



جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية)

ورقة بحثية تحليلية

واقع وآفاق المنظومة التعاونية الزراعية في قطاع غزة

تحليل المحاور الخمسة وإطار مقترح لإعادة الهيكلة والحوكمة والتعافي

دراسة تشخيصية مستندة إلى نتائج استمارات تقييم أوضاع التعاونيات الزراعية لعام 2026

جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية)

قطاع غزة - 2026

الملخص التنفيذي

نطاق الورقة ومنهجيتها: تقدم هذه الورقة قراءة تحليلية لواقع المنظومة التعاونية الزراعية في قطاع غزة، استناداً إلى تقييم ميداني شمل سبع عشرة استمارة لتعاونيات تعمل في مجالات الإنتاج النباتي والحيواني، وتربية النحل، والصيد البحري، والتصنيع الغذائي، والخدمات الزراعية. واعتمد التقييم مصفوفة خماسية مترابطة تغطي المحاور الآتية: المؤسسية والتنظيمية، والقانونية والمالية، والإنتاجية والفنية، واللوجستية ومدخلات الإنتاج، والتسويق وسلاسل القيمة.

طبيعة الأزمة: لا تتعامل الورقة مع الأضرار بوصفها خسائر منفصلة، بل بوصفها أزمة منظوميه مترابطة تجمع بين استمرار بعض الهياكل القيادية من جهة، وانهيار القاعدة المادية والمالية والتشغيلية من جهة أخرى.

أبرز النتائج المجمعة: تشير نتائج التقييم إلى مجموعة من الاختلالات المتداخلة، أهمها:

- حافظت مجالس الإدارة، بدرجات متفاوتة، على حضورها ووظيفتها التمثيلية في 16 تعاونية من أصل 17.

- فقدت 16 تعاونية سجلاتها ووثائقها الإدارية والمالية، ما يهدد الذاكرة المؤسسية والامتثال والقدرة على التعاقد.

- تعرضت مقرات جميع التعاونيات لأضرار كلية أو جزئية، مع عجز شامل في الطاقة البديلة ووسائل النقل والشحن.

• واجهت 16 تعاونية تعثراً في عقد الهيئات العامة أو الانتخابات، إلى جانب تجميد الحسابات أو صعوبة السحب والتحويل.

• برزت فجوة تسويقية واضحة بين حجم الطلب الإنساني وضعف مشاركة التعاونيات في المشتريات الإنسانية؛ إذ أفادت 13 تعاونية بعدم إدماج منتجاتها في هذه المنظومة.

الخلاصة الاستراتيجية: تخلص الورقة إلى أن تعافي القطاع التعاوني لا يمكن أن يتحقق عبر توزيع معدات أو منح متناثرة فقط، بل يتطلب برنامجاً متدرجاً يبدأ بإنفاذ الشرعية المؤسسية والذاكرة التنظيمية، ثم استعادة الحد الأدنى من التشغيل، وصولاً إلى إعادة بناء سلاسل القيمة وتطوير نموذج اقتصادي تعاوني أكثر مرونة.

حزمة التدخلات المقترحة: تقترح الورقة مسارات مترابطة تشمل إعادة هيكلة المنظومة التعاونية، وإنشاء إطار حوكمة طارئ، واعتماد إجراءات تشغيل قياسية، وتأسيس صندوق تعافٍ دوار، ورقمنة السجلات، وإعادة تأهيل الأصول ذات الأولوية، وتطوير منصات شراء جماعي وتسويق تعاوني، ومأسسة إدماج المنتج المحلي في المشتريات الإنسانية.

أبرز النتائج:

- وجود رصيد قيادي وتنظيمي يمكن البناء عليه، رغم النزوح وفقدان المقار والوثائق.
- تحول أزمة الوثائق والحسابات البنكية إلى قيد مباشر على التمويل والامتثال وتنفيذ المشاريع.
- الضرر الإنتاجي لا يقتصر على الأصول، بل يمتد إلى المعرفة الفنية، وشبكات الموردين، والعمالة والأسواق.
- نقص الطاقة والنقل والتخزين يمثل عنق زجاجة مشتركاً بين مختلف أنماط التعاونيات.
- ضعف الاندماج في المشتريات الإنسانية يحرم التعاونيات من سوق محلية ممولة ومستقرة نسبياً.
- التعافي الفعال يتطلب إدارة على مستوى المنظومة، وليس معالجة كل تعاونية بصورة منعزلة.

التوصية المركزية:

اعتماد برنامج قطاعي بعنوان «برنامج تعافي وإعادة بناء التعاونيات الزراعية في قطاع غزة»، يقاد بشراكة بين الجهات الحكومية المختصة والاتحاد التعاوني ومؤسسات التنمية الزراعية والتعاونيات نفسها، ويعمل وفق مسارات متوازنة تشمل الحوكمة والتشغيل والتمويل وسلاسل القيمة والسياسات العامة، مع نظام موحد للمتابعة والمساءلة.

محتويات الورقة:

1. المقدمة والإطار العام
2. مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها
3. المنهجية وحدود التحليل
4. السياق التعاوني الزراعي في قطاع غزة
5. تحليل المحور المؤسسي والتنظيمي

6. تحليل المحور القانوني والمالي
 7. تحليل المحور الإنتاجي والفني
 8. تحليل المحور اللوجستي ومدخلات الإنتاج
 9. تحليل محور التسويق وسلاسل القيمة
 10. التحليل التكاملي للعلاقات بين المحاور
 11. الإطار الاستراتيجي لإعادة الهيكلة والحوكمة
 12. الإجراءات التشغيلية المقترحة
 13. البرامج والمشاريع ذات الأولوية
 14. السياسات العامة المطلوبة
 15. خارطة طريق التعافي
 16. إطار المتابعة والتقييم
 17. الاستنتاجات والتوصيات
- الملاحق

1. المقدمة والإطار العام

شكّلت التعاونيات الزراعية في قطاع غزة، على مدى عقود، إحدى الأدوات المحلية لتنظيم المنتجين وتوفير الخدمات والمدخلات وتسهيل الوصول إلى الأسواق. كما أدت أدواراً اجتماعية تتجاوز النشاط الاقتصادي المباشر، من خلال تجميع المزارعين والصيادين ومربي الثروة الحيوانية والنحالين والعاملات في التصنيع الغذائي ضمن أطر جماعية قادرة على التفاوض والتمثيل وبناء المبادرات المحلية.

حيث بلغ عدد الجمعيات التعاونية الزراعية في قطاع غزة قبل الحرب نحو 17 إلى 21 جمعية تعاونية مسجلة رسمياً (منها جمعيات بارزة مثل جمعية بيت لاهيا وبيت حانون). تركزت أنشطتها في تقديم الخدمات الزراعية وتوفير المستلزمات والتسويق، وتوزعت جغرافياً بشكل رئيسي في المناطق ذات النقل الزراعي مثل شمال القطاع (بيت لاهيا وبيت حانون) ومحافظات الجنوب والوسط (كخان يونس ودير البلح)

غير أن الحرب وما رافقها من تدمير واسع ونزوح وتقييد للحركة وانقطاع للطاقة والوقود وتراجع للأسواق، أدت إلى إضعاف معظم مكونات العمل التعاوني في وقت واحد. فقد تضررت المقار والأصول، وفُقدت وثائق وسجلات، وتعطلت الاجتماعات والانتخابات، وتراجعت القدرة المالية، وانقطعت سلاسل المدخلات والنقل والتسويق. وبذلك أصبحت الأزمة التي تواجه التعاونيات أزمة بنيوية لا يمكن اختزالها في بند واحد من بنود الضرر.

تنطلق هذه الورقة من فرضية أن التعاونيات ما تزال تمتلك قيمة تنموية عالية، وأن استمرار العديد من مجالس الإدارة وتواصلها مع الأعضاء يعكس وجود رأس مال اجتماعي وقيادي يمكن استثماره. إلا أن هذا الرصيد لن يتحول تلقائياً إلى تعافٍ ما لم يُدعم بإصلاحات تنظيمية وقانونية وتمويلية، وببرنامج لإعادة بناء الأصول والخدمات وسلاسل القيمة.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها:

2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسية في وجود فجوة متزايدة بين استمرار الشرعية والتمثيل التعاوني من جهة، والانهيار المادي والتشغيلي والمالي الذي يحد من قدرة التعاونيات على خدمة أعضائها والمساهمة في الأمن الغذائي من جهة أخرى. وتظهر هذه الفجوة في بقاء مجالس الإدارة، مقابل فقدان السجلات والمقار ووسائل النقل والطاقة والسيولة وقنوات السوق.

