

قياس نظم المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان - منطقة الغاب - محافظة حماه

لينا خرما^{1*} وغسان يعقوب¹ وغسان بدور¹¹ قسم الاقتصاد الزراعي كلية الهندسة الزراعية جامعة اللاذقية، سورية.(*للمراسلة: لينا خرما، البريد الإلكتروني Linorkh23@gmail.com هاتف: 0991413945)

تاريخ القبول: 2026/07/12

تاريخ الاستلام: 2026/04/14

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فعالية أنظمة المتابعة والتقييم (M&E) في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان (منطقة الغاب، محافظة حماه)، وتشخيص معوقاتها. أُجريت الدراسة (2023-2024) بالمنهج الوصفي التحليلي، باستبانة طبقت على عينة قصدية (60 فرداً) من المستفيدين، العاملين، اللجنة المحلية، والموظفين الحكوميين. أظهرت النتائج قصوراً في جميع محاور النظام؛ فبلغت المعرفة والمهارات 48%، والتدريب الكافي 38%، وغياب الكادر المتخصص 34%، والمشاركة في اتخاذ القرار 40%. وأكد تحليل الارتباط وجود علاقات دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وجودة التقييم ($r = 0.58-0.63$, $p < 0.01$) كما كشف تحليل التباين (ANOVA) عن فروق دالة بين الفئات الأربع [$F(3,56) = 4.86$, $p = 0.004$, $\eta^2 = 0.21$]، وأظهرت اختبارات Post-hoc فروقاً دالة بين المستفيدين والعاملين ($p = 0.018$)، وبين المستفيدين والموظفين الحكوميين ($p = 0.004$). خلصت الدراسة إلى أن النظام الحالي يفقر إلى الفعالية اللازمة لقياس الأثر، ويحتاج إلى إصلاح يركز على بناء القدرات، وتعزيز المشاركة الحقيقية، وتطوير الأطر المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: المتابعة والتقييم، التنمية الريفية، قطرة الريحان، فعالية المشروع، المشاركة المجتمعية.

المقدمة:

تُعد المتابعة والتقييم (Monitoring & Evaluation – M&E) أحد أهم المكونات الأساسية لضمان نجاح واستدامة البرامج التنموية، خاصة في البيئات الريفية التي تتسم بتعدد التدخلات وضعف البنية المؤسسية. وقد شهد هذا المجال تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة، سواء من حيث الأدوات أو المنهجيات أو معايير الحكم على الأثر.

تشير الأدبيات العالمية إلى أن M&E عنصر محوري في نجاح المشاريع التنموية، إذ يساهم في تحسين جودة التنفيذ، وتعزيز المساءلة، ودعم اتخاذ القرار، وضمان استدامة المشاريع (Jackson & Kassam, 1998) وقد أكد (UNDP, 2016) أن المشاركة المجتمعية في M&E تُعد عاملاً أساسياً في نجاح المشاريع الريفية، لأنها تعزز الشعور بالملكية وتزيد من التزام المستفيدين. وتُظهر الدراسات العالمية وجود أربعة عوائق رئيسية تواجه M&E وهي: المتابعة الشكلية (OECD, 2019)، وضعف المعرفة والمهارات الفنية (Ruja et al., 2024)، وضعف القدرات المؤسسية (Kazanskaia, 2025)، وضعف المشاركة المجتمعية (Chikandanga et al., 2025) وتُعد المشاريع متعددة التدخلات من أكثر المشاريع تعقيداً من حيث التقييم،

لأنها تشمل تدخلات زراعية، وصحية، وخدمية، واقتصادية. وقد أظهرت تجارب دولية عديدة أن هذه المشاريع غالباً ما تفشل في تحقيق أثر مستدام بسبب ضعف التقييم (De Janvry et al., 2002) وقدمت دراسة (Clemens & Demombynes, 2010) نقداً جوهرياً لتصميم التقييم في مشروع القرى الألفية، وأظهرت أن التقييم قبل وبعد يؤدي إلى تضخيم النتائج، وغياب مجموعة مقارنة مناسبة يضعف مصداقية الأثر، وضعف تصميم التقييم يجعل الحكم على النتائج غير دقيق، وتؤكد الدراسة أن التقييم الصارم ضرورة في المشاريع المكلفة والمعقدة. وفي السياق العربي، أظهرت دراسات مثل (النجار، 2016) أن ضعف المشاركة في اختيار المشاريع يؤدي إلى انخفاض الاستدامة، وأن إشراك المجتمع في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم يعزز نجاح المشاريع الريفية. وأشارت دراسة (الحري، 2017) إلى أن التنمية الريفية في المجتمعات العربية تتأثر بعوامل اجتماعية وثقافية، وأن المشاركة المجتمعية عنصر أساسي لنجاح المشاريع. كما أظهرت دراسات (السرhan، 2018) و(الشمري، 2019) و(أبو زيد، 2020) أن ضعف أنظمة M&E يؤدي إلى انخفاض كفاءة المشاريع الحكومية، وأن غياب المؤشرات الواضحة يعيق الحكم على الأثر. وفي السياق السوري تمثل قرية قطرة الريحان نموذجاً لهذه البيئات الريفية، حيث تُنفذ فيها عدة تدخلات تنموية تشمل دعم سبل العيش، وتمكين المرأة، والمشاريع الإنتاجية الصغيرة. ورغم تعدد هذه التدخلات، إلا أن أثرها على مستوى معيشة الأسر ما يزال محدوداً، مما يثير تساؤلات حول فعالية أنظمة المتابعة والتقييم المعمول بها، وهنا تبرز الحاجة إلى تطوير أنظمة متابعة وتقييم فعالة في القرى الريفية التي تشهد تدخلات تنموية متعددة، ومنها قرية قطرة الريحان. رغم تعدد الدراسات العربية والدولية حول فعالية المتابعة والتقييم، إلا أنه لا توجد دراسة تناولت بالتحليل السياق السوري لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العوائق التي تواجه M&E في القرية، بالاستناد إلى الأدبيات الدولية، وإلى نتائج استبيان ومقابلات ميدانية، بهدف تقديم نموذج تطويري قابل للتطبيق.

