



MAS

معهد أبحاث السياسات
الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

ورقة خلفية

جلسة طاولة مستديرة (9)



تعزيز صمود القطاع الخاص في قطاع غزة: إطار
متكامل للتعافي الاقتصادي والتنمية المستدامة

تشرين الأول 2026



MAS

معهد أبحاث السياسات
الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

هاتف: +970 (2) 2987053/4

فاكس: +970 (2) 2987055

info@mas.ps

www.mas.ps

تعزيز صمود القطاع الخاص في قطاع غزة: إطار متكامل للتعافي الاقتصادي والتنمية المستدامة

إعداد: د. سليم أبو ظاهر، باحث ومستشار سياسات

ورقة خلفية

جلسة طاولة مستديرة (9)

تشرين الأول 2026

أُعدت هذه الورقة الخلفية بالشراكة مع برنامج تصدير.



الآراء الواردة في هذه الورقة تعرب عن وجهة نظر مؤلفها/مؤلفيها ولا تعكس بالضرورة رأي برنامج تصدير.



المحتويات

01	1- مقدمة
02	2- الخلفية والسياق الاقتصادي: غزة قبل الحرب
05	3- من حماية القدرة الإنتاجية إلى إعادة تشغيل الاقتصاد
06	4- التكامل الاقتصادي الفلسطيني: إعادة ربط غزة بالاقتصاد الفلسطيني
07	5- القطاعات وسلاسل القيمة ذات الأولوية للتعافي
08	6- القيود التمكينية: ما الذي يمنع الاستثمار من العودة؟
10	7- تعبئة الاستثمار والتمويل: من المنحة إلى رأس المال المنتج
11	8- المسار المرحلي والإطار المؤسسي للتعافي
12	9- توصيات أولية
15	10- الخاتمة: من إعادة البناء إلى إعادة بناء الاقتصاد
16	11- أسئلة للنقاش
17	المراجع

لطالما شكّل قطاع غزة جزءاً أساسياً وحيوياً من كينونة الاقتصاد الفلسطيني، ليس فقط من خلال مساهمته في النشاط التجاري والإنتاجي والخدمي، وإنما أيضاً من خلال موقعه ضمن شبكة أوسع من العلاقات الاقتصادية التي تربط الأسواق والعمالة ورأس المال والإنتاج محلياً ودولياً. وقد تعرض هذا الدور، على مدى سنوات طويلة، لتآكل متواصل بفعل القيود المفروضة على الحركة والوصول والتجارة، وتكرار الحروب والاعتداءات الإسرائيلية، وضعف الاستثمار والإنتاجية، وتراجع القدرة على الاندماج في الأسواق المحلية والخارجية. كما أسهمت التشوهات البيئية والمكانية التي فرضها الاحتلال في إضعاف القطاعات الإنتاجية وإعادة تشكيل أنماط التجارة والخدمات داخل الاقتصاد الفلسطيني (Kurd et al., 2024). ومع ذلك، ظل الاقتصاد الغزّي، والقطاع الخاص على وجه الخصوص، يحتفظان بشبكة من المنشآت والأعمال والعلاقات التجارية والإنتاجية التي مثّلت جزءاً من البنية الاقتصادية الفلسطينية.

وقد بلغ هذا التحدي مستويات غير مسبوقة خلال الحرب التي بدأت في 7 تشرين الأول/أكتوبر 2023، إذ أدت إلى انتقال التدهور الاقتصادي من حالة التقييد البيئي إلى حالة من التفكك الواسع في القاعدة الإنتاجية والبنية التحتية والأسواق وشبكات العمل والتجارة والخدمات. ومن هنا، فإن الحديث عن تعافي القطاع الخاص لم يعد متعلقاً فقط بحجم الأصول التي دُمّرت أو قيمة الخسائر المادية، وإنما بمدى قدرته على استعادة جزء أساسي من الدورة الاقتصادية التي تربط رأس المال بالعمل، والدخل بالإنتاج والأسواق بالإنتاج.

فالقطاع الخاص، بمفهومه الواسع، يشمل المنشآت التجارية والصناعية والزراعية والخدمية، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأصحاب الأعمال والعاملين فيها، والموردين والمقاولين والمنتجين ومقدمي الخدمات، وما يربط هؤلاء جميعاً من علاقات إنتاج وتوريد وتمويل وتسويق. ولذلك، فإن انهيار هذه المنظومة لا يعني فقط خسارة أصول مادية، بل يؤدي أيضاً إلى تعطيل العلاقات الاقتصادية التي تجعل تلك الأصول قادرة على توليد القيمة والدخل وفرص العمل.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الورقة في سياق البحث عن مسار واقعي لتعافي القطاع الخاص في قطاع غزة، لا باعتباره قطاعاً منفصلاً عن الاقتصاد الفلسطيني، وإنما باعتباره جزءاً من منظومة اقتصادية أوسع ينبغي إعادة وصلها وتقويتها. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة لأن الحرب لم تدمر منشآت داخل غزة فحسب، بل عمّقت أيضاً الانقطاع بين غزة وبقيّة الاقتصاد الفلسطيني. وتظهر دراسة لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) أن ممر التجارة بين الضفة الغربية وقطاع غزة كان تاريخياً عنصراً مهماً في بناء اقتصاد فلسطيني موحد، وأن القيود المفروضة على الحركة والتجارة أدت إلى إضعاف سلاسل التوريد والروابط الاقتصادية بين المنطقتين (Yaaqbeh, 2025, pp. 1-5).

وعليه، فإن إعادة تشغيل القطاع الخاص في غزة لا ينبغي أن تُفهم باعتبارها عملية لإحياء اقتصاد محلي منفصل، بل باعتبارها فرصة لإعادة بناء علاقاته البيئية والتكاملية مع الاقتصاد الفلسطيني في سياقاته الأوسع. فالتعافي الذي يعيد فتح منشآت داخل غزة، لكنه لا يعيد بناء روابطها مع الموردين والأسواق والخدمات المالية والمهنية في الضفة الغربية، ولا يفتح أمامها مسارات التجارة الخارجية، سيظل تعافياً محدوداً من حيث الحجم والقدرة على الاستمرار. أما التعافي الذي يعيد دمج غزة تدريجياً في شبكات الإنتاج والتجارة والتمويل والخدمات الفلسطينية، فيمكن أن يوسع السوق المتاحة للمنشآت، ويقلل بعض مخاطر الاستثمار، ويسمح بتوزيع أفضل للموارد والقدرات داخل الاقتصاد الفلسطيني.

وتنطلق الورقة، في هذا الإطار، من تمييز أساسي بين عودة تدفق السلع وعودة الاقتصاد إلى العمل؛ فاستعادة بعض الحركة التجارية أو دخول السلع إلى السوق لا تعني بالضرورة استعادة القدرة الإنتاجية للمنشآت، أو عودة العمالة إلى وظائفها، أو انتظام سلاسل التوريد، أو قدرة المنشآت على الوصول إلى المدخلات، والطاقة، والتمويل، والأسواق. كما أن استعادة حركة السوق لا تتطابق بالضرورة مع استعادة الدورة الإنتاجية. ولذلك، فإن الانتقال من منطق البقاء إلى منطق الانتعاش لا يبدأ من حجم التجارة وحده، ولا من حجم الأموال المخصصة لإعادة الإعمار، وإنما من قدرة الاقتصاد على إعادة تشغيل وظائفه الإنتاجية وإعادة بناء العلاقات التي تربط العمل برأس المال، والإنتاج بالدخل، والأسواق بالإنتاج.

ومن هنا، لا تركز الورقة على افتراض أن إعادة الإعمار المادي ستقود تلقائياً إلى التعافي الاقتصادي، ولا على افتراض أن الاستثمار الخاص يمكن أن يعود بمجرد توفير رأس المال. بل تنطلق من سؤال أكثر تحدياً: ما المسار الواقعي الذي يمكن أن يسلكه القطاع الخاص في غزة للانتقال من منطق البقاء إلى منطق الانتعاش الاقتصادي، في ظل القيود الراهنة المتعلقة بالوصول والحركة ورأس المال والبنية التحتية؟

وتحاول الورقة الإجابة عن هذا السؤال من خلال الانتقال من تشخيص نقطة البداية إلى تحليل القدرة الإنتاجية المتبقية، ثم تحديد القيود التي تحول دون التعافي، ودراسة دور إعادة الإعمار في إعادة تشغيل الاقتصاد، وصولاً إلى بحث التكامل الاقتصادي الفلسطيني بوصفه أحد شروط الانتقال من التعافي المحدود إلى الانتعاش المستدام. ولا تهدف الورقة إلى تقديم نموذج نهائي أو وصفة مكتملة لاقتصاد غزة بعد الحرب، إذ إن كثيراً من محددات البيئة السياسية والأمنية والمؤسسية لا تزال قيد التبلور. وإنما تسعى إلى توفير إطار تحليلي وسياساتي يساعد الطاولة المستديرة على الانتقال من السؤال العام حول "إعادة الإعمار" إلى سؤال أكثر تحديداً حول كيفية تحويل الموارد المتوقعة للتعافي إلى قدرة إنتاجية فلسطينية قابلة للاستمرار والنمو، ثم إعادة وصلها بالاقتصاد الفلسطيني وتمكينها من التوسع نحو الأسواق الإقليمية والدولية.

2- الخلفية والسياق الاقتصادي: غزة قبل الحرب

تطرح مناقشة تعافي القطاع الخاص في قطاع غزة سؤالاً يتجاوز بكثير مسألة إعادة فتح المنشآت التي أغلقت أو إعادة بناء المصانع والمتاجر التي دُمّرت. وتنبع أهمية هذا التحول في زاوية النظر من حقيقة أن الاقتصاد الغزي لم يدخل الأزمة الأخيرة من نقطة انطلاق مستقرة؛ فقد كانت غزة، قبل تشرين الأول/أكتوبر 2023، تزخر تحت حصار طويل الأمد، وقيود واسعة على حركة الأشخاص والبضائع، وضعف في النشاط الاقتصادي، وارتفاع مزمن في معدلات البطالة والفقر، وتراجع في قدرة القطاعات الإنتاجية على النمو. ويشير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن قطاع غزة كان يعيش منذ عام 2007 تحت ظروف حصار أثرت في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمات الأساسية، الأمر الذي جعل الاقتصاد المحلي شديد الحساسية للصدمات قبل بدء الحرب الأخيرة أصلاً (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2026، ص. 21).

ومما لا شك فيه أن هذه القيود لم تكن منفصلة عن بعضها؛ إذ حدّت، مجتمعةً، من قدرة المنشآت على التكامل والاستثمار. وتوضح دراسة لمعهد ماس حول التجارة الداخلية والخدمات أن الاقتصاد الفلسطيني عانى، على مدى عقود، من تشوهات مكانية وإنتاجية أثرت في العلاقة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وأن تراجع القطاعات الإنتاجية، ولا سيما الزراعة والصناعة، تزامن مع توسع الأنشطة التجارية والخدمية ذات القيمة المضافة المحدودة نسبياً (Kurd et al., 2024)، كما تشير الدراسة إلى أن الانقسام المكاني للاقتصاد الفلسطيني والقيود على الحركة أثرا بصورة مباشرة في أداء التجارة والخدمات.

وتكتسب هذه المقاربة أهميتها من حقيقة أن القطاع الخاص في غزة لا يدخل مرحلة ما بعد الحرب من نقطة الصفر، بل بوصفه فاعلاً اقتصادياً واجتماعياً. فقد كان، قبل الحرب، يشكل مكوناً مركزياً في الاقتصاد المحلي، ويوفر جزءاً كبيراً من فرص العمل والدخل للأسر الغزية، ويضم قاعدة واسعة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويعتمد على شبكات إنتاج وتجارة وخدمات متشابكة. وفي هذا السياق، تشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى وجود قاعدة واسعة من المنشآت الاقتصادية في قطاع غزة قبل الحرب؛ فقد بلغ عدد المنشآت الكلي في قطاع غزة، وفق تعداد عام 2017، نحو 51,973 منشأة، منها 50,102 منشأة عاملة، فيما بلغ عدد المنشآت العاملة ضمن القطاع الخاص الوطني والأجنبي نحو 46,126 منشأة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018). أما عشية الحرب مباشرة، وبحسب البرنامج التنفيذي للتعافي وإعادة إعمار قطاع غزة الذي أطلقته الحكومة الفلسطينية في تشرين الثاني/نوفمبر 2025، فقد قُدّر عدد المنشآت بنحو 56 ألف منشأة تشغل نحو 173 ألف عامل في قطاعي التجارة والصناعة وحدهما (Government of Palestine, 2025, p. 141).

لكن هذه القاعدة تعرضت خلال الحرب لتدمير واسع، فيما تزامن فقدان الأصول مع انهيار الطلب، واضطراب سلاسل الإمداد، وتراجع القدرة الشرائية، وتعطل المؤسسات المالية، وفقدان الوظائف، وتدهور البنية التحتية للطاقة والاتصالات والنقل. ويُقدّر التقييم السريع للأضرار والاحتياجات في قطاع غزة إجمالي الأضرار المادية بنحو 35.2 مليار دولار، والخسائر بنحو 22.7 مليار دولار، فيما تُقدّر احتياجات التعافي وإعادة الإعمار بنحو 71.4 مليار دولار. ويمكن ملاحظة تركيز نسبة كبيرة من هذه الاحتياجات في قطاعات ترتبط مباشرة بقدرة القطاع الخاص على العودة إلى العمل، وفي مقدمتها الإسكان، والزراعة والنظم الغذائية، والتجارة والصناعة (World Bank et al., 2026, pp. 8-10). ويعكس ذلك الطبيعة المتشابكة للأزمة الاقتصادية؛ إذ لا يمكن استعادة نشاط القطاع الخاص بصورة منفصلة عن استعادة الخدمات الأساسية، وإعادة بناء البنية التحتية الحيوية، ودعم الانتعاش الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي.