2.2 السؤال الرئيس

ما طبيعة الاختلالات التي أصابت المنظومة التعاونية الزراعية في قطاع غزة عبر المحاور الخمسة، وما الآليات والاستراتيجيات المطلوبة لإعادة الهيكلة والحوكمة واستعادة التشغيل وتحقيق التعافي المستدام؟

2.3 الأسئلة الفرعية

- ما أثر الحرب على الهياكل الإدارية والحوكمة والذاكرة المؤسسية للتعاونيات؟
- كيف انعكست القيود القانونية والمصرفية والمالية على استمرارية العمل؟
- ما حجم الاختلال في الأصول والقدرات الإنتاجية والفنية؟
- ما أهم الاختناقات اللوجستية ومدخلات الإنتاج المشتركة؟
- كيف تغيرت الأسواق وسلاسل القيمة، وما فرص توطين المشتريات الإنسانية؟
- ما البرامج والسياسات والإجراءات اللازمة للتعافي على المدى العاجل والمتوسط والطويل؟

2.4 أهداف الدراسة

- تشخيص واقع التعاونيات استناداً إلى المحاور الخمسة لأداة التقييم.
- تحليل العلاقة بين الاختلال المؤسسي والمالي، والإنتاجي، واللوجستي، والتسويقي.
- تحديد أولويات التعافي وفق معيار الأثر والإلحاح والقابلية للتنفيذ.
- اقتراح إطار متكامل لإعادة الهيكلة والحوكمة والإجراءات التشغيلية.
- تطوير حزمة أولية من البرامج والمشاريع والسياسات القابلة للتمويل والتنفيذ.
- وضع خارطة طريق ومؤشرات متابعة لقياس تقدم التعافي.

3. المنهجية وحدود التحليل

اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً ذا طابع تشخيصي وتخطيطي. وشملت قاعدة التحليل بناءً على اختيار عينة ممثلة شملت معظم التعاونيات الزراعية، تمثلت في سبع عشرة استمارة ميدانية لتقييم أوضاع التعاونيات الزراعية، حيث دعت الإغاثة الزراعية ممثلين وأعضاء مجالس الإدارة للجمعيات التعاونية للقاء تشاوري حول الوضع التعاوني الزراعي والتحديات التي واجهته وتواجهه في الحرب، وجرى تنظيمها وفق خمسة محاور مترابطة. وصمم فريق البحث في الإغاثة الزراعية استمارة بحثية بناءً على ما دار من نقاش في اللقاء التشاوري شمل خمسة محاور رئيسية، حيث أرسلت الاستمارة عبر الإيميل الى كافة ممثلين الجمعيات التعاونية الزراعية، وتم تلقي الإجابات حيث جرى تحليلها حسب المحاور الخمسة المعتمدة في الاستمارة، كما استفادت الورقة من

الإجابات المفتوحة المتعلقة بالاحتياجات العاجلة والتحديات البنيوية ومقترحات التعافي، بهدف الانتقال من قراءة المؤشرات الكمية إلى تفسير دلالاتها التنموية والمؤسسية.

المحور	مجالات التحليل الرئيسية
المؤسسي والتنظيمي	مجالس الإدارة، الموظفون، النزوح، الخطط، السجلات، التواصل، الحوكمة.
القانوني والمالي	التسجيل والوثائق، الهيئات العامة، الانتخابات، الحسابات البنكية، السيولة.
الإنتاجي والفني	الأصول والمقار والأراضي والآبار والمعدات، القدرة التشغيلية، المعرفة الفنية.
اللوجستي ومدخلات الإنتاج	الوقود والطاقة والمياه والمدخلات، والقطع، والنقل، والتخزين.
التسويق وسلاسل القيمة	الأسواق وقنوات التوزيع، الطلب، المشترون، المشتريات الإنسانية، القيمة المضافة.

3.1 أسلوب التحليل

- تحليل التكرارات والنسب الواردة في قاعدة النتائج المجمعة.
- المقارنة الأفقية بين المحاور لتحديد الاختناقات المشتركة.
- التحليل السببي لفهم انتقال الأثر من محور إلى آخر.
- تصنيف الاحتياجات إلى عاجلة، وإعادة بناء، وتحول مؤسسي طويل الأجل.
- تحويل النتائج إلى مسارات استراتيجية، وبرامج، ومشاريع، وسياسات.

3.2 حدود الدراسة

تعكس النتائج أوضاع التعاونيات التي شملها التقييم في فترة زمنية شديدة التقلب. كما أن بعض الاستثمارات تضمنت فراغات أو تفاوتاً في اكتمال الإجابات، ولذلك ينبغي التعامل مع النسب بوصفها مؤشرات تشخيصية للاتجاه العام، وليس بديلاً عن تقييم هندسي تفصيلي للأضرار أو تدقيق مالي وقانوني لكل تعاونية. وتحتاج مرحلة تصميم المشاريع إلى استكمال التحقق من الأصول والتكاليف والملكية والقدرة التنفيذية.

4. السياق التعاوني الزراعي في قطاع غزة بعد الحرب

تضم العينة تعاونيات قديمة ذات قاعدة عضوية واسعة، إلى جانب تعاونيات حديثة ونسوية ومتخصصة. ويمنح هذا التنوع المنظومة التعاونية قدرة محتملة على تغطية عدد من سلاسل القيمة، بدءاً من الإنتاج النباتي والحيواني وتربية النحل والصيد البحري، وانتهاءً بالتصنيع الغذائي والتسويق والخدمات. غير أن الحرب أضعفت الترابط بين حلقات هذه السلاسل، وحولت كثيراً من التعاونيات من مؤسسات إنتاج وخدمة إلى هياكل تمثيلية تعمل بأدنى الموارد.

من منظور تنموي، لا تقتصر قيمة التعاونيات على عدد الأعضاء المسجلين، بل تشمل قدرتها على تجميع الطلب على المدخلات، وتخفيض كلفة الشراء، وتنظيم الإنتاج، وضمان الجودة، وتحسين القوة التفاوضية، وتطوير

الخدمات المشتركة. لذلك فإن إعادة بناء التعاونيات يمكن أن تخفض كلفة التعافي على مستوى المنتج الفردي، وتزيد كفاءة توجيه المساعدات والاستثمارات. يوضح هذا القسم نتائج المسح الميداني من حيث المؤشرات والتحليل.

4.1 المؤشرات البنوية المستخلصة من التقييم:

المؤشر	التكرار	النسبة	الدالة التحليلية
استمرار مجالس الإدارة في ممارسة مهامها كلياً أو جزئياً	16 من 17	94.12%	بقاء رأس مال قيادي وتمثيلي يمكن البناء عليه.
فقدان السجلات والوثائق الإدارية والمالية	16 من 17	94.12%	تهديد للذاكرة المؤسسية والامتثال والشفافية.
توقف أو شلل القدرة التشغيلية بدرجة عالية	15 من 17	88.24%	فجوة بين وجود الهيكل والقدرة الفعلية على تقديم الخدمات.
تعذر الهيئات العامة أو الانتخابات	16 من 17	94.12%	جمود قانوني يضعف الشرعية المتجددة.
تجميد الحسابات أو صعوبة السحب والتحويل	16 من 17	94.12%	اختناق مالي يعرقل التمويل والمشتريات.
تدهور أو توقف الوضع المالي	10 من 17	58.82%	تراجع الملاءة والقدرة على تمويل التشغيل.
أضرار كلية أو جزئية في المقرات	17 من 17	100%	فقدان قاعدة العمل والإدارة والخدمات.
نقص حاد في المواد الخام والمدخلات	17 من 17	100%	تعطل مباشر للإنتاج.
عجز في الطاقة البديلة	17 من 17	100%	تعرض التشغيل لمخاطر الوقود والكهرباء.
فقدان أو تعطل وسائل النقل والشحن	17 من 17	100%	قطع الاتصال بين الإنتاج والأسواق.
عدم الاندماج في المشتريات الإنسانية	13 من 17	76.47%	فقدان سوق ممولة يمكن أن تدعم الإنتاج المحلي.
تأييد إدماج التعاونيات في المشتريات الإنسانية	17 من 17	100%	إجماع على أولوية توطین الطلب الإنساني.

5. تحليل المحور المؤسسي والتنظيمي:

5.1 قراءة النتائج:

تكشف النتائج عن مفارقة واضحة: معظم مجالس الإدارة ما تزال موجودة وتمارس أدواراً ولو بصورة جزئية، لكنها تعمل في بيئة تفتقر إلى المقررات، والسجلات، والموظفين، والأدوات. وهذه المفارقة تعني أن الأزمة ليست أزمة غياب قيادة بقدر ما هي أزمة قدرة مؤسسية. فوجود مجلس إدارة لا يكفي لإدارة التعاونية إذا تعذر الوصول إلى قاعدة العضوية، أو فُقدت محاضر الاجتماعات والميزانيات والعقود، أو غابت وسائل الاتصال والحفظ الآمن.

يؤدي فقدان السجلات إلى آثار متسلسلة: صعوبة إثبات العضوية والحقوق، وضعف إعداد التقارير، وتعثر فتح أو تشغيل الحسابات، وصعوبة التعاقد مع المانحين والمشتريين، وارتفاع مخاطر النزاع الداخلي. كما أن النزوح وتشتت الأعضاء يقللان من انتظام الاجتماعات ويضعفان المشاركة، خصوصاً للنساء والشباب والأعضاء الموجودين في مناطق بعيدة أو غير آمنة.

