

**تحليل كفاءة وفاعلية القرارات المتعلقة  
ياضراب حركة حماس أيلول / سبتمبر 2019  
في سجون الاحتلال الإسرائيلي  
سجن ريمون / قسم 1**



**أيمن عبد المجيد عاشور سدر**

**تموز / يوليو 2021**

**مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات - بيروت**



## فهرس المحتويات

1	فهرس المحتويات
4	الملخص
5	المقدمة
7	أولاً: الإطار العام للدراسة:
7	1. صعوبات الدراسة
8	2. مشكلة الدراسة وأسئلتها
9	3. أهداف الدراسة
9	4. أهمية الدراسة
9	5. منهج الدراسة
11	6. حدود الدراسة
11	7. مصطلحات الدراسة
13	8. هيكلية الدراسة
14	ثانياً: إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019:
14	1. الظروف والدوافع التي أسهمت في اتخاذ قرار الإضراب
17	2. آلية اتخاذ قرار الإضراب
20	3. التخطيط للإضراب
22	4. مطالب الإضراب
25	ثالثاً: العوامل المؤثرة في إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019:
25	1. طبيعة الظروف السياسية المحلية والإقليمية
26	2. الموقف الرسمي للسلطة الفلسطينية من الإضراب



3. موقف الفصائل الفلسطينية من الإضراب ..... 27
4. الحراك والتفاعل الشعبي مع الإضراب..... 28
5. دور الإعلام والمؤسسات الحقوقية في مساندة الإضراب..... 29
- رابعاً: سياسات وإجراءات مصلحة السجون الإسرائيلية تجاه إضراب حركة حماس أيلول/  
سبتمبر 2019: ..... 30
1. الإجراءات الاحترازية من قبل مصلحة السجون الإسرائيلية قبل البدء بالإضراب.... 31
2. آليات وسياسات تعامل مصلحة السجون الإسرائيلية في أثناء الإضراب ..... 32
3. أسلوب مصلحة السجون الإسرائيلية في التفاوض والحوار مع قيادة الإضراب..... 34
- خامساً: قياس كفاءة وفاعلية عملية إدارة إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019: ..... 36
1. كفاءة وفاعلية السلوك التنظيمي في اتخاذ قرار الإضراب..... 37
2. كفاءة وفاعلية العوامل المؤثرة في الإضراب ..... 39
3. كفاءة وفاعلية القدرة على التنبؤ بسياسات مصلحة السجون الإسرائيلية وآليات  
تعاملها مع الإضراب ..... 40
4. كفاءة وفاعلية إدارة المفاوضات مع مصلحة السجون الإسرائيلية واتخاذ قرار إنهاء  
الإضراب ..... 42
5. كفاءة وفاعلية نتائج الإضراب مقارنة بالأهداف المخطط لها مسبقاً ..... 43
- سادساً: النتائج: ..... 45
1. على مستوى القرارات ..... 45
2. على مستوى التخطيط والتحضير ..... 45
3. على مستوى التنفيذ والمتابعة ..... 46
4. على مستوى الاتصالات والتنسيق ..... 46
5. على مستوى إدارة مصلحة السجون ..... 47

47.....	6. على مستوى لجنة إدارة الأزمة، وقرار إنهاء الإضراب
48.....	7. الإيجابيات
49.....	سابعاً: التوصيات
51.....	ملحق: نتائج الاستبيان
58.....	<b>Abstract</b>



## الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل كفاءة وفاعلية القرارات المتعلقة بإضراب حماس أيلول/ سبتمبر 2019 في سجون الاحتلال الإسرائيلي، من خلال دراسة العوامل المباشرة وغير المباشرة المؤثرة في قرار الإضراب، وآلية اتخاذ القرار، ومدى القدرة على التنبؤ بسياسات مصلحة السجون الإسرائيلية Israel Prison Service، واتخاذ التدابير اللازمة، بالإضافة إلى كفاءة وفاعلية إدارة المفاوضات مع مصلحة السجون الإسرائيلية، واتخاذ قرار إنهاء الإضراب، ومن ثم مقارنة النتائج بالأهداف المخطط لها مسبقاً.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، كما اعتمد الباحث على ثلاث أدوات هي: المقابلة، إذ استخدم الباحث هذه الأداة مع أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى بعض الشخصيات القيادية من المنظمات الفلسطينية الأخرى؛ والاستبانة، التي طبقت على عينة مكونة من 13 فرداً من مجتمع الدراسة، 6 أفراد من أعضاء المكتب التنفيذي لحماس في السجون، و7 أفراد من مجلس شوراها؛ بالإضافة إلى الملاحظة الميدانية المنتظمة من خلال مشاركة الباحث المباشرة لتطورات ومراحل الظاهرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها، غياب التخطيط المنهجي والدراسة الدقيقة للخطوة، ووجود إشكالية في آليات صنع القرار والعمل ضمن الإطار المؤسسي. وتمثلت أبرز التوصيات في ضرورة استخدام الأساليب العلمية في صنع واتخاذ القرارات، وضرورة العمل ضمن الإطار المؤسسي والقانوني الناظم للعمل التنظيمي، وضرورة عدم التفرد في اتخاذ القرارات.

## الكلمات المفتاحية:

الاحتلال الإسرائيلي	حركة حماس	مصلحة السجون الإسرائيلية	سجن ريمون	الإضراب عن الطعام	الأسرى
---------------------	-----------	--------------------------	-----------	-------------------	--------

## تحليل كفاءة وفاعلية القرارات المتعلقة بإضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019 في

### سجون الاحتلال الإسرائيلي

#### سجن ريمون/ قسم 1

#### أيمن عبد المجيد عاشور سدر<sup>1</sup>

#### المقدمة:

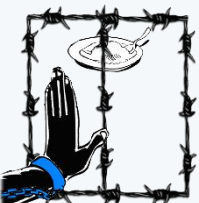
لقد سجّل الأسرى بتضحياتهم صفحات مشرفة، وقدموا نموذجاً يُحتذى به للنضال وتحقيق الإنجازات، وانتزع الحقوق على مدار سنين الأسر والمسيرة الاعتقالية. وما يُميز الحركة الأسيرة؛ بالرغم مما تعرضت له من معاناةٍ وحرمانٍ واضطهادٍ وضغوطاتٍ نفسيةٍ وماديةٍ، ومحاولاتٍ لكسر



إرادتهم ومعنوياتهم من قبل آلة البطش الممثلة في مصلحة السجون الإسرائيلية ومنظومتها الأمنية؛ أنها تمكنت من المحافظة على إنجازاتها ومكتسباتها وحقوقها، عبر العديد من الطرق والخطوات النضالية المرحلية منها والاستراتيجية.

ويُعد الإضراب المفتوح عن الطعام خطوةً استراتيجية، وسلاح حيوي يمتلكه الأسرى، وواجهوا به إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية، على الرغم مما يحمل من معاناةٍ صحيةٍ ونفسيةٍ ومخاطر على حياة الأسير، حيثُ استشهد بعض الأسرى خلال خوضهم معركة الأمعاء الخاوية.

<sup>1</sup> أسير فلسطيني، من القدس. محكومٌ عليه من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي بمؤبد و30 عاماً. حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من جامعة الأمة للتعليم المفتوح في غزة. شارك في عدة دورات تدريبية في قيادة المؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، ونُشر له بحثان حول الحركة الأسيرة في سجون الاحتلال.



تعدُّ حركة حماس داخل سجون الاحتلال جزءاً أصيلاً ومحورياً من الحركة الأسيرة، وتمتلك من القوة والثقل والإمكانات التي تُحوِّلها لحوضٍ أيّ معركةٍ، أو أيّ خطوةٍ استراتيجيةٍ كانت، سواءً بشكلٍ مُشتركٍ مع الفصائل والتنظيمات الفلسطينية أم منفردة.

حدّدت حركة حماس في أنظمتها ولوائحها الداخلية الآليات الخاصة باتخاذ قرارات الخطوة الاستراتيجية، أيّ الإضراب عن الطعام، سواءً كان ذلك قرار البدء في الإضراب أم التعليق أم الإنهاء، مع بيان الصلاحيات والمهام والمسؤوليات، وطبيعة الإضراب (تُخبوي اختياري أو إجباري—للقادرين على خوضه)، والنسب المطلوبة لطبيعة الخطوة، سواءً عبر الاستفتاء العام لقاءتها أم التصويت داخل المؤسسة؛ والحصول على الأغلبية بمعزلٍ عن نتيجة التصويت (مع أو ضد). واستطاعت حركة حماس فرز قيادةٍ مُوحَّدة على مستوى كل المواقع، والتي اصطلح على تسميتها؛ الهيئة القيادية العليا لحركة حماس في سجون الاحتلال، مما أعطها المرونة العالية في القدرة على التحرك لأيّ خطوةٍ نضاليةٍ، ومكَّنها من الجُهوزيّة والاستعداد الدائم، ليس فقط للدفاع عن أفرادها ومكتسباتهم وحقوقهم؛ بل لأخذ زمام المبادرة والتحوُّل من حالة الدفاع إلى حالة الهجوم.

في أيلول/ سبتمبر 2019، خاضت حركة حماس وحدها إضراباً دون مُساندةٍ أو مُشاركةٍ من أيّ من فصائل الحركة الأسيرة، وذلك نتيجةً تداعيات تركيب أجهزة التشويش المبرطنة من قِبَل إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية، في كُلِّ من قسم (4) في سجن النقب، وقسم (1) في سجن رمون Ramon Prison، في محاولةٍ لمنع أسرى حركة حماس من التواصل مع ذويهم، عبر أجهزة الجوال المهزَّبة، وكذلك نتيجة ما تلاها من عملية حرقٍ لقسم (1) في رمون في 2019/3/18، ثم



عملية الطعن في قسم (4) في النقب في 2019/3/24. وقد استطاعت من خلال ذلك الإضراب، انتزاع وتحقيق الإنجاز التاريخي بتركيب أجهزة التلفون العمومي في أقسام حركة حماس، قسم (4) في النقب وقسم (1) في رمون.



إنَّ هذا الإضراب الذي تزامنَ مع دُخولِ فصلَي الخريفِ والشتاءِ، وفي ظُروفٍ محلِّيَّةٍ وإقليمِيَّةٍ حسَّاسَةٍ، والذي استمرَّ لمدة 18 يوماً، من بينها 10 أيامٍ من الإضرابِ عن الماء؛ عندَ البعضِ ممن شاركوا في الإضرابِ كتجربةٍ أُولى، كانَ لهُ صدًى كبيرٌ في صُفوفِ حركةِ حماس، قادةً وأفراداً، هيئَةً عُلياً وتنظيمٍ محلِّيٍّ، وعلى مُستوى كُلِّ قِلاعِ الأُسُرِ.