وتصف تقارير صحفية حديثة واقع ما تبقى من المنشآت الاقتصادية بأنه بات "على وشك التوقف الكامل"، في ظل استمرار تراكم الديون والشيكات المرجعة لدى أصحاب المنشآت¹. ورغم اختلاف التقديرات بشأن حجم الدمار، تبعاً للمصدر والمنهجية المتبعة، فإنها، على تباينها، تكشف عن اتساع حجم الدمار والخسائر بعد سنوات من الحرب والتدمير المنهجي. وبحسب التقديرات الواردة في برنامج التنفيذ الحكومي الفلسطيني، دُمّرت نحو 66% من المنشآت تدميراً كلياً، وتضررت 22% أخرى جزئياً، أي ما يقارب 88% من إجمالي المنشآت الاقتصادية في غزة، فيما تُقدّر الأضرار المباشرة التي لحقت بمنطقة غزة الصناعية وحدها بنحو 150 مليون دولار (Government of Palestine, 2025, p. 141).

1 انظر التقرير المنشور في صحيفة فلسطين أون لاين "القطاع الخاص في غزة يحذر من انهيار اقتصادي شامل"، بتاريخ 12 تموز/يوليو 2026 على الرابط: <https://falesteen.news/post/183391>

كما يشير تقرير الرصد الاقتصادي الصادر عن مجموعة البنك الدولي إلى أن نحو 92% من المنشآت الاقتصادية ومؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة تعرضت للتدمير الكامل أو الجزئي جراء الحرب المستمرة (World Bank, 2026, p. 14).

إضافة إلى ذلك، وبحسب التقييم السريع للأضرار والاحتياجات في غزة، بلغت كلفة الأضرار المباشرة في القطاعات الإنتاجية الثلاثة، وهي الزراعة والنظم الغذائية، والتجارة والصناعة، والتمويل نحو 7.81 مليار دولار، أي ما يقارب 22% من إجمالي الأضرار المادية، فيما بلغت تكلفة الخسائر نحو 4.87 مليار دولار، أي ما يعادل تقريباً 21% من إجمالي الخسائر. ومن هذه الأضرار، بلغت الأضرار المباشرة في قطاع التجارة والصناعة نحو 6.35 مليار دولار، فيما بلغت خسائره نحو 2.48 مليار دولار. وفي المقابل، يُقدّر التقرير احتياجات التعافي وإعادة الإعمار لهذه القطاعات بنحو 20.08 مليار دولار، بزيادة تفوق 79% عن تقديرات شباب/فبراير 2025، البالغة 11.19 مليار دولار وتشمل هذه الاحتياجات نحو 8.99 مليار دولار لقطاعي التجارة والصناعة، ونحو 10.49 مليار دولار لقطاع الزراعة والأمن الغذائي، بالإضافة إلى ما يقارب 610 ملايين دولار للقطاع المالي (World Bank et al., 2026, pp. 7-10). ومن ناحية أخرى، يقدر برنامج التنفيذ الحكومي، وفق منهجية مختلفة، متطلبات التعافي في المجال الاقتصادي بنحو 18.4 مليار دولار موزعة على ستة برامج تنفيذية؛ حُصص نحو 10.1 مليار دولار منها للزراعة والأمن الغذائي، وحوالي 8.3 مليار دولار لقطاعي التجارة والصناعة، فيما حُصص نحو 35 مليون دولار فقط للقطاع المالي (Government of Palestine, 2025, p. 28).

ومع ذلك، لا يمكن اختزال المشكلة الاقتصادية في تشخيص حجم الدمار وتقدير الاحتياجات، إذ لا يكفي ذلك وحده لتحديد مسار التعافي وإعادة الإعمار. كما لا تقتصر آثار الانهيار على الأصول والمنشآت، بل تمتد إلى رأس المال البشري، الذي يشكل جزءاً أساسياً من القدرة الإنتاجية. فقد أدى تدمير أماكن العمل، وتعطل الأنشطة الاقتصادية، والنزوح وصعوبة الحركة، إلى فصل أعداد كبيرة من العاملين عن وظائفهم وشبكات الإنتاج التي كانوا جزءاً منها. وهذا يعني أن التعافي لا يتطلب إعادة بناء المنشآت والمعدات فحسب، وإنما يتطلب أيضاً الحفاظ على المهارات والخبرات وإعادة دمج العاملين في النشاط الاقتصادي، بما في ذلك العاملون في المهن الفنية والحرفية والخدمات المتخصصة.

ومن ثم، يجب النظر إلى رأس المال البشري، منذ مرحلة التعافي المبكر، باعتباره جزءاً من الأصول الإنتاجية التي تتطلب الحماية والاستعادة، لا باعتباره نتيجة لاحقة لعودة الاستثمار. وبذلك، لا يمثل التحدي الأساسي في مجرد إعادة بناء رأس المال المادي، وإنما في استعادة بناء القدرة الاقتصادية على استخدامه وتوظيفه في إنتاج الدخل والعمل والقيمة المضافة. وتبرز أهمية هذه النقطة لأن خسارة منشأة اقتصادية لا تعني خسارة المبنى أو المعدات فقط؛ فالمنشأة ترتبط بالعمال والموردين والملاء والمؤسسات المالية والخدمات اللوجستية والأسواق. وعندما تتوقف عن العمل، تبدأ هذه الروابط بالتفكك، وتصبح إعادة تشغيلها أكثر تعقيداً كلما طال أمد التوقف. ومن ثم، فإن الحفاظ على ما تبقى من العلاقات الاقتصادية يمثل، في بعض الحالات، قيمة اقتصادية لا تقل أهمية عن إعادة بناء الأصول المادية نفسها.

ولا يقتصر أثر الحرب على تقليص حجم النشاط الاقتصادي أو تدمير جزء كبير من قاعدته المادية، بل يمتد أيضاً إلى تغيير تركيب النشاط الاقتصادي القائم وطريقة عمل الأسواق. فمع الانكماش الحاد في الصناعة والزراعة والأنشطة الإنتاجية المنظمة، اتسع الوزن النسبي للأنشطة التجارية والخدمية المرتبطة بتأمين الاحتياجات اليومية، وظهرت أشكال أكثر مرونة وأقل رسمية من النشاط الاقتصادي. وتشير التقييمات الميدانية إلى أن معظم المنشآت الصناعية التي شملتها المسوح تعرضت لأضرار، وأن الجزء الأكبر منها توقف عن العمل، مع استمرار قدرة إنتاجية محدودة في عدد من الأنشطة (UNDP, 2024).

وفي المقابل، أظهر تقييم الأسواق أن أكثر من 80% من التجار الذين شملهم الرصد كانوا يعملون في بيئات غير رسمية بعد تضرر الأسواق والمحلات والمخازن، فيما أفاد 36% من التجار المشمولين بالتقييم بأنهم لم يكونوا يعملون في النشاط نفسه قبل الحرب. ويشير ذلك إلى أن التحول لم يقتصر على انتقال جزء من النشاط الاقتصادي إلى ترتيبات أقل رسمية، وإنما شمل أيضاً تغييراً في تركيبة الفاعلين في السوق ودخول أفراد إلى أنشطة جديدة بوصفها إحدى آليات التكيف وتوليد الدخل في ظل الحرب. وبذلك، فإن ما بقي من نشاط السوق لا يمثل بالضرورة استمراراً للاقتصاد السابق بحجم أصغر، بل يعكس أيضاً تغييراً في تركيب النشاط الاقتصادي وأنماط المشاركة فيه (Save the Children et al., 2024).

وقد أفرزت هذه التحولات نمطاً اقتصادياً يمكن وصفه باقتصاد البقاء؛ أي اقتصاد تتحرك فيه الموارد والأنشطة بدرجة كبيرة استجابةً للحاجة الآنية إلى الغذاء والنقد والنقل والطاقة والدخل، أكثر من ارتباطها بدورة منتظمة من الاستثمار والإنتاج والتشغيل. وضمن هذا النمط، تداخل النشاط التجاري الخاص مع التدفقات الإنسانية والتحويلات وآليات التكيف التي طورتها الأسر والتجار كما دخل جزء من السلع الإغاثية مجدداً في التداول التجاري، بينما أدى تضرر البنية السوقية والنزوح وتغيير أماكن التجمع السكاني إلى توسع الأسواق المؤقتة وانتشار الباعة والأنشطة الصغيرة وغير الرسمية. ولا يعني ذلك أن اقتصاداً موازياً حل بالكامل محل الاقتصاد السابق، وإنما أن الحدود بين النشاط الرسمي وغير الرسمي، وبين السوق والإغاثية، وبين المنشأة الاقتصادية ونشاط البقاء، أصبحت أقل وضوحاً مما كانت عليه قبل الحرب (Save the Children et al., 2024).

كما أصبح السوق أكثر تجزؤًا وأقل قدرة على أداء وظائفه المعتادة. فقد رُصدت اختلافات واسعة في توافر السلع وأسعارها بين مناطق القطاع، إلى جانب ضعف التكامل بين أسواق الشمال والجنوب، وارتفاع تكاليف النقل والتأمين وإعادة التخزين. واستمرت هذه الاختلالات، وإن تغيرت حدتها، مع عودة تدفقات تجارية أكبر في مراحل لاحقة؛ ففي عام 2026، عادت مئات الشاحنات التجارية إلى الدخول أسبوعيًا خلال بعض الفترات، لكن تركيبة الواردات بقيت متركزة بدرجة كبيرة في السلع الاستهلاكية، بينما ظل دخول السلع المرتبطة باستعادة سبل العيش والقدرة الإنتاجية محدودًا (OCHA, 2026a). وبذلك، يمكن أن تتحسن وفرة السلع وتنشط التجارة دون أن يعني ذلك بالضرورة استعادة القاعدة الإنتاجية التي تولد الدخل وفرص العمل والقيمة المضافة.

ومن هذه الزاوية، ينبغي أيضًا قراءة استمرار عمل بعض المحال والمطاعم والخدمات، وإعادة فتح بعض الأنشطة التجارية أو ظهور أنشطة تجارية جديدة في مناطق وفترات معينة. فهذه الظاهرة ليست هامشية؛ إذ تكشف عن مرونة لدى أصحاب الأعمال، واستمرار الطلب، ووجود معرفة تجارية وشبكات وعلاقات يمكن البناء عليها خلال التعافي. لكنها، في الوقت نفسه، لا تكفي للاستدلال على عودة الاقتصاد إلى العمل بمعناه الإنتاجي. فقد يستطيع متجر أو مطعم استئناف البيع اعتمادًا على سلع مستوردة، أو مخزون محدود، أو ترتيبات تشغيل مؤقتة، بينما تظل قدرته على الاستثمار والتوظيف والحصول على المدخلات والتمويل غير مستقرة. كما أن استمرار التضخم وضعف فرص توليد الدخل يقيدان قدرة الأسر على تحويل توافر السلع إلى طلب فعلي؛ وقد ظلت الأسعار في منتصف عام 2026 أعلى بكثير من مستويات ما قبل الحرب، رغم تحسن توافر بعض السلع (OCHA, 2026a). ومن ثم، فإن عودة النشاط التجاري والخدمي تمثل مؤشرًا مهمًا على القدرة على التكيف ووجود قاعدة يمكن البناء عليها، لكنها تختلف عن استعادة دورة اقتصادية قادرة على إعادة إنتاج الدخل والاستثمار والتشغيل.

ويضيف اضطراب الدورة النقدية بُعدًا آخر إلى هذا التحول. فمع تدمير معظم البنية المصرفية المادية وتعذر انتظام عمليات السحب والإيداع، نشأت مفارقة بين وجود أرصدة في الحسابات المصرفية والقدرة على تحويلها إلى نقد قابل للاستخدام في الأسواق. وأدى ذلك إلى زيادة الاعتماد على التحويلات والتطبيقات المصرفية، بالتزامن مع ظهور سوق غير رسمية لتحويل الأرصدة إلى نقد مقابل عمولات مرتفعة. ففي آذار/مارس 2024، أشارت سلطة النقد الفلسطينية إلى أن العمولات في بعض هذه المعاملات وصلت إلى 15% (سلطة النقد الفلسطينية، 2024). وتغيرت هذه الظاهرة لاحقًا تبعًا لتغير ظروف السوق والسيولة؛ إذ انخفضت عمولات السحب النقدي إلى نحو 11% في حزيران/يونيو 2026. قبل أن تشير بيانات أيلول/سبتمبر إلى وصولها إلى الصفر، في ظل نقص شديد في السيولة وتراجع محاولات الحصول على النقد (OCHA, 2026b; 2026c). ويكشف ذلك أن المشكلة لا تتعلق بحجم الأموال المسجلة في الحسابات وحده، وإنما بقدرة النظام المالي والسوق على تحويلها إلى وسيلة دفع ورأس مال عامل وطلب فعلي.

وعليه، لا يمكن وصف البنية الاقتصادية التي أفرزتها الحرب بأنها مجرد اقتصاد أصغر من اقتصاد ما قبل الحرب، فقد تغيرت أيضًا الأوزان النسبية للوظائف الاقتصادية داخله. إذ تقلص الإنتاج والاستثمار والعمل المنظم، وارتفع الوزن النسبي للتجارة وأنشطة البقاء والترتيبات غير الرسمية والتدفقات الإغاثية والتحويلات، في حين تراجعت قدرة الأسواق على الربط المنتظم بين المنتج والمورد والمستهلك. ومع ذلك، فإن استمرار بعض المنشآت والأسواق والخدمات يكشف، في الوقت نفسه، عن قدرة اقتصادية لم تختفِ بالكامل. ومن هنا، فإن التحدي لا يتمثل في استبدال اقتصاد البقاء باقتصاد جديد من نقطة الصفر، وإنما في تحويل ما بقي من الأنشطة والقدرات والعلاقات من آليات للتكيف مع الأزمة إلى قاعدة لإعادة الإنتاج والتشغيل والاستثمار.