المشكلة البحثية:

تعد المتابعة والتقييم (M&E) آلية أساسية لضمان نجاح واستدامة المشاريع التنموية، إلا أن الأدبيات تشير إلى فجوة واسعة بين الأهمية النظرية لهذه الآلية وواقع تطبيقها في البيئات الريفية. في قرية قطرة الريحان، وعلى الرغم من تنفيذ تدخلات تنموية متعددة، تشير البيانات الأولية إلى تفاوت كبير في نتائجها، حيث يعتمد معظمها على أساليب تقييم بدائية (مثل القياس القبلي - البعدي) التي تقتصر على الدقة العلمية اللازمة لعزل أثر التدخل عن العوامل الأخرى.

تتمثل المشكلة البحثية في قصور منهجية المتابعة والتقييم المطبقة في مشاريع قطرة الريحان، وعدم قدرتها على قياس الأثر الحقيقي للتدخلات. ويتجلى هذا القصور في غياب التصميم الدقيق، وتضخيم النتائج كما حدث في مشاريع الشعير المستنبت، الصبار، وغيرها، وضعف الموضوعية في اختيار المستفيدين كما حدث في مشروع التصنيع الغذائي، والنظر إلى التقييم كخطوة لاحقة منفصلة عن دورة حياة المشروع، وليس كجزء لا يتجزأ من تصميمه وتنفيذه.

وعليه، يتحدد السؤال الرئيسي للبحث في: ما هي العوامل والمعوقات التي تحد من فعالية أنظمة المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان، وكيف يمكن تطوير هذه الأنظمة لضمان قياس أثر دقيق وموثوق؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ملاءمة التصميم الحالي للتقييم (قبل - بعد) لطبيعة المشاريع المنفذة في القرية؟
2. كيف يؤثر غياب المجموعة الضابطة وخط الأساس على دقة النتائج المقاسة؟

3. ما تأثير المعايير غير الموضوعية لاختيار المستفيدين على صحة التقييم؟

4. كيف يمكن دمج أنشطة المتابعة والتقييم في دورة حياة المشروع منذ مرحلة التصميم الأولى؟

أهمية البحث وأهدافه:

1. أهمية البحث:

تقدم الدراسة أدلة كمية ونوعية لصانعي القرار حول الفجوات الحرجة في أنظمة المتابعة والتقييم الحالية، مما يمكنهم من إعادة تصميم هذه الأنظمة لضمان كفاءة الإنفاق التنموي وتحسين استهداف الموارد من خلال الكشف عن تأثير الاختيار غير الموضوعي للمستفيدين على نتائج التقييم، كما تساعد الدراسة في تطوير معايير أكثر شفافية وعدالة لاختيار المستفيدين في المشاريع المستقبلية. وتقدم الدراسة توصيات عملية لبناء قدرات الفرق المحلية (اللجنة المحلية، العاملون) في مجال المتابعة والتقييم، مما يساهم في خلق كفاءات محلية قادرة على إدارة وتقييم مشاريعها بنفسها، وبالتالي تعزيز الاستدامة والتمكين المحلي. بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية الشفافية في تصميم التقييم واختيار العينات، مما يعزز ثقة المجتمع المحلي في التدخلات التنموية ويزيد من شعورهم بالملكية والمشاركة.

2. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحليل فعالية أنظمة المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان، من خلال قياس وتقييم محاورها الرئيسية (المعرفة، القدرات المؤسسية، المشاركة، الجودة)، وتحديد أثرها على دقة قياس النتائج واستدامة المشاريع. وبناء على ما سبق فالبحث يهدف إلى تحقيق الآتي:

1. قياس مدى إلمام العاملين والمستفيدين بالمفاهيم الأساسية للمتابعة والتقييم وتحليل واقع القدرات المؤسسية الداعمة.
2. قياس وتقييم مستوى المشاركة المجتمعية في عمليات التقييم، والمتابعة.
3. تقييم جودة وفعالية عمليات المتابعة والتقييم.
4. رصد وتحليل التحديات الرئيسية التي تواجه عملية المتابعة والتقييم من وجهة نظر جميع الفاعلين (عاملون، لجنة، مستفيدين).