5.2 الاختلالات الأساسية

- اعتماد مرتفع على أفراد محددين بدلاً من أنظمة مؤسسية موثقة.
- غياب خطط استمرارية الأعمال وإدارة الطوارئ في عدد من التعاونيات.
- ضعف إدارة المعرفة والنسخ الاحتياطي للوثائق.
- عدم انتظام التواصل والمشاركة وصعوبة عقد الهيئات العامة.
- ضعف الفصل بين الحوكمة والإدارة التنفيذية في بعض الحالات.
- قصور في أنظمة الشكاوى والمساءلة والإفصاح المالي.

5.3 الآليات المقترحة لإعادة الهيكلة والحوكمة

1. تشكيل لجنة تعافٍ مؤقتة داخل كل تعاونية بقرار من مجلس الإدارة، تضم عضواً إدارياً ومسؤولاً مالياً وممثلاً عن النساء أو الشباب.
2. إعداد سجل موحد ومحدث للأعضاء يوضح حالة العضوية ومكان النزوح ووسائل الاتصال والاحتياجات الإنتاجية.
3. إنشاء نظام رقمي مبسط لإدارة الوثائق والعضوية والمراسلات والحسابات، مع نسخ احتياطي سحابي وصلاحيات وصول محددة.
4. اعتماد ميثاق حوكمة طارئ يحدد الصلاحيات وقواعد اتخاذ القرار عن بعد والإفصاح وتعارض المصالح.
5. الفصل التدريجي بين وظيفة مجلس الإدارة الرقابية ووظيفة الإدارة التنفيذية.
6. تفعيل لجان قطاعية على مستوى الاتحاد أو الشبكة.
7. إنشاء وحدة دعم مؤسسي مشتركة تقدم خدمات المحاسبة والقانون والرقمنة وإعداد المشاريع.

6. تحليل المحور القانوني والمالي:

6.1 قراءة النتائج:

أظهرت الاستثمارات أن القيود القانونية والمصرفية أصبحت من أكثر العوامل تأثيراً في استمرارية التعاونيات. فتعذر عقد الهيئات العامة والانتخابات، وفقدان الوثائق، وصعوبة التواصل مع الجهات الرسمية، كلها تحد من قدرة التعاونيات على تحديث مجالسها أو تعديل أنظمتها أو استكمال معاملاتها. وفي الوقت نفسه، فإن الحساب البنكي غير القابل للاستخدام عملياً لا يختلف كثيراً عن غياب الحساب، لأنه يمنع التعاونية من استلام التمويل أو سداد الموردين أو توثيق النفقات بصورة سليمة.

تتجاوز المشكلة نقص السيولة؛ فهي تشمل تعطل الدورة المالية كاملة. فالتعاونية التي لا تستطيع الوصول إلى حسابها أو إثبات صلاحية التوقيع أو توفير وثائقها القانونية تصبح غير قادرة على تنفيذ مشروع، حتى لو حصلت على موافقة تمويل. ومن هنا فإن أي برنامج تعافٍ يبدأ بالمعدات قبل معالجة الوضع القانوني والمصرفي سيواجه مخاطر عالية في التنفيذ والاستدامة.

6.2 الاستراتيجية القانونية والمالية:

- اعتماد ترتيبات قانونية استثنائية ومؤقتة لعقد الاجتماعات والانتخابات واتخاذ القرارات عن بعد أو في مواقع بديلة.
- تنفيذ حملة لإعادة إصدار الوثائق وشهادات التسجيل وتصديق محاضر المجالس وتحديث المفوضين بالتوقيع.
- توقيع بروتوكول قطاعي مع المصارف لتبسيط إجراءات إعادة تفعيل الحسابات.
- تأسيس صندوق تعافٍ تعاوني دوار يوفر تمويلاً قصير الأجل للمدخلات والتشغيل.
- إنشاء نافذة ضمان أو منحة مطابقة لتقليل مخاطر تمويل التعاونيات المتضررة.
- اعتماد دليل مالي موحد مبسط للموازنة والمشتريات، والصرف، وإدارة الأصول، والتقارير.
- توفير تدقيق مالي ومراجعة امتثال مرحلية قبل الاستثمارات الأكبر.

7. تحليل المحور الإنتاجي والفني:

7.1 قراءة النتائج:

يظهر المحور الإنتاجي أن الضرر أصاب المكونات المادية وسياق العمل معاً. فتدمير المقرات والمخازن والمعدات ووحدات التصنيع والآبار وشبكات الري ووسائل الصيد أو تربية النحل لا يمثل خسارة أصول فقط، بل يعني انقطاع الخدمة المشتركة التي كانت تقدمها التعاونية لأعضائها. كما أدى نقص المدخلات وارتفاع أسعارها إلى خفض الإنتاج حتى لدى الأعضاء الذين لم تُدمر أصولهم بالكامل.

تختلف أولويات التعافي باختلاف سلسلة القيمة. فالتحالون يحتاجون إلى خلايا وشمع أساس وعلاجات ومعدات فرز وتعبئة، بينما يحتاج الصيادون إلى معدات حفظ وتبريد وتلج ووسائل صيانة، وتحتاج التعاونيات النباتية إلى بذور وشتلات ومياه وطاقة ومعدات، في حين تحتاج تعاونيات التصنيع الغذائي إلى مواد خام، وعبوات ومواقع صحية وأمنة. وبالتالي فإن حزمة موحدة من المعدات لجميع التعاونيات ستكون منخفضة الكفاءة.

7.2 مبادئ استعادة الإنتاج:

- البدء بالأصول التي تخدم أكبر عدد من الأعضاء وتفتح أكثر من حلقة في سلسلة القيمة.
- التركيز على الأصول المشتركة بدلاً من توزيع المعدات الفردية غير المترابطة.
- ربط إعادة التأهيل بخطة تشغيل وصيانة وتمويل لقطع الغيار.
- اختيار تقنيات منخفضة استهلاك الطاقة والمياه وقابلة للصيانة محلياً.
- إدماج معايير السلامة الغذائية والجودة والتتبع.
- حماية المعرفة الفنية عبر تدريب مدربين وتوثيق إجراءات الإنتاج.

7.3 حزم التعافي القطاعية

النتيجة المتوقعة	حزمة الاستعادة الأولية	سلسلة القيمة
استعادة دورات إنتاج قصيرة وتحسين كفاءة المياه.	بذور وشتلات، شبكات ري، مضخات شمسية، أدوات وإرشاد.	الإنتاج النباتي
خفض النفوق واستعادة إنتاج الحليب واللحوم.	أعلاف وصحة حيوانية ووحدات مياه وطاقة وتحسين المأوى.	الثروة الحيوانية
إعادة بناء المناحل وتحسين جودة العسل.	خلايا وشمع أساس، وعلاجات، ومعدات فرز، وتعبئة.	تربية النحل
خفض الفاقد وتحسين قيمة المنتج.	معدات صيانة وسلامة، وتلج وتبريد وطاقة.	الصيد البحري
خلق قيمة مضافة وفرص عمل للنساء والشباب.	مواقع آمنة ومعدات صغيرة وطاقة وعبوات وأنظمة جودة.	التصنيع الغذائي

8. تحليل المحور اللوجستي ومدخلات الإنتاج:

8.1 قراءة النتائج:

يمثل هذا المحور حلقة الربط بين وجود الأصول وبين تشغيلها. فقد أظهرت النتائج عجزاً عاماً في الطاقة البديلة ووسائل النقل، إلى جانب نقص المدخلات، وقطع الغيار، والعبوات، والتخزين. ويعني ذلك أن إعادة شراء آلة أو تأهيل وحدة إنتاج دون تأمين الطاقة والنقل والمواد الخام سيؤدي إلى أصل غير مستغل أو تشغيل متقطع عالي الكلفة.

تحتاج التعاونيات إلى الانتقال من الشراء الفردي المتفرق إلى نموذج الخدمات اللوجستية المشتركة، بما في ذلك تجميع الطلب والتعاقد مع الموردين وإدارة المخزون، وتوزيع المدخلات، وخدمات النقل، والتخزين. ويتيح هذا النموذج تخفيض التكلفة وتحسين الشفافية وتوجيه المدخلات وفق خطط الإنتاج الفعلية.

8.2 الآليات اللوجستية المقترحة

1. إنشاء منصة شراء جماعي تجمع احتياجات التعاونيات حسب القطاع والمنطقة.
2. تأسيس مستودعات أو نقاط لوجستية صغيرة موزعة جغرافياً.

3. تطوير أسطول نقل مشترك أو التعاقد الإطاري مع مزودي نقل محليين.
4. تركيب أنظمة طاقة شمسية معيارية للمقار ووحدات التبريد والمعدات ذات الأولوية.
5. اعتماد حد أدنى من مخزون الطوارئ مع نظام رقمي للتتبع.
6. توحيد مواصفات المدخلات والمعدات وقطع الغيار.
7. إنشاء خدمة صيانة متنقلة مشتركة.