ومن هذا المنطلق، لا يمكن أن يعني التعافي الاقتصادي في غزة مجرد إعادة الاقتصاد إلى ما كان عليه في 6 تشرين الأول/أكتوبر؛ فالوضع السابق نفسه كان يتسم بهشاشة بنيوية شديدة، وقد عمّقت الحرب هذه الهشاشة إلى مستويات غير مسبوقة. ولذلك، يتمثل التحدي الحقيقي في استعادة القدرة على الإنتاج والتشغيل وتوليد الدخل، بالتوازي مع معالجة العوامل البنيوية والقيود الهيكلية التي جعلت القطاع الخاص هشة أصلاً، بدلاً من الاكتفاء بإعادة إنتاج البنية الاقتصادية السابقة في صورة مادية جديدة. فالمشكلة الأساسية التي تواجه الاقتصاد الغزي في المرحلة الراهنة لا تتمثل فقط في حجم رأس المال المادي الذي فقد، وإنما أيضًا في انهيار البيئة الاقتصادية التي كانت تسمح لرأس المال والعمل والأسواق والبنية التحتية بالتفاعل وتوليد الدخل. ولذلك، يتطلب الانتقال من اقتصاد البقاء إلى اقتصاد قادر على استعادة النشاط الإنتاجي النظر إلى القطاع الخاص ليس بوصفه أحد مكونات عملية إعادة الإعمار فحسب، وإنما بوصفه أحد الفاعلين الذين ينبغي أن يكون لهم دور في تشكيل مسار التعافي نفسه. ومن هنا، تبرز ضرورة الانتقال من مفهوم "إعادة الإعمار" بوصفه استعادة للأصول، إلى مفهوم أوسع هو "التعافي الاقتصادي" بوصفه استعادة للوظائف والعلاقات والدورات الاقتصادية، بما في ذلك تعافي القطاع الخاص.

وبذلك، لا تتمثل نقطة الانطلاق لتحليل تعافي القطاع الخاص في مقدار ما دُمّر من الأصول فحسب، وإنما أيضًا في حجم القدرة المتبقية على إعادة تشغيلها، ومدى توافر بيئة اقتصادية تسمح بتحويل هذه القدرة إلى إنتاج ودخل وفرص عمل. ويتقضي ذلك الانتقال في التحليل من قياس حجم الدمار والاحتياجات إلى فحص واقع النشاط الاقتصادي نفسه، من خلال الإجابة عن أسئلة أساسية: ما الذي بقي قائمًا؟ وما الذي يمكن إعادة تشغيله؟ وما العلاقات والمدخلات والقدرات التي يتوقف عليها ذلك؟ ومن هنا، تبرز الحاجة إلى النظر إلى القطاع الخاص بوصفه منظومة إنتاجية مترابطة، والانتقال من تقدير حجم الضرر إلى تحديد القدرة الإنتاجية المتبقية وشروط إعادة تشغيلها.

3- من حماية القدرة الإنتاجية إلى إعادة تشغيل الاقتصاد

إذا كانت إعادة الإعمار المادي تمثل أحد شروط التعافي الاقتصادي، فإن الشرط الآخر الذي لا يقل أهمية يتمثل في الحفاظ على ما تبقى من القدرة الإنتاجية وإعادة تشغيلها بأسرع ما يمكن. كما لا ينبغي التعامل مع التعافي الاقتصادي باعتباره نتيجة لاحقة لاكمال إعادة الإعمار، بل بوصفه مساراً يبدأ بالتوازي معه². وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة بالنسبة للقطاع الخاص؛ فالإقتصاد لا يبدأ من الصفر حتى عندما تكون الخسائر المادية واسعة النطاق؛ إذ تبقى، بدرجات متفاوتة، منظومة تشمل منشآت وعاملين ومهارات وعلاقات تجارية وخبرات تراكمية يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لعملية التعافي. ومن ثم، فإن التعامل مع الإقتصاد في غزة باعتباره إقتصاداً يحتاج إلى إعادة بناء كاملة قد يؤدي إلى إغفال قيمة الأصول والقدرات التي لا تزال قابلة للاستعادة أو إعادة الاستخدام، وإلى تأخير استئناف النشاط الاقتصادي إلى حين اكتمال مشاريع إعادة الإعمار واسعة النطاق.

ولا تعني القدرة المتبقية، في الوقت نفسه، أن المنشآت التي لم تُدمر بالكامل تعمل بالضرورة بصورة طبيعية. فقد فرضت ظروف الحرب أنماطاً مختلفة من التكيف، تراوحت بين التوقف الكامل والتشغيل الجزئي واستمرار بعض الأنشطة ضمن قدرة محدودة، فيما لجأت بعض المنشآت إلى تقليص الإنتاج، أو تغيير نطاق أعمالها، أو مصادر مدخلاتها، أو قنوات تسويقها، أو الاعتماد على ترتيبات تشغيلية مؤقتة. وفي قطاعات الخدمات، استمرت بعض الأنشطة في العمل بصورة محدودة رغم الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية، في حين اضطرت أنشطة إنتاجية وتجارية أخرى إلى تعليق عملياتها بسبب عدم توافر الطاقة أو المدخلات، أو عدم القدرة على الوصول إلى أماكن العمل والأسواق. وتختلف قدرة هذه الأنماط على الاستمرار بحسب القطاع؛ فبعضها يمثل تكيّفاً مؤقتاً يهدف إلى البقاء، بينما يمكن لبعضها الآخر أن يشكل نقطة انطلاق لإعادة التشغيل إذا توافرت الطاقة والمدخلات والتمويل والأسواق. ومن ثم، فإن فهم التعافي يتطلب التمييز بين النشاط الذي يعكس مجرد التكيف مع الأزمة، والنشاط الذي يمكن أن يتحول إلى قاعدة لإعادة بناء قدرة إنتاجية مستدامة. وهذا التمييز مهم؛ لأن بعض المنشآت التي تبدو متوقفة قد تكون قابلة لإعادة التشغيل بسرعة نسبياً إذا عادت المدخلات والخدمات الأساسية، بينما قد تحتاج منشآت أخرى إلى إعادة تأهيل أعمق أو إلى نموذج إنتاج مختلف. ولذلك، لا ينبغي اختزال حالة القطاع الخاص في ثنائية "يعمل/لا يعمل"، بل ينبغي النظر إليها باعتبارها طيفاً أوسع من أوضاع التشغيل، يتراوح بين القدرة الكاملة على العمل، والتشغيل الجزئي، والتوقف المؤقت، وفقدان المقومات التشغيلية.

وتشير التقييمات القطاعية الحديثة إلى أن هذه القدرة المتبقية ليست هامشية بالضرورة، وإنما يمكن أن تشكل أساساً لتدخلات التعافي المبكر إذا توافرت المدخلات والظروف التشغيلية اللازمة. ففي قطاع الدواجن، على سبيل المثال، يقدر تقييم اتحاد الغرف التجارية الفلسطينية أن نحو 100 مزرعة للدواجن يمكن أن تكون قادرة، من الناحية التشغيلية، على استئناف الإنتاج، وأن هذه المزارع يمكن أن تصل إلى إنتاج يقارب 900 ألف طائر شهرياً، بما يعادل نحو 40% من الطلب الشهري السابق على لحوم الدواجن، شريطة توافر المدخلات الأساسية وإمكانية التشغيل. كما يشير التقييم إلى أن دورة الإنتاج القصيرة نسبياً تتيح بدء الإنتاج خلال فترة محدودة بعد تأمين المدخلات، ما يجعل القطاع مثلاً واضحاً على الفرق بين تدمير جزء كبير من الأصول وبين فقدان القدرة على استعادة النشاط الاقتصادي بصورة كاملة (FPCCIA, 2026a).

ولا يقتصر الأمر على القطاعات الزراعية أو الغذائية. ففي قطاع الملابس والخياطة، يبين تقييم قطاعي حديث أن عدداً محدوداً من المنشآت الصناعية لا يزال يعمل، بينما توقفت الغالبية العظمى من المصانع التي شملها التقييم، وانخفض عدد العاملين فيها من نحو 9,000 عامل قبل الحرب إلى نحو 300 عامل في الوضع الذي رصدته التقييم (FPCCIA, 2026b). ولا تعكس هذه الأرقام خسارة في المباني والمعدات فحسب، وإنما تكشف أيضاً عن خطر فقدان رأس المال البشري والمهارات المهنية التي تراكمت عبر سنوات من العمل والإنتاج.

وتأخذ الأزمة الاقتصادية، في ظل هذه الأوضاع، طابعاً دائرياً يصعب كسره بمجرد إعادة بناء الأصول. فالمنشأة غير القادرة على العمل لا تستطيع دفع الأجور، والعامل الذي يفقد دخله يقلل إنفاقه، وانخفاض الطلب يضعف قدرة المنشآت على العودة إلى النشاط، بينما يؤدي توقف الإنتاج إلى زيادة الاعتماد على الواردات والمساعدات. وفي المقابل، يمكن لإعادة تشغيل حتى جزء من القدرة الإنتاجية أن تولد آثاراً تتجاوز المنشأة نفسها، من خلال استعادة دخول العاملين، وتحريك الطلب على المدخلات، وإعادة تنشيط خدمات النقل والتخزين والتوزيع، واستعادة جزء من الطلب المحلي. ولذلك، فإن إعادة تشغيل القطاع الخاص ليست سياسة تشغيلية فحسب، بل تمثل تدخلاً في صميم إعادة بناء الدخل والطلب والقدرة الإنتاجية.

وتبرز المدخلات التشغيلية والطاقة بوصفها شروطاً مباشرة لتحويل القدرة المتبقية إلى نشاط فعلي. فالوقود والزيوت وقطع الغيار ومواد الصيانة لا تمثل بالضرورة جزءاً كبيراً من قيمة الأصول الإنتاجية، لكنها تمكّن وسائل النقل والمعدات الصناعية والمولدات ومرافق المياه والتخزين وسلاسل الإمداد من العمل. كما أن محدودية الكهرباء وارتفاع كلفة الطاقة يمكن أن يحولا دون تشغيل منشأة تمتلك المبنى

2 انظر دراسة معهد ماس حول خطط التعافي وإعادة الإعمار (ماس، 2026).

والمعدات والعمالة. ومن ثم، فإن تقييم قابلية منشأة ما للتعافي لا يمكن أن يقتصر على حالتها المادية، بل يجب أن يشمل قدرتها على الحصول بصورة منتظمة ومتوقعة على مستلزمات التشغيل والصيانة والطاقة والخدمات التي تحتاج إليها. وتشير التقييمات القطاعية الحديثة إلى أن القيود المفروضة على هذه المدخلات أصبحت إحدى الاختناقات التي تؤثر في استمرارية النشاط الاقتصادي والتجاري والخدمات الأساسية (FPCCIA, 2026c; 2026d).

ومن هنا، فإن المرحلة الأولى من تعافي القطاع الخاص لا ينبغي أن تُفهم باعتبارها مرحلة انتظار إلى حين اكتمال إعادة الإعمار، وإنما باعتبارها مرحلة لحماية القدرة على الإنتاج والعمل واستعادتها. ويشمل ذلك تحديد المنشآت والأنشطة القابلة لإعادة التشغيل، وفهم احتياجاتها الفعلية، وتأمين المدخلات الأساسية، وتوفير رأس المال العامل، وإعادة تأهيل المعدات القابلة للاستخدام، والحفاظ على العمالة والمهارات، وربط المنشآت بالأسواق والموردين والخدمات اللازمة لتشغيلها. كما يتطلب الأمر التمييز بين المنشآت التي يمكن إعادة تشغيلها بسرعة نسبية، وتلك التي تحتاج إلى إعادة تأهيل أعمق، وتلك التي فقدت مقومات استمرارها الاقتصادي وتحتاج إلى نماذج إنتاج أو استثمار جديدة.

وفي هذا السياق، يصبح مفهوم "القدرة الإنتاجية" أوسع من مجموع الأصول التي بقيت بعد الحرب؛ فهو يشمل القدرة على تحويل هذه الأصول إلى إنتاج ودخل وفرص عمل وعلاقات اقتصادية مستمرة. ولذلك، فإن نجاح مرحلة التعافي المبكر لا ينبغي أن يُقاس فقط بعدد المباني أو المنشآت التي أعيد تأهيلها، وإنما أيضاً بعدد المنشآت التي عادت إلى العمل، والعاملين الذين استعادوا وظائفهم أو مصادر دخلهم، وسلاسل التوريد التي عادت إلى الحركة، وحجم الإنتاج الذي استؤنف، وقدرة المنشآت على الوصول إلى المدخلات والأسواق. وتبعاً لذلك، فإن حماية القدرة الإنتاجية المتبقية قد تكون، في بعض الحالات، أكثر إلحاحاً من إعادة بناء القدرة المدمرة بالكامل. فالمنشأة القابلة لإعادة التشغيل تمثل رأس مالاً اقتصادياً قائماً، وإعادتها إلى العمل لا تعني فقط استعادة إنتاجها، بل أيضاً استعادة دخول العاملين فيها، والطلب على خدمات الموردين، وحركة النقل والتخزين والتوزيع، والطلب على المدخلات، والإيرادات التي يمكن أن تتولد عبر سلسلة القيمة المرتبطة بها. وكلما طال توقف هذه العلاقات، ارتفعت احتمالات فقدان العمالة الماهرة، وخروج أصحاب الأعمال من النشاط، وتآكل رأس المال العامل، وانقطاع العلاقات التجارية، وتحول المنشآت القابلة للتعافي إلى منشآت تحتاج في النهاية إلى إعادة بناء أكثر كلفة وتعقيداً.