3. مواد وطرائق البحث:

• منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان مكون من 16 عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث تمثل الدرجة (1) "لا أوافق بشدة" والدرجة (5) "أوافق بشدة". صُممت عبارات الاستبيان لتغطي أربعة محاور رئيسية وهي المعرفة والمهارات القدرات المؤسسية، المشاركة المجتمعية، جودة المتابعة والتقييم. وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) ككل 0.88 كما تراوحت قيم كرونباخ ألفا للمحاور بين (0.79-0.86) تشير هذه القيمة إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية تسمح بالاعتماد على نتائجه في التحليل والتفسير. وباستخدام برنامج spss تم حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات الفئات الأربع، ثم أُجريت اختبارات المقارنات البعدية (Post-hoc Tukey HSD) لتحديد طبيعة الفروق بين المجموعات الفرعية. لتحليل الارتباط (Correlation Analysis) استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين محاور الدراسة المختلفة (مثل العلاقة بين المشاركة المجتمعية وجودة التقييم). وتحليل دلالة

المتوسطات المحسوبة، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة (One-Sample T-Test) لمقارنة متوسط كل عبارة بالمستوى المحايد (3) على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتحديد ما إذا كانت المتوسطات تختلف بشكل دال إحصائياً عن نقطة الحياد. كما تم حساب الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت الاستجابات، ورتبت العبارات تنازلياً حسب الأهمية النسبية لتحديد أولويات المعالجة.

• مصادر البيانات:

تم الاعتماد على المعلومات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استمارة استبيان وهي أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، وصمم لقياس مستوى المعرفة والمهارات في المتابعة والتقييم لدى العاملين، ومستوى المشاركة المجتمعية في عمليات التقييم، وجودة وتصميم أنظمة المتابعة الحالية بالإضافة إلى مدى موضوعية معايير اختيار المستفيدين. واستخدمت المقابلات وهي أداة رئيسية لجمع البيانات النوعية، مع عينة من العاملين الرئيسيين وأعضاء اللجنة المحلية وصناع القرار، بهدف فهم التحديات العميقة التي لا يمكن للاستبيان التقاطها.

أما بالنسبة للمعلومات الثانوية تم جمعها من خلال الأبحاث المتعلقة بالموضوع، ومواقع الأنترنت المتعددة، إضافة إلى المعلومات الصادرة عن الجهات الرسمية المختصة (وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي في محافظة حماه، دائرة التنمية الريفية في محافظة حماه).

• فرضيات البحث:

الفرضية الأولى توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة والمهارات وجودة المتابعة والتقييم.

الفرضية الثانية توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المؤسسية وجودة المتابعة والتقييم.

الفرضية الثالثة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المجتمعية وجودة المتابعة والتقييم.

الفرضية الرابعة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستفيدين والعاملين حول جودة المتابعة والتقييم.

• مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الأطراف الفاعلة في المشاريع التنموية بالقرية، ويشمل: المستفيدين من المشاريع، أعضاء اللجنة المحلية، العاملين في المشروع، والموظفين الحكوميين المشرفين.

عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) لضمان تمثيل جميع الفئات، مع التركيز على من لديهم خبرة مباشرة في عمليات المتابعة والتقييم. يُقدر حجم العينة 60 مشاركاً موزعين على الفئات المختلفة، وذلك لتحقيق تشبع البيانات وقد تم اختيار هذه الفئات لتعكس الواقع الاجتماعي والتنظيمي للقرية، ولضمان شمولية النتائج وتعدد الزوايا التي تنظر منها إلى قضية المتابعة والتقييم. كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): العينة من الفئات الفاعلة في المشاريع التنموية

النسبة المئوية %	حجم العينة	الفئة
50.0	30	مستفيدون من المشاريع
25.0	15	عاملون مجتمعيون في المشروع
16.7	10	أعضاء اللجنة المحلية
8.3	5	موظفون حكوميون
100	60	المجموع

ملاحظة: الباحث بناءً على مقتضيات البحث

• منطقة البحث:

قرية قطرة الريحان التابعة لمنطقة الغاب في محافظة حماه. أطلقت مبادرة "معاً نبني حملاً" في قرية قطرة الريحان في منطقة الغاب في محافظة حماه، في منتصف نيسان 2022، بمشاركة عدة جهات حكومية ومنظمات دولية. تهدف المبادرة إلى تعزيز التنمية الريفية في سوريا من خلال استثمار الموارد المحلية، والقدرات البشرية، مع التركيز على الشراكة بين الجهات الرسمية، والمنظمات، والمجتمع المحلي، مما يضمن مشاركة الأهالي في التصميم، والتنفيذ، والتقييم (وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، 2023). لقد تم تنفيذ مجموعة من المشاريع وهي (الشعير المستنبت، والهاضم الحيوي، والمسامك المنزلية، وحدة التصنيع الغذائي، والصبار الأملس الصندوق الدوار، الفيرمي كمبوست، القروض، الحدائق المنزلية)، وتم التعاون مع الهيئة العامة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتوفير التدريب والخبرة الفنية.

النتائج:

يعرض هذا القسم تحليل النتائج الميدانية للدراسة، حيث يتم اختبار الفرضيات البحثية، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة. تم تنظيم التحليل وفق تسلسل متغيرات الدراسة: المعرفة والمهارات القدرات المؤسسية، المشاركة المجتمعية، جودة المتابعة والتقييم.

أولاً: المؤشرات الوصفية الرئيسية التي تقدم صورة شاملة عن واقع تقييم المشروع، وتحدياته:

1. آراء أفراد العينة حول المعرفة والمهارات بأدوات التقييم والمتابعة:

ينتقل الجدول (2) إلى قياس مدى إلمام أفراد العينة بالمفاهيم الأساسية للمتابعة والتقييم، وقدرتهم على استخدام أدواته، وتحليل بياناته، ومدى تفهيمهم تدريباً كافياً في هذا المجال. ويتم عرض التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة البالغة 60 مشاركاً على مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، بالإضافة إلى اختبار t لعينة واحدة لمقارنة المتوسطات بالمستوى المحايد (3). وتم تفسير المتوسطات كما يلي: (1.00 - 1.80 ضعيف جداً)، (1.81 - 2.60 ضعيف)، (2.61 - 3.40 متوسط)، (3.41 - 4.20 مرتفع)، (4.21 - 5.00 مرتفع جداً).