9. تحليل محور التسويق وسلاسل القيمة

9.1 قراءة النتائج:

تظهر الاستثمارات أن المشكلة التسويقية لا تتمثل فقط في الوصول الجغرافي إلى السوق، بل في ضعف انتظام الطلب وارتفاع تكاليف التداول وفقدان المشترين، فضلاً عن محدودية دخول التعاونيات إلى المشتريات الإنسانية. وتعد هذه الفجوة ذات أهمية خاصة لأن المساعدات الإنسانية تولد طلباً كبيراً على الغذاء والخدمات، بينما يبقى المنتج المحلي خارج جزء معتبر من هذا الطلب.

إن إدماج التعاونيات في المشتريات الإنسانية لا ينبغي أن يُفهم باعتباره إعفاءً من معايير الجودة أو المنافسة، بل كسياسة توطين مدروسة تتضمن تطوير الموردين والتعاقد المسبق ودعم الامتثال وتجميع الإنتاج وضمان التوريد. ويمكن لهذه السياسة أن تحول جزءاً من الإنفاق الإنساني إلى دخل محلي وفرص عمل وقدرات إنتاجية قابلة للاستمرار.

9.2 استراتيجية السوق وسلاسل القيمة

- إنشاء سجل موردين تعاونيين مؤهلين ومحدث حسب المنتج والطاقة الإنتاجية والموقع.
- تطوير برنامج تأهيل للسلامة الغذائية والجودة، والتعبئة، والفوترة والتسليم.
- تشجيع العقود المسبقة واتفاقيات الشراء الإطارية.
- تجميع وتسويق المنتجات تحت هوية تعاونية مشتركة عند ملائمة ذلك.
- إنشاء نقاط تجميع وفرز وتعبئة وتبريد تخدم عدة تعاونيات.
- تطوير معلومات سوق دورية تشمل الأسعار والكميات والطلب.
- تصميم منتجات تلائم الطلب الإنساني والمحلي.

10. التحليل التكاملي للعلاقات بين المحاور

تكمن القيمة الأساسية للمصفوفة الخماسية في إظهار أن المحاور لا تعمل بصورة مستقلة. ففقدان الوثائق يؤثر في الوضع القانوني والمصرفي، وتعطل الحساب يؤخر شراء المدخلات، ونقص الطاقة والنقل يخفض الإنتاج، وانخفاض الإنتاج يضعف القدرة على التعاقد والتسويق، بينما يؤدي ضعف الإيرادات إلى مزيد من التدهور المؤسسي. ومن ثم تتشكل حلقة سلبية تعيد إنتاج الهشاشة.

الأثر المتسلسل	الأثر المباشر	الاختلال الأول
تعثر الحسابات والتمويل والتعاقد.	ضعف إثبات العضوية والقرارات	فقدان السجلات

توقف المشتريات والمشاريع والأجور.	تعذر الصرف والاستلام	تجميد الحسابات
فقدان الأعضاء للسوق والخدمات المشتركة.	توقف الإدارة والخدمة	تدمير المقر والأصول
ارتفاع التكلفة والفاقد وضعف التنافسية.	تعطل التشغيل والتوزيع	نقص الطاقة والنقل
ضعف الإيرادات وتأخر استعادة الإنتاج.	فقدان طلب ممول	ضعف الاندماج في المشتريات

10.1 منطق التغيير المقترح

إذا جرى استعادة الوضع القانوني والوثائقي، وتفعيل الحسابات، وتوفير بنية تشغيلية أساسية وطاقة ونقل، ثم ربط الإنتاج بطلب مؤسسي منظم، فستتمكن التعاونيات من استعادة إيراداتها وخدماتها وتحسين مشاركة الأعضاء وتطوير قدرتها على جذب التمويل والاستثمار. ويعني ذلك أن التعافي يجب أن يُصمم كسلسلة مترابطة من التدخلات، لا كمشاريع منفصلة.

11. الإطار الاستراتيجي لإعادة الهيكلة والحوكمة:

11.1 الرؤية:

منظومة تعاونية زراعية مرنة، ديمقراطية، شفافة وقادرة على تنظيم المنتجين واستعادة الإنتاج والخدمات والمساهمة في الأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية المحلية.

11.2 المبادئ الحاكمة:

- الملكية والقيادة المحلية للتعافي.
- المساواة والشفافية وحماية أصول الأعضاء.
- العدالة في الوصول إلى الدعم بين القطاعات والمناطق والفئات.
- تمكين النساء والشباب في الإدارة والفرص الاقتصادية.
- عدم الإضرار وتجنب خلق اعتماد طويل على المنح.
- التدرج من الاستجابة العاجلة إلى الاستدامة الاقتصادية.
- التنسيق على مستوى المنظومة وتجنب ازدواجية التدخلات.

11.3 مسارات إعادة الهيكلة:

المستوى	الإجراء الهيكلي	الوظيفة
التعاونية	لجنة تعافٍ، سجل أعضاء، خطة تشغيل، ميثاق حوكمة، لجان قطاعية.	استعادة الإدارة والخدمات الأساسية.

شبكة/اتحاد	وحدات مشتركة للقانون والمحاسبة والرقمنة والشراء والتسويق والصيانة.	خفض الكلفة وتعزيز الجودة والتفاوض.
الجهات الرسمية	نافذة قانونية ومصرفية موحدة وسياسات طوارئ.	إزالة القيود التنظيمية وتوفير الشرعية.
الشركاء والمانحون	تمويل متعدد السنوات وربط المنح بخطط تعافٍ ومؤشرات.	تحويل الدعم إلى بناء منظومة.

12. الإجراءات التشغيلية المقترحة:

تحتاج مرحلة التعافي إلى إجراءات تشغيل قياسية تضمن أن القرارات والمشتريات والأصول لا تعتمد على الاجتهادات الفردية. ويقترح اعتماد حزمة إجراءات مبسطة قابلة للتطبيق في التعاونيات الصغيرة.

الجهة المسؤولة	المكونات الرئيسية	الإجراء
التعاونية بدعم الاتحاد.	تسجيل وتحديث وإثبات العضوية، والتواصل، وحماية البيانات، والشكاوى.	إدارة العضوية
مجلس الإدارة.	النصاب والاجتماعات عن بعد والتوثيق وتفويض الصلاحيات.	اتخاذ القرار الطارئ
المنسق المالي والتنفيذي.	ملف مشروع وموازنة، ومشتريات، وتقارير، وإغلاق.	إدارة المنح والمشاريع
لجنة مشتريات.	طلب أسعار وتقييم وتعارض مصالح واستلام وترميز أصول.	المشتريات
المسؤول اللوجستي.	سجل دخول وخروج وجرد وحد إعادة الطلب وتلف وفقد.	إدارة المخزون
الإدارة والرقابة.	ترميز وملكية واستخدام، وصيانة، وتأمين، واستبعاد.	إدارة الأصول
وحدة التسويق.	جودة وتسعير، وتعاقد وتسليم وتحصيل.	التسويق والعقود
مجلس الإدارة/الرقابة.	مؤشرات وتقارير وقناة شكاوى وإجراءات تصحيحية.	المتابعة والشكاوى

13. البرامج والمشاريع ذات الأولوية:

13.1 برنامج استعادة الحوكمة والذاكرة المؤسسية:

إعادة بناء السجلات والوثائق والأنظمة الأساسية، وتفعيل مجالس الإدارة والعضوية والرقابة، ورقمنة الملفات وتحديث العضوية وإعادة إصدار الوثائق وتطوير خطط الطوارئ.

13.2 برنامج استعادة الحد الأدنى من التشغيل:

توفير مقرات بديلة أو مساحات عمل مشتركة وأجهزة اتصال وحاسوب وطباعة وطاقة شمسية أساسية ووسائل نقل أو عقود نقل وموازنات تشغيل محدودة.

13.3 صندوق المدخلات ورأس المال الدوار:

تمويل قصير الأجل أو مدخلات عينية وفق دورات إنتاج محددة، مع استرداد جزء من القيمة بعد البيع لإعادة تدوير التمويل.

13.4 برنامج الطاقة والخدمات اللوجستية المشتركة:

أنظمة طاقة شمسية معيارية ووحدات تبريد وتخزين ونقاط تجميع وخدمات نقل وصيانة مشتركة.

13.5 برنامج توطين المشتريات الإنسانية:

تأهيل التعاونيات كموردين وتطوير المواصفات والجودة والتعبئة وتجميع الإنتاج وبناء قاعدة بيانات للعرض والتفاوض على عقود شراء محلية.

13.6 برنامج تنمية سلاسل القيمة والابتكار

التركيز على المنتجات ذات الفرصة الأعلى في تحقيق دخل وتشغيل، مع تطوير الجودة والهوية السوقية والتعبئة والمعلومات التسويقية.