لكن إعادة تشغيل منشآت منفردة لن تكون كافية إذا بقيت الروابط الاقتصادية التي كانت تربطها بالموردين والأسواق والتمويل والعمل والخدمات مقطوعة. فالاقتصاد لا يتعافى من خلال استعادة كل منشأة بمعزل عن الأخرى، وإنما من خلال إعادة بناء العلاقات التي تربط المنشآت بعضها ببعض وبالسوق الأوسع. ومن هنا، تنتقل المسألة من حماية القدرة الإنتاجية وإعادة تشغيلها إلى سؤال أكثر اتساعاً يتعلق بكيفية إعادة ربط اقتصاد غزة ببقية الاقتصاد الفلسطيني، وهو ما يجعل التكامل الاقتصادي بين غزة والضفة الغربية عنصراً مركزياً في أي مسار واقعي للتعافي.

4- التكامل الاقتصادي الفلسطيني: إعادة ربط غزة بالاقتصاد الفلسطيني

إذا كانت إعادة تشغيل القدرة الإنتاجية تمثل نقطة البداية لتعافي القطاع الخاص في قطاع غزة، فإن استدامة هذا التعافي تتطلب إعادة بناء المجال الاقتصادي الذي تعمل ضمنه المنشآت. فالمنشأة التي تستعيد قدرتها الفنية على الإنتاج ستظل محدودة الأثر إذا بقيت محصورة في سوق محلية ضيقة، أو إذا تعذر عليها الوصول إلى الموردين والخدمات والتمويل والعملاء خارج القطاع. ولذلك، فإن إعادة تشغيل الاقتصاد الغزي لا ينبغي أن تنتهي عند استعادة النشاط داخل غزة، وإنما ينبغي أن تتجه تدريجياً إلى إعادة بناء الروابط التي تربطه ببقية الاقتصاد الفلسطيني. وقد كان الاقتصاد الفلسطيني تاريخياً أكثر ترابطاً من صورته الحالية، وكانت التجارة وحركة العمالة وسلاسل التوريد والخدمات بين الضفة الغربية وقطاع غزة جزءاً من هذا الترابط.

ومن ثم، فإن التعافي لا يتعلق فقط بإعادة بناء الأصول داخل غزة، بل بإعادة بناء العلاقات الاقتصادية التي تجعل هذه الأصول قابلة للاستخدام. ويظهر ذلك بوضوح في القطاعات التي كانت تعتمد أصلاً على شبكات توريد وأسواق تتجاوز حدود القطاع. ففي مجال الملابس والخياطة، كانت المدخلات قبل الحرب تأتي من إسرائيل والضفة الغربية ومصر وتركيا والصين عبر الموانئ الإسرائيلية، بينما ارتبطت الأسواق المحلية بقنوات بيع في الضفة الغربية وإسرائيل، إضافة إلى مسارات التصدير. ويشكل قطاع الدواجن مثلاً آخر، إذ تمتد سلسلة القيمة فيه من المفاقر ومزارع الأمهات إلى مزارع التربية والأعلاف والخدمات البيطرية والنقل والتخزين وتجارة الجملة والتجزئة. ولذلك، فإن إعادة تشغيل منشأة واحدة قد تتطلب استعادة مجموعة من العلاقات لا يمكن إعادة بنائها بكفاءة داخل غزة وحدها (FPCCIA, 2026a; 2026b).

ومن هذه الزاوية، ينبغي فهم التكامل الاقتصادي الفلسطيني بوصفه توسيعاً تدريجياً للمجال الاقتصادي المتاح للمنشآت الغزية. ويشمل ذلك التجارة، وسلاسل التوريد، والخدمات المهنية والمالية، والنقل والتخزين، والتعاقدات، والمشتريات والاستثمار. فالتكامل لا يقاس

فقط بعدد الشحنات التي تعبر بين غزة والضفة الغربية، وإنما بقدرة المنشآت على الدخول في علاقات إنتاج وتوريد منتظمة وقابلة للتنبؤ. وتكتسب هذه النقطة أهمية خاصة في ضوء التطورات الأخيرة في حركة السلع وطبيعة التدفقات التجارية الراهنة إلى قطاع غزة؛ فقد سجل عدد الشاحنات التي دخلت إلى قطاع غزة خلال الأسبوعين الأخيرين من آب/أغسطس 2026 انخفاضاً بنسبة 10.7% مقارنة بالأسابيع السابقة، ومن بين 2,683 شاحنة دخلت إلى القطاع، كان نحو 63.7% منها موجهاً إلى القطاع الخاص، مقابل 36.3% لأغراض إنسانية (FPCCIA, 2026e).

غير أن دلالة هذه التدفقات لا تتحدد بحجمها وحده، بل بتركيبها ووظيفتها الاقتصادية. فقد تركّز جزء كبير من التدفقات التجارية الخاصة في السلع الغذائية والاستهلاكية، بينما ظلت تدفقات عدد من المدخلات الإنتاجية والتشغيلية الأساسية محدودة. ومن ثم، فإن المعيار الأكثر دلالة على استعادة التكامل الاقتصادي ليس عدد الشاحنات في حد ذاته، وإنما مدى تحول حركة السلع إلى تدفقات منتظمة وقابلة للتنبؤ من المدخلات والمنتجات والخدمات، تربط منشآت غزة بالموردين والأسواق، وتعيد بناء العلاقات الإنتاجية والتجارية مع بقية الاقتصاد الفلسطيني.

ولا يقتصر التكامل الاقتصادي كذلك على استعادة تدفقات السلع والمدخلات المادية؛ إذ يمكن لبعض الخدمات الرقمية والقابلة للتقديم عن بُعد أن توفر قناة إضافية لإعادة ربط رأس المال البشري في غزة بالسوق الفلسطيني والأسواق الخارجية. وتزداد أهمية هذا المسار في الأنشطة التي تعتمد بدرجة أكبر على المهارات والمعرفة والاتصال الرقمي، شريطة استعادة الحد الأدنى من البنية التحتية للاتصالات والطاقة وأنظمة الدفع، وتوفير الأطر التنظيمية التي تسمح لهذه الخدمات بالعمل بصورة رسمية ومستدامة³. ولا يعني ذلك أن الاقتصاد الرقمي يمكن أن يحل محل استعادة القدرة الإنتاجية المادية، وإنما يمثل مساراً إضافياً للحفاظ على المهارات والدخل وتوسيع الروابط الاقتصادية في ظل القيود على الحركة والوصول.

كذلك تبرز عملية إعادة الإعمار هنا بوصفها أداة محتملة لإعادة بناء التكامل؛ فالإنفاق المتوقع على البناء والهندسة والمقاولات والنقل والتخزين والخدمات المهنية يمكن أن يولد طلباً كبيراً، لكن الأثر الاقتصادي لهذا الإنفاق سيتوقف على كيفية تنظيم المشتريات والعقود. وإذا أمكن إشراك الشركات الفلسطينية والموردين المحليين، حيث تسمح القدرة والظروف، يمكن أن يتحول جزء من هذا الإنفاق إلى إنتاج ودخل وعمل داخل الاقتصاد الفلسطيني. أما إذا بقيت العملية منفصلة عن القاعدة الإنتاجية المحلية، فإن جزءاً كبيراً من القيمة الاقتصادية المتولدة سيغادر الاقتصاد الفلسطيني. ولا يعني ذلك افتراض قدرة الشركات الفلسطينية على تلبية جميع الاحتياجات منذ البداية، بل يعني تصميم مشاركتها بصورة تدريجية وفقاً لقدرة الفعلية. وعليه، ينبغي أن يكون التكامل الاقتصادي جزءاً من تصميم التعافي منذ بدايته، لا مرحلة تؤجل إلى ما بعد اكتمال إعادة الإعمار. كما ينبغي أن يقوم على توزيع أكثر تكاملاً للوظائف الاقتصادية، بحيث يمكن أن تتم بعض مراحل الإنتاج والخدمات في قطاع غزة، وبعض المدخلات والخدمات في الضفة الغربية، بينما ترتبط السلسلة، في مراحل لاحقة، بالأسواق الإقليمية والدولية.

ويعني ذلك أن التكامل الداخلي لا ينبغي أن يتحول إلى بديل عن الانفتاح الخارجي؛ فالسوق الفلسطينية يمكن أن تشكل طبقة أولى لتوسيع الطلب وتقليل عزلة غزة، لكنها لا تستطيع وحدها استيعاب جميع فرص التعافي. ومن ثم، فإن المسار الأكثر واقعية هو بناء ثلاث دوائر مترابطة: إعادة تشغيل القدرات القابلة للاستعادة داخل غزة، وإعادة وصلها بالموردين والخدمات والأسواق في الاقتصاد الفلسطيني، ثم توسيع هذه الروابط تدريجياً نحو الأسواق الإقليمية والدولية كلما سمحت الظروف. ويظل هذا المسار مشروطاً بالقيود السياسية والأمنية وإجراءات الحركة والوصول والأنظمة المالية والتجارية، لكنه يبقى أحد المسارات التي يمكن من خلالها تحويل التعافي من استعادة نشاط محلي محدود إلى انتعاش اقتصادي فلسطيني أوسع.

5- القطاعات وسلاسل القيمة ذات الأولوية للتعافي

مما لا شك فيه أن أولويات التعافي لا ينبغي أن تُحدّد على أساس حجم الضرر وحده، بل على أساس إمكانية تحويل القدرة المتبقية إلى إنتاج فعلي، وحجم الروابط التي يمكن للقطاع إعادة تفعيلها مع بقية الاقتصاد. ولهذا، يحتاج تحليل القطاعات إلى النظر إلى سلسلة القيمة بأكملها، بما يشمل المدخلات، والإنتاج، والعمالة، والطاقة، والنقل والتخزين، والتمويل، والتسويق، والطلب. ويعني ذلك أن القطاع الذي يبدو صغيراً من حيث حجم أصوله قد تكون له أهمية كبيرة إذا كان قادراً على إعادة تشغيل عدد كبير من الموردين والعمال والخدمات المرتبطة به.

ويقدم قطاع الدواجن مثلاً واضحاً على ذلك؛ فقد كان يشكل، قبل الحرب، سلسلة إنتاج متكاملة تضم نحو 2,500 مزرعة للدجاج اللحم، و420 مزرعة للدجاج البيض، ونحو 420 مزرعة للديك الرومي، و22 مفاًساً، وستة مصانع للأعلاف، وكان يوفر عشرات الآلاف من فرص

3 انظر دراسة معهد ماس حول التسويق الرقمي والدفع الإلكتروني (Altahrawi, A. & AlQadra, 2026).

العمل وينتج كميات كبيرة من لحوم الدواجن والبيض. وقد أصاب الدمار أجزاء واسعة من هذه السلسلة؛ إذ يشير التقييم القطاعي إلى تضرر أو توقف 96% من مزارع الدجاج اللاحم، و95% من مزارع الديك الرومي، و66% من مصانع الأعلاف، و82% من المفاص التجارية، مع خسائر مباشرة قدرت بنحو 233 مليون دولار (FPCCIA, 2026a).

لكن أهمية المثال لا تكمن في حجم الخسارة فقط؛ فالتقييم نفسه يشير إلى إمكانية إعادة تشغيل نحو 100-120 مزرعة للدجاج اللاحم، وأربعة مفاص، ومصنعي أعلاف في ظروف مناسبة، مع إمكانية الوصول إلى إنتاج يقارب 900 ألف طائر شهرياً، أي نحو 40% من الطلب الشهري السابق، إذا توافرت المدخلات وظروف التشغيل. وبسبب قصر دورة الإنتاج، يمكن أن يبدأ الإنتاج خلال أسابيع من تأمين المدخلات (FPCCIA, 2026a). وبذلك، يقدم قطاع الدواجن نموذجاً واضحاً للفرق بين الأصل المدمر والقدرة الإنتاجية القابلة للاستعادة، ويؤكد أن التدخل المناسب لا يتمثل بالضرورة في إعادة بناء كل شيء أولاً، بل في إزالة الاختناقات التي تمنع الجزء القابل للاستعادة من العمل.

ويقدم قطاع الملابس والخياطة صورة مختلفة، ولكنها مكتملة، فقد كان يضم قبل الحرب، نحو 3,500 منشأة تشغل قرابة 20,500 عامل، بينما أظهر التقييم الحديث انخفاضاً شديداً في مستوى نشاطه. ومن بين 300 مصنع جرى تقييمهما، بحسب اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية، كان هناك خمسة مصانع فقط تعمل بصورة كاملة، و35 بصورة جزئية، فيما كانت 260 منشأة غير عاملة؛ أي إن 86.7% من المنشآت التي شملها التقييم كانت متوقفة، ولم تتجاوز نسبة المنشآت التي أظهرت أي مستوى من النشاط 13.3%. كما انخفضت العمالة المقدرة في المنشآت المقيمة من نحو 9,000 عامل قبل الحرب إلى نحو 300 عامل، بما يعكس انخفاضاً حاداً في القدرة الإنتاجية.

وفي الوقت نفسه، تغير الطلب باتجاه الملابس منخفضة التكلفة والمستعملة، وملابس الأطفال والملابس الشتوية، واحتياجات النازحين، والإصلاح وإعادة الاستخدام، كما ارتفعت أسعار الأقمشة والخیوط والإكسسوارات بصورة كبيرة، وأصبحت بعض المستلزمات، مثل الإبر، صعبة التوافر (FPCCIA, 2026b). ولذلك، فإن استعادة القطاع لا تتطلب فقط إصلاح المصانع، وإنما أيضاً توفير المواد الخام والطاقة والآلات ورأس المال العامل، والحفاظ على العمالة الماهرة، وربط الإنتاج بالطلب المحلي والمؤسسي، ثم بالأسواق الأوسع عندما تسمح الظروف.