هذه التجربةُ الفريدةُ من نوعها—في تداعياتها وتوقيتها—وبغضِّ النظرِ عن نتائجها؛ تطلَّبتْ وقفةً حقيقيَّةً للبحثِ والدراسةِ، للإجابة عن العديدِ من الاستفساراتِ والتساؤلاتِ، خصوصاً فيما يتعلقُ بالقراراتِ المتعلقةِ باتخاذِ القرارِ، وآليةِ صنعته، ومطالبِ الإضرابِ، وتوقيته، وطريقةِ التعاملِ مع الخُطوةِ منذُ البدءِ وحتى الانتهاءِ، وفكُّ الإضرابِ، والإنجازاتِ، ومدى تأثيرِ الكفاءةِ المؤسَّسيَّةِ والفاعليةِ التنظيميةِ في جميعِ خُطواتِ الإضرابِ ونتائجهِ.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

### 1. صعوبات الدراسة:

في خارجِ السجن؛ وعند القيامِ بأيِّ دراسة، تبرزُ أمامَ الباحثِ بعضُ الصعوباتِ، بالرغمِ من توفرِ الإمكانياتِ والأدواتِ التي يحتاجها الباحثُ، أما داخلِ السجنِ، فالصعوباتِ والتحدياتِ معقدةٌ وكثيرةٌ جداً، ومن أهمها:

أ. صعوبة التوصلِ المباشرِ مع الأستاذِ المشرفِ على الدراسة، للتوجيهِ والمتابعةِ.

ب. صعوبة الحصولِ على الكتبِ والمراجعِ.

ج. عدم وجودِ أجهزةِ الكمبيوترِ، وشبكةِ الإنترنتِ، للحصولِ على المعلوماتِ والمراجعِ اللازمةِ في عمليةِ البحثِ، ولا حتى الاستفادةِ من الميزاتِ الأخرى، مثل سهولةِ الطباعةِ.

د. الخوفِ من فقدانِ الدراسةِ وضياعها، في حالةِ التعرضِ للنقلِ من سجنِ إلى آخرِ.

هـ. الصراعِ مع الوقتِ، لإنجازِ الدراسةِ وإخراجها، خوفاً من التفتيشِ، واحتماليةِ تعرضها للمصادرةِ في أية لحظة.





و. نقص المعلومات المؤرشفة، مثل: محاضر الاجتماعات، وجلسات اتخاذ القرار.  
ز. انعدام المعلومات عن النتائج، للدروس والعبر التي استخلصتها إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية من تجربة الإضراب.

وقد استطاع الباحث التغلب على تلك الصعوبات، عبر إيجاد مجموعة من البدائل والحلول، تمثلت في استخدام المنهجية المناسبة لطبيعة الدراسة، والتي تعتمد على "دراسة الحالة"، وجمع المعلومات من مصادرها الأولية، بالإضافة إلى إيجاد طريقة للتواصل غير المباشر مع الأستاذ المشرف على الدراسة، والاعتماد على الجهد الذاتي، ومساعدة أشخاص آخرين من داخل السجن وخارجه، واستخدام البدائل المتاحة للحفاظ على الدراسة بأكثر من نسخة، كأمر احتياطي لأيّ طارئ.

## 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:



تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في مدى تحقيق إضراب أيلول/ سبتمبر 2019 للأهداف التي وضعها الأسرى، وملاءمته لمستوى التضحيات التي قدموها.

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- أ. ما مدى تأثير العوامل الذاتية والموضوعية على كفاءة وفاعلية قرارات الخطوة الاستراتيجية؟
- ب. إلى أيّ حد يمكن للبيئة المحيطة والعوامل الخارجية التأثير على كفاءة وفاعلية قرارات الخطوة الاستراتيجية؟
- ج. كيف يمكن لعملية التنبؤ بسياسات وآليات تعامل مصلحة السجون الإسرائيلية مع الإضراب التأثير على كفاءة وفاعلية قرارات الخطوة الاستراتيجية؟
- د. كيف يمكن لآليات اتخاذ القرار وأسلوب إدارة المفاوضات التأثير على كفاءة وفاعلية قرارات الخطوة الاستراتيجية؟
- هـ. ما مدى كفاءة وفاعلية قرارات الخطوة الاستراتيجية، مقارنة بالأهداف المرجوة والنتائج المحققة؟



### 3. أهداف الدراسة:

- أ. التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في قرارات الخطوة الاستراتيجية أيلول/ سبتمبر 2019.
- ب. معرفة الآليات والسياسات التي اتبعتها مصلحة السجون الإسرائيلية في مواجهة قرارات الخطوة الاستراتيجية أيلول/ سبتمبر 2019.
- ج. القدرة على قياس ومعرفة مدى تطبيق الكفاءة المؤسسية والفاعلية التنظيمية على قرارات الخطوة الاستراتيجية أيلول/ سبتمبر 2019.

### 4. أهمية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها، وتنبع أهميتها من كونها دراسة تهدف إلى تزويد صنّاع القرار من قيادات الحركة الأسيرة، بالأرضية المعرفية التحليلية لقرارات الخطوة الاستراتيجية، عبر استخلاص النتائج من خلال دراسة تجربة إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019.

### 5. منهج الدراسة:



استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف وتحليل المعلومات بما يخدم الدراسة، لأنه يُعد أنسب المناهج لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية والإدارية، ولأنه يُناسب الظاهرة موضوع الدراسة. كما أنّ

الباحث هو جزءٌ من منظومة العمل والظاهرة موضع الدراسة، ويحمل صفة عضو الشورى العام للهيئة القيادية العليا لحركة حماس، وعضو الشورى العام للتنظيم المحلي في سجن ريمون قسم (1)، مما يعني امتلاكه كمّاً من المعلومات، وقدرة على تحليل الأحداث، واقتراح الحلول ووضع التوصيات.

كما اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، والذي يعني دراسة مجتمع الدراسة بالكامل، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج وتعميمات متعلقة بالظاهرة قيد الدراسة تكون أكثر دقة



ومصادقية. وقد تمثل مجتمع الدراسة في الأعضاء العاملين الذين واكبوا جميع المراحل والأحداث، والذين كان لهم الدور المباشر في صناعة واتخاذ القرار، وكانوا على النحو التالي:

- أعضاء الهيئة القيادية العليا لحركة حماس في سجون الاحتلال، والبالغ عددهم 15 عضواً.
- أعضاء التنظيم المحلي في سجن ريمون، والبالغ عددهم 14 عضواً، باستثناء الباحث، 7 أعضاء من قسم (1)، و7 أعضاء من قسم (4).

وتجدر الإشارة إلى أنّ الأمير العام للتنظيم المحلي في سجن ريمون، يحمل صفة عضو الهيئة القيادية العليا، كما أنّ العديد من أعضاء شورى التنظيم المحلي، يحملون صفة عضو الشورى العام للهيئة القيادية العليا.

واعتمد الباحث على المصادر الأولية والثانوية في الدراسة، وكانت المصادر الأولية على النحو التالي:



أ. المقابلة الحرة (غير المقننة): استخدم الباحث أسلوب المقابلة (غير المقننة) في جمع بيانات الدراسة، لعدم الحاجة لتحضير أسئلة محددة مسبقاً، وذلك بسبب الإلمام والفهم العام لدى

الباحث عن حيثيات الدراسة، ولمرونة هذا الأسلوب في إمكانية تعديل أو إضافة أيّ أسئلة في أثناء المقابلة من جهة، والمساحة الكبيرة لحرية التعبير عن الرأي من جهة أخرى. وتمّ ترتيب المقابلات الشخصية مع مكونات مجتمع الدراسة، بما يتناسب مع ظروف كل منهم، كما أُجريت مقابلات مع عدد من مسؤولي الفصائل في حركة الجهاد الإسلامي والجهة الشعبية لتحرير فلسطين.

ب. الاستبانة: وقد تم استخدام هذا الأسلوب لأنه يُعد أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، الهادفة للتعرف على الآراء، والحصول على المعلومات، بالمشاركة المباشرة من قِبَل المبحوث، دون أيّ تأثير أو استشارة من أحد. وقد اعتمد الباحث الأسئلة ذات النهايات المغلقة،



لسهولة وسرعة الإجابة عليها، والقدرة على جمع البيانات في وقت قصير، وسهولة تفرغها، وتحليلها.

ج. الملاحظة المنتظمة بالمشاركة: يعد هذا الأسلوب من أهم وسائل جمع البيانات لمثل هذه الظاهرة قيد الدراسة، خصوصاً أنها مأخوذة من الواقع الحقيقي للأحداث، وكذلك المشاركة الفعلية للباحث في أغلب مراحل الأحداث، مما يعزز المصداقية ويوفر المعلومات اللازمة. كما اعتمد الباحث على المصادر الثانوية المكونة من الكتب والمراجع المتوفرة.

## 6. حدود الدراسة:

أ. الحد المكاني: وقع الاختيار على العاملين في الهيئة القيادية العليا، والتنظيم المحلي، والأفراد المشاركين في الإضراب، في سجن ريمون قسيمي (1) و(4).

ب. الحد الزمني: الفترة الزمنية وفقاً لبداية ونهاية الدراسة الميدانية، بدءاً من إعداد خطة الدراسة، حتى كتابة التقرير النهائي في أيلول/ سبتمبر 2019.

## 7. مصطلحات الدراسة:

أ. التنظيم غير الرسمي: هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة، نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة.<sup>2</sup> ويقصد به: الأفراد العاملون السابقون، أصحاب الخبرة والتجربة الغنية، الذين استنكفوا عن الانخراط في العملية الانتخابية والعمل التنظيمي في الدورة التنظيمية التي تزامنت وترافقت مع مرحلة إضراب أيلول/ سبتمبر 2019.

ب. التنظيم المحلي: مجموعة الأفراد الأعضاء المنتسبين لحركة حماس داخل السجون الإسرائيلية، والذين تنطبق عليهم شروط العضوية، وتحكمهم اللوائح والأنظمة والهياكل الإدارية والتنظيمية الداخلية.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4 (عمان: مركز الكتب الأردني، 1994).

<sup>3</sup> كزاس داخلي غير منشور لحركة المقاومة الإسلامية (حماس).



ج. حلّ التنظيم: هو خطوة نضالية تساوي في فعاليتها الإضراب المفتوح عن الطعام، إن أحسن التعامل معها، وتم الالتزام بما هو مخطط له. ومضمونها عدم إعطاء الأمان لطواقم الإدارة في السجن، وإشعارهم بخطورة الوضع عن طريق المسؤولين، وأن كل أسير مسؤول عن نفسه، ولا يتحمل التنظيم أيّ فعل أو تصرف يصدر عن أيّ أسير، وهو ما يعني إحداث حالة من (الفوضى الخلاقة). وعملية حلّ التنظيم، تكون أمام إدارة السجن فقط، أما داخلياً، فيكون لهذه الخطوة قيادة مركزية، تمارس دورها، وتصدر توجيهاتها، وتفرض الانضباط والالتزام، ولا يجوز فيها أيّ اجتهادات فردية.