13.7 مصفوفة مشاريع مقترحة

الأولوية	المخرجات الأساسية	النطاق	المشروع
عاجلة	ملفات أعضاء ووثائق ونسخ احتياطية ولوحات متابعة.	جميع التعاونيات	السجل التعاوني الرقمي
عاجلة	مساحات عمل آمنة وطاقة وتجهيزات أساسية.	الأشد تضرراً	المقار المرنة والطاقة
عاجلة	وثائق محدثة وحسابات فعالة وأدلة مالية.	جميع التعاونيات	إعادة تفعيل الحسابات والامتنال
عاجلة/متوسطة	عقود شراء ومخزون ووفورات حجم.	حسب السلاسل	شراء المدخلات الجماعي
متوسطة	خفض الفاقد وتحسين الجودة والتسويق.	مناطق مختارة	مراكز التجميع والتبريد
متوسطة	خلايا ومدخلات، وعلاج، وفرز وتعبئة.	تعاونيات النحالين	تعافي النحل

متوسطة	تأليج وتبريد وصيانة وسلامة تداول.	تعاونيات الصيد	خدمات الصيادين
متوسطة	وحدات أمانة وجودة وتسويق وفرص عمل.	التعاونيات النسوية	التصنيع الغذائي النسوي
مستمرة	سجل موردين وعقود توريد ومتابعة جودة.	شبكة التعاونيات	التعاقد والمشتريات المحلية
طويلة الأجل	خطط أعمال وتمويل مختلط وشراكات سوقية.	التعاونيات الجاهزة	الاستثمار التعاوني

14. السياسات العامة المطلوبة:

14.1 سياسة الحوكمة والطوارئ

إقرار ترتيبات مؤقتة تسمح باستمرارية الشرعية واتخاذ القرار في ظروف النزوح، مع الحفاظ على المساءلة وحقوق الأعضاء.

14.2 سياسة التمويل والضمان

تطوير أدوات تمويل تجمع بين المنح الاستردادية والقروض الميسرة والضمانات والتمويل القائم على العقود.

14.3 سياسة توطين المشتريات

اعتماد أهداف تدريجية للشراء المحلي من المنتجين والتعاونيات المؤهلة، مع نشر الفرص والمواصفات ونتائج التعاقد.

14.4 سياسة البيانات والرقمنة

إنشاء قاعدة بيانات قطاعية موحدة للعضوية والقدرات والأصول والأضرار، والمنتجات، والاحتياجات، والعقود.

14.5 سياسة مشاركة النساء والشباب

وضع معايير واضحة لمشاركة النساء والشباب في لجان التعافي، والتدريب، وفرص العمل، والاستثمارات.

14.6 سياسة إدارة المخاطر والاستدامة:

إلزام المشاريع بخطط مخاطر وتشغيل وصيانة وتأمين ومخزون طوارئ وتشجيع الحلول اللامركزية.

15. خارطة طريق التعافي

المرحلة	الفترة	الأهداف	الإجراءات الرئيسية
الاستجابة والاستقرار	0-6 أشهر	استعادة الشرعية والاتصال والحد الأدنى من العمل.	التحقق من العضوية والوثائق، تفعيل الحسابات، مقرات بديلة، أجهزة وطاقة، خطط طوارئ ومدخلات حرجية.

إعادة التشغيل وإعادة البناء	24-6 شهراً	استعادة الخدمات والإنتاج وسلاسل التوريد.	تأهيل الأصول، خدمات لوجستية، صندوق دوار، تبريد وتجميع، تأهيل الموردين وعقود شراء.
التحول والاستدامة	2-5 سنوات	تطوير نموذج تعاوني تنافسي ومرن.	استثمارات قيمة مضافة، تمويل استثماري، رقمنة متقدمة، علامات تجارية وشراكات سوق.

15.1 معايير ترتيب الأولويات

- عدد الأعضاء المستفيدين.
- إمكانية استعادة الإنتاج خلال فترة قصيرة.
- أهمية المنتج للأمن الغذائي والدخل.
- حجم الضرر وغياب البدائل.
- جاهزية الإدارة والوثائق والخطة التشغيلية.
- وجود سوق أو عقد شراء محتمل.
- قدرة التعاونية على تحمل التشغيل والصيانة.
- مشاركة النساء والشباب والفئات الأكثر تضرراً.

16. إطار المتابعة والتقييم:

يجب أن يعتمد البرنامج المقترح على خط أساس واضح ومؤشرات قابلة للتحقق، وأن تُنشر نتائج المتابعة بصورة دورية للتعاونيات والشركاء. ويقترح استخدام مؤشرات على مستوى المخرجات والنتائج والاستدامة.

الدورية	وسيلة التحقق	المؤشر المقترح	المجال
ربع سنوي	تدقيق سجلات ونظام رقمي.	نسبة التعاونيات التي تمتلك سجلاً محدثاً وخطة طوارئ ومحاضر موثقة.	الحوكمة
شهري/ربع سنوي	كشوف مصرفية وتقارير.	عدد الحسابات المفعلة ونسبة التقارير المالية في موعدها.	القانون والمال
شهري	زيارات وتقارير إنتاج.	عدد التعاونيات التي استأنفت خدمة أو نشاطاً إنتاجياً.	التشغيل
شهري/موسمي	سجلات إنتاج ومبيعات.	قيمة وحجم الإنتاج مقارنة بخط الأساس.	الإنتاج

شهري	سجلات تشغيل وصيانة.	نسبة تشغيل أصول الطاقة والنقل والتبريد.	اللوجستيات
ربع سنوي	عقود وفواتير.	قيمة المبيعات والعقود المحلية والإنسانية.	السوق
ربع سنوي	قوائم عضوية ومشاركة.	نسبة النساء والشباب في اللجان وفرص العمل.	المشاركة
نصف سنوي	حسابات التعاونية.	نسبة تكاليف التشغيل المغطاة من الإيرادات.	الاستدامة

17. الاستنتاجات والتوصيات:

17.1 الاستنتاجات:

1. احتفظت المنظومة التعاونية بجزء مهم من رأس مالها الاجتماعي والقيادي.
2. الإصلاح المؤسسي والقانوني والمالي شرط مسبق للاستثمار الإنتاجي.
3. التدمير الشامل للمقار والطاقة والنقل أدى إلى شلل خدماتي يتجاوز قدرة التعاونيات الفردية.
4. الاحتياجات الإنتاجية متباينة قطاعياً وتتطلب حزم تعافٍ متخصصة.
5. الخدمات المشتركة والشراء الجماعي أكثر كفاءة من التدخلات الفردية المتفرقة.
6. يمثل توطين المشتريات الإنسانية فرصة لربط التعافي بالإيراد والسوق.
7. تحتاج المنظومة إلى قيادة تنسيقية وإطار متابعة موحد.

17.2 التوصيات ذات الأولوية:

1. إطلاق برنامج قطاعي متكامل للتعافي التعاوني.
2. إجراء تحقق نهائي من قاعدة التعاونيات والاستثمارات وإزالة أي تكرار قبل اعتماد خط الأساس الرسمي.
3. إعادة الوثائق وتحديث العضوية وتفعيل الحسابات المصرفية.
4. رقمنة السجلات واعتماد نظام حماية ونسخ احتياطي موحد.
5. توفير مقرات مرنة وطاقة شمسية وأجهزة اتصال.
6. تأسيس صندوق دوار للمدخلات والتشغيل مرتبط بخطط إنتاج وعقود تسويق.
7. إنشاء خدمات مشتركة للشراء والنقل، والتخزين، والتبريد، والصيانة.
8. تطوير سجل موردين تعاونيين وبرنامج تأهيل للمشتريات الإنسانية.
9. توجيه الاستثمار إلى الأصول المشتركة والحلقات التي تخفض الفاقد.
10. إقرار سياسة مشاركة النساء والشباب.
11. ربط التمويل بمؤشرات أداء وإفصاح دوري.
12. إجراء مراجعة سنوية للاستراتيجية وتحديث الأولويات.

الملاحق

الملحق (1): مصفوفة الربط بين المحاور والتدخلات:

التدخل التحويلي	التدخل العاجل	المشكلة المركزية	المحور
حوكمة رقمية وخدمات مشتركة.	سجلات ومقار وخطط طوارئ.	فقدان الذاكرة والقدرة الإدارية.	المؤسسي والتنظيمي
صندوق ضمان وتمويل وسياسات مرنة.	إعادة الوثائق وتفعيل الحسابات.	تعطل الشرعية والحسابات والسيولة.	القانوني والمالي
استثمارات سلسلة قيمة وتقنيات مرنة.	مدخلات وإصلاحات وأصول أساسية.	تدمير الأصول وانخفاض الإنتاج.	الإنتاجي والفني
مراكز خدمات لوجستية لامركزية.	طاقة ونقل ومخزون طوارئ.	نقص الطاقة والنقل والتخزين.	اللوجستي
توطين مشتريات وقيمة مضافة.	سجل موردين وعقود أولية.	ضعف الطلب المنظم والاندماج.	التسويق

الملحق (2): الجهات المقترحة وأدوارها

الدور المقترح	الجهة
إعداد خطط التعافي وتحديث العضوية والالتزام بالحوكمة وتشغيل الأصول.	التعاونيات
التنسيق والخدمات المشتركة والتفاوض وجمع البيانات.	الاتحاد/الشبكة
التسجيل، والرقابة، والإجراءات الاستثنائية، والسياسات.	الجهات الحكومية
الدعم الفني، وبناء القدرات، وتصميم البرامج، والمتابعة.	مؤسسات التنمية الزراعية
تفعيل الحسابات والتمويل والضمان وحلول الدفع.	المصارف ومؤسسات التمويل
التعاقد المحلي والتمويل متعدد السنوات.	المنظمات الإنسانية والتنمية
التقييم الفني، والاقتصادي، والتدريب، والبحث.	الجامعات والخبراء
التوريد والصيانة، والتسويق، والعقود، والاستثمار.	القطاع الخاص

الملحق (3): الوثائق والبيانات المستخدمة:

استمارات تقييم أوضاع التعاونيات الزراعية في قطاع غزة وفق المصفوفة الخماسية لتحديات العمل التعاوني لعام 2026، وقاعدة المؤشرات الإحصائية المجمعة لسبع عشرة استمارة، والمسودة الأولية لورقة واقع وآفاق المنظومة التعاونية الزراعية في قطاع غزة.