الجدول (2): المعرفة والمهارات بأدوات التقييم والمتابعة

المتغير	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة t	الدلالة sig	التفسير
المعرفة بمفاهيم M&E	10	22	16	8	4	2.4	0.82	48	-3.24	0.002	منخفض
القدرة على تحليل البيانات	14	22	18	4	2	2.3	0.79	46	-3.45	0.001	منخفض
القدرة على استخدام الأدوات	18	24	12	4	2	2.1	0.88	42	-3.98	0.000	منخفض جداً
تلقي تدريب كافٍ	24	26	6	3	1	1.9	0.91	38	-4.56	0.000	منخفض جداً

ملاحظة: إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبيان

يبين الجدول (2) نتائج تحليل مستوى المعرفة والمهارات بأدوات المتابعة والتقييم لدى أفراد العينة. أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات جاءت أقل من المستوى المحايد (3)، حيث تراوحت بين (1.9) و(2.4)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

و(0.01) كما توضح قيم ($Sig < 0.05$) وجاءت أعلى رتبة للمعرفة بمفاهيم M&E (48%)، بينما جاءت أدنى رتبة لـ "تلقي تدريب كافٍ" (38%)، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية وتدريبية حادة. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.79) و(0.91)، مما يشير إلى تباين معتدل في استجابات العينة. يتوافق هذا مع ما أشارت إليه (Ruja et al. 2024) من أن ضعف المعرفة والمهارات الفنية يُعد أحد أبرز العوائق التي تواجه أنظمة المتابعة والتقييم في المشاريع الريفيه، خاصة في غياب البرامج التدريبية المستمرة. كما أن التفاوت الملحوظ بين المعرفة النظرية يؤكد ملاحظة (De Janvry et al. 2002) حول أن المشاريع التنموية غالباً ما تهمل الجانب التطبيقي في بناء القدرات، مما يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة. ويُعزز هذا التفسير ما توصلت إليه (وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، 2023) في تقريرها عن مشاريع المنطقة من وجود حاجة ماسة لتأهيل الكوادر المحلية في مجال الرصد والتقييم.

2. توزيع إجابات العينة حول محور القدرات المؤسسية:

يبين الجدول (3) واقع القدرات المؤسسية المتاحة لدعم عمليات المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان، من حيث توفر الموارد، والكادر المتخصص، والأدوات المناسبة، ونظم التوثيق. يعرض الجدول التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة البالغة 60 مشاركاً، مع حساب المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية لكل متغير، مرتبة تنازلياً لتحديد نقاط القوة النسبية، ونقاط الضعف الحرجة.

الجدول (3): تقييم القدرات المؤسسية لأفراد العينة المدروسة

المتغير	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	المتوسط	الأهمية النسبية %	التفسير
وجود نظام توثيق	8	20	22	6	4	2.6	52	متوسط
توفر أدوات مناسبة	16	24	14	4	2	2.2	44	منخفض
توفر الموارد	20	24	10	4	2	2.0	40	منخفض
وجود موظفين متخصصين	28	22	6	3	1	1.7	34	منخفض جداً

ملاحظة: إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من الجدول (3) ضعفاً شديداً في القدرات المؤسسية الداعمة للمتابعة والتقييم، والخلل الأكبر في غياب الكادر المتخصص 34%، يليه نقص الموارد 40%، ونظام التوثيق الحالي 52% يمكن أن يكون نواة للتطوير، ونقطة قوية نسبية يمكن البناء عليها في تطوير المنظومة إذا توفرت العناصر الأخرى. تتفق هذه النتائج مع دراسة (Kazanskaia, 2025) التي أكدت أن ضعف القدرات المؤسسية، ولا سيما نقص الموظفين المتخصصين، يمثل عقبة كأداء أمام تطبيق أنظمة M&E فعالة في المناطق الريفيه. كما أن تدني مؤشر توفر الموارد (40%) يعكس ما أشارت إليه (OECD, 2019) من أن العديد من المشاريع التنموي تهمش تخصيص الميزانيات اللازمة لأنشطة المتابعة والتقييم، مما يحولها إلى إجراءات شكلية.

3. مستوى المشاركة المجتمعية:

يبين الجدول (4) درجة مشاركة المجتمع المحلي في عمليات التقييم بالمشاريع التنموية المنفذة في قرية قطرة الريحان، بما في ذلك المشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالملكية، والتعاون مع الفرق المنفذة.

الجدول (4): المشاركة المجتمعية

المتغير	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	المتوسط	الأهمية النسبية %	التفسير
مشاركة المجتمع	6	20	24	6	4	2.7	54	متوسط
تعاون المستفيدين	10	24	18	5	3	2.4	48	منخفض
الشعور بالملكية	18	26	10	4	2	2.1	42	منخفض
المشاركة في اتخاذ القرار	22	24	10	3	1	2.0	40	منخفض

ملاحظة: إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبيان

يظهر الجدول (4) أن المشاركة المجتمعية قاصرة على الحضور الشكلي 54% دون تأثير حقيقي على القرارات 40% أو شعور بالملكية 42% هذا يفسر ضعف استدامة المشاريع. تدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه (Jackson & Kassam 1998) من أن المشاركة المجتمعية الحقيقية تتطلب تمكين المستفيدين من التأثير في القرارات، وإلا تبقى مجرد ديكور إداري. وفي السياق العربي، أشارت دراسة (النجار، 2016) إلى أن إشراك المجتمع في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم يعزز نجاح المشاريع، وأن غياب هذا الإشراك كما هو الحال في قرية قطرة الريحان يفسر محدودية الأثر. ويتوافق هذا مع ما ذكره (الحربي، 2017) من أن العوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر على نجاح المشاريع، وأن المشاركة الفعلية هي السبيل لتحقيق التوافق المجتمعي.