د. الخطوة الاستراتيجية: تُعرف بالخطوة الكبيرة، وذات التأثير الكبير على حياة السجن والسجان، وعلى خارج السجن. يلجأ إليها الأسير الأمني لتحقيق مطالب مهمّة وحيوية، أو لصد هجمة على الإنجازات والمكتسبات من قبل مصلحة السجون الإسرائيلية، أو من يقف خلفها، مثل المستوى السياسي. ويندرج تحت مسمى الخطوة الاستراتيجية: الإضراب المفتوح عن الطعام، والإضراب عن الماء لعدد كبير من الأسرى، وحرق غرف قسم كامل، وحلّ التنظيم على مستوى عدة سجون، وعملية طعن.<sup>4</sup>

هـ. الخطوة التكتيكية: هي عبارة عن خطوة نضالية، وبرنامج تصعيدي تتوافق عليه الفصائل والتنظيمات في سجون الاحتلال، إما بشكل جماعي أو فردي، لفصيل ما. وهذه الخطوة لها تأثير مباشر على الأسير والسجان، هدفها صدّ هجمة أو تحقيق إنجاز ما، أو مساندة. وتختلف في طبيعتها وحالتها وشكلها، زماناً ومكاناً، وفي عدد المشاركين فيها، سواءً الأسرى، أم السجون، أم الفصائل، وقد تتدرج هذه الخطوة لتصل إلى خطوة استراتيجية.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> مقابلة مع عباس السيد، عضو الهيئة القيادية العليا لحركة حماس في سجون الاحتلال.

<sup>5</sup> مقابلة مع عبد الناصر عيسى، عضو الهيئة القيادية العليا لحركة حماس في سجون الاحتلال.



و. **الفاعلية التنظيمية:** أيّ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والاستفادة من إمكاناتها البشرية والمادية (الداخلية والخارجية)، ومن خبراتها السابقة؛ الإيجابية والسلبية.<sup>6</sup> ويُعدُّ مفهوم الفاعلية نقطة ارتكاز أساسية لتحديد معيار التقدم والإنجاز بوجه عام، وتعتمد الفاعلية على "أداء أفراد التنظيم"، حيث يشير أداء الفرد العامل إلى سَيَره في خطوات وإجراءات المهام الموكلة إليه، حتى إنجازها على الوجه المأمول، ويُبنى مفهوم الفاعلية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة، تلك التي تُبنى على أهداف واضحة وموضوعية.

ز. **الكفاءة المؤسسية:** وهي فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.<sup>7</sup> وتُشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة، أيّ تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف. وبالرغم من وجود ارتباط بين الفاعلية والكفاءة، إلا أنّ هناك اختلافاً بينهما، فالكفاءة "لا تعادل الفاعلية، بل أحد عناصرها"،<sup>8</sup> وهي ليست شرطاً كافياً للفاعلية، ولكنها مطلبٌ ضروريٌّ ملازمٌ لها، ولا يمكن استخدامها بشكل تبادلي، كما يجب أخذ كليهما (الكفاءة والفاعلية) في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أيّ منظم. ويتضح مما سبق أنّ الفاعلية هي إنجاز العمل الصحيح، أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح.

## 8. هيكلية الدراسة:

### تتكون الدراسة من الفصول التالية:

أولاً: الإطار العام للدراسة

ثانياً: إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019

ثالثاً: العوامل المؤثرة في إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019

<sup>6</sup> اعتماد علام وإجلال حلمي، علم اجتماع التنظيم: مداخل نظرية ودراسات ميدانية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2013)، ص 126.

<sup>7</sup> إدارة الأعمال الحديث وظائف المنظمة (د.م.: د.ن.، د.ت.)، ص 37.

<sup>8</sup> نبيل محمد مرسي خليل، "معايير الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، مصر، 1986، ص 19.



رابعاً: سياسات وإجراءات مصلحة السجون الإسرائيلية تجاه إضراب حركة حماس أيلول/

سبتمبر 2019

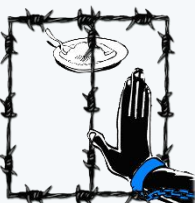
خامساً: قياس كفاءة وفاعلية عملية إدارة إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019

### ثانياً: إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019:

مثّل ضرب مدينة "تل أبيب" فجر 2019/3/25، بصاروخ من قبل المقاومة الفلسطينية، والذي كان ردّاً على اعتداء قوات القمع التابعة لمصلحة السجون الإسرائيلية، دافعاً قوياً للعديد من الأطراف الإقليمية والدولية للتدخل ومنع انهيار التهدئة بين المقاومة والاحتلال الإسرائيلي. وكحلٍّ؛ تبلورت فكرة تركيب التلفزيون العمومي (والذي تبين لاحقاً أنّ الفكرة جاءت من قبل حركة حماس)، وتُرجمت على أرض الواقع بقرار سياسي من مكتب رئيس الحكومة الإسرائيلية، مما عُدَّ إنجازاً تاريخياً لحركة حماس. على هذا المبدأ، ولمدة سبعة شهور، ومنذ تركيب المنظومة في 16 شباط/ فبراير، وحتى تفعيل التلفزيون العمومي في رمون قسم (1) في 3 أيلول/ سبتمبر، عملت مصلحة السجون الإسرائيلية على وضع العصيّ في الدواليب، وعرقلة كل اتفاق، وعملت على محاولة التنصل والتراجع عن جميع التعهدات والوعود لقطع الطريق على هذا الإنجاز. وقد تزامنت هذه المرحلة مع العديد من الأحداث المتتالية، والتي خلقت بيئةً دافعةً لاتخاذ قرار الإضراب.

### 1. الظروف والدوافع التي أسهمت في اتخاذ قرار الإضراب:

لم يكن إضراب أيلول/ سبتمبر وليد اللحظة، وإنما جاء في سياق ظروف غاية في الصعوبة، وعوامل فرضت على الأمير العام؛ كطرف أساسي، الدخول في خطوة الإضراب عن الطعام والماء. وبغض النظر عن كيفية وآلية اتخاذ القرار، وصوابه من عدمه، فإنّ مما لا شك فيه، أنّ الظروف التي عايشها أفراد قسم (1) لم تكن سهلة، فالتوتر شبه دائم وهناك ضغط نفسي من جهة، وسخط داخلي من جهة أخرى، وذلك لعدة أسباب أهمها:



أ. بقاء منظومة التشويش المسرطنة، والمعانة من آثارها صحياً، وكذلك في التشويش على سماع الراديو، وعلى بث مرئية الأقصى.

ب. الفرق الكبير في مدة الاتصال بين التلفون العمومي (نحو 45 دقيقة في الأسبوع) والأجهزة المهربة (كانت تصل إلى 45 دقيقة في اليوم).

ج. الانتقال عدة مرات لسكان القسم، من وإلى قسم (1) و(7)، خلال فترة لا تزيد عن ثلاثة أشهر.

د. عدم خلط التنظيم المحلي لعناصر قسمي (1) و(4)، لأسباب ذاتية، أدى إلى شعور سكان قسم (1) بالخذلان.

هـ. فقدان روح الإيثار والتضحية عند سكان قسم (4)، وفي بعض السجون، وعدم مراعاة تضحيات سكان قسم (1).<sup>9</sup>

و. التنظيم المحلي في قسم (1) كان عنصر ضغط، وهذا انعكس بدوره على القاعدة، وقد كان هناك دوراً سلبياً لبعض عناصر التنظيم، من خلال عدم إفهام الناس حجم الإنجاز الذي تحقق.<sup>10</sup>

ز. الخلل في نقل معاناة أفراد قسم (1)، وعدم وضوح الصورة في أذهان الكثير من أعضاء الهيئة القيادية العليا والمواقع الأخرى، وتصوير الأمر على أنه سعي الأفراد في قسم (1) للتواصل مع عائلاتهم عبر الجوال كما كان سابقاً.<sup>11</sup>

ح. عدم تواجد أحد من أعضاء الهيئة القيادية في قسم (1).<sup>12</sup>

<sup>9</sup> لجنة الدراسة، دراسة خاصة لحركة حماس متعلقة بالتحقيق في الأحداث، من بدء تركيب أجهزة التشويش في أقسام أسرى حماس، شهر شباط/ فبراير 2019، وحتى إضراب أيلول/ سبتمبر 2019.

<sup>10</sup> مقابلة مع أحمد بديع.

<sup>11</sup> لجنة الدراسة، دراسة خاصة لحركة حماس متعلقة بالتحقيق في الأحداث، من بدء تركيب أجهزة التشويش في أقسام أسرى حماس، شهر شباط/ فبراير 2019، وحتى إضراب أيلول/ سبتمبر 2019.

<sup>12</sup> مقابلة مع أحمد القدرة، عضو الهيئة القيادية العليا لحركة حماس في سجون الاحتلال.





ط. محاولة إدارة السجن إخراج أسرى غزة من معادلة الاتصال عبر العمومي، كما فعلت في منعهم من زيارة ذويهم.



◀ شكلت هذه الظروف أرضية خصبةً لنشوء العديد من الدوافع المبررة وغير المبررة، لاتخاذ قرار الدخول في الإضراب، والذي يعد خطوة استراتيجية من صلاحيات الهيئة القيادية العليا، في حين أنّ دور التنظيم المحلي هو دور تنفيذي ميداني، على الرغم من أنّ له الحق في المشاورة والتنسيق والتحضير والتجهيز والإعداد. إلا أنّ

الأمير العام لسجن رمون، والذي يحمل صفة عضو هيئة قيادية عليا، وممثلاً عن سجنه، كان له وجهة نظره الخاصة، ودوافعه التي بنى عليها قرار دخوله في الإضراب عن الطعام والماء، والتي كانت على النحو التالي:<sup>13</sup>

أ. تراجعات الإدارة بدءاً من 2019/6/10، بإرجاع الأسرى إلى قسم (1) استناداً إلى "رزمة" من التفاهات، تمثلت في المقترح الذي قدمه نائب الأمير العام لسجن رمون، عند حديث الإدارة عن إعادة نقل قسم (7) إلى قسم (1)، والذي كانت بنوده: (تخفيف التشويش، إخراج خمسة أشخاص يومياً للتواصل مع ذويهم في الأقسام الأخرى، وتحسين المطبخ) وذلك حتى لا يقاوم الأسرى مسألة النقل. ثم في 2019/6/27، وعد مدير السجن بتركيب هاتف عمومي.

ب. عدم وقوف الهيئة والسجون بشكل صارم أمام هذه التراجعات، وعدم وجود أيّ من أعضاء الهيئة في قسم (1).

ج. عدم تحرك إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية في تنفيذ الوعود التي قطعتها، على الرغم من تحديد تواريخ للتنفيذ.

<sup>13</sup> مقابلة مع الأمير العام لسجن رمون.



د. عدم مساندة قسم (4) لقسم (1)، وكذلك السجون الأخرى، وعدم إلزام الهيئة للسجون بتحمل جزء من المسؤولية.