ملاحظة منهجية: قبل النشر النهائي، يوصى بمطابقة أسماء التعاونيات وأرقام التسجيل وإزالة النسخ المكررة من ملفات الاستثمارات، ثم توثيق قائمة العينة النهائية في ملحق مستقل.

الجزء الثاني: التحليل الكامل لبيانات الاستثمارات وفق الإطار التحليلي متعدد الأبعاد

1. التحديد المنهجي للتحليل:

استند التحليل إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم إطاراً مؤسسياً وتنموياً متعدد الأبعاد يتكون من خمسة محاور مترابطة. وجرى التعامل مع الاستثمارات باعتبارها أداة لتقييم خط الأساس وتقدير الأضرار

والاحتياجات، وليس مجرد استبيان لقياس الرأي. وقد تضمن التحليل ثلاثة مستويات: المستوى الكمي القائم على التكرارات والنسب، والمستوى النوعي القائم على قراءة الإجابات المفتوحة والاحتياجات المذكورة، والمستوى التفسيري الذي يربط النتائج بالحوكمة والتشغيل، والتمويل، والأسواق، والتعافي.

1.1 خطوات المعالجة والتحليل

• مراجعة البيانات العامة لكل تعاونية من حيث النشاط والموقع وسنة التأسيس، والعضوية، وتمثيل النساء، والشباب.

• تصنيف الإجابات المغلقة داخل المحاور الخمسة واستخراج المؤشرات الأكثر تكراراً.

• ترميز الإجابات المفتوحة في مجموعات موضوعية: التمويل، المقار، المدخلات، الطاقة، النقل، التسويق، التدريب، والقانون.

• تحليل العلاقات السببية بين المحاور، مثل أثر فقدان الوثائق في الحسابات البنكية والتمويل، وأثر الطاقة والنقل في الإنتاج والتسويق.

• تصنيف الفجوات إلى فجوات مؤسسية وقانونية ومالية، وإنتاجية، ولوجستية، وتسويقية.

• تحويل الفجوات إلى آليات وسياسات وبرامج ومشاريع وخارطة تعافٍ زمنية.

1.2 ضبط جودة البيانات:

أظهرت مراجعة الملفات وجود نسخ مكررة لبعض الاستثمارات، من بينها استثمارات جمعية المواصي التعاونية الزراعية، وجمعية التوفيق التعاونية لصيادي الأسماك، وتعاونية زوادة. كما تضمنت بعض النماذج حقولاً غير مؤشرة أو إجابات ناقصة. ولذلك استندت المؤشرات الكمية الواردة أدناه إلى قاعدة النتائج المراجعة التي تعاملت مع العينة على أنها 17 استمارة، بينما استخدمت الاستثمارات الفردية لتفسير الاتجاهات وتحديد أمثلة الاحتياجات. قبل النشر النهائي، يجب تثبيت قائمة التعاونيات الفريدة ومراجعة الترميز بنداً بنداً، حتى لا تؤدي النسخ المكررة أو الحقول الفارغة إلى تضخيم بعض النسب.

2. تحليل خصائص العينة:

تعكس العينة تنوعاً واضحاً في عمر التعاونيات وحجمها وتخصصها. فهي تشمل تعاونيات قديمة تأسست في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، وتعاونيات حديثة تأسست خلال الأعوام الأخيرة، بما في ذلك تعاونيات قيد التسجيل. كما تضم تعاونيات واسعة العضوية وأخرى صغيرة، وتجمع بين الإنتاج النباتي والحيواني وتربية النحل والصيد والتصنيع الغذائي. هذا التنوع يجعل الاستجابة الموحدة غير مناسبة، ويستدعي تصنيف التعاونيات وفق نوع النشاط وحجم العضوية ودرجة الضرر والجاهزية المؤسسية.

وتكشف البيانات العامة عن تفاوت كبير في مشاركة النساء والشباب. فبعض التعاونيات النسوية تكاد تكون عضويتها بالكامل من النساء، بينما لا يتجاوز تمثيل النساء في بعض التعاونيات التقليدية عضوة واحدة. كما يظهر وجود قاعدة شبابية مهمة في بعض التعاونيات، خصوصاً قطاع الصيد، يقابلها ضعف شديد في تعاونيات أخرى. ويعني ذلك أن سياسات التعافي يجب أن تتضمن مؤشرات ملزمة للمشاركة، لا أن تفترض أن العضوية العامة تؤدي تلقائياً إلى استفادة النساء والشباب.

3. التحليل الكامل للمحور الأول: المؤسسي والتنظيمي:

3.1 النتيجة المركزية:

النتيجة الأساسية هي بقاء القيادة التعاونية مقابل انهيار أدوات الإدارة. فقد أظهرت المؤشرات أن 16 تعاونية من أصل 17 ما زالت مجالس إدارتها تمارس مهامها كلياً أو جزئياً، في حين فقدت 16 تعاونية سجلاتها ووثائقها، وتوقفت القدرة التشغيلية أو أصيبت بشلل شديد في 15 تعاونية. ويعني ذلك أن المنظومة لم تفقد شرعيتها الاجتماعية بالكامل، لكنها فقدت البنية التي تحول هذه الشرعية إلى خدمات وإنتاج وقرارات موثقة.

3.2 تحليل عناصر الحوكمة

الأثر	التشخيص	العنصر
يمثل نقطة انطلاق للتعافي، لكنه يرفع مخاطر الاعتماد على أفراد محددين.	استمرار مرتفع رغم النزوح والدمار.	مجالس الإدارة
تحميل المجالس مهاماً تنفيذية ورقابية في الوقت نفسه.	غياب أو ضعف الموظفين الدائمين في عدد من التعاونيات.	الإدارة التنفيذية
قرارات استجابية قصيرة الأجل وغياب أولويات متفق عليها.	تفاوت في وجود خطط سنوية، وضعف خطط الطوارئ.	الخطط
صعوبة إثبات العضوية، والملكية، والقرارات، والمعاملات.	فقدان شبه شامل للوثائق والملفات.	السجلات
ضعف المشاركة وتراجع قدرة الأعضاء على المساءلة.	تأثر بالنزوح وانقطاع الاتصالات وتشتت الأعضاء.	التواصل
ارتفاع قابلية فقدان الذاكرة المؤسسية عند تدمير المقر.	اعتماد تقليدي على الورق وغياب النسخ الاحتياطية.	الرقمنة

3.3 الأسباب الجذرية

- تركيز الوثائق والأجهزة في المقرات دون نسخ احتياطية خارجية.
- ضعف الاستثمار السابق في أنظمة العضوية والمحاسبة والإدارة الرقمية.
- غياب خطط استمرارية الأعمال والتعاقب الإداري.
- تداخل الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ضعف الموارد التشغيلية التي تسمح باستبقاء الموظفين والخبرات.
- عدم وجود خدمات مشتركة يقدمها اتحاد أو جسم تنسيقي للتعاونيات الصغيرة.

3.4 الاستنتاج التنموي:

يمثل إصلاح الحوكمة مدخلاً إنتاجياً وليس إدارياً فقط. فالتعاونية غير القادرة على إثبات عضويتها وقراراتها وإدارة مشترياتها لن تستطيع استلام منحة أو توقيع عقد أو حماية أصل. لذلك يجب أن تسبق عملية إعادة شراء المعدات عملية استعادة السجلات، وتحديد الصلاحيات، واعتماد أنظمة الإفصاح والمساءلة.

3.5 استراتيجية المحور المؤسسي

- إعادة بناء سجل العضوية وتحديث بيانات الاتصال والموقع والنشاط والاحتياج لكل عضو.
- تشكيل لجنة تعافٍ مؤقتة في كل تعاونية بمدة وصلاحيات محددة.
- اعتماد نظام رقمي سحابي موحد للعضوية، والوثائق، والمحاسبة، والمخزون.

- إعداد خطة استثمارية أعمال وخطة طوارئ لكل تعاونية.
- تفعيل اجتماعات دورية موثقة، بما في ذلك الاجتماعات عن بعد عند الضرورة.
- إنشاء وحدات مشتركة للمحاسبة والقانون والرقمنة وإعداد المشاريع.
- وضع نظام شكاوى وتعارض مصالح وإفصاح عن المنح والأصول.