4. محور جودة المتابعة والتقييم:

يبين الجدول (5) جودة وفعالية عمليات المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان، من حيث انتظام الزيارات الميدانية، ودقة التقارير، واستخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء، ومدى تجاوز المتابعة للجانب الشكلي.

الجدول (5): تقييم جودة المتابعة والتقييم

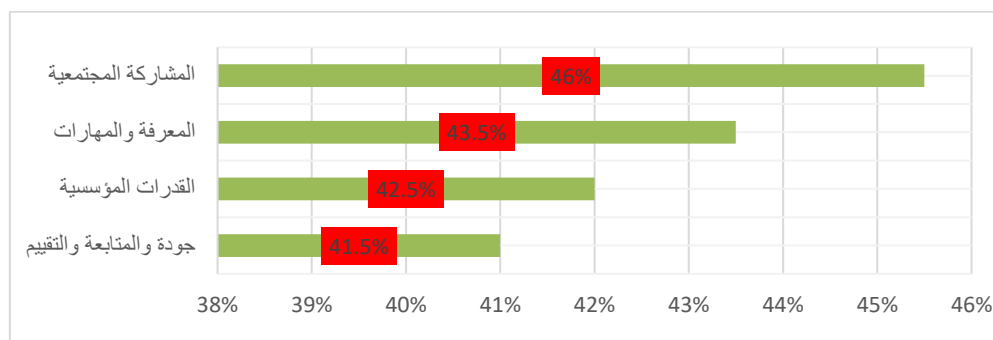
المتغير	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	المتوسط	الأهمية النسبية %	التفسير
انتظام الزيارات	12	24	16	5	3	2.4	48	منخفض
دقة التقارير	16	26	12	4	2	2.1	42	منخفض
استخدام النتائج	20	24	12	3	1	2.0	40	منخفض
المتابعة ليست شكلية	26	22	8	3	1	1.8	36	منخفض جداً

ملاحظة: إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من الجدول (5) أن انتظام الزيارات (48%) يشير إلى ضعف المتابعة الميدانية المستمرة، ودقة التقارير (42%) يعكس ضعفاً في توثيق المعلومات بشكل موضوعي، واستخدام النتائج 40% وها يشير إلى أن التقييم يتم بشكل روتيني دون توظيف حقيقي، والمتابعة ليست شكلية 36% تؤكد أن المتابعة تتم لمجرد الأداء وليس بهدف التحسين الحقيقي. تتماشى هذه النتيجة مع تحذيرات (OECD، 2019) من أن غياب الفعالية في المتابعة والتقييم يحولها إلى نشاط شكلي لا يضيف قيمة للمشاريع. وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه (أبو زيد، 2020) من أن ضعف أنظمة المتابعة والتقييم في المشاريع الحكومية العربية يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإنفاق التنموي.

5. تحليل المحاور الرئيسية لنظام المتابعة والتقييم:

لتحليل مستوى أداء المحاور الأربعة بشكل إجمالي، تم حساب الأهمية النسبية لكل محور من خلال متوسط استجابات العينة على عباراته. مما يسمح بمقارنة مباشرة بين نقاط القوة والضعف النسبية في منظومة المتابعة والتقييم بالقرية. يوضح الشكل (1) متوسطات محاور الدراسة وهي المعرفة والمهارات، القدرات المؤسسية المشاركة المجتمعية، جودة التقييم والمتابعة.



الشكل (1): الأهمية النسبية لمحاور المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان

يؤكد الشكل (1) تندي جميع محاور المتابعة والتقييم عن مستوى 50%، حيث سجل محور جودة المتابعة والتقييم أدنى المستويات (41.5%)، يليه محور القدرات المؤسسية (42.5%)، ثم المعرفة والمهارات (43.5%)، وأخيراً المشاركة المجتمعية (46%). هذا يؤكد وجود قصور شامل في منظومة التقييم بالقرية.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار فرضيات البحث بين المتغيرات المستقلة (المعرفة والمهارات، القدرات المؤسسية، المشاركة المجتمعية) والمتغير التابع (جودة المتابعة والتقييم) كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفرضيات	العلاقة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية Sig	الدالة	القوة
الأولى	المعرفة ← الجودة	0.58	0.001	دال عند 0.05	متوسطة
الثانية	المؤسسات ← الجودة	0.63	0.000	دال عند 0.05	متوسطة
الثالثة	المشاركة ← الجودة	0.61	0.000	دال عند 0.05	متوسطة

ملاحظة: إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبيان

يظهر الجدول (6) وجود علاقات ارتباطية طردية متوسطة إلى قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة وجودة المتابعة والتقييم، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.58) و(0.63). وقد كانت جميع هذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، بل إنها تجاوزت هذا المستوى لتصبح دالة أيضاً عند (0.01) كما توضح القيم الاحتمالية ($p < 0.01$)، مما يؤكد قوة الأدلة الإحصائية ويدعم قبول الفرضيات الثلاث الأولى. يدعم هذا ما أورده (UNDP, 2016) من أن نجاح أنظمة المتابعة والتقييم يعتمد على تكامل عدة عوامل، ولا يمكن اختزاله في عامل واحد. وفيما يلي تفسير الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين مستوى المعرفة والمهارات وجودة المتابعة والتقييم.

توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ($r = 0.58$) ذات دلالة إحصائية عالية ($p < 0.01$) بين مستوى المعرفة والمهارات، وجودة المتابعة والتقييم. هذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى المعرفة والمهارات يرتبط بتحسين جودة التقييم، والعكس صحيح.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المؤسسية وجودة المتابعة والتقييم.

توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ($r = 0.63$) ذات دلالة إحصائية عالية جداً ($p < 0.01$) بين القدرات المؤسسية، وجودة المتابعة والتقييم. هذا يدل على أن المشاريع التي تشهد قدرات مؤسسية عالية تتمتع بأنظمة تقييم مرنة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المجتمعية وجودة المتابعة والتقييم.

توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ($r = 0.61$) ذات دلالة إحصائية عالية جداً ($p < 0.01$) بين المشاركة المجتمعية وجودة المتابعة والتقييم. هذا يعني أن المشاريع التي تشهد مشاركة مجتمعية حقيقية تتمتع بأنظمة تقييم أفضل، فالمشاركة الشكلى الحالية 45.5% لا تكفي لتحقيق الجودة المطلوبة.

الفرضية الرابعة: تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستفيدين والعاملين حول جودة المتابعة والتقييم.

ولتحديد طبيعة الفروق بين المجموعات الأربع (المستفيدين، العاملون المجتمعيون، أعضاء اللجنة المحلية، والموظفون الحكوميون) بشكل دقيق، ولاختبار الفرضية الرابعة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومن ثم اختبار المقارنات البعدية.

أولاً: اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين الفئات المدروسة:

يوضح الجدول (7) تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم جميع الفئات الأربع (مستفيدين، عاملون، لجنة محلية، موظفون حكوميون) حول جودة المتابعة والتقييم.

الجدول (7): تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين جميع الفئات

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة
مستفيدون	30	1.95	0.48	بين المجموعات	8.42	3	2.81	4.86	0.004	دال
عاملون	15	2.35	0.42							
لجنة محلية	10	2.10	0.51	داخل المجموعات	32.38	56	0.58			
موظفون	5	2.50	0.45							
المجموع/المتوسط	60	2.13	0.52	المجموع الكلي	40.80	59				

ملاحظة: إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من الجدول (7) أن قيمة ($F = 4.86$) مرتفعة والدلالة الإحصائية 0.004 (أقل من 0.01) تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأربع، والفروق ليست عشوائية بل تعكس تبايناً حقيقياً في وجهات النظر ناتجاً عن اختلاف موقع كل فئة من عملية المتابعة والتقييم اختلاف المعلومات المتاحة لكل فئة، اختلاف المصالح والتوقعات، فجوة التواصل بين الفاعلين. يؤكد هذا التباين ما أشارت إليه (OECD, 2019) من تعدد وجهات النظر بين الفاعلين في المشاريع التنموية، وأهمية أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند تصميم أنظمة التقييم.

ثانياً: اختبار المقارنات البعدية:

بما أن اختبار (ANOVA) يؤكد وجود فروق إجمالية، فقد تم إجراء اختبارات المقارنات البعدية (Post-hoc Tukey HSD) لتحديد طبيعة الفروق بين الأزواج المختلفة، واختبار الفرضية الرابعة بشكل دقيق. يعرض الجدول (8) نتائج هذه المقارنات الزوجية، مبيناً الفروق في المتوسطات، ومستويات الدلالة الإحصائية المعدلة، وفواصل الثقة 95% لكل زوج من المجموعات.

الجدول (7): نتائج اختبارات المقارنات البعدية (Post-hoc) للفروق بين الفئات الأربع حول جودة المتابعة والتقييم

المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	فرق المتوسطات	قيمة p المعدلة	فاصل الثقة 95%
المستفيديون	العاملون	-0.40	0.018	[-0.06, -0.74]
المستفيديون	اللجنة المحلية	-0.15	0.438	[0.22, -0.52]
المستفيديون	الموظفون الحكوميون	-0.55	0.004	[-0.19, -0.91]
العاملون	اللجنة المحلية	0.25	0.321	[0.68, -0.18]
العاملون	الموظفون الحكوميون	-0.15	0.510	[0.31, -0.61]
اللجنة المحلية	الموظفون الحكوميون	-0.40	0.058	[0.06, -0.86]