6- القيود التمكينية: ما الذي يمنع الاستثمار من العودة؟

من الجدير بالذكر أنه حتى عندما تكون هناك منشآت قابلة لإعادة التشغيل وفرص للطلب، فإن الاستثمار لن يعود بصورة مستدامة إذا بقيت القيود الأساسية قائمة. ويأتي الوصول والحركة في مقدمة هذه القيود؛ فالمنشأة التي لا تستطيع إدخال مدخلاتها أو إخراج منتجاتها، أو نقل عمالها ومعدات بصورة يمكن التنبؤ بها، لا تستطيع بناء خطة إنتاج أو إبرام عقد تجاري طويل الأجل. ولذلك، فإن قابلية التنبؤ بالحركة ليست مسألة لوجستية فقط، وإنما شرط اقتصادي للاستثمار.

وتبرز الطاقة بوصفها أحد أبرز الأمثلة التي تكشف طبيعة القيود التمكينية؛ إذ يشير التقييم القطاعي إلى انهيار شديد في النظام الكهربائي، وتضرر أكثر من 90% من البنية الشمسية، وإلى أن الإنفاق على الكهرباء في غزة أصبح مرتفعاً جداً مقارنة بمستوى الإمداد متاح. كما ارتفعت تكلفة الكهرباء التجارية بصورة حادة، بينما ظل جزء كبير من القدرة السابقة على التوليد خارج الخدمة (FPCCIA, 2026d). وقفزت تكلفة الكهرباء من نحو 0.6 شيكل/ك.و.س قبل الحرب إلى نحو 35 شيكلاً، أي إلى أكثر من 58 ضعفاً من مستواها السابق (FPCCIA, 2026b). ويعني ذلك أن استعادة الطاقة يجب أن تفهم بوصفها جزءاً من سياسة التعافي الإنتاجي، لا كخدمة بنية تحتية منفصلة عن الاقتصاد.

كما تشمل القيود المدخلات، وقطع الغيار، والزيوت، ومواد الصيانة، والاتصالات، والنقل، والتخزين، والخدمات الرقمية والمالية. وقد أظهر تقرير القيود على السلع التشغيلية أن نقص بعض المدخلات لا يمنع الإنتاج فقط، بل يرفع تكلفة كل دورة تشغيل ويزيد الحاجة إلى رأس المال العامل (FPCCIA, 2026c). أما التمويل، فتزداد أهميته لأن المنشأة قد تمتلك معدات أو عقداً أو سوقاً، لكنها تحتاج إلى سيولة مسبقة لشراء المدخلات ودفع الأجور.

وتكشف حالة القطاع المالي والمصرفي بوضوح عن هذه الفجوة بين وجود الموارد المالية والقدرة على تحويلها إلى نشاط اقتصادي. فقد تعرضت البنية المصرفية في غزة لأضرار واسعة؛ إذ كان يعمل في القطاع قبل الحرب 56 فرعاً ومكتباً مصرفياً و91 جهاز صراف آلي، بينما لم يبق حتى نهاية آذار/مارس 2024 سوى خمسة فروع وسبعة أجهزة صراف غير مدمرة، مع تعذر تشغيلها بصورة منتظمة بسبب الظروف الميدانية وانقطاع الكهرباء والاتصالات. وإلى جانب خسارة الأصول المادية، تعرضت المحافظ الائتمانية للمصارف لمخاطر كبيرة نتيجة توقف الدخل والأعمال وتعثر المقترضين. وقدرت دراسة لمعهد ماس المحفظة الائتمانية المتعثرة في غزة في تلك المرحلة بنحو مليار دولار (أبو لبن وحن، 2024).

غير أن تعطل الوظيفة المصرفية في غزة لا يعني انهيار الجهاز المصرفي الفلسطيني ككل. فقد أظهرت اختبارات الضغط التي أجرتها سلطة النقد قدرة المصارف على المحافظة على مستويات الملاءة والسيولة المطلوبة رقابياً، رغم ارتفاع المخصصات والمخاطر والخسائر المرتبطة بالحرب (أبو لبن وحن، 2024). وهذه المفارقة مهمة لمسار التعافي؛ فهناك فرق بين متانة المؤسسات المصرفية من حيث رأس المال والسيولة النظامية، وبين قدرة النظام المالي فعلياً على إيصال النقد والائتمان وخدمات الدفع إلى المنشآت والأسر في غزة. ولذلك، فإن استعادة القطاع المالي لا ينبغي أن تُقاس فقط بإعادة فتح الفروع أو بسلامة المؤشرات المصرفية، وإنما بعودة وظيفة الوساطة التي تربط المدخرات والودائع بالائتمان والاستثمار والنشاط الاقتصادي.

وتظهر أزمة النقد هذا التمييز بصورة أكثر وضوحاً. فقد أدى تعطل الفروع وأجهزة الصراف، وصعوبة إدخال النقد واستبدال الأوراق التالفة، إلى وجود أرصدة مصرفية لا يستطيع أصحابها دائماً تحويلها إلى سيولة فعلية بسهولة. وفي مثل هذه الحالة، قد تكون السيولة موجودة على مستوى النظام المصرفي، لكنها غير متاحة في المكان والشكل اللذين تحتاج إليهما المنشأة أو الأسرة. وقد أسهم ذلك في توسع التعاملات الإلكترونية، لكنه أوجد أيضاً سوقاً غير رسمية لتحويل الأرصدة إلى نقد مقابل عمولات، بما أضاف تكلفة على المعاملات وخفّض القيمة الفعلية للدخل والتحويلات. وتوضح تقلبات هذه العمولات خلال 2024-2026 أن السيولة النقدية أصبحت متغيراً اقتصادياً قائماً بذاته يؤثر في الطلب والتجارة ورأس المال العامل، لا مجرد مشكلة فنية في تشغيل المصارف (سلطة النقد الفلسطينية، 2024؛ OCHA, 2026b, 2026c).

وقد دفعت هذه الظروف إلى تسارع استخدام المدفوعات والتحويلات الإلكترونية، وإلى محاولات توسيع القنوات البديلة للخدمة المصرفية. غير أن هذا التطور ينبغي ألا يُقرأ باعتباره تحولاً رقمياً مكتملاً؛ فهو كان، في جانب مهم منه، استجابة لتعطل البنية المصرفية التقليدية وندرة النقد. كما أن الدفع الإلكتروني يمكن أن يسهل تسوية المعاملات، لكنه لا يعوض، بحد ذاته، غياب الائتمان أو رأس المال العامل أو القدرة على تمويل الاستثمار. وتؤكد النقاشات التي قادتها سلطة النقد مع المصارف وغرفة تجارة وصناعة غزة في عام 2026 أهمية الجمع بين تحسين الوصول إلى الخدمات المصرفية، وتوسيع الدفع الإلكتروني، ومعالجة الاحتياجات الفعلية للتجار والقطاع الخاص (سلطة النقد الفلسطينية، 2026أ).

وتزداد أهمية هذا التمييز في مرحلة التعافي؛ لأن المنشآت التي نجت من الحرب أو أصبحت قابلة لإعادة التشغيل قد لا تكون قابلة للتمويل وفق المعايير التقليدية نفسها التي كانت سائدة قبلها. إذ فقدت بعض المنشآت أصولاً يمكن استخدامها كضمانات، وتراكمت على أخرى التزامات خلال فترات توقف لم تكن تحقق فيها إيرادات، بينما أصبحت التدفقات النقدية المستقبلية أكثر صعوبة في التنبؤ. وقد استجابت سلطة النقد خلال الحرب بتأجيل استيفاء أقساط المقترضين في غزة، ثم أصدرت ترتيبات لمعالجة الأقساط المتراكمة وإعادة تنظيم آجال السداد (سلطة النقد الفلسطينية، 2025). لكن الانتقال من معالجة أثر الأزمة على المقترضين إلى تمويل التعافي يطرح تحدياً مختلفاً: كيف يمكن للمصارف أن تموّل منشأة قابلة اقتصادياً لإعادة التشغيل عندما تكون ضماناتها قد تضررت، وتاريخ تدفقاتها النقدية قد انقطع، والمخاطر المحيطة بعملها لا تزال مرتفعة؟

ومن ثم، فإن استعادة الوساطة المالية ينبغي أن تصبح جزءاً من سياسة إعادة التشغيل نفسها. ويتطلب ذلك التمييز بين الديون التي تحتاج إلى إعادة جدولة، والخسائر التي لا يمكن تحميلها للمنشأة وحدها، والتمويل الجديد المطلوب لاستعادة النشاط. كما يتطلب استخدام أدوات لتقاسم المخاطر، بما فيها الضمانات الائتمانية، والتمويل الميسر، وخطوط رأس المال العامل، بحيث لا يُطلب من المصارف تحمل مخاطر الحرب والتعافي بالكامل، ولا تتحول معالجة الديون القديمة إلى عائق أمام التمويل الجديد. ويهيئ هذا التمييز للانتقال من معالجة أزمة السيولة والائتمان إلى تصميم المزيج التمويلي الذي تحتاج إليه المنشآت في مراحل التعافي المختلفة.

لكن قدرة القطاع المصرفي على القيام بهذا الدور لا تتحدد داخل غزة وحدها؛ فالوساطة المالية الفلسطينية تعمل ضمن شبكة واحدة تشمل الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتأثر بعلاقات المصارف المراسلة، وتسوية المدفوعات التجارية، وفائض النقد بالسيكل، وأزمة المالية العامة.

وفي هذا الإطار، حذرت سلطة النقد، في تموز/يوليو 2026، من أن استمرار عدم اليقين بشأن العلاقات المصرفية المراسلة وتراكم فائض السيكل يحذران من القدرة على تمويل التجارة والتخطيط وإدارة السيولة. وقد بلغ فائض السيكل المتراكم في خزائن المصارف، وفق سلطة النقد، نحو 18 مليار شيكل قبل اتخاذ إجراءات لترحيل جزء منه في آب/أغسطس 2026 (سلطة النقد الفلسطينية، 2026ب؛ 2026ج). ولذلك، فإن إعادة بناء الوظيفة المالية في غزة لا ينبغي أن تقود إلى ترتيبات مالية موازية أو منفصلة، وإنما إلى إعادة ربط المنشآت والأسر في غزة بمنظومة المدفوعات والائتمان والتمويل الفلسطينية، بما يجعل التكامل المالي أحد الأبعاد العملية للتكامل الاقتصادي الفلسطيني.

وبالتالي، فإن عودة الاستثمار لا تبدأ من سؤال: ما مقدار رأس المال المتاح؟ بل من سؤال: ما الذي يمنع رأس المال الموجود من التحول إلى إنتاج؟ وفي بعض الحالات، قد يكون التدخل المطلوب صغيراً نسبياً مقارنة بحجم إعادة الإعمار، لكنه يزيل اختناقاً يمنع سلسلة كاملة

من العمل. ومن ثم، فإن الأولوية القطاعية ينبغي ألا تعني اختيار قطاعات نهائية بصورة ثابتة، بل تحديد سلاسل قيمة يمكن أن تستجيب لتدخلات محددة ذات أثر شبكي. وقد تكون الأولوية في قطاع ما لتوفير المدخلات، وفي قطاع آخر للطاقة، وفي قطاع ثالث لرأس المال العامل أو الطلب المؤسسي. كما ينبغي إدخال المنشآت الصغيرة والمتوسطة في صميم هذا التحليل؛ فهي ليست مجرد وحدات هامشية، وإنما جزء أساسي من شبكات التوريد والخدمات والتشغيل. ولذلك، يجب أن تستند برامج الدعم إلى تشخيص الاختناقات وتحديد أولويات التدخل، لا إلى توزيع الدعم بالتساوي.

7- تعبئة الاستثمار والتمويل: من المنحة إلى رأس المال المنتج

مما لا شك فيه أن إعادة الإعمار تمثل فرصة محتملة لتحويل الإنفاق إلى طلب اقتصادي، لكن ذلك لا يحدث تلقائياً؛ فكل عقد لإعادة تأهيل طريق، أو بناء مدرسة أو منشأة أو مساكن، أو تطوير شبكات الطاقة والبنية التحتية، يمكن أن يتضمن طلباً على الهندسة والمقاولات والنقل والخدمات والمواد غير أن القيمة التي تبقى داخل الاقتصاد الفلسطيني تعتمد على قواعد المشتريات، وشروط التأهيل، وآليات الدفع، وقدرة الشركات المحلية على الوصول إلى العقود.

ولهذا، ينبغي التفكير في العملية باعتبارها سوقاً انتقالية للقطاع الخاص، لا مجرد برنامج للإنفاق العام. ويمكن أن يبدأ ذلك من المجالات التي توجد فيها قدرة فلسطينية قابلة للاستعادة، مثل المقاولات، والخدمات الهندسية، والنقل، وبعض مواد البناء، والخدمات المهنية، والتشغيل والصيانة، مع الاستعانة بالشراكات الخارجية في المجالات التي تتطلب قدرات أو معدات غير متاحة محلياً. كما ينبغي ألا تقتصر المنشآت الصغيرة والمتوسطة بسبب شروط تعاقدية أو مالية لا تتناسب مع حجمها؛ ويمكن معالجة ذلك من خلال تقسيم العقود، أو تشكيل ائتلافات للموردين، أو ترتيبات دفع أكثر ملاءمة.

لكن نجاح هذا المسار يتطلب قدرًا من الشفافية وقابلية التنبؤ؛ فالقطاع الخاص يحتاج إلى معرفة ما هي المشروعات، ومتى ستطرح، وما شروط المشاركة، وكيف ستُنفذ المدفوعات. وكلما أصبحت هذه المعلومات أكثر وضوحًا، أصبح من الأسهل على الشركات الاستثمار في المعدات والعمالة والتدريب. ومن ثم، ينبغي أن يبدأ تصميم سوق إعادة الإعمار مبكرًا، حتى قبل اتساع نطاق الإنفاق، من خلال تحديد القدرات الفلسطينية التي يمكن تعبئتها، وتلك التي تحتاج إلى دعم أو شراكة.