4. التحليل الكامل للمحور الثاني: القانوني والمالي:

4.1 النتيجة المركزية:

تشير المؤشرات إلى أن 16 تعاونية واجهت تعذراً في عقد الهيئات العامة أو الانتخابات، كما عانت النسبة نفسها من تجميد الحسابات أو صعوبة السحب والتحويل. وُصف الوضع المالي في 10 تعاونيات بأنه متدهور أو متوقف. تكشف هذه النتائج أن الضرر القانوني والمصرفي ليس مشكلة مساندة، بل قيد يمنع التعاونيات من استلام التمويل وتنفيذ الأنشطة والتعاقد مع الموردين.

4.2 التحليل القانوني:

أدى النزوح وفقدان الوثائق وتعطل المؤسسات إلى إضعاف إمكانية تجديد الهيئات المنتخبة وتحديث التسجيل والتفويضات البنكية. وفي هذه الظروف تصبح القواعد القانونية الاعتيادية، المصممة لظروف مستقرة، غير قابلة للتطبيق بالكامل. غير أن تجاوزها دون ضوابط يهدد شرعية القرارات وحقوق الأعضاء. المطلوب إذاً إطار قانوني انتقالي يحافظ على المشروعية ويمنح مرونة إجرائية مؤقتة.

4.3 التحليل المالي:

تراجع الوضع المالي نتيجة توقف الإنتاج والخدمات، وفقدان الأصول، وانقطاع الاشتراكات والإيرادات، وارتفاع تكلفة التشغيل. كما أن صعوبة استخدام الحسابات تزيد الاعتماد على النقد، وترفع مخاطر التوثيق والشفافية. ويؤدي ضعف السيولة إلى العجز عن شراء المدخلات حتى عندما تكون هناك فرصة بيع، وهو ما يحول المشكلة المالية إلى سبب مباشر لاستمرار التوقف الإنتاجي.

4.4 فجوات النظام المالي:

- ضعف رأس المال العامل والسيولة قصيرة الأجل.
- غياب أدوات ضمان الائتمان المخصصة للتعاونيات.
- عدم مواءمة القروض التقليدية مع الدورات الزراعية ومخاطر الحرب.
- ضعف الأدلة المالية والمشتريات وإدارة الأصول.
- تأخر الدفعات في العقود الإنسانية بما يفوق قدرة التعاونيات على التمويل المسبق.
- عدم وجود صندوق قطاعي يمكنه تجميع المخاطر وإعادة تدوير التمويل.

4.5 استراتيجية المحور القانوني والمالي

- اعتماد إجراءات طوارئ لعقد الهيئات العامة والانتخابات حضورياً أو عن بعد.
- إعادة إصدار الوثائق وتحديث المفوضين بالتوقيع والتسجيل.
- توقيع ترتيبات مع المصارف لإعادة تفعيل الحسابات وتبسيط التحقق.
- إنشاء صندوق تعافٍ دوار لتمويل المدخلات ورأس المال العامل.
- استخدام منح استردادية وتمويل قائم على العقود بدلاً من الاعتماد على المنح المجانية فقط.

- إقرار دليل مالي ومشتريات موحد وتقديم خدمة محاسبة مشتركة.
- اشتراط خطة تدفق نقدي وتشغيل وصيانة لكل مشروع رأسمالي.

5. التحليل الكامل للمحور الثالث: الإنتاجي والفني:

5.1 النتيجة المركزية:

تعرضت مقرات جميع التعاونيات لأضرار كلية أو جزئية، كما سجلت العينة نقصاً شاملاً في المواد الخام والمدخلات. ويظهر ذلك أن الضرر لم يصب نشاطاً واحداً، بل ضرب البنية الإنتاجية والخدمات المشتركة في جميع سلاسل القيمة. وفي كثير من الحالات لم تعد التعاونية تمتلك موقعاً آمناً لإدارة العمل أو تخزين المدخلات أو تشغيل المعدات.

5.2 طبيعة الضرر حسب سلسلة القيمة

الأولوية الفنية	طبيعة الضرر	السلسلة
إعادة المياه والمدخلات ودورات إنتاج قصيرة.	الأراضي والآبار والري، والدفينات، والبذور، والأسمدة.	الإنتاج النباتي
حماية القطيع واستعادة التغذية والصحة الحيوانية.	الأعلاف والمياه والمأوى والخدمات البيطرية.	الثروة الحيوانية
إعادة بناء المناحل وضبط الأمراض والجودة.	الخلايا والشمع والعلاجات ومواقع المناحل ومعدات الفرز.	تربية النحل
خفض الفاقد وضمان السلامة وجودة المنتج.	معدات الصيد والصيانة، والتلج، والتبريد، والتداول.	الصيد
وحدات آمنة صغيرة ومعايير جودة وتسويق.	المواقع والآلات، والمواد الخام، والطاقة، والعبوات.	التصنيع الغذائي
استعادة الخدمة المشتركة للأعضاء.	المعدات، والنقل، والمخازن، والكوادر.	الخدمات الزراعية

5.3 التحليل الفني

لا ينبغي قياس التعافي بعدد المعدات الموزعة، بل بدرجة استعادة وظيفة سلسلة القيمة. فقد تكون مضخة المياه أكثر أثراً من مجموعة أدوات منفردة إذا أعادت الري لعدد كبير من الأعضاء، وقد تكون وحدة تبريد أو فرز أكثر قيمة من زيادة الإنتاج إذا كانت الخسائر بعد الحصاد مرتفعة. لذلك يجب ترتيب الاستثمارات وفق عدد المستفيدين، ودورها في إزالة الاختناق، والقدرة على تشغيلها وصيانتها.

5.4 استراتيجية المحور الإنتاجي

- إجراء تقييم فني وهندسي منفصل لكل أصل قبل التمويل.
- ترتيب الأصول حسب أثرها الجماعي في الإنتاج والدخل.
- إعادة التأهيل في حزم تشمل الأصل والطاقة، والتشغيل، والصيانة، والتدريب.
- اعتماد تقنيات مقتصدة للمياه والطاقة وقابلة للصيانة محلياً.
- ربط المدخلات بخطة إنتاج وعقود بيع وليس بالتوزيع العام.
- تطوير وحدات فرز وتعبئة وتصنيع صغيرة ترفع القيمة المضافة.
- تدريب فنيين محليين وتوثيق إجراءات التشغيل والجودة.

6. التحليل الكامل للمحور الرابع: اللوجستي ومدخلات الإنتاج:

6.1 النتيجة المركزية:

أظهرت النتائج عجزاً بنسبة 100% في الطاقة البديلة ووسائل النقل والشحن، إلى جانب النقص الشامل في المدخلات. ويشكل هذا المحور عنق الزجاجة المشترك بين التعاونيات؛ لأن الأصل المنتج لا يعمل دون طاقة، والمدخل لا يصل دون نقل، والمنتج لا يحافظ على قيمته دون تخزين وتبريد وتعبئة.

6.2 دلالات الاحتياجات المفتوحة:

تكررت في الإجابات حاجات المقرات والطاقة الشمسية والوقود ووسائل النقل، والمدخلات، والمعدات، والتمويل. ويشير تكرارها عبر أنشطة مختلفة إلى أن الحلول المشتركة ستكون أكثر كفاءة من استجابة منفصلة لكل تعاونية. ويشمل ذلك الشراء الجماعي، والمخازن اللامركزية، وخدمات النقل والصيانة، وأنظمة الطاقة المعيارية.

6.3 استراتيجية المحور اللوجستي:

- إنشاء منصة شراء جماعي للمدخلات حسب القطاع والمنطقة.
- إبرام عقود إطارية مع الموردين والنقل والصيانة.
- إنشاء نقاط مخزون موزعة جغرافياً لتقليل مخاطر التركيز.
- تركيب طاقة شمسية مرتبطة بالأحمال الفعلية لا بحزم موحدة.
- تطوير خدمة نقل وتوزيع مشتركة مع نظام حجز وتتبع وتكلفة واضح.
- اعتماد سجلات مخزون وحدود إعادة طلب ومراقبة الفاقد.
- توحيد المواصفات وقطع الغيار قدر الإمكان.

7. التحليل الكامل للمحور الخامس: التسويق وسلاسل القيمة:

7.1 النتيجة المركزية:

أفادت 13 تعاونية بعدم توريد منتجاتها ضمن المشتريات الإنسانية، بينما أجمعت التعاونيات على أن الإدماج في هذه المشتريات يعزز الصمود. وتظهر الاستثمارات أيضاً ارتفاع تكاليف النقل، وفقدان المشترين، وتراجع القدرة الشرائية، وتدمير البنية السوقية. وبذلك لا تتمثل المشكلة في غياب المنتج فقط، بل في غياب طلب منظم وعقود، وتمويل مسبق، وضمانات جودة وتسليم.