هـ. القناعة لدى الأمير العام بأن الأمور لن تنتهي بشكل صحيح إلا هناك تحرك وخطوات ميدانية.  
و. وجود قناعة لدى السجون الأخرى بعدم قدرتهم على اللحاق بقسم (1)، لأنه يعيش تحت الضغط.

ز. إدراك الأمير العام بأن المعطيات التي كانت تدفع الهيئة لتأجيل أي خطوة، هي بمثابة سلم نزول للأسرى المضربين، وأن مسائل التحرك كانت تكتيكية، ولم تكن في إطار خطوة استراتيجية.  
ح. الشعور بالانتقائية في أسلوب الخطاب لدى مصلحة السجون الإسرائيلية، والتقييم السلبي للعديد من الجلسات معها، بالإضافة إلى تقدير الموقف الخاطيء لخارجية الهيئة،<sup>14</sup> والذي بُني استناداً على معطيات جزئية.

## 2. آلية اتخاذ قرار الإضراب:

لقد بيّنت العديد من المواد والبنود في اللائحة الداخلية للهيئة القيادية العليا لحركة حماس في سجون الاحتلال، الصلاحيات والنسب المتعلقة باتخاذ قرارات الخطوة الاستراتيجية والتكتيكية، على النحو التالي:

### ◀ أ. مادة (25): صلاحيات الهيئة القيادية العليا:

- بند (7): تحديد ملامح العلاقة مع إدارة السجون، واتخاذ القرارات بالخطوة الاستراتيجية والتكتيكية العامة، ووضع البرامج والخطط اللازمة لإنجاح عملها، بالتشاور مع الهيئات المسؤولة في السجون (وفق التفاصيل في مادة الخطوات النضالية في مادة (70)).<sup>15</sup>

<sup>14</sup> العضو المكلف بالتفاوض مع مصلحة السجون الإسرائيلية، ويحمل صفة نائب رئيس الهيئة.

<sup>15</sup> اللائحة الداخلية للهيئة القيادية العليا لحركة حماس، 2015.



## ◀ ب. مادة (70): الخطوات النضالية:

- بند (أ): الهيئة القيادية وأكبر أربع سجون، ممثلة بالأمرء العامين، من صلاحيتها اتخاذ قرارات تتعلق بخطوات تكتيكية، تزيد مدتها عن الشهر، وتكون مسقوفة بإضراب مفتوح عن الطعام، نخبوي اختياري، بأغلبية الثلثين من إجمالي أعضاء الهيئة والأمرء.<sup>16</sup>
  - بند (ب): أعضاء الهيئة، إذا كان أحدهم أميراً لأحد السجون الكبيرة، يحسب صوته لوحده وسجنه، حتى وإن كان توافق في الرأي بين عضو الهيئة الأمير، والمكتب التنفيذي للسجن الذي هو أميره، فيحسب لكل منهم صوت مستقل عند التصويت.<sup>17</sup>
- وكذلك، فإن هناك آلية لاتخاذ قرار إنهاء الإضراب، إلا أنّ الأمر الأهم في هذا الإطار هو تحديد اللائحة وحصصها لصلاحيات اتخاذ قرار الخطوة الاستراتيجية، في الهيئة القيادية العليا، الأمر الذي يعني أنّ التنظيمات والهيئات المحلية ليس لها أيّ صلاحيات في اتخاذ مثل هذا القرار. كما أنه لا يوجد في اللائحة الداخلية للتنظيم المحلي، أيّ حق أو صلاحيات تحوّلهم باتخاذ قرار لأيّ خطوة استراتيجية بشكل عام. إلا أنّ الأمير العام لرمون، استند في قراره دخول الإضراب عن الطعام والماء على الآلية والنقاط التالية:

أ. عقده لاجتماع، قبل أسبوعين من دخوله الإضراب، مع التنظيم المحلي في قسم (1) و(4)، كلٌّ على حدة. وقد نوقش في الاجتماع ضرورة التحرك ضد التشويش الجديد الذي أضافته مصلحة السجون الإسرائيلية على قسم (1)، وحصل المقترح على الإجماع، إلا أنّه لم يتم الاتفاق على شكل وطبيعة التحرك.<sup>18</sup>

ب. موقف الهيئة القيادية العليا والفصائل والتنظيم المحلي بتاريخ 2 آذار/ مارس، بالإعلان عن دخول الإضراب إذا لم يتم تفعيل العمومي، وإزالة آثار التشويش، وإبعاد الجهازين الإضافيين،

<sup>16</sup> المرجع نفسه.

<sup>17</sup> المرجع نفسه.

<sup>18</sup> مقابلة مع الأمير العام لسجن رمون.



وفتح الاتصال خمسة أيام بدلاً من ثلاثة أيام.<sup>19</sup> إلا أنّ هذا الموقف تم إلغاؤه، بسبب تفعيل مصلحة السجون الإسرائيلية التلفون العمومي يوم الثلاثاء، مع بقاء المطالب الأخرى عالقة. ج. مقترح من قبل الأمير العام بدخوله إضراب عن الطعام والماء بسبب عدم إنهاء المطالب العالقة سابقة الذكر. وقد عرضه على كلٍّ من شورى قسم (1) وقسم (4)، كلٌّ على حدة، بدون اعتراض أو تعليق أعضاء شورى قسم (1)، وقد تغيّب أحد الأعضاء مع عدم أخذ رأيه لاحقاً، كما تحقّق خمسة أعضاء من شورى قسم (4)، ووافق اثنان مع اعتراض أحدهما على الإضراب عن الماء.<sup>20</sup>

د. رؤية خارجية الهيئة لورقة الإضراب التي ستقدم للإدارة أمام رئيس الهيئة يوم الخميس 5 آذار/ مارس، وعدم تعليقهما عليها، مما يعني أنه كان لديهما صورة واضحة عن طبيعة التحرك.<sup>21</sup> إلا أنّه لم يتم تقديم الورقة يوم الخميس، بسبب جلسة مع مدير السجن، أعطى خلالها وعداً بحلّ الأمر يوم الأحد 8 آذار/ مارس.



بسام السائح

في يوم الأحد 8 آذار/ مارس، استشهد الأسير بسام السائح، وفي مساء اليوم نفسه، قدّم الأمير العام لريمون ورقة إضرابه عن الطعام والماء لإدارة السجن. وقد حاول الممثل العام لحماس، وبقرار من رئيس ونائب الهيئة، سحب ورقة الإضراب ولقاء الأمير العام وإعادته للقسم، إلا أنّ إدارة السجن قامت بنقل الأمير العام إلى سجن آخر، ضاربة كل التفاهات المتعلقة بعدم نقل الأمير العام من السجن وهو على رأس عمله بعرض الحائط، مما يعني التصعيد الواضح من قبل مصلحة السجون الإسرائيلية، الأمر الذي جعل الهيئة القيادية العليا مضطرة لاتخاذ قرار دخول الإضراب.

<sup>19</sup> مقابلة مع رئيس الهيئة القيادية العليا لحركة حماس.

<sup>20</sup> مقابلة مع الأمير العام لسجن ريمون.

<sup>21</sup> المرجع نفسه.



إن نقل الأمير العام من جهة، وحالة الفوضى، وإصرار 22 أخصاً من قسم (1) اللحاق بالأمير العام، خلط الأوراق وأربك المشهد العام، وشكل حالة من الضغط أجبرت الهيئة القيادية العليا على التحرك السريع. وهو ما أشار إليه رئيس الهيئة القيادية العليا قائلاً "تراكمات هذه الأوضاع، وعدم حضور الإدارة للعمل على إزالة آثار التشويش، دفعنا لاتخاذ قرار بإخراج دفعة في يوم الثلاثاء 10 [آذار/ مارس]"، والبالغ عددهم 25 أخصاً من قسمي (1) و(4)، وقد قامت إدارة السجن بإخراج هذه الدفعة من السجن، الأمر الذي يعد إصراراً من إدارة السجن على التصعيد، وهو ما دفع الهيئة القيادية العليا لتطوير الخطوة والتصويت عليها بموافقة 10 أعضاء ورفض 4. وقد تم وضع برنامج للإضراب، ويوم الخميس 12 آذار/ مارس، انضم له كل من رئيس الهيئة القيادية العليا وعدد من أعضاء الهيئة، إلا أنه في يوم الجمعة 13 آذار/ مارس، خرجت الدفعة الثانية بقرار من التنظيم المحلي، مخالف لقرارات الهيئة. وفي يوم الأحد 15 آذار/ مارس، دخل نائب رئيس الهيئة القيادية العليا، وعدد من أعضاء الهيئة للإضراب، واستلمت لجنة إدارة الأزمة مهامها، والتي تم تشكيلها قبل خروج رئيس الهيئة للإضراب.

### 3. التخطيط للإضراب:

لقد تمكنت الحركة الأسيرة، نتيجة لتراكم الخبرة والمعرفة، من وضع اللجان المختصة التي تعالج مسألة التخطيط لأي خطوة نضالية، بما فيها الإضراب، وقد تمثلت هذه اللجان في:

- أ. لجنة التحضير للإضراب: وهي التي تُعنى بعمل الإحصائيات للأعداد المشاركة في الإضراب، وفرز القادرين من غير القادرين على خوض الإضراب.
- ب. لجنة التعبئة والتوجيه: ويتمثل دورها في التعبئة المعنوية، وتوعية وتوجيه المشاركين في كيفية التعامل مع الإضراب، في جميع المراحل والظروف.
- ج. لجان الظل: دورها هو المتابعة الميدانية، وملء الفراغ في حالة قيام إدارة مصلحة السجن الإسرائيلية بنقل قيادات الإضراب.



د. لجنة الحوار: وهي المخولة بالتفاوض والحوار مع إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية.  
هـ. اللجان الخاصة بالمتابعة مع الجهات الرسمية والشعبية والمؤسسات الحقوقية والإعلامية.  
إلا أنّ إضراب أيلول/ سبتمبر، كان حالة من رد الفعل العشوائي في سياق أزمة غير معهودة،  
وضغط شديد، حمل في طياته الكثير من المفاجآت غير المتوقعة، والعديد من التباينات في الرأي،  
والأخطاء الإدارية والشبهات القانونية، مما عطّل العمل بمبدأ الشورى والعمل التنظيمي المؤسسي،  
والذي انعكس بدوره على عدم القدرة على التفعيل المناسب للجان المختصة بالتخطيط  
للإضراب.

وقد تزامن الإضراب مع العديد من الأحداث والظروف التي كانت داخل السجن وخارجه،  
فقد خاض الأسرى الإضراب، في فصل الخريف في شهر أيلول/ سبتمبر، دون دراسة دقيقة  
للظرف المناخي وتأثيراته. كما جاء الإضراب نتيجة لحالة من الاضطراب والاحتقان داخل  
السجون، فجاء بعد حل التنظيم في أقسام حماس، وعمليات حرق وطعن، تلاها حالة من عدم



الرضى عند بعض قيادات مصلحة السجون الإسرائيلية عن القرار  
السياسي بتركيب التلفون العمومي. كما جاء الإضراب في ظرف  
سياسي حساس متعلق بالانتخابات الإسرائيلية، الأمر الذي شكّل  
دافعاً لقرار الأمير العام لريمون بدخول الإضراب، اعتقاداً منه أنّ  
هذا التوقيت يشكل عاملاً ضاغطاً على إدارة مصلحة السجون  
الإسرائيلية.