ومع ذلك، لا يمكن للقطاع الخاص أن ينتقل من البقاء إلى الانتعاش إذا ظل التمويل محصورًا في المنح أو التعويضات. فالمنح قد تكون ضرورية لإعادة بناء أصل أو معالجة خسارة لا يستطيع السوق تحملها، لكن إعادة التشغيل تحتاج إلى رأس مال عامل وسيولة وضمانات، بينما يحتاج التوسع إلى قروض واستثمار وشراكات. ولهذا، فإن المطلوب ليس أداة تمويل واحدة، وإنما تدرج في الأدوات بحسب مرحلة المنشأة وطبيعة المخاطر.

لذلك، يمكن أن تكون المنح أو المساهمات الرأسمالية مناسبة لإعادة الأصول الأساسية إلى العمل في المراحل الأولى. ومع بدء التشغيل الفعلي، تصبح القروض الميسرة ورأس المال العامل والضمانات أكثر أهمية. وعندما تستعيد المنشأة إيراداتها وتظهر فرص التوسع، يمكن أن تنتقل تدريجيًا إلى التمويل التجاري والاستثمار الخاص. وتكتسب الضمانات الائتمانية أهمية خاصة عندما يكون المشروع قابلاً للاستمرار اقتصاديًا، لكن ضماناته المادية فقدت بسبب الحرب؛ إذ يمكن لجزء من المخاطر أن تتحمله آلية عامة أو دولية بدلاً من تحميله بالكامل للمصرف.

وتكتسب ترتيبات الدفع أهمية مماثلة في عقود إعادة الإعمار. فقد تكون الشركة قادرة فعليًا على تنفيذ العقد، لكنها لا تستطيع شراء المدخلات ودفع الأجور قبل استلام الدفعات. ولذلك، يمكن للدفعات المقدمة، وفترات الدفع المعقولة، والضمانات، وتمويل رأس المال العامل المرتبط بالعقود، أن توسع قدرة الشركات الفلسطينية على المشاركة. كما يمكن لصندوق التعافي أو نافذة تمويل متخصصة أن تجمع بين المنح الأولية، والتمويل الدوار، والضمانات، بشرط ألا تتحول إلى آلية دائمة لتوزيع الدعم.

وتؤكد البيئة التمويلية الفلسطينية الحالية أهمية هذا التنوع؛ فقد أشار تحديث ماس الاقتصادي في تموز/يوليو 2026 إلى تجزؤ مشهد تمويل التعافي، وإلى أن جزءًا كبيرًا من التعهدات لم يُصرف بعد، وأن التمويل متاح لا يزال غير كافٍ لتلبية احتياجات التعافي المبكر والاحتياجات الإنسانية (MAS, 2026). ولذلك، فإن السؤال المالي ليس: كم من المال يمكن تعبئته؟ وإنما: كيف يمكن تركيب مصادر مختلفة من التمويل بحيث يتناسب كل مصدر مع نوع المخاطر ومرحلة المشروع؟

وفي سياق البحث عن نماذج بديلة لتعبئة رأس المال اللازم لإعادة الإعمار، يظهر أن الاتجاه العام للخطط الموضوعية لمستقبل غزة لا يركز بالقدر نفسه على التعافي الاقتصادي (MAS, 2026). بل إن هناك العديد من المقاربات التي تقوم على توسيع دور الاستثمار الخارجي

والشراكات طويلة الأجل؛ ولعل من أبرزها المقترح الذي يقدم نموذج البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) إطاراً لإعادة بناء اقتصاد غزة، بحيث تتولى جهات استثمارية تمويل وتشغيل استثمارات ومرافق رئيسية ضمن ترتيبات طويلة الأجل، بالتوازي مع إعادة تشكيل القاعدة الاقتصادية حول قطاعات مثل الزراعة والسياحة والتكنولوجيا المتقدمة (Pelzman, 2024). ويعكس هذا الطرح توجهاً يري في إعادة الإعمار فرصة لا لاستعادة الأصول المدمرة فحسب، وإنما لإعادة تشكيل الهيكل الاقتصادي وجذب رأس المال الخارجي على نطاق واسع.

غير أن تطبيق نموذج بهذا الاتساع يثير أسئلة تتجاوز قدرته على تعبئة رأس المال، وتتعلق بالملكية الفلسطينية لعملية التعافي، وموقع القطاع الخاص المحلي، وعلاقة الاستثمارات المقترحة بالاقتصاد الفلسطيني الأوسع، فضلاً عن توزيع المخاطر والعوائد، ومدى قابليتها للتطبيق في ظل القيود القائمة على الحركة والتجارة. ومن منظور هذه الورقة، يمكن الاستفادة من أدوات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونماذج البناء والتشغيل ونقل الملكية في مشروعات محددة تتطلب رؤوس أموال وخبرات كبيرة، لكن لا ينبغي أن تصبح بديلاً عن إعادة بناء القدرة الإنتاجية الفلسطينية. فالتحدي لا يتمثل في جذب رأس المال إلى غزة فحسب، وإنما في توجيهه بما يعيد تشغيل المنشآت، ويبني سلاسل القيمة، ويوسع الروابط مع الاقتصاد الفلسطيني، ويضمن بقاء جزء متزايد من القيمة المضافة داخل الاقتصاد المحلي.

أما الاستثمار الخارجي، فلا ينبغي أن يبدأ من الحوافز الضريبية وحدها؛ فالمستثمر يحتاج إلى بيئة يستطيع فيها تقدير مخاطر الحركة والطاقة والمدخلات والسوق وتحويل العوائد. ويمكن للشراكات بين رأس المال الفلسطيني والمستثمرين الإقليميين والدوليين أن توفر صيغة تجمع التمويل والخبرة والوصول إلى الأسواق، خصوصاً في المشاريع التي تتطلب رأس مال أكبر أو تقنيات غير متاحة محلياً. والهدف في النهاية هو استخدام التمويل الخارجي لبناء قدرة إنتاجية فلسطينية، لا لتمويل دورة إنفاق مؤقتة.

8- المسار المحلي والإطار المؤسسي للتعافي

مما لا شك فيه أنه لا يمكن الانتقال من البقاء إلى الانتعاش دفعة واحدة. ففي المرحلة الأولى، تتمثل الأولوية في حماية القدرة الاقتصادية المتبقية للقطاع الخاص، ويشمل ذلك تأمين المدخلات الأساسية والطاقة والنقل والخدمات المالية، والحفاظ على العمالة والمهارات، ومنع توقف المنشآت القابلة للاستعادة. وفي المرحلة الثانية، يتحول الهدف إلى إعادة التشغيل الفعلي من خلال توفير رأس المال العامل والطلب والأسواق، وإزالة اختناقات سلاسل القيمة، مع قياس النجاح بالإنتاج والعمالة واستمرارية المنشآت، لا بحجم الإنفاق فقط. أما المرحلة الثالثة، فتتعلق بالتوسع والاستثمار وتحسين الإنتاجية وتنويع الأسواق والتصدير.

ولا ينبغي فهم هذه المراحل باعتبارها فترات منفصلة؛ فقد تنتقل بعض القطاعات إلى مرحلة التوسع، بينما تظل قطاعات أخرى في مرحلة إعادة التشغيل. لذلك، من الأفضل استخدام مؤشرات انتقال تحدد متى تصبح أداة معينة أقل ضرورة، ومتى يمكن استبدالها بأداة أخرى. ويتطلب ذلك وظيفة تنسيقية واضحة تربط التخطيط الاقتصادي بإعادة الإعمار والتمويل والمشتريات والقطاع الخاص. ويمكن اختزال هذه الوظيفة في ثلاث مهام: تحديد الأولويات ومراجعتها دورياً؛ ربط التمويل بالمشروعات وسلاسل القيمة؛ ومتابعة النتائج الاقتصادية الفعلية وتعديل البرامج عند الحاجة.

وتزداد أهمية هذه الوظيفة لأن التعافي الاقتصادي لا يجري داخل قطاعات منفصلة. فقد تتوقف إعادة تشغيل منشأة أو قطاع على توافر مدخلات أو طاقة أو نقل أو تمويل أو أسواق تقع مسؤولية كل منها على جهة مختلفة. وتظهر الطاقة مثلاً واضحاً على ذلك؛ إذ إن استعادة القدرة الكهربائية لا تتعلق بإعادة تأهيل البنية التحتية وحدها، وإنما تتطلب أيضاً ترتيبات تتصل بالوقود وقطع الغيار والدفع والتنظيم واحتياجات المنشآت الإنتاجية. وينطبق المنطق نفسه على سلاسل القيمة، حيث لا يمكن أن يؤدي دعم جزء من سلسلة الإنتاج إلى استعادة النشاط إذا بقيت حلقات أخرى معطلة. ولذلك، ينبغي أن تكون آلية التنسيق موجهة نحو الوظائف الاقتصادية وسلاسل القيمة، وليس فقط نحو تنسيق العمل بين المؤسسات والقطاعات.

ولا يعني ذلك بالضرورة إنشاء مؤسسة جديدة، بل تحديد مسؤولية تنسيقية واضحة ضمن الترتيبات المؤسسية القائمة للتعافي الاقتصادي، تربط الأولويات الاقتصادية بإعادة الإعمار والتمويل والتنفيذ والمتابعة، وتنسق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والجهات المانحة، دون إنشاء هياكل موازية للاختصاصات القائمة. وتحتاج هذه الوظيفة إلى قناة واضحة للتنسيق مع الجهات الدولية والمانحين، بحيث تُترجم الأولويات الوطنية إلى برامج ومشروعات قابلة للتمويل والتنفيذ، دون تعدد غير منسق في الأولويات أو إنشاء مسارات موازية للتخطيط والتمويل. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تبقى المسؤوليات التنفيذية موزعة بحسب الاختصاص، مع وجود آلية واضحة لحسم التداخلات ومراجعة الأولويات عندما تتغير الظروف.

كما ينبغي تحديث قواعد بيانات المنشآت والإنتاج والعمالة والطاقة والتدفقات التجارية والتمويل بصورة مستمرة. فالبيانات هنا ليست نشاطاً إحصائياً منفصلاً، وإنما جزء من بنية التعافي. وتزداد أهمية الشفافية في المشتريات والدعم والتمويل كلما ارتفعت الموارد، ليس

فقط لأغراض الرقابة، بل لأن القطاع الخاص يحتاج إلى رؤية واضحة للسوق المقبلة كي يخطط للاستثمار. وينبغي أن يشارك القطاع الخاص والغرف والاتحادات في تصميم البرامج؛ لأن لدى هذه الجهات معرفة عملية بالمدخلات والتكاليف والاختناقات قد لا تكون متاحة بالدرجة نفسها لدى الجهات العامة أو المانحين.

ومن المهم كذلك أن تكون هذه المشاركة جزءاً من آلية مؤسسية مستمرة، لا مجرد مشاورات مرتبطة بكل مشروع على حدة. فالهدف ليس نقل مسؤولية السياسة العامة إلى القطاع الخاص، وإنما الاستفادة من المعرفة التشغيلية التي يمتلكها المنتجون والتجار والممولون حول المدخلات والأسواق وتكاليف النقل والطاقة والطلب. ويمكن أن تساعد هذه المشاركة أيضاً في اختبار قابلية البرامج للتنفيذ قبل ربطها بالتمويل، وفي مراجعة النتائج بعد التنفيذ.

وأخيراً، يجب أن يتكامل التخطيط الاقتصادي مع إعادة الإعمار المادي؛ لإعادة بناء الطاقة والطرق والمناطق الصناعية دون معرفة احتياجات سلاسل القيمة قد تنتج بنية تحتية لا تتطابق مع ترتيب الطلب الاقتصادي، بينما يمكن لتحديد الأولويات الإنتاجية أن يساعد في توجيه بعض الاستثمار نحو المواقع والخدمات الأكثر قدرة على إعادة النشاط. ومن هنا، ينبغي التعامل مع التخطيط الحضري والبنية التحتية وإعادة الإعمار الاقتصادي باعتبارها أجزاءً من عملية واحدة، مع الحفاظ في الوقت نفسه على المرونة التنفيذية التي تفرضها البيئة التشغيلية المتغيرة في غزة.