ملاحظة: إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبيان

يكشف الجدول (7) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث أزواج من المجموعات، مع ملاحظة أن الفروق الأكثر إثارة للاهتمام هي تلك التي تشمل المستفيدين. فقد بلغ فرق المتوسطات بين المستفيدين والعاملين (-0.40) بقيمة ($p = 0.018$)، مما يشير إلى أن المستفيدين كانوا أكثر نقداً لجودة المتابعة والتقييم مقارنة بالعاملين. كما كان الفرق بين المستفيدين والموظفين الحكوميين أكثر وضوحاً (-0.55) وبأعلى مستوى دلالة إحصائية ($p = 0.004$)، مما يعكس فجوة إدراكية كبيرة بين الفئة المستهدفة من التنمية والقائمين على تنفيذها والإشراف عليها. في المقابل، لم تسجل المقارنات بين العاملين والموظفين الحكوميين ($p = 0.510$) أو بين العاملين واللجنة المحلية ($p = 0.321$) أي فروق دالة إحصائية، مما يشير إلى تقارب في الرؤى بين الأطراف المنفذة والمشرفة. كما أن الفرق بين اللجنة المحلية والموظفين الحكوميين ($p = 0.058$) كان قريباً من الحد الأدنى للدلالة الإحصائية، مما قد يشير إلى اتجاه نحو الاختلاف ولكن ليس بشكل حاسم. تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه (Chikandanga et al., 2025) من أن اختلاف مواقع الفاعلين في المشروع يؤدي إلى اختلاف في تقييم النتائج، حيث يميل المنفذون إلى المبالغة في تقدير الإنجازات، كما أن هذا الاختلاف يعكس ما ذكره (السرطان، 2018) من أن غياب آليات التغذية الراجعة المنتظمة من المستفيدين يؤدي إلى فجوة في المعلومات بين صناع القرار والمجتمع المحلي.

تؤكد نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه الأدبيات العالمية والعربية من أن فعالية أنظمة المتابعة والتقييم تتطلب تكامل عدة عناصر: المعرفة والمهارات، القدرات المؤسسية، والمشاركة المجتمعية. كما تكشف عن وجود فجوات جوهرية في تطبيق هذه العناصر في سياق قرية قطرة الريحان، مما يستدعي تدخلاً شاملاً يعزز بناء القدرات، ويطور الأطر المؤسسية، ويحول المشاركة من شكلية إلى جوهرية، ويتفق ضعف استخدام النتائج مع ما حذرت منه (Clemens & Demombynes, 2010) من أن التقييم يصبح بلا معنى إذا لم يوظف في تحسين الأداء. ويؤكد تباين وجهات النظر بين الفاعلين إلى أهمية تطوير آليات تغذية راجعة منتظمة تجمع آراء جميع الأطراف، خاصة المستفيدين الذين يمثلون الهدف النهائي للتنمية.

الاستنتاجات:

1. تعاني جميع محاور المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية بقرية قطرة الريحان من قصور واضح، حيث لم تصل الأنظمة الحالية إلى المستوى المطلوب من الفعالية، مما يؤكد عدم قدرتها على قياس الأثر الحقيقي للتدخلات التنموية. ولكن

يشكل نظام التوثيق الحالي نقطة القوة النسبية الوحيدة في المنظومة، مما يوفر نواة صالحة للبناء عليها في عمليات التطوير المستقبلية.

2. يفتقر الغالبية العظمى من الفاعلين إلى التدريب الكافي في مجال المتابعة والتقييم، مما يشكل السبب الجذري لضعف الأداء في جميع المحاور الأخرى.
3. تغطي الصفة الشكلية على عمليات المتابعة الحالية، حيث تتم لمجرد الأداء وليس بهدف التحسين الحقيقي. نادراً ما تُستخدم نتائج التقييم في تطوير الأداء أو تعديل الخطط، مما يحول التقييم إلى إجراء روتيني دون قيمة مضافة.
4. على الرغم من وجود حضور مجتمعي عام، إلا أن المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار محدودة للغاية، مع غياب واضح للشعور بالملكية تجاه المشاريع.
5. تشكل القدرات المؤسسية أقوى العوامل تأثيراً على جودة المتابعة والتقييم، تليها المشاركة المجتمعية ثم المعرفة والمهارات، مما يستدعي مقارنة شاملة للتطوير.
6. يوجد تباين واضح في تقييم جودة المتابعة والتقييم بين الفئات المختلفة، حيث يميل المستفيدون إلى التقييم الأقل، بينما يتسم تقييم الموظفون الحكوميون بمزيد من التفاؤل.
7. كشفت النتائج عن تباين في شدة قصور أنظمة المتابعة والتقييم بين المشاريع؛ فكان نظام متابعة وتقييم مشروع الشعير المستنبت الأكثر ضعفاً من حيث التصميم العلمي (غياب المجموعات الضابطة وتضخم النتائج)، يليه نظام متابعة وتقييم مشروع الصندوق الدوار الذي عانى من ضعف المتابعة الميدانية وغياب تتبع القروض، بينما سجلت أنظمة متابعة وتقييم مشاريع الحدائق المنزلية والتدريبية درجة أقل من التعقيد في مشكلاتها، وإن كانت جميعها تشترك في غياب المؤشرات الموضوعية.

التوصيات:

1. تطوير إطار وطني للمتابعة والتقييم في المشاريع التنموية الريفية، واعتماد منهجيات تقييم علمية (تجارب ضابطة، خطوط أساس حقيقية) بدلاً من القياس القبلي-البعدي، وإلزام جميع المشاريع بوجود نظام متابعة وتقييم متكامل منذ مرحلة التصميم.
2. تخصيص موارد كافية لأنشطة التقييم والمتابعة، ورفع نسبة الدعم المخصص للمتابعة والتقييم إلى مستوى يتناسب مع حجم وأهمية هذه الأنشطة على ألا تقل عن 15% من ميزانية كل مشروع، وإنشاء صندوق دعم مخصص لبناء قدرات الفرق المحلية في التقييم.
3. إنشاء وحدات متخصصة للمتابعة والتقييم في مديريات الزراعة والتنمية الريفية، وتصميم برنامج تدريبي متكامل يستهدف جميع الفاعلين، والتركيز على الجوانب التطبيقية (استخدام الأدوات، تحليل البيانات).
4. إشراك المجتمع في جميع مراحل المشروع، وتشكيل لجان مجتمعية للتقييم التشاركي تضم مستفيدين ومستقلين، وتعزيز الشعور بالملكية من خلال مساهمة المجتمع في التمويل والإدارة.
5. الانتقال من المتابعة الشكلية إلى المتابعة الفعالة، ووضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لكل مشروع، واعتماد نماذج موحدة للتوثيق يعكس الواقع بدقة توظيف نتائج التقييم في التطوير، وربط نتائج التقييم بعمليات اتخاذ القرار وتعديل الخطط.