وعلى الرغم من حالة الإرباك والاختلاف في وجهات النظر، إلا أنّ المشاركة كانت واسعة  
ومتنوعة وعلى مختلف الأصعدة المنطقية والهرمية والعمرية وعلى مستوى الأحكام والأقدمية. فقد  
شارك ابن القدس والضفة الغربية وقطاع غزة والداخل المحتل وأبناء الأردن والخارج، كما شاركت  
القيادة والقاعدة بجميع مستوياتها من أعلى رأس الهرم التنظيمي إلى قاعدته. لقد شارك أصحاب  
الأحكام المؤبدة والعالية والمتوسطة والخفيفة ومن هو على باب الإفراج عنه، كما شاركت جميع



السجون وجميع الفئات العمرية، وأصحاب الخبرة والتجربة ومن لا يملكون أيّ تجربة. كما شارك المرضى ومن قاموا بعمليات طعن داخل الأسر.

#### 4. مطالب الإضراب:

يجب التأكيد على أنّ هناك سياقات رافقت العديد من المراحل، والتي أثرت بشكل مباشر على طبيعة ومطالب الإضراب، وعليه يمكن تقسيم الإضراب إلى ثلاث مراحل رئيسية، كالتالي:

أ. المرحلة الأولى: قبل تنفيذ الأمير العام قرار دخول الإضراب: تم التوافق على رؤية للتحرك



تتضمن إضراب جزئي ما نسبته 20% من مجموع أسرى حماس، على إثر عدم تركيب التليفون العمومي في 27 حزيران/ يونيو<sup>22</sup> وقد خرجت هذه الرؤية إلى حيز التنفيذ يوم الإثنين 2 أيلول/ سبتمبر، وكانت المطالب كالتالي:

- تفعيل العمومي في يوم الثلاثاء 3 أيلول/ سبتمبر.
- إزالة آثار التشويش.
- إبعاد الجهازين الجديدين الإضافيين.
- تفعيل فتح الاتصال خمسة أيام.

وقد كانت الخطوة في هذه المرحلة محل اتفاق الجميع، وكانت واضحة المعالم والمطالب، بغض النظر عن تفاوت الفهم لطبيعة الخطوة أهي مناورة أم جدية. وبمجرد التلويح بالخطوة، تحقق المطلب الأول، وتمّ الاتفاق على متابعة باقي المطالب وإيجاد الحلول المرضية لحماس.

ب. المرحلة الثانية: عند تنفيذ الأمير العام قرار دخول الإضراب: كانت طبيعة الإضراب مبهمة وغير واضحة المعالم، وتحمل صفة الفردية، وشبه القانونية، وفرض سياسة الأمر الواقع،

<sup>22</sup> مقابلة مع أشرف الزغير، عضو الهيئة القيادية العليا لحركة حماس.



من خلال الهدف الرئيسي، وهو إحراج الهيئة القيادية العليا ودفعها إلى التحرك والدخول في خطوة الإضراب. أما المطالب فهي المطالب ذاتها سالفه الذكر.

◀ ج. المرحلة الثالثة: بعد تنفيذ الأمير العام قرار دخول الإضراب: تباينت طبيعة الإضراب ومطالبه وانقسمت إلى عدة مستويات:

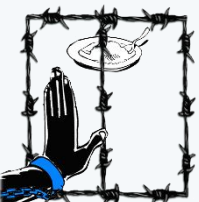
**1. على مستوى التنظيم المحلي:** كانت طبيعة الإضراب تتخذ طابع الاندفاع والمغامرة والارتجالية، حيث قامت مجموعة من أفراد قسم (1)، بأخذ زمام الأمور والتهديد بقوة بدخول الإضراب عن الطعام والماء، وذلك نتيجة الفهم العام للخطوة على أنها تكتيكية، ومناورة، ولا تتعدى أيامها عدد أصابع اليد.

أما المطالب، فكانت مساندة الأمير العام والتشويش. وبعد التشاور والوصول لقناعة بضرورة التحرك وتطوير الخطوة، تمّ فعلاً إخراج دفعة مشتركة من قسمي (1) و(4)، بضوء أخضر من الهيئة القيادية العليا والتنظيم المحلي.

**2. على مستوى الهيئة القيادية العليا:**

أ. دخول رئيس ونائب الهيئة القيادية للإضراب: أصرَّ رئيس الهيئة القيادية العليا الدخول في الإضراب يوم الخميس 12 آذار/ مارس، وفي اليوم ذاته، جرى اتصال بين مصلحة السجون الإسرائيلية وخارجية الهيئة (والذي يحمل صفة نائب رئيس الهيئة) تمخض عنه بعض المعطيات الجديدة. إذ أرجأ على إثرها نائب رئيس الهيئة دخوله للإضراب، وهو ما أحدث حالة من الانقسام في الرأي على أعلى المستويات القيادية، وعلى مستوى التنظيم المحلي في رمون. فقد كانت طبيعة الإضراب في هذه المرحلة نخبوية، تصدرته القيادة العليا ممثلة برئيس الهيئة ونائبه وعدد من أعضاء الهيئة. وكانت المطالب في هذه المرحلة هي: حل آثار التشويش، وتفعيل الخمسة أيام اتصال، وإعادة الأمير العام لرمون.

ب. استلام لجنة إدارة الأزمة ومباشرة مهامها: قام رئيس الهيئة القيادية العليا، قبل دخوله في الإضراب، بتشكيل لجنة إدارة الأزمة، ولم تستلم اللجنة مهامها إلا بعد خروج نائب رئيس





الهيئة للإضراب يوم الأحد 15 أيلول/ سبتمبر. وقد وضعت اللجنة خريطة طريق (أ) و(ب)، إلا أنّ خطة (أ) لم تخرج للنور بسبب التحريض الإعلامي والتدخلات السياسي من مكتب رئيس الحكومة، والخلافات بين قيادات داخل مصلحة السجون الإسرائيلية. وعلى إثر ذلك ذهبت اللجنة إلى الخطة (ب)، وتم إخراج مئة شخص من جميع مواقع وجود حماس. وقد واجهت اللجنة العديد من التحديات التي فرضت عليها العمل على عدة أصعدة، تمثلت في:

- ترتيب البيت الداخلي، وتوحيد قنوات الحوار.
- فتح قنوات حوار مع قيادات مصلحة السجون الإسرائيلية بالتنسيق مع قائم مقام خارجية الهيئة.<sup>23</sup>

• عدم توسيع الخطوة بإيقاف انضمام أيّ دفعة جديدة للإضراب.

• البحث وإيجاد وسيلة للانسحاب الآمن والمشرف.

• التواصل مع الحركة في الخارج، والتنسيق معها ووضعها في صورة آخر التطورات.

• التواصل مع المضربين عن الماء، وإبلاغهم بقرار إنهاء الإضراب عن الماء، والبقاء على الإضراب عن الطعام.

• التأكيد على المطالب الرئيسية سالفة الذكر.

لم يكن دور لجنة إدارة الأزمة إدارياً فقط، بل كان لها دور أساسي في التفاوض والحوار والمشاركة المباشرة في اتخاذ قرار إنهاء خطوات الإضراب. وجدير بالذكر أنه لم يكن أحد من أعضاء لجنة إدارة الأزمة مضرباً عن الطعام، وهذه سابقة غير معهودة في سياسة الحركة الأسيرة وحركة حماس.

<sup>23</sup> مقابلة مع مهند شريم، قائم مقام خارجية الهيئة.



## ثالثاً: العوامل المؤثرة في إضراب حركة حماس أيلول/ سبتمبر 2019:

يعد قرار الإضراب المفتوح عن الطعام والماء، خطوة استراتيجية، لا بدّ من دراسة جميع الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر فيها، وذلك استناداً إلى ضرورة اتخاذ القرار السليم في الوقت السليم، حتى تستطيع الخطوة تحقيق الأهداف المرجوة منها. وقد كان هناك العديد من العوامل التي أثرت على إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، والتي كان يمكن أن تكون رافداً للإضراب إن أُحسن استقراؤها والتعامل معها، وتجييرها لصالح الإضراب، وفق خطة مدروسة وواضحة.

### 1. طبيعة الظروف السياسية المحلية والإقليمية:

إن دراسة طبيعة الظروف السياسية المحلية والإقليمية لها أثر كبير في أيّ قرار يخص الحركة الأسيرة، ذلك أنّ البيئة الخارجية هي بيئة فاعلة ويمكنها التأثير بقوة في المشهد الداخلي، وقد حدث هذا الأمر في العديد من الأحداث.

ويمكن القول إنّ قرار الإضراب، ترافق مع جملة من الظروف في المشهد المحلي والإقليمي تمثلت في:

أ. الحصار الخانق على قطاع غزة ومقاومته، وعدم الاستقرار في مشهد الصراع بين المقاومة والاحتلال الإسرائيلي.



ب. الاستهداف اليومي للقدس والأقصى، واستمرار سياسة التهويد، والضغط على المقدسين، معيشياً واقتصادياً.

ج. الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على

الضفة الغربية، والاعتقالات، ومصادرة الأراضي، وشرعنة المستوطنات، بالإضافة إلى تردي الوضع الاقتصادي نتيجة وضع "إسرائيل" يدها على عائدات الضرائب.

د. الانقسام الفلسطيني وآثاره الواضحة في الملاحقة الأمنية للنشطاء والمقاومين في الضفة الغربية.



هـ. اضطراب المشهد الإسرائيلي، والمتمثل في الصراعات السياسية، والانشغال بالانتخابات، بالإضافة إلى الأوضاع الأمنية غير المستقرة على الجبهتين الشمالية والجنوبية.

و. حالة من عدم الاستقرار في المشهد الإقليمي، وخصوصاً في المحاور والأحلاف السياسية المتغيرة في الإقليم.

كل هذه الظروف السياسية لها أثرها على أيّ تحرك داخل الأسر. فالمساندة الرسمية والشعبية جزء رئيسي في المعركة، وهي تحتاج إلى ظروف سياسية داعمة، سواء على المستوى المحلي أم الإقليمي أم الدولي.