7.2 تفسير فجوة المشتريات الإنسانية:

- ضعف تسجيل التعاونيات وتأهيلها كموردين.
- عدم امتلاك مواصفات وتوثيق جودة وتعبئة مناسبة.
- تشتت الكميات وعدم انتظام الإنتاج.
- عدم القدرة على التمويل المسبق قبل استلام الدفعات.
- ضعف الوصول إلى معلومات المناقصات وفرص الشراء.
- ميل بعض برامج المساعدات إلى شراء سلع مستوردة أو من موردين كبار.

7.3 استراتيجية التسويق:

- إعداد سجل موردين تعاونيين يتضمن المنتجات، والطاقة، والموقع، والوثائق.
- برنامج تأهيل للجودة والسلامة الغذائية، والفوترة والتعبئة والتسليم.

- تجميع الإنتاج وتنسيق الجداول بين التعاونيات والأعضاء.
- عقود شراء مسبقة واتفاقيات إطارية وأسعار أو آليات تسعير واضحة.
- توفير تمويل جسري للعقود لتغطية المدخلات قبل الدفع.
- إنشاء نقاط تجميع، وفرز وتعبئة وتبريد.
- تطوير هوية تسويقية ومنصات معلومات سوق وقنوات بيع رقمية ومحلية.

8. التحليل التقاطعي بين المحاور الخمسة

النتيجة	مسار التأثير	العلاقة
ضعف التمويل والامتثال.	فقدان السجلات والتفويضات يعطل الحسابات والتقارير.	المؤسسي ← المالي
استمرار توقف الإنتاج.	غياب السيولة يمنع شراء المدخلات وإصلاح الأصول.	المالي ← الإنتاجي
ارتفاع التكلفة والفاقد.	نقص الطاقة والنقل والمياه يحد من تشغيل الأصول.	اللوجستي ← الإنتاجي
فقدان المشترين والطلب المؤسسي.	تذبذب الكميات والجودة يضعف العقود.	الإنتاجي ← التسويقي
تدهور مالي متجدد.	ضعف المبيعات يقلل الإيرادات ورأس المال العامل.	التسويقي ← المالي
تدخلات أقل استدامة.	ضعف التوثيق والمساءلة يرفع مخاطر التمويل والأصول.	الحوكمة ← جميع المحاور

يوضح التحليل التقاطعي أن نقطة الدخول المثلى ليست محوراً منفرداً، بل حزمة تبدأ بالشرعية والبيانات والحسابات، ثم توفر الحد الأدنى من البنية التشغيلية، ثم تربط الإنتاج بالسوق. وأي تدخل يتجاوز حلقة من هذه السلسلة سيواجه احتمالاً مرتفعاً للتعطل أو ضعف الاستدامة.

9. مصفوفة الفجوات والأولويات

الأفق	الاستجابة المطلوبة	درجة الإلحاح	الفجوة
0-3 أشهر	إعادة بناء ورقمنة ونسخ احتياطي.	حرجية	فقدان الوثائق والسجلات
0-6 أشهر	نافذة قانونية ومصرفية استثنائية.	حرجية	تعطل الحسابات والوضع القانوني
0-6 أشهر	مقار مرنة وطاقة وأجهزة.	حرجية	غياب المقر والطاقة والاتصال
0-12 شهراً	صندوق دوار وشراء جماعي.	حرجية	نقص المدخلات والسيولة
6-24 شهراً	تقييم وإعادة تأهيل حسب الأثر.	عالية	تدمير الأصول المشتركة

غياب النقل والتخزين والتبريد	عالية	خدمات لوجستية مشتركة.	24-6 شهراً
ضعف المشتريات المحلية	عالية	تأهيل موردين وعقود وتمويل جسري.	24-3 شهراً
ضعف القيمة المضافة والاستثمار	متوسطة	تصنيع وتعبئة وشرارات سوقية.	2-5 سنوات

10. الإطار المتكامل لإعادة الهيكلة والحوكمة والتعافي

10.1 الهيكلة

تقترح الدراسة نموذجاً من ثلاثة مستويات: تعاونيات قادرة على الإدارة المحلية، ووحدات خدمات مشتركة على مستوى الشبكة أو الاتحاد، ونافذة تنسيق قطاعية تجمع الحكومة والمانحين ومؤسسات التنمية والقطاع الخاص. ويهدف هذا النموذج إلى الحفاظ على استقلالية التعاونية مع تخفيض كلفة الوظائف التي يصعب على التعاونية الصغيرة توفيرها منفردة.

10.2 الحوكمة

- ميثاق حوكمة وتعافٍ موحد.
- لجان مشتريات ورقابة مستقلة.
- إفصاح دوري عن التمويل والأصول والمستفيدين.
- نظام شكاوى واستجابة.
- قواعد تعارض المصالح.
- تمثيل النساء والشباب.
- مراجعة وتدقيق دوري.

10.3 الإجراءات

- إجراءات إدارة العضوية والبيانات.
- إجراءات الاجتماعات والقرارات في الطوارئ.
- إجراءات المشتريات والتعاقد والاستلام.
- إجراءات إدارة المخزون والأصول والصيانة.
- إجراءات إدارة المنح والتقارير.
- إجراءات الجودة والسلامة والتسليم.
- إجراءات المتابعة والشكاوى والتصحيح.

11. البرامج والمشاريع المقترحة

المخرجات	المشاريع الأساسية	البرنامج
تعاونيات قانونية وموثقة وقادرة على الإدارة.	السجل الرقمي، الوثائق، الحوكمة، خطط الطوارئ.	الإنقاذ المؤسسي
عودة الخدمات الأساسية.	مقار مرنة، طاقة، اتصال، أجهزة، موازنات تشغيل.	استعادة التشغيل

استعادة دورات الإنتاج والدخل.	صندوق دوار، مدخلات، تأهيل أصول، خدمات فنية.	التمويل والإنتاج
خفض التكلفة والفاقد.	شراء ونقل، وتخزين وتبريد وصيانة.	الخدمات المشتركة
زيادة المبيعات المحلية والمؤسسية.	سجل موردين، جودة، عقود، تمويل جسري.	توطين المشتريات
تنويع الدخل وفرص النساء والشباب.	تصنيع وتعبئة وهوية وتسويق رقمي.	القيمة المضافة
منظومة تنافسية ومرنة.	استثمار، وشراكات، وبيانات، وسياسات.	التحول المؤسسي

12. السياسات المطلوبة

- سياسة طوارئ قانونية لاستمرارية الهيئات التعاونية.
- سياسة وطنية لتوطين نسبة من المشتريات الإنسانية والتنمية.
- سياسة تمويل وضمان للتعاونيات الزراعية.
- سياسة بيانات ورقمنة وحماية للوثائق.
- سياسة إدارة مخاطر ولا مركزية الأصول.
- سياسة مشاركة اقتصادية وحوكمة للنساء والشباب.
- سياسة تعافٍ مبنية على سلاسل القيمة لا على توزيع المدخلات منفردة.

13. خارطة التنفيذ

المرحلة	التركيز	النتائج المستهدفة
0-3 أشهر	التحقق، السجلات، الوثائق، الحسابات، الاتصال.	خط أساس نظيف وتعاونيات قابلة للتعامل القانوني والمالي.
3-6 أشهر	المقار والطاقة والأجهزة وخطط التشغيل والمدخلات الحرجة.	استعادة الحد الأدنى من العمل.
6-12 شهراً	الصندوق الدوار والشراء، والنقل، والتأهيل الفني، والعقود.	استعادة إنتاج ومبيعات أولية.
12-24 شهراً	الأصول المشتركة، والتخزين، والتبريد، والتصنيع.	تحسن الإنتاجية وخفض الفاقد.
2-5 سنوات	الاستثمار والقيمة المضافة والأسواق والسياسات الدائمة.	استدامة وتنافسية ومرونة مؤسسية.

14. الخلاصة التحليلية النهائية

تدل الاستثمارات على أن التعاونيات الزراعية في قطاع غزة لم تختف كمؤسسات اجتماعية، لكنها تعرضت لتفكيك شبه كامل لقدراتها المادية والمالية والإدارية. وبقاء المجالس والعضوية يمثل قاعدة حقيقية لإعادة البناء، إلا أن هذه القاعدة معرضة للتآكل إذا استمر غياب الخدمات والدخل والمشاركة. ولا يكفي دعم كل تعاونية

بمعدات متفرقة؛ المطلوب إعادة بناء منظومة تشمل البيانات والشرعية والتمويل والطاقة، والنقل، والإنتاج والعقود.

وعليه، فإن التوصية الجوهرية هي اعتماد برنامج تعافٍ متعدد السنوات، يبدأ بتدقيق العينة والبيانات، ثم ينفذ حزمة متزامنة من الإصلاح المؤسسي والمالي والتشغيل، ويتحول تدريجياً إلى استثمارات في سلاسل القيمة. ويجب أن يقاس النجاح بعودة الخدمات للأعضاء، وزيادة الإنتاج والمبيعات، وتفعيل الحسابات والحوكمة، ونسبة تغطية تكاليف التشغيل، لا بعدد المنح والمعدات الموزعة فقط.