنفيذ الأبنية بأنواعها |
| | <input type="checkbox"/> | تنفيذ البنية التحتية |
| | <input type="checkbox"/> | الإشراف والتصميم |
| | <input type="checkbox"/> | إدارة المشاريع |
| | <input type="checkbox"/> | التخطيط الاقليمي |
| | <input type="checkbox"/> | التطوير العقاري |
| | | عدد سنوات الخبرة (في أعمال التشييد والبناء): |
| <input type="checkbox"/> | | ٥-٠ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | | ٦-١٠ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | | ١١-٢٠ سنة |
| <input type="checkbox"/> | | أكثر من ٢٠ سنة |

- | | | |
|--------------------------|--|--|
| | | عدد سنوات الخبرة (في مشاريع إعادة الأعمار والتقييم والصيانة): |
| <input type="checkbox"/> | | ١-٢ سنة |
| <input type="checkbox"/> | | ٢-٤ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | | ٤-٦ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | | أكثر من ٦ سنوات |



هل لديك معرفة بمفهوم مؤشرات الأداء KPIs ، وأهمية استخدامها في تحسين أداء قطاع البناء والتشييد
وخاصة في مرحلة إعادة الأعمار ؟

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| نعم | لا | أسعى للمعرفة | نوعاً ما |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ملحق 2: الاستبيان

مؤشرات الأداء تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف السياسات ، الثقافات، الاستراتيجيات والبيئات التنافسية كما تتطلب مقاييس مختلفة ولذلك هناك حاجة لتطوير مجموعة من المؤشرات التي تناسب بيئة التشييد في سورية وتم توزيع هذه المؤشرات على ٧ محاور رئيسية تم تبنيها في السياسة الوطنية ٢٠١٧ لتطوير قطاع البناء والتشييد في سوريا في مرحلة إعادة الاعمار من قبل الهيئة العليا للبحث العملي .

تعيين الأهمية النسبية لمؤشرات الأداء:

يوجد العديد من المشاريع المقترحة في كل محور وستذكر بعضها ولكن التساؤل المهم هل يوجد مؤشر يمكن أن يضبط تحسين هذه المشاريع ويحقق تقدمها وتجنب فشلها ؟
يوجد عدة مؤشرات مقترحة سنشارك في تقييمها حسب الخبرة ومجال الممارسة في العمل أو مجال الدراسة لاختيار مجموعة محددة منها والاجابة عن هذا التساؤل .

مواد البناء والانشاء :

مختصر عن أهم مشاريع إعادة الاعمار في هذا المحور :

إزالة الركام و الاستفادة من الأنقاض والردميات
المواد التقليدية ومكافئها والاستفادة منها في ترميم البيوت التراثية
تطوير الخلطات الخرسانية

مؤشر الأداء القابل للقياس	درجة الأهمية			
	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم
مؤشر قياس العيوب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مؤشر الانتاجية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مؤشر الامان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الأداء البيئي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
زمن التشييد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
فعالية التخطيط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مؤشر الاستقرار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

التخطيط وأنظمة البناء :

مختصر عن أهم مشاريع إعادة الاعمار في هذا المحور :

تطوير واقع المخططات التنظيمية وأنظمة البناء
سكن الإيواء والسكن المؤقت
حل أزمة السكن العشوائي
إعداد مخطط إقليمي تأشيري
تطوير القوانين والتشريعات

مؤشر الأداء القابل للقياس	درجة الأهمية			
	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم
كفاءة العمالة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
فعالية التخطيط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الكفاءة التنظيمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نسبة المخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
زمن التشييد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الامان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

التصميم وطرائق التنفيذ :

مختصر عن أهم مشاريع إعادة الاعمار في هذا المحور :

تدعيم المباني حديثة العهد والتي بحالة مهدمة جزئياً أو متصدعة

طرائق التنفيذ الميمنة على برامج المحاكاة

توفير السكن والتشييد السريع

مؤشر الأداء القابل للقياس	درجة الأهمية			
	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم
الأداء البيئي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نسبة المخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
زمن التشييد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الجودة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
معدل النمو	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مؤشر الاستقرار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الجودة والمعايير :

إعداد هيكل تنظيمي يلبي احتياجات القطاعات ومرحة الاعمار

تحديد برامج زمنية للمشاريع الهندسية

مؤشرات ضبط وتقييم العمل في برامج الاعمار

مؤشر الأداء القابل للقياس	درجة الأهمية			
	أهمية كبيرة	أهمية متوسطة	أهمية ضعيفة	غير مهم
كفاءة العمالة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
فعالية التخطيط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الكفاءة التنظيمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نسبة المخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
زمن التشييد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مؤشر الجودة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا

التقانة والمعرفة :					الأمان والسلامة الإنشائية :				
مختصر عن أهم مشاريع إعادة الاعمار في هذا المحور : تطوير الكوادر الهندسية المشاركة في مرحلة الاعمار وضع الخارطة الرقمية التي تحقق التشابك التقني بين كافة القطاعات المحلية مواكبة التقنيات الحديثة في هندسة الانشاء والتعمير					مختصر عن أهم مشاريع إعادة الاعمار في هذا المحور : وضع خرائط للمنطق الزلزالي في سوريا تطوير كودات عوامل الامان في التصميم الانشائي الجميل الانشائية المستدامة				
درجة الأهمية				مؤشر الأداء القابل للقياس	درجة الأهمية				مؤشر الأداء القابل للقياس
غير مهم	أهمية ضعيفة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة		غير مهم	أهمية ضعيفة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كفاءة العمالة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نسبة المخاطر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الانتاجية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فعالية التخطيط
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مؤشر الأمان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مؤشر الامان
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فعالية التخطيط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الأداء البيئي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مؤشر الجودة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العيوب
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	زمن التشييد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الانتاجية
أرجو من حضرتكم وضع اطار حول أهم الأهداف الاستراتيجية التي تجدها مهمة في مرحلة الاستجابة من مراحل إعادة الاعمار حسب خبرتكم يمكن اختيار أكثر من هدف :					دراسات الجدوى والتكاليف : مختصر عن أهم مشاريع إعادة الاعمار في هذا المحور : دراسات الكلفة والجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرار الصحيح في إزالة الأبنية المتضررة أو المتهدمة جزئيا وإعادة بنائها من جديد أم الحفاظ عليها وترميمها تحديد اليد العاملة والآليات (أدوات الإعمار) تطوير طرائق تمويل المشاريع				
درجة الأهمية				مؤشر الأداء القابل للقياس	درجة الأهمية				مؤشر الأداء القابل للقياس
غير مهم	أهمية ضعيفة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة		غير مهم	أهمية ضعيفة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إعادة تأهيل البنية التحتية والطرق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الربحية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقييم الأضرار و تضمينها في مخططات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العيوب
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إزالة الركام وإعادة البناء في إعادة البناء	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الانتاجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إعداد مخطط تأشيري اقليمي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الكلفة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطوير مواد البناء	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الأداء البيئي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمويل السكن وجذب الاستثمار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الاستقرار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حل مشكلة السكن العشوائي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطوير القوانين والتشريعات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	برامج التوظيف للحد من الفقر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وضع خارطة رقمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفير السكن والتشييد السريع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطوير قدرات الموارد البشرية والآليات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ملحق 3: الاستبيان 3

المراجع:

1- Seneviratne, Krisanthi, Post conflict housing reconstruction: housing needs and expectations of conflict affected communities, p14.

2- عبد الحميد، علي شعبان، 2010م، نحو تفعيل استراتيجية متكاملة لتطوير سياسات الإسكان الميسر في الأراضي الفلسطينية، مجلة سياسات، العدد 13-14، ص18.

3- باهمام، علي بن سالم، 2018م، الإسكان، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، ص190.

4- كاظم، كامل علاوي وآخرون، الإسكان والأمن الإنساني في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، عدد خاص بمؤتمر الإسكان (2015)، ص100.

5- برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية "الموئل"، 2013، مسودة السياسة الوطنية للإسكان في فلسطين (مسودة للنقاش)، ص35.

6- جعفر، هدى أحمد، 2014م، المؤشرات الحضرية والإسكانية في سياسة الإسكان الوطنية في العراق 2010-2016، ص13.

7- المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، 2016م، قطاع الإسكان الأردني الإنجازات وتقييم الأداء للفترة (2004-2015)، ص61.

8- كونيال، لورا، 2016، مذكرة موجزة: الإسكان والأراضي والملكية في الجمهورية العربية السورية، ص18.

9- العبودي، فاطمة بنت محمد، 1435هـ، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب رقم 4، ص 76.

10- العوض، أروى محمد الماحي وآخرون، 2015م، دلائل مؤشرات الأداء في قطاع التشييد (دراسة خمسة مياي سكنية وخدمية)، ص 77.

11- المحسن، محمد عبد الزهرة وآخرون، 2010م، إيجاد معادلة لتقييم الأداء في شركات وزارة الإسكان والتعمير، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 28، العدد 11، ص 12.

12- أحمد، ليال هيثم، 2014م، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد 36، العدد 2، ص 18.

13- صالح، حسين عزيز، 2017م، السياسة الوطنية للعلوم والتقانة والابتكار في الجمهورية العربية السورية، الهيئة العليا للبحث العلمي، ص 242.