## 2. الموقف الرسمي للسلطة الفلسطينية من الإضراب:



تمتلك السلطة الفلسطينية العديد من العلاقات والمؤسسات، التي يمكن من خلالها أن تكون عنصراً داعماً ومؤثراً في الخطوات النضالية للأسرى الفلسطينيين في سجون الاحتلال، إلا أنّ دورها في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، لم يكن بالمستوى المطلوب، فلم تستخدم أيّاً من مقدراتها لدعم الإضراب، ومساندة الأسرى. هذا ما أكّده رئيس

لجنة أسرى القدس، الأستاذ أمجد أبو عصب، والذي قال "إن هناك تقصير في متابعة ومساندة إضراب الأسرى أيلول/ سبتمبر 2019، على المستوى الرسمي من قبل السلطة الفلسطينية سياسياً، وإعلامياً، وحقوقياً". وفي السياق ذاته، قال الأمير العام للجهاد الإسلامي في ريمون وعضو الهيئة العليا لحركة الجهاد الإسلامي، أنس جرادات "في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، لم يكن للسلطة ولا المؤسسات التابعة لها أيّ دور لمساندة الأسرى المضربين، ولا حتى هيئة شؤون الأسرى، التي من صميم عملها الدفاع عن الأسرى، ومساندتهم، وكذلك؛ لم أسمع أيّ تصريح لأيّ شخصية قيادية محسوبة على السلطة الفلسطينية فيما يخص موضوع الإضراب". كما أشار القيادي في حركة الجهاد الإسلامي علي الصفوري إلى حقيقة الدور المنوط بالسلطة الفلسطينية، وقال "إن



السلطة الفلسطينية كصفة رسمية لم تقم بواجبها المنوط بها في الدفاع عن الأسرى وقضيتهم العادلة، وإن اضطرت لفعل شيء؛ تقوم به على استحياء، وعلى خجل، خوفاً من اتهامها بمساندة الإرهاب، وأعدّها قصرت في المساندة الفعلية في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019".

ولكن، لا بدّ من الإشارة إلى أنه على الرغم من أنّ موقف السلطة الفلسطينية لم يكن فاعلاً ومسانداً للإضراب، إلّا أنّها لم تعادِ الإضراب، ولم تعمل على إفشاله، كما حدث في إضراب حركة فتح الأخير بقيادة الأسير مروان البرغوثي في 2017/4/17، والذي استمر لمدة 41 يوماً، والذي كان مطلبه الأساسي تركيب التلفون العمومي.

### 3. موقف الفصائل الفلسطينية من الإضراب:

على مدار مسيرة الحركة الأسيرة، نفذت الفصائل الفلسطينية مجتمعة؛ العديد من الخطوات النضالية في مواجهة الاعتداءات الإسرائيلية، الأمر الذي يعد رافداً للعمل النضالي، ومانعاً لاستفراد مصلحة السجون الإسرائيلية في أيّ فصيل على حدة. إلّا أنّ الموقف الفصائلي من



أنس جرادات

إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، كان متبايناً، ففي حين أنه لم يكن هناك أيّ مساندة من حركة فتح، سوى بعض اللقاءات وتبادل وجهات النظر، كان موقف الجهاد الإسلامي والجهة الشعبية متحفظاً على المشاركة في الإضراب، فقد عبّر الأمير العام للجهاد الإسلامي في ريمون، أنس جرادات، عن موقف الجهاد الإسلامي قائلاً "جاء الإضراب بشكل مفاجئ وغير منسق، وكانت الأمور ضبابية وغير واضحة، مع ذلك نحن مع جميع الخطوات في داخل

الأقسام. لكن مسألة المشاركة في الإضراب هي عند الهيئة القيادية لحركة الجهاد، بمعنى إذا تطور الإضراب وشمل جميع كوادر حركة حماس، فإننا سنصدر قراراً بالمساندة من جميع السجون". وبعزو جرادات عدم المشاركة في الإضراب إلى "الشعور الداخلي لدى الجهاد الإسلامي بالتجاهل وعدم



التنسيق من قبل حركة حماس، وهذا ولّد لدينا إحساساً بأن حركة حماس لا تريد شريكاً؛ بل تبعاً لها، لأن الشراكة تعني المشاورة وأن يكون هناك برنامج عمل متفق عليه من قبل الأطراف، وبقيادة موحدة".

ولم يكن موقف الجبهة الشعبية بعيداً عن موقف الجهاد الإسلامي، وهذا ما جاء على لسان سكرتير الجبهة الشعبية، مهدي رمضان، الذي قال "إننا لن ندخل الإضراب، وإذا شعرنا أنّ الإدارة صعّدت في ردة الفعل ضد حركة حماس، سنعمل على الدخول، ومساندة حماس في الإضراب، حتى لو استدعى ذلك دخول جميع كوادر الجبهة الشعبية". وعن سبب عدم دخول الجبهة الشعبية للإضراب قال "حسب معلوماتي، حماس لم تشاورنا في الخطوات، ولقد تم تبليغنا فقط من قبل ممثل حماس العام".

إلا أنّ رئيس الهيئة القيادية لحركة حماس، أكّد أنّ الحركة كانت على تواصل دائم مع الفصائل لوضعها في صورة الأحداث، وقال "إننا وحتى آخر لحظة، وقبل خروج الأمير العام لريمون للإضراب، كانت الفصائل في الصورة بكل شيء، وبأننا كتنظيم نرى بأن هذه الخطوة تكفيكم، وأننا إذا دخلنا في مسار معين تساندونا". لكنّ الخروج المفاجئ للأمير العام للإضراب أزم الوضع وشكّل حالة من الاضطراب داخل المؤسسة، مما أثر بدوره على تفعيل قنوات الاتصال والتنسيق مع الفصائل. هذا، على ما يبدو، قد دفع الفصائل لاتخاذ قرار بعدم المشاركة الحالية، مع إبقاء الباب مفتوحاً في حالة أيّ تطورات جديدة.

#### 4. الحراك والتفاعل الشعبي مع الإضراب:

في ظل أصعب الظروف السياسية محلياً وإقليمياً، كان الحراك والتفاعل الشعبي مع قضية الأسرى هو سيد الموقف. وكان هذا التفاعل يتصاعد طردياً عند إعلان الأسرى عن خوضهم معركة الأمعاء الخاوية، فكانت على الدوام العديد من الوقفات والفعاليات والاعتصامات، بالإضافة إلى الاشتباك مع جنود الاحتلال في نقاط الاحتكاك، وصولاً إلى ارتقاء شهداء في هذه



الاشتباكات. وقد تطورت الأمور في العديد من الأحيان إلى القيام بعمليات فدائية لنصرة الأسرى، سواءً بصفة تنظيمية أم فردية. إلا أنّ الحراك والتفاعل الشعبي في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، كان متواضعاً جداً، ولم يرتقِ إلى المستوى المطلوب، بحسب ما تمكن الباحث من الاطلاع عليه. ويعزو الباحث هذا الموقف إلى ضعف الموقف الفصائلي من الإضراب، مع تفاوت في التفاعل بين غزة والضفة الغربية. فلم تشهد الساحة الفلسطينية في الضفة الغربية أيّ مسيرات، أو دعوات لاعتصامات، أو اشتباكات مع جنود الاحتلال في نقاط الاحتكاك. أما في قطاع غزة، فقد كان التفاعل والحراك متواضعاً جداً، بالرغم من حالة التشابك والتنسيق بين الفصائل في القطاع، بالإضافة إلى القدرة على تحشيد الجماهير، كما يحصل في مسيرات العودة.

## 5. دور الإعلام والمؤسسات الحقوقية في مساندة الإضراب:

يُعد الإعلام سلاحاً قوياً في التأثير وتغيير مسارات الأحداث، خصوصاً في حالة الضغط الإعلامي على أصحاب وصانعي القرار. هذا ما استطاعت المنظومة الإعلامية الإسرائيلية استثماره، عن طريق التحريض المستمر والمرافق لجميع الأحداث والمراحل، قبل وخلال الإضراب، مما شكّل حالةً من الضغط على صنّاع القرار السياسي في الحكومة الإسرائيلية. وقد استغلّت ذلك قيادات مصلحة السجون الإسرائيلية، في محاولة منها لوضع العصي في دواليب الإنجازات، أو لجريّ حركة حماس لردّ فعل غير محسوب مما يجعلها تدفع أثماناً باهظة، وصولاً لمحاولة استدراجها لإضراب مفتوح عن الطعام طويل الأمد.



أما على مستوى الإعلام الفلسطيني، الرسمي والشعبي، وعلى مساحة الوطن، بحسب اطلاع الباحث، فهو لم يأخذ دوره الصحيح والمنوط به، ولم يأخذ زمام المبادرة في صناعة الحدث، وإنشاء



أمجد أبو عصب

عوامل ضاغطة على صنّاع القرار والقيادة الفلسطينية، لتفعيل قضية الأسرى وتحشيد كل الموارد والإمكانات المتاحة للتضامن ومساندة الإضراب، والضغط على الحكومة الإسرائيلية لتحقيق مطالب المضربين. كما كانت التغطية الإعلامية للإضراب متواضعة جداً، وهذا ما أشار إليه رئيس لجنة أسرى القدس، الأستاذ أمجد أبو عصب، حيث قال "الحديث عن الإضراب كان حديثاً عاماً، ومتواضعاً جداً وموجَّهاً. والإعلام في هذا الجانب

مقصر جداً، والتغطية قليلة، رغم وجود بعض الوقفات والفعاليات الخجولة. وإن حصل وقامت جهة إعلامية بالتغطية؛ فكانت على استحياء، والإعلام إعلام تجاري ويعمل حسب مصلحته، وقلة قليلة تُتابع وتتفاعل مع قضية الأسرى وتوليها أهمية".

كما أنّ دور المؤسسات الحقوقية لم يكن بأفضل حالٍ من الإعلام، ولم يكن لها أيّ دور فاعل ومؤثر، وحتى إن كان هناك من تحرك، فإنّه بسيط جداً ومُكبَّل، ولم يرتقِ إلى المستوى المطلوب.

رابعاً: سياسات وإجراءات مصلحة السجون الإسرائيلية تجاه إضراب حركة حماس أيلول/

سبتمبر 2019:

في اللحظة التي تتوفر فيها المعلومات الاستخباراتية لدى إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية عن جدية زهاب الأسرى الفلسطينيين إلى خطوة الإضراب المفتوح عن الطعام، يتم اتخاذ كل التدابير والإجراءات الاحترازية على جميع الأصعدة والمستويات:



1. ◀ على مستوى إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية: يتم الإعلان عن حالة الطوارئ، وإلغاء جميع الإجازات، ووضع الخطط لمواجهة هذه الخطوة، وتحضير كل الطواقم اللوجستية؛ الطبية والإعلامية، وفتح أقسام لاستقبال المضربين، وتشكيل اللجان المختصة.
2. ▶ على مستوى الأسرى: تقوم إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية بنقل وعزل قيادات الإضراب، والأسرى المؤثرين، في زنازين انفرادية وسيئة جداً. وكذلك تقوم بعمليات نقل مستمرة بين صفوف الأسرى، إلى أقسام وسجون عديدة، بهدف إرهاق الأسرى وإرباكهم، وممارسة الضغط الجسدي والنفسي، ومحاولة التفريق بين الفصائل المختلفة، والعمل على تقييد بعضها عن القيام بخطوة الإضراب. بالإضافة إلى ذلك، ممارسة القمع والتفتيش اليومي بحق الأسرى، وسحب كل مقومات الحياة والصمود، ومصادرة جميع المقتنيات، والقيام بابتزاز الأسرى الذين يضطرون للنزول للعيادة في حالة الإعياء والتعب؛ لفك إضرابهم، ومنع المضربين من الخروج للفورة [الفترة اليومية المخصصة لخروج المعتقلين إلى الساحة]، وأداء صلاة الجمعة.
3. ▶ على مستوى الضغط السياسي والإعلامي: يتلاقى ويتكامل الدور السياسي بأعلى مستوياته، بين الماكنة الإعلامية الموجهة والتحريضية ضد الإضراب من قبل الساسة ووسائل الإعلام الإسرائيلية، مع سياسات وإجراءات المنظومة الأمنية القمعية لإدارة مصلحة السجون الإسرائيلية، في محاولة لإفشال الإضراب، وعدم تحقيق أيّ من المطالب.

### 1. الإجراءات الاحترازية من قبل مصلحة السجون الإسرائيلية قبل البدء بالإضراب:

لقد مثل تلويح حركة حماس بخطوة الإضراب عدة مرات، والإعلان عنه أكثر من مرة؛ ثم التراجع عنه لسبب أو لآخر، وكذلك التباين بين أعضاء الهيئة القيادية العليا، عن ماهية الإضراب؛ جدّي أم مناورة، دافعاً لاقتناع إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية بأن حماس غير جدية، وغير معنية بالذهاب إلى خطوة استراتيجية. وعليه، وبالرغم من الجهوزية الكاملة عند مصلحة السجون، إلّا أنّها لم تقم بأيّ إجراءات احترازية، كما هو معهود في هذه الحالات. وكانت جميع الإجراءات

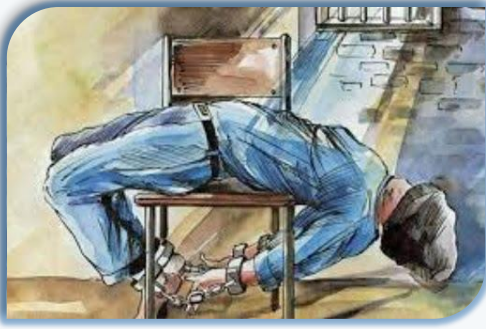




التي اتخذتها إدارة مصلحة السجون إجراءات لحظية ميدانية، أُتخذت عند الدخول الفعلي للإضراب.

## 2. آليات وسياسات تعامل مصلحة السجون الإسرائيلية في أثناء الإضراب:

إن سياسات إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية ضد الأسرى المضربين، هي قديمة حديثة، وفي تطور دائم، وتهدف إلى كسر وتحطيم معنويات المضربين، وإفشال الإضراب بأيّ طريقة، وبكل ثمن، من خلال العمل على كسر وعي الأسرى بعدم جدوى هذا السلاح، ومحاولة ضرب الثقة بين القاعدة والقيادة، والتراجع عن تنفيذ الاتفاقيات والإنجازات.



والبارز في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، هو العدد الأسرى المضربين عن الماء، وهو ما شكّل عاملاً ضاغظاً على الأسرى، بسبب همجية التعامل من قبل مصلحة السجون، وعدم وضعها أيّ قيمة لحياة الأسير. فقد استخدمت مصلحة السجون

الإسرائيلية لكسر الإضراب، جميع الأساليب المنافية للحقوق الإنسانية والمواثيق الدولية، كما استخدمت أسلوب الاقتحام الشامل لجميع السجون في الوقت ذاته، وذلك لزيادة الضغط الممنهج على الأسرى. وتوزعت الآليات والأساليب والسياسات التي استخدمتها مصلحة السجون على عدة جوانب، على النحو التالي:

### ◀ أ. الجانب المعنوي والنفسي: تستخدم مصلحة السجون الإسرائيلية العديد من الأساليب

الهمجية للتأثير على نفسية الأسير، ومن هذه الأساليب؛ التفتيش العاري والمهين، والعزل الانفرادي، ومحاولة زرع الفتنة وزعزعة الثقة بين القاعدة والقيادة، وتهبيط العزائم، ومساومة المضرب، وابتزازه حين حاجته للعلاج، وقطع جميع وسائل الاتصال بالأسرى غير المضربين والعالم الخارجي، بهدف منع معرفة آخر الأخبار، والاطلاع على حجم التضامن والمساندة



من الشارع الفلسطيني. بالإضافة إلى استخدام مصلحة السجون أسلوب الإغراء ونصب الفخ للأسرى؛ بوضع المأكولات على عربة وتمريرها كل ربع ساعة من أمام المضربين، بالإضافة إلى وضع قطع الشوكولاتة في ملابس الأسرى المضربين، لتصويرهم بالكاميرات، وبثها على وسائل الإعلام، لكسر معنويات الأسرى المضربين وشقّ الصف.<sup>24</sup>

◀ **ب. الجانب البدني أو الجسدي:** وتستخدمه إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية، عند نقل الأسير من سجن لآخر، وحين اقتحام الغرف وتفتيشها؛ صباحاً ومساءً، بالرغم من أنّ الغرف فارغة من كل شيء. كما تستخدم قنابل الصوت، وتقوم بضرب المضربين، ثم تفتيشهم تفتيش عاري ومهين، وتقوم بوضع بعض المضربين في زنازين انفرادية، وتمارس أشنع أنواع القمع بحقهم. وهي تهدف بذلك إلى إجهاد المضرب جسدياً، وعدم إعطائه فرصة لأيّ استقرار أو راحة.<sup>25</sup>

◀ **ج. الجانب المالي:** تستخدم مصلحة السجون الإسرائيلية أسلوب العقوبات المالية إلى ما بعد انتهاء الإضراب، حيث يتم محاكمة الأسير المضرب بالعديد من العقوبات، مثل الغرامات المالية، وحرمانه من إدخال الأموال إلى الكانتينا [متجر السجن الذي يشتري منه الأسرى لوازمهم الشخصية على حسابهم الخاص]؛ لشراء احتياجاته، بالإضافة إلى عقوبة المنع من زيارة الأهل.<sup>26</sup>

لم تترك إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، أسلوباً أو آلية إلا استخدمتها، محاولة بذلك النيل من عزيمة وإرادة المضربين، مثل نقلهم عدة مرات من سجن لآخر، والتفتيش العاري في كل محطة نقل، والاقترحات اليومية من قبل كل وحدات مصلحة السجون القمعية، واتباع العديد من السياسات، كالتريغيب والترهيب، ومحاولة زرع الشك في

<sup>24</sup> مقابلات مع حمزة متروك ومحمد مفارحة ومحمد أبو تايه.

<sup>25</sup> مقابلات مع نصر داوود وفهمي أبو صلاح.

<sup>26</sup> مقابلات مع عدي سالم وعبادة أبو راس ومحمد أبو طير.



نجاعة سلاح الإضراب، وسياسة فرق تسد. لكن كل هذه الأساليب والسياسات لم تثن المضربين عن الطعام عن مواصلة إضرابهم.

### 3. أسلوب مصلحة السجون الإسرائيلية في التفاوض والحوار مع قيادة الإضراب:

لم تختلف أساليب مصلحة السجون الإسرائيلية في التفاوض والحوار مع قيادة الإضراب في جميع الإضرابات التي خاضها الأسرى، باستثناء بعض الأمور الثانوية. في البداية، يكون الأسلوب مباشراً ما بين مصلحة السجون والأسرى بشكل عام، وليس مع قيادة الإضراب، وهذا الحديث لا يتعدى محاولة استكشاف معنويات المضربين، ومحاولة التشكيك في نجاح الإضراب، والالتفاف عليه عبر بعض العروض غير المجدية والمرضية للمضربين. وتستخدم مصلحة السجون هذا الأسلوب في ظروف قاسية يتعرض لها الأسرى، من تنقلات، وعمليات تفتيش، وقمع نفسي وجسدي، وعزل قيادة الإضراب عن قاعدة الإضراب.

بعد استنفاد الوقت المطلوب، والذي قد يصل إلى عشرين يوماً من الإضراب أو أكثر، تبدأ إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية بالتفاوض والحوار مع قيادة الإضراب. هذه القناعة يبدأ الحوار خاضعة لطبيعة الظروف السياسية والأمنية، ومدى تفاعل الشارع الفلسطيني، وحجم الضغط المشكّل على الحكومة الإسرائيلية، وهو الذي يحدد قواعد اللعبة ويؤثر على طبيعة وأسلوب التفاوض والحوار.

في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، كان الأمر مختلفاً تماماً، فلأول مرة يكون التفاوض والحوار مع أسرى غير مضربين، وليسوا من قيادة الإضراب، وهذه تجربة جديدة لم تعهدها حركة حماس والحركة الأسيرة عبر تاريخها. فإدارة مصلحة السجون الإسرائيلية التي لم تستوعب انتزاع حماس إنجاز التلغون العمومي بعد الحرق والطعن، تمتعت ورفضت التفاوض والحوار مع قيادة حماس





مهند شريم

المضربة، خصوصاً أنها تعدّهم المسؤولين المباشرين عن كل الأحداث. وقد كان تعنت إدارة مصلحة السجون في التفاوض مع المضربين من قيادة حماس؛ من باب ردّ الاعتبار لهيبتها، وكان من المقبول لديها التفاوض مع غير المضربين من قيادة حماس، والممثل في لجنة إدارة الأزمة ومهندس الاتفاق الرئيسي مهند شريم.

كانت المفاوضات والحوارات شبه مكوكية بين قيادات في إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية، والقيادة غير المضربة من حماس. وبشكل عام، لم يكن هناك أيّ تغيير جوهري في أسلوب التفاوض، إلا أنّ العديد من العوامل أثّرت في تقدم وتأخر المفاوضات، وكادت في بعض الأحيان أن تنهي المفاوضات، ومن هذه العوامل:

- أ. المزايدات السياسية واستغلال ورقة الأسرى في الانتخابات الإسرائيلية.
- ب. التحريض الإعلامي الكبير ضدّ أسرى حماس، والذي أوقف المفاوضات في بعض المراحل.
- ج. الوقوف غير المعهود بين قيادات مصلحة السجون الإسرائيلية خلف آرائهم وأطروحاتهم المغايرة لكل الإضرابات السابقة، وهو ما أشار إليه مهند شريم "منذ 2011 بعد الصفقة، وحتى 2019، لم أر مصلحة السجون موحّدة ومتوحدة على شيء مثل هذه المرة".
- د. التوتر الكبير في صفوف إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية، بسبب التخوف من قضية الإضراب عن الماء، خصوصاً أنّ بعض الشخصيات الوازنة في حماس كانت ستخوض الإضراب عن الماء، بالإضافة إلى الخوف من توتر الأوضاع في حال استشهد أحد المضربين.
- هـ. الخوف من تدرج خطوة الإضراب، وارتفاع نسبة المضربين، وانضمام باقي قيادات وقاعدة حماس، ومن ثم دخول بعض الفصائل، مثل الجهاد الإسلامي، والجبهة الشعبية، والجبهة الديمقراطية لتحرير فلسطين.



و. وجود حالة من النزاع والصراع بين قيادات مصلحة السجون الإسرائيلية، بالرغم من وحدتها ظاهرياً، سببها التشدد بعدم إعطاء أيّ إنجاز لحماس، ومحاولة كسر الإضراب، واتخاذهم الأمر على المحمل الشخصي ضد قيادات حماس المشاركة في الإضراب. هذا ما أكّده مهند شريم الذي قال "إن من ضمن الاتفاقات مع قيادات في مصلحة السجون، عودة كل من؛ رئيس الهيئة، ونائبه، والأمير العام لريمون، إلى سجن ريمون بعد انتهاء الإضراب، إلا أنّ مسؤول القيادة الجنوية في مصلحة السجون، أصر على عدم إعادتهم، ورفض هذا الاتفاق بشدة، وسانده في ذلك قائم مقام رئيس مصلحة السجون"، وقد كادت هذه الاختلافات أن تنسف الاتفاق وتعيد الأمور إلى المربع الأول.

على الرغم من كل هذه العوامل، إلا أنّ مسار التفاوض والحوار، بقي يسير في وتيرة تتراوح بين الارتفاع والانخفاض، حسب تأثير هذه العوامل، وبقي أسلوب التفاوض خاضعاً لهذه التأثيرات، حتى التوصل إلى الاتفاق النهائي.

### خامساً: قياس كفاءة وفاعلية عملية إدارة إضراب حركة حماس أيلول / سبتمبر 2019:

تتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية التخطيط والتنفيذ والتقييم والاتصالات، والتي تعدّ المعايير لقياس كفاءة وفاعلية أيّ منظمة.

#### 1. فاعلية التخطيط، وتشمل الخطط والأهداف:

أ. لم يسبق خطوة الإضراب إعداداً وتجهيزاً ووضعاً للخطط بالصورة المطلوبة، وهذا ما يؤكّده المستطلعون من أعضاء التنظيم المحلي، حيث عدّ 92.3% أنه لم يتمّ الإعداد والتخطيط لخطوة الإضراب، في حين عدّ 7.69% عكس ذلك. وكذلك عدّ 84.61% من المستطلعين، أنّه لم يتمّ توعية وتوجيه الأفراد المنوي إخراجهم للإضراب، في حين أنّ 15.38% اعتقدوا عكس ذلك.



ب. أما على مستوى الأهداف، فلقد أدّى غياب التخطيط المسبق إلى عدم وضوح الأهداف، وسوء توزيع الموارد، وخلطٍ في تحديد الأولويات، وفقدان الرشد في تحديد الوجهة، ولم يتم استيعاب المستجدات البيئية المختلفة.

◀ 2. **فاعلية التنفيذ:** والتي تشمل قدرة المنظمة على تنفيذ أنشطتها وبرامجها بدقة وقوة. في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، خرجت قدرة المؤسسة عن السيطرة، وهذا واضح في عدة مواقف، منها خروج الأمير العام، والضغط الهائل الذي شكله سكان قسم (1)، ومحاولة خروج عدد من الأفراد للإضراب المفتوح عن الطعام، ثم خروج الدفعة الثانية في 13 آذار/ مارس؛ مخالفة بذلك قرار الهيئة القيادية العليا. وقد شكّل هذا حالة من الفوضى والإرباك وتباين في الآراء، حتى استلام لجنة إدارة الأزمة مهامها، التي تطلّب منها تطبيق نظام صارم لضبط الأمور.

◀ 3. **فاعلية الرقابة والمتابعة:** لم يكن هناك وضوح للمعايير والمقاييس كأساس للرقابة، مما أثر على القدرة على متابعة تحقيق الأهداف.

◀ 4. **فاعلية الاتصالات:** التركيز واعتماد أعضاء الهيئة القيادية في سجون الاحتلال قناة اتصال واحدة فقط (الجوالات المهرّبة) لمناقشة مقترحاتهم والتصويت عليها، ما يعني كشف كل مخططاتهم. كذلك كان هناك تباين واضح لدى أعضاء الهيئة في فهم الخطوة؛ جدية أم مناورة، ما يعني؛ إما عدم فهم الرسالة من قبل المستقبل، أو عدم القدرة على توصيل الفكرة من قبل المرسل.

## 1. كفاءة وفاعلية السلوك التنظيمي في اتخاذ قرار الإضراب:

يُعد مفهوم السلوك التنظيمي عمليةً إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة، كأفراد وجماعات، لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، من خلال أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة. وفي سبيل تحقيق الأهداف، تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيها العاملون، حسب



وظائفهم، بأدوار محددة لهم، في إطار موقع كلٍ منهم، من التنظيم والواجبات والمسؤوليات التي تحدت له.<sup>27</sup>

مع ذلك، يجب على العاملين الأخذ بعين الاعتبار، أنه من الطبيعي أن يكون هناك العديد من الاختلافات بين الأزمنة والظروف البيئية، والتي تؤثر في كثير من الأحيان على السلوك التنظيمي وطبيعة اتخاذ أي قرار وكذلك نتائجه. ولكي تكون النتائج جيدة ومُرضية، يجب أن يكون القرار مبنياً على المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لصانع القرار، وكما يجب أن تُعالج هذه المعلومات بأسلوب منطقي رشيد، حيث يُنظر إلى جميع البدائل الممكنة، وتحديد المشاركين في صنع القرار. ولقد عُرِّف القرار الإداري على أنه: اختياراً لأفضل البدائل المتوفرة من الناحية الفنية والاقتصادية، وذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، ويمكن اتخاذ القرار الإداري بناءً على دراسة مستفيضة، في وجود المعلومات الكاملة حول موضوع القرارات. وتشمل عملية اتخاذ القرارات: تعريف المشكلة، وجمع المعلومات وتحليلها، وتطوير الحلول ودراسة نتائجها، واختيار البديل الأمثل، وتنفيذ القرار ومتابعته، وتقييم القرار وعملية التغيير.<sup>28</sup>

لقد أثر سلوك الأمير العام، ومن بعده رئيس الهيئة، على طبيعة اتخاذ قرار الإضراب، وعلى نتائجه، حيث أنه لم يتم اتخاذ القرار الإداري بناءً على دراسة مستفيضة، وفق عملية اتخاذ القرارات سابقة الذكر. ولكي يكون القرار فعالاً، لا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار الشروط الرئيسية التالية:

أ. **التركيز على تحديد القضية التي سيُتخذ القرار بشأنها:**<sup>29</sup> إنَّ اتخاذ الأمير العام قرار دخول الإضراب، ومن بعده رئيس الهيئة، قد شتت التركيز على تحديد القضية المراد اتخاذ القرار بشأنها. فبينما كان التوجه اتخاذ خطوات تكتيكية (الزققات)، انحرفت البوصلة بسبب فرض

<sup>27</sup> محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث (عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015)، ص 35.

<sup>28</sup> عدنان علي انشاصي، مدخل إلى إدارة المشروعات الهندسية (غزة: د.ن.، د.ت.)، ص 137.

<sup>29</sup> هشام الطالب، دليل التنمية البشرية (د.م.: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، د.ت.)، ص 83.



سياسة الأمر الواقع من قبل الأمير العام، والذي دفع بدوره دخول رئيس الهيئة، ومن ثم الدفعات المتتالية للإضراب.

◀ ب. طرح الرأي المعارض، ومناقشته، بهدف تكوين فهم عام مشترك:<sup>30</sup> لم يكن النقاش بهدف

تكوين فهم مشترك، وإنما مجرد الإعلام من قبل الأمير العام لخطوته داخل التنظيم المحلي. ولم يُؤخذ الرأي المعارض بعين الاعتبار، وفي الوقت ذاته، لم تُدرس أيّ آراء أخرى.

◀ ج. البحث عن البدائل المختلفة:<sup>31</sup> بما أنه لم يكن هناك نقاش بالمعنى الجدّي، فهذا يعني بالضرورة أنه لم يكن هناك بحث جدّي عن أيّ بدائل.

◀ د. قانونية وآلية اتخاذ القرار: لم يستند الأمير العام في خروجه للإضراب قانونياً على أغلبية من

الهيئة القيادية العليا. كان خروجه مفاجئاً لأغلب أعضاء الهيئة، وهذا ما أكدته كل من خارجية الهيئة (وهو في الوقت نفسه نائب رئيس الهيئة)، وكذلك رئيس لجنة إدارة الأزمات.

أما المستطلّعين من التنظيم المحلي، فأجاب 84.61% أنّ الأمير العام لم يحصل على الأغلبية من الهيئة للخروج للإضراب، في حين أنّ 15.38% لم يُعطوا أيّ إجابة.

## 2. كفاءة وفاعلية العوامل المؤثرة في الإضراب:

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية لأيّ مؤسسة هو أمرٌ ضروريّ لمعرفة نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص، ودفع التهديدات التي تُحيط بالمؤسسة. وهذا يتطلب قراءة ودراسة جميع الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات، ونوعية الوسائل والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الموضوعية. وهنا تتضح أهمية الكفاءة، والتي تعني القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال (الاستغلال الصحيح) لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>30</sup> المرجع نفسه.

<sup>31</sup> المرجع نفسه، ص 85.





في إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، لم يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ولا دراسة الظروف والعوامل المرافقة للإضراب دراسة موضوعية وجديّة وعميقة، وكذلك لم تُستغلّ الموارد الاستغلال الصحيح، مثل:

أ. وجود الجسم الناظم والمؤسسة الشورية، التي تمتلك مخزوناً لا بأس به من الخبرة والتجارب المتراكمة، وكذلك القاعدة العريضة ذات الهمة العالية، والتضحيات اللامتناهية، وحالة الوحدة والتضامن التي يعيشها أسرى حماس.



ب. الفصائل الإسلامية والوطنية التي تعيش في أقسام حماس، والتي تعدّ عمقاً استراتيجياً، وعنصراً مهماً في معادلة وقواعد الاشتباك مع إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية.

ج. لم يتم تشكيل اللجان المختصة بالتحضير والتنسيق مع الخارج، في أيّ من مؤسساته التنظيمية أو الإعلامية أو الحقوقية، مما أثار سلباً في الاستفادة من تلك الموارد الهائلة من جهة، والتفاعل الرسمي والشعبي من جهة أخرى.

### 3. كفاءة وفاعلية القدرة على التنبؤ بسياسات مصلحة السجون الإسرائيلية وآليات تعاملها مع الإضراب:

التنبؤ عند جموع الأسرى فيما يتعلق بسياسات مصلحة السجون الإسرائيلية، وآليات تعاملها مع الإضراب، ليس مبنياً على الأسلوب الكمي الذي يستخدم التحليلات الرياضية والإحصائية، والذي يمكن من خلاله وضع صورة مستقبلية لأمر ما، وإنما مبني على الأسلوب الكيفي أو النوعي، انطلاقاً من الخبرة والمعرفة المتراكمة، من خلال التجارب المتكررة في معارك الأمعاء الخاوية