9- توصيات أولية

1. إنشاء آلية عملية لرصد القدرة الإنتاجية المتبقية وتحديثها دورياً على مستوى المنشآت وسلاسل القيمة، بدل الاكتفاء بتقديرات الأضرار، بما يسمح بتحديد الأنشطة القابلة لإعادة التشغيل وتوجيه التدخلات وفقاً لذلك.
2. توجيه الدعم المبكر إلى الاختناقات التشغيلية ذات الأثر الشبكي، بما في ذلك الطاقة والمدخلات وقطع الغيار والصيانة ورأس المال العامل والعمالة الماهرة، مع اعتماد سلاسل القيمة كوحدة أساسية للتدخل عندما تكون معالجة اختناق واحد غير كافية لاستعادة النشاط الاقتصادي.
3. إدماج التكامل الاقتصادي الفلسطيني في تصميم التعافي منذ البداية، عبر إعادة بناء قنوات التوريد والخدمات والتمويل والتعاقد بين غزة والضفة الغربية، وربط التعافي الداخلي تدريجياً بالأسواق الإقليمية والدولية، بحيث يكون التكامل الفلسطيني حلقة وصل نحو التوسع، وليس بديلاً عن الانفتاح الخارجي.
4. تصميم مشتريات إعادة الإعمار بما يتيح مشاركة الشركات الفلسطينية حيثما توجد قدرة فعلية، مع تقسيم العقود أو إنشاء ائتلافات تسمح بمشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبما يربط الإنفاق على إعادة الإعمار بإعادة بناء القدرة الإنتاجية المحلية دون افتراض وجود قدرة محلية غير متوافرة.
5. تطوير منظومة تمويل متدرجة تجمع بين المنح ورأس المال العامل، والضمانات، والقروض الميسرة، والاستثمار الخاص، وترتبط الدعم بمؤشرات التشغيل والإنتاج والاستمرارية، بحيث تتغير أدوات التمويل مع انتقال المنشآت من البقاء إلى إعادة التشغيل ثم إلى التوسع.
6. الحفاظ على رأس المال البشري بوصفه جزءاً من التعافي الإنتاجي، من خلال إعادة ربط العمال بالمنشآت، واستعادة المهارات الحرجة، ودعم التدريب حيث تكون فجوات المهارات عائقاً أمام إعادة التشغيل.
7. تحديد مسؤولية تنسيقية واضحة ضمن الترتيبات المؤسسية القائمة للتعافي الاقتصادي، تربط الأولويات الاقتصادية بإعادة الإعمار والتمويل والتنفيذ والمتابعة، وتنسق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والجهات المانحة، دون إنشاء هيكل موازية للاختصاصات القائمة. وينبغي أن ترافق هذه الوظيفة آلية منتظمة لمراجعة الأولويات والبرامج وفقاً للنتائج والظروف المتغيرة.
8. بناء نظام معلومات اقتصادي مشترك وشفاف يوفر بيانات محدثة حول المنشآت والإنتاج والعمالة والطاقة والتدفقات التجارية والتمويل، ويتيح للقطاع الخاص رؤية أفضل للمشروعات والمشتريات وفرص التمويل، مع الاستفادة، حيثما أمكن، من البيانات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي الرقمي والخدمات القابلة للتقديم عن بُعد.
9. ربط التعافي الاقتصادي بإعادة الإعمار المادي والتخطيط الاقتصادي والحضري، بحيث توجه إعادة بناء الطاقة والطرق والمناطق الصناعية والخدمات والبنية التحتية وفق احتياجات النشاط الاقتصادي وسلاسل القيمة، مع اعتماد مراجعة دورية تسمح بالانتقال التدريجي من حماية القدرة الإنتاجية إلى إعادة التشغيل، ثم إلى التوسع والاستثمار.

ولتعزيز الطابع التنفيذي لهذه التوصيات، يوضح الجدول التالي إطاراً أولياً لترتيب أولويات التدخل، وتحديد الحلول والإجراءات المقترحة والعوامل التمكينية اللازمة، إلى جانب الجهات المعنية والأدوار التي يمكن أن تضطلع بها، والأطر الزمنية ومؤشرات المتابعة الممكنة. ويهدف هذا الإطار إلى تيسير النقاش بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والشركاء الدوليين حول متطلبات الانتقال من حماية القدرات الإنتاجية القائمة إلى استعادة التشغيل، ثم التوسع والاستثمار، مع مراعاة تفاوت احتياجات القطاعات والمنشآت والقيود التي تحكم إمكانات التنفيذ.

جدول (1): الإطار التنفيذي المقترح لأولويات تعافي القطاع الخاص في قطاع غزة

أولويات التدخل	الحلول والإجراءات المقترحة	العوامل التمكينية	الجهات المعنية والأدوار المقترحة	الأفق الزمني الأولي	مؤشرات المتابعة المقترحة
1. رصد القدرة الإنتاجية المتبقية وحمايتها	إنشاء آلية عملية لرصد القدرة الإنتاجية المتبقية وتحديثها دوريًا على مستوى المنشآت وسلاسل القيمة؛ وتحديد الأنشطة القابلة لإعادة التشغيل؛ وتوجيه التدخلات وفقًا لنتائج التقييم، بدل الاكتفاء بتقديرات الأضرار.	توافر بيانات محدثة عن المنشآت والأصول والعمالة؛ وإمكانية إجراء التقييمات الميدانية أو عن بُعد؛ وتعاون أصحاب المنشآت؛ ووجود منهجية موحدة لتحديد القدرة القابلة للاستعادة.	الجهات الحكومية المختصة: تنسيق منهجية التقييم وربطها بأولويات التعافي. الجهاز المركزي للإحصاء والجهات البحثية: دعم جمع البيانات وتحليلها. القطاع الخاص: توفير معلومات المنشآت والتحقق من احتياجاتها. الشركاء الدوليون: تقديم الدعم الفني عند الحاجة.	قصير الأجل، مع تحديث دوري.	توافر قاعدة بيانات محدثة؛ وعدد المنشآت التي جرى تقييمها؛ وتحديد الأنشطة والقدرات القابلة للاستعادة وأولويات التدخل.
2. معالجة الاختناقات التشغيلية ذات الأثر الشبكي	توجيه الدعم المبكر إلى اختناقات الطاقة والمخدرات وقطع الغيار والصيانة ورأس المال العامل والعمالة الماهرة؛ واعتماد سلاسل القيمة وحدة أساسية للتدخل عندما لا تكفي معالجة اختناق منفرد لاستعادة النشاط الاقتصادي.	توافر المدخلات والخدمات الأساسية؛ وإمكانية الحركة والوصول؛ وتوافر السيولة والتمويل التشغيلي؛ وإمكانية الوصول إلى العمالة الماهرة والأسواق؛ والتنسيق بين التدخلات المرتبطة بكل سلسلة قيمة.	الجهات الحكومية المختصة بالطاقة والاقتصاد والبنية التحتية: معالجة القيود ضمن اختصاصاتها. القطاع الخاص: تحديد الاختناقات وترتيبها بحسب أثرها على التشغيل. المؤسسات المالية والشركاء الدوليون: دعم رأس المال العامل والمدخلات والخدمات التشغيلية.	قصير الأجل، مع مراجعة مستمرة.	عدد المنشآت التي استأنفت التشغيل؛ ومدى توافر المدخلات والخدمات الأساسية؛ والتغير في الإنتاج والمبيعات؛ واستمرارية النشاط.
3. تعزيز التكامل الاقتصادي الفلسطيني وإعادة ربط سلاسل القيمة	إعادة بناء قنوات التوريد والخدمات والتمويل والتعاقد بين غزة والضفة الغربية؛ وربط التعافي الداخلي تدريجيًا بالأسواق الإقليمية والدولية؛ وتعزيز الروابط الإنتاجية والتجارية الفلسطينية بوصفها حلقة وصل نحو التوسع، لا بدلاً عن الانفتاح الخارجي.	إمكانية حركة السلع والأفراد والوصول إلى الأسواق؛ وتوافر خدمات النقل والاتصالات والمدفوعات؛ وإمكانية التعاقد والتحويلات المالية؛ وتوافر معلومات عن احتياجات السوق والقدرات الإنتاجية.	الجهات الحكومية المختصة بالاقتصاد والتجارة: دعم الروابط التجارية والإنتاجية ضمن اختصاصاتها. الشركات واتحادات الأعمال: تحديد فرص التوريد والشراكة والتوزيع. المؤسسات المالية واللوجستية: دعم المدفوعات والنقل. الشركاء الدوليون: المساعدة في تيسير الوصول إلى الأسواق وإزالة القيود.	قصير ومتوسط الأجل، مع توسع تدريجي.	الروابط التجارية والإنتاجية التي جرى استعادتها؛ وحجم التبادل بين غزة والضفة حيث تتوافر البيانات؛ وعدد اتفاقيات التوريد والشراكة الجديدة.
4. توجيه مشروعات إعادة الإعمار لدعم القدرة الإنتاجية المحلية	تصميم مشروعات إعادة الإعمار بما يتيح مشاركة الشركات الفلسطينية حيثما توجد قدرة فعلية؛ وتقسيم العقود أو تشجيع الائتلافات بما يسمح بمشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ وربط الإنفاق على إعادة الإعمار بإعادة بناء القدرة الإنتاجية المحلية، دون افتراض قدرات غير متوافرة.	الشفافية في المشتريات؛ ووضوح معايير التأهيل؛ وتوافر معلومات عن قدرات الشركات؛ وإمكانية الوصول إلى المواد والمدخلات؛ وملاءمة أحجام العقود ومتطلباتها لقدرات السوق الفعلية.	الجهات المشرفة على إعادة الإعمار والجهات المشتريّة: مراعاة فرص المشاركة المحلية عند تصميم العقود. الجهات الاقتصادية الحكومية: توفير معلومات عن قدرات المنشآت. القطاع الخاص: تطوير الشراكات والائتلافات. الممولون والمنفذون الدوليون: إتاحة فرص المشاركة المحلية حيثما أمكن.	قصير ومتوسط الأجل، بالتوازي مع تنفيذ مشروعات الإعمار.	حصة المنشآت الفلسطينية من العقود حيث تتوافر البيانات؛ وعدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة المشاركة؛ وقيمة المشتريات المحلية؛ ومدى إتاحة بيانات العقود ومعايير الاختيار.

أولويات التدخل	الحلول والإجراءات المقترحة	العوامل التمكينية	الجهات المعنية والأدوار المقترحة	الأفق الزمني الأولي	مؤشرات المتابعة المقترحة
5. تطوير منظومة تمويل متدرجة للتعافي الإنتاجي	الجمع بين المنح ورأس المال العامل والضمانات والقروض الميسرة والاستثمار الخاص؛ وتكييف أدوات التمويل مع انتقال المنشآت من البقاء إلى إعادة التشغيل ثم التوسع؛ وربط الدعم، حيثما أمكن، بمؤشرات التشغيل والإنتاج والاستمرارية.	توافر مصادر التمويل والسيولة؛ وإمكانية عمل المؤسسات المالية وأنظمة الدفع؛ وتوافر معلومات موثوقة عن المنشآت؛ وآليات مناسبة لتقاسم المخاطر؛ ووضوح شروط التمويل ومعايير الاستفادة منه.	الجهات الحكومية المختصة بالاقتصاد والمالية؛ تنسيق الأولويات والأدوات العامة ضمن الاختصاصات القائمة. سلطة النقد والمصارف والمؤسسات المالية؛ تطوير أدوات تمويل ملائمة. الجهات المانحة والتمويلية؛ توفير المنح والضمانات والتمويل الميسر. القطاع الخاص؛ تحديد الاحتياجات وتقديم خطط التعافي والاستثمار.	قصير الأجل للتمويل العاجل، ومتوسط الأجل للتوسع والاستثمار.	حجم التمويل الموجه إلى المنشآت؛ وعدد المنشآت المستفيدة؛ ومدى توجيه التمويل إلى التشغيل والإنتاج؛ واستمرارية المنشآت والوظائف بعد انتهاء الدعم.
6. الحفاظ على رأس المال البشري واستعادة المهارات	إعادة ربط العمال بالمنشآت؛ واستعادة المهارات الحرجة؛ ودعم التدريب حيث تشكل فجوات المهارات عائقاً أمام إعادة التشغيل؛ وربط برامج التدريب والتشغيل بالاحتياجات الفعلية للقطاعات والمنشآت.	توافر معلومات عن العمالة والمهارات المطلوبة؛ وإمكانية الوصول إلى أماكن العمل والتدريب؛ وتوافر التمويل وأدوات السلامة والحماية؛ واستعداد المنشآت لاستيعاب العمال وتحديد احتياجاتها.	الجهات الحكومية المختصة بالعمل والتعليم والتدريب المهني؛ مواءمة البرامج مع الاحتياجات. أصحاب العمل والاتحادات المهنية؛ تحديد المهارات المطلوبة وتوفير فرص التدريب والتشغيل. مؤسسات التدريب والشركاء الدوليون؛ دعم استعادة المهارات وربط التدريب بالطلب الفعلي.	قصير ومتوسط الأجل.	عدد العمال الذين عادوا إلى العمل؛ وعدد المستفيدين من التدريب المرتبط باحتياجات السوق؛ ومدى استمرارية الوظائف بعد انتهاء الدعم.
7. تحديد مسؤولية التنسيق والمتابعة ضمن الترتيبات المؤسسية القائمة	تحديد مسؤولية تنسيقية واضحة تربط الأولويات الاقتصادية بإعادة الإعمار والتمويل والتنفيذ والمتابعة؛ وتنسيق الجهود الحكومية وجهود القطاع الخاص والجهات المانحة دون إنشاء هيكل موازية؛ واعتماد مراجعة منتظمة للأولويات والبرامج وفق النتائج والظروف المتغيرة.	وضوح الاختصاصات والصلاحيات؛ وتوافر قنوات لتبادل المعلومات؛ والتزام الجهات بالمشاركة؛ وتجنب ازدواجية الهياكل؛ ووجود آلية لمراجعة القرارات ومعالجة التداخل في الصلاحيات.	الجهات الحكومية المختصة ضمن الأطر القائمة؛ قيادة التنسيق وفق الاختصاصات الرسمية. الجهات الاقتصادية والقطاع الخاص؛ المساهمة في تحديد الأولويات ومراجعة النتائج. الشركاء الدوليون؛ مواءمة الدعم وتبادل المعلومات حول التقدم. ويُحدّد توزيع المسؤوليات تفصيلياً بالتشاور مع الجهات المعنية.	يبدأ في المدى القصير ويستمر طوال مراحل التعافي.	وجود آلية تنسيق متفق عليها؛ وانتظام اجتماعات المراجعة؛ ومدى تنفيذ الإجراءات المتفق عليها؛ واستخدام نتائج المتابعة في تعديل الأولويات والبرامج.
8. بناء نظام معلومات اقتصادي مشترك وشفاف	توفير بيانات محدثة عن المنشآت والإنتاج والعمالة والطاقة والتدفقات التجارية والتمويل؛ وتحسين إتاحة المعلومات للقطاع الخاص بشأن المشروعات والمشتريات والتمويل؛ والاستفادة من البيانات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي الرقمي والخدمات القابلة للتقديم عن بُعد حيثما أمكن.	توافر البيانات الأساسية؛ ووجود معايير موحدة للتصنيف والتحديث؛ وضمان جودة البيانات وحمايتها؛ وتوافق الأنظمة التقنية؛ وتحديد صلاحيات الوصول والمسؤولية عن التحديث.	الجهاز المركزي للإحصاء والجهات الحكومية المختصة؛ توحيد المنهجيات وإنتاج البيانات ضمن الاختصاصات. القطاع الخاص؛ توفير البيانات التشغيلية ذات الصلة. الجهات البحثية والشركاء الدوليون؛ دعم التحليل والتحقق والتطوير التقني. الجهات المنسقة للتعافي؛ استخدام المعلومات في ترتيب التدخلات ومراجعتها.	يبدأ في المدى القصير ويتطور على مراحل.	انتظام تحديث قاعدة البيانات؛ وتغطية المنشآت والقطاعات؛ وتوافر مؤشرات عن الإنتاج والتشغيل والتمويل؛ ومدى استخدام البيانات في اتخاذ القرارات ومراجعة البرامج.

أولويات التدخل	الحلول والإجراءات المقترحة	العوامل التمكينية	الجهات المعنية والأدوار المقترحة	الأفق الزمني الأولي	مؤشرات المتابعة المقترحة
9. ربط التعافي الاقتصادي بإعادة الإعمار المادي والتخطيط الاقتصادي والحضري	توجيه إعادة بناء الطاقة والطرق والمناطق الصناعية والخدمات والبنية التحتية وفق احتياجات النشاط الاقتصادي وسلاسل القيمة؛ ومواءمة التخطيط الاقتصادي والحضري مع متطلبات استعادة الإنتاج والتشغيل؛ واعتماد مراجعة دورية تسمح بالانتقال من حماية القدرة الإنتاجية إلى إعادة التشغيل ثم التوسع والاستثمار.	توافر بيانات مكانية واقتصادية؛ والتنسيق بين التخطيط العمراني والبنية التحتية والاقتصاد؛ وإمكانية الوصول إلى المواقع؛ وتوافر التمويل والمواد؛ ومراعاة المخاطر والاحتياجات البيئية.	الجهات الحكومية المختصة بالأشغال والإسكان والتخطيط والاقتصاد؛ مواءمة التخطيط المكاني مع الأولويات الإنتاجية ضمن اختصاصاتها. الهيئات المحلية ومقدمو الخدمات: تحديد احتياجات المواقع والخدمات. القطاع الخاص: بيان احتياجات الأنشطة الإنتاجية. الشركاء الدوليون: مواءمة المشروعات الممولة مع الأولويات المتفق عليها.	قصير ومتوسط الأجل، وفق تسلسل إعادة الإعمار.	مدى إدماج الاحتياجات الاقتصادية في خطط إعادة الإعمار؛ وتوافر البنية التحتية والخدمات للمناطق الإنتاجية؛ ومدى معالجة الاختناقات المكانية والخدمية؛ ومراجعة الانتقال بين مراحل التعافي.

ملاحظة منهجية: الأدوار المؤسسية والأطر الزمنية ومؤشرات المتابعة الواردة في الجدول مقترحات أولية للنقاش، وليست توزيعاً نهائياً للاختصاصات أو أهدافاً كمية معتمدة. ويتطلب اعتمادها التشاور مع الجهات المعنية، والتحقق من الاختصاصات المؤسسية الفعلية، وتوافر البيانات وخطوط الأساس والموارد والقدرات اللازمة للتنفيذ. كما ينبغي مراجعة الأولويات ومؤشرات المتابعة دورياً وفقاً لتطور الظروف الميدانية والاقتصادية ونتائج التدخلات.

10- الخاتمة: من إعادة البناء إلى إعادة بناء الاقتصاد

يكشف تعافي القطاع الخاص في غزة أن التحدي لا يتمثل في إعادة بناء عدد محدد من المنشآت أو تعويض قيمة معينة من الأصول، وإنما في استعادة قدرة اقتصادية تفككت على مستويات متعددة. ولذلك، فإن الانتقال من البقاء إلى التعافي لا يمر مباشرة من المساعدات إلى الاستثمار، بل عبر حماية القدرة الإنتاجية المتبقية، وإعادة تشغيل المنشآت وسلاسل القيمة القابلة للاستعادة، ثم إعادة ربطها بالاقتصاد الفلسطيني، وتوسيعها تدريجياً نحو الأسواق الإقليمية والدولية.

وتؤكد الحالات القطاعية أن نقطة البداية تختلف من سلسلة قيمة إلى أخرى. ففي قطاع الدواجن، على سبيل المثال، توجد قدرة قابلة للاستعادة ويمكن أن تستجيب سريعاً لتوفير المدخلات واستئناف التشغيل، بينما تكشف أنشطة الملابس والخياطة عن خطر فقدان الآلات والمواد الخام والعمالة والمهارات في آن واحد. وفي الحالتين، لا تكفي إعادة بناء الأصل المادي؛ فالمطلوب هو إعادة بناء العلاقات التي تجعل هذا الأصل منتجاً. ومن هنا، فإن عودة التجارة لا تعني بالضرورة عودة الاقتصاد، كما أن إعادة بناء المنشأة لا تعني بالضرورة استعادة قدرتها الإنتاجية.

ويعني ذلك أن إعادة الإعمار ينبغي أن تُصمم منذ البداية بوصفها فرصة لإعادة بناء الاقتصاد، لا مجرد استعادة لما دمرته الحرب. وتبقى الأدوات المالية، والسياسات المؤسسية، وإمكانية الحركة والوصول، والطاقة، عوامل حاسمة في تحديد ما إذا كان هذا الاحتمال سيتحقق. أما الهدف النهائي، فلا ينبغي أن يكون مجرد استعادة مستوى النشاط السابق، لأن الاقتصاد الذي سبق الحرب كان يعاني أصلاً من قيود بنيوية. والمطلوب هو بناء اقتصاد فلسطيني أكثر قدرة على الإنتاج والتشغيل والتكامل والاستثمار والصمود.

وفي المحصلة، يمكن اختزال المسار في انتقال متدرج من حماية القدرة الإنتاجية إلى إعادة التشغيل، ومن إعادة التشغيل إلى التكامل، ومن التكامل إلى الاستثمار والتوسع. والسؤال الذي ينبغي أن يحكم المرحلة المقبلة ليس فقط مقدار الأموال التي يمكن تعبئتها، وإنما نوع الاقتصاد الذي يمكن أن تنتجه هذه الموارد، وكيف يمكن تحويلها من إنفاق على إعادة البناء إلى رأس مال يعيد بناء القدرة على الإنتاج والعمل والنمو.

11- أسئلة للنقاش

1. ما الذي تبقى من القدرة الإنتاجية في قطاع غزة، وما الأنشطة والمنشآت التي يمكن إعادة تشغيلها بصورة واقعية في المرحلة الأولى؟
2. ما التدخلات التشغيلية التي ينبغي أن تحظى بالأولوية لحماية هذه القدرة ومنع فقدان مزيد من رأس المال البشري والمهارات؟
3. ما سلاسل القيمة التي يمكن أن تولّد أكبر أثر شبكي، وما الاختناقات المحددة التي تمنعها من العمل؟
4. كيف يمكن تحويل إعادة الإعمار إلى مصدر طلب على الشركات والموردين ومقدمي الخدمات الفلسطينيين، مع مراعاة حدود القدرة المحلية؟
5. ما المزيج التمويلي المناسب لكل مرحلة، وكيف يمكن الانتقال من الدعم والمنح إلى التمويل المنتج والاستثمار الخاص، دون تكريس الاعتماد الدائم على الدعم؟
6. كيف يمكن إعادة بناء التكامل الاقتصادي بين غزة والضفة الغربية بما يعزز السوق والقدرة الإنتاجية، دون تحويل السوق الفلسطينية إلى بديل مغلق عن الأسواق الإقليمية والدولية؟
7. ما الآلية المؤسسية الأنسب لتنسيق التعافي بين الحكومة والقطاع الخاص والمصارف والمانحين والجهات الفنية، مع الحفاظ على الاختصاصات القائمة؟
8. كيف يمكن مأسسة مشاركة القطاع الخاص والغرف والاتحادات في تحديد الاختناقات، وتصميم برامج التعافي، ومراجعة نتائجها؟
9. ما الدور الذي يمكن أن يؤديه الاقتصاد الرقمي والخدمات القابلة للتقديم عن بُعد في الحفاظ على رأس المال البشري، واستعادة الدخل، وربط غزة بالاقتصاد الفلسطيني والأسواق الخارجية؟
10. ما المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الانتقال من البقاء إلى إعادة التشغيل، ثم إلى الانتعاش الاقتصادي، ومتى ينبغي تعديل أدوات وبرامج التعافي؟

- أبو لبن، ديماء، وحن، حبيب. (2024). القطاع المصرفي الفلسطيني أمام آثار عام من الحرب. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2017: النتائج النهائية - تقرير المنشآت. رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2026، أيار/مايو). قطاع غزة خلف الركب: أثر العدوان الإسرائيلي على أهداف التنمية المستدامة، 2026. رام الله، فلسطين.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2024، 24 آذار/مارس). بيان صادر عن سلطة النقد. رام الله، فلسطين. تم الاسترجاع من الرابط: <https://www.pma.ps/news/--mnx2c1xe>
- سلطة النقد الفلسطينية. (2025، 20 كانون الثاني/يناير). تعليمات للمصارف لمعالجة أقساط المقترضين المتراكمة خلال الحرب. رام الله، فلسطين. تم الاسترجاع من الرابط: <https://www.pma.ps/news/--ml8167k5>
- سلطة النقد الفلسطينية (2026، 19 كانون الثاني/يناير). سلطة النقد وغرفة تجارة وصناعة غزة تعقدان ورشة عمل حول واقع الخدمات المصرفية في قطاع غزة. رام الله، فلسطين. تم الاسترجاع من الرابط: <https://www.pma.ps/news/--ml56aosi>
- سلطة النقد الفلسطينية (2026، 23 تموز/يوليو). سلطة النقد تحشد المجتمع الدولي للتحرك قبل نقطة اللاعودة: قطع العلاقات المصرفية المراسلة يهدد الاقتصاد والحياة. رام الله، فلسطين. تم الاسترجاع من الرابط: <https://www.pma.ps/news/--mrxi0olo>
- سلطة النقد الفلسطينية. (2026، 4 آب/أغسطس). محافظ سلطة النقد: تبكير ترحيل شحنة الربع الرابع من فائض الشيكال خطوة مهمة لتعزيز السيولة ودعم استقرار القطاع المصرفي. رام الله، فلسطين. تم الاسترجاع من الرابط: <https://www.pma.ps/news/--msega3du>
- فلسطين أون لاين. (2026، 12 تموز/يوليو). القطاع الخاص في غزة يحذر من انهيار اقتصادي شامل. تم استرجاعه من الرابط: <https://felesteen.news/p/183391>
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). (2026). قطاع غزة ما بعد الحرب: رؤى وتحليل مقارن لخطط التعافي وإعادة الإعمار والسيناريوهات السياسية - طاولة مستديرة (6). رام الله، فلسطين.

- Altahrawi, A. & AlQadra, A. (2026). Informal Internet Service Providers and Their Potential Role in Promoting Digital Marketing and E-Payments in Gaza: A Case Study Report. Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). Ramallah, Palestine.
- Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA). (2026a, 15 July). Reviving Gaza's Poultry Sector: From Self-Sufficiency to System Collapse. Ramallah, Palestine.
- Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA). (2026b, 07 September). Reviving Gaza's Garment and Tailoring Sector: From Production Collapse to a Pathway for Industrial Recovery. Ramallah, Palestine.
- Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA). (2026c, 02 August). Commercial Restrictions on Critical Operational Commodities in Gaza. Ramallah, Palestine.
- Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA). (2026d, 12 August). Reviving Gaza's Energy and Electricity Sector: From System Collapse to Economic Recovery. Ramallah, Palestine.
- Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA). (2026e, 03 September). Gaza Movement of Goods - Weekly Report 108 -109. Ramallah, Palestine.
- Government of Palestine. (2025, 01 November). Gaza: Recovery and Reconstruction Implementation Program. Ramallah, Palestine.
- Kurd, M., Janazreh, J., & Hurani, R. (2024). The Structure of the Internal Trade and Services Sector in the Occupied Palestinian Territories since 1967: What Has Changed Over the Last Two Decades? Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). Ramallah, Palestine.

- Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). (2026). Palestine Economic Update: July 2026. Ramallah, Palestine.
- Pelzman, J. (2024). An economic plan for rebuilding Gaza: A BOT approach. *Global Economy Journal*, 24(1- 4), 1- 40. Retrieved from: <https://ceesmena.org/wp-content/uploads/2025/02/An-Economic-Plan-for-Rebuilding-Gaza-Joseph-Pelzman.pdf>
- Save the Children, Mercy Corps, & Catholic Relief Services. (2024). Gaza rapid market assessment (August 2024). CALP Network. Retrieved from: <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2024/12/Gaza-Market-assessment-22Oct2024-final.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2024, 14 October). Gaza insights: Impact of the Gaza war on private sector and pathways for recovery. Retrieved from: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-10/gaza_insights_on_private_sector-october_2024.pdf
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2026a). Humanitarian situation report: 16 July 2026. Retrieved from: <https://www.ochaopt.org/content/humanitarian-situation-report-16-july-2026>
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2026b). Humanitarian situation report: 5 June 2026. Retrieved from: <https://www.ochaopt.org/content/humanitarian-situation-report-5-june-2026>
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2026c). Humanitarian situation report: 18 September 2026. Retrieved from: <https://www.unocha.org/publications/report/occupied-palestinian-territory/opt-humanitarian-situation-report-18-september-2026>
- World Bank. (2026, 19 May). Economic update on the West Bank and Gaza, including the impacts of the recent conflict in the Middle East. World Bank Group.
- World Bank, European Union, & United Nations. (2026, April). Gaza Strip: Rapid damage and needs assessment.
- Yaaqbeh, S. (2025). Facilitating the Trade Corridor between the West Bank and the Gaza Strip. Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). Ramallah, Palestine.