6. في ضوء تنوع المشاريع التنموية المنفذة في قرية قطرة الريحان توصي الدراسة باعتماد نظام متابعة وتقييم موحد على مستوى القرية، مع التركيز على معالجة أوجه القصور التي كشفت عنها النتائج، وذلك من خلال اعتماد سجلات إنتاجية ومجموعات ضابطة للشعير المستنبت، وسجل صيانة وقياس إنتاج للهاضم الحيوي، ومؤشرات أداء وتقييم مشارك للمسامك، ومعايير شفافة وفحوصات جودة للتصنيع الغذائي، وقطع أرضية مرجعية للصبار، وتتبع رقمي وقياس دخل للصندوق الدوار، وتوثيق وتحاليل للفيرمي كمبوست، ومؤشر تنوع غذائي للحدائق، ومؤشرات تمكين ومقابلات للتدريب.

المراجع:

- أبو زيد، أحمد. (2020). تقييم أثر المشاريع التنموية في المناطق الريفية: دراسة تطبيقية. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، 22(3)، 45-72.
- الحربي، فهد. (2017). العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في نجاح المشاريع التنموية الريفية. مجلة العلوم الاجتماعية، 45(2)، 113-138.
- السرحان، خالد. (2018). أنظمة المتابعة والتقييم في المشاريع الحكومية العربية: الواقع والتحديات. مركز دراسات التنمية، جامعة عمان.
- الشمري، ناصر. (2019). المشاركة المجتمعية في التنمية الريفية: التجارب العربية والدروس المستفادة. مجلة التنمية المحلية، 14(1)، 78-102.
- النجار، منى. (2016). دور المشاركة المجتمعية في استدامة المشاريع التنموية الريفية. المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة، جامعة القاهرة، 45-60.
- وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي. (2023). تقرير المشاريع التنموية المنفذة في منطقة الغاب. مديرية التنمية الريفية، محافظة حماه، سورية.

- Chikandanga, T., et al. (2025). Community Participation in Monitoring and Evaluation of Rural Development Projects: Challenges and Opportunities. *Journal of Rural Studies*, 88, 102-118.
- Clemens, M., & Demombynes, G. (2010). When Does Rigorous Impact Evaluation Make a Difference? The Case of the Millennium Villages. *Center for Global Development Working Paper*, 225.
- De Janvry, A., et al. (2002). Evaluating the Impact of Development Projects: A Critical Review. *World Bank Research Observer*, 17(2), 147-171.
- Jackson, E., & Kassam, Y. (1998). Knowledge Shared: Participatory Evaluation in Development Cooperation. IDRC Publications.
- Kazanskaia, E. (2025). Institutional Capacity for Monitoring and Evaluation in Rural Development: A Comparative Study. *Development Policy Review*, 43(1), 55-79.
- OECD. (2019). Strengthening Monitoring and Evaluation for Effective Development Co-operation. OECD Publishing, Paris.
- Ruja, I., et al. (2024). Technical Skills Gaps in M&E Systems: Evidence from Rural Development Projects. *Evaluation and Program Planning*, 92, 102-115.
- UNDP. (2016). Handbook on Monitoring and Evaluating for Development Results. United Nations Development Programme, New York.

Measuring Monitoring and Evaluation Systems in Development Projects in the Village Qatra Al-Raihan , Al-Ghab Region, Hama Governorate

Lina kharma^{*1} , Ghassan Yacoub¹ and Ghassan Baddour¹

¹ Department of Agricultural Economics Faculty of Agricultural Engineering Latakia University, Latakia, Syria.



(*Corresponding author: Lina Khalil Kharma, Email: linorkh23@gmail.com Phone: 0991413945)

Received: 14/04 /2026

Accepted: 12/ 07/ 2026

Abstract

This study aimed to analyze the effectiveness of Monitoring and Evaluation (M&E) systems in development projects in Qatra Al-Raihan village (Al-Ghab region, Hama governorate) and to diagnose their constraints. The field study (2023–2024) employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire administered to a purposive sample (60 respondents) from beneficiaries, community workers, local committee members, and government officials. Results revealed significant deficiencies across all M&E dimensions: knowledge and skills reached only 48%, adequate training 38%, specialized staff absence 34%, and decision-making participation 40%. Correlation analysis confirmed statistically significant relationships between independent variables and evaluation quality ($r = 0.58-0.63$, $p < 0.01$). One-way ANOVA revealed significant differences among the four groups [$F(3,56) = 4.86$, $p = 0.004$, $\eta^2 = 0.21$], and Post-hoc tests showed significant differences between beneficiaries and workers ($p = 0.018$), and between beneficiaries and government officials ($p = 0.004$). The study concluded that the current system lacks the necessary effectiveness for impact measurement and requires fundamental reform focused on capacity building, fostering genuine participation, and strengthening institutional frameworks.

Keywords: Monitoring and Evaluation, Rural Development, Qatra Al-Raihan, Project Effectiveness, Community Participation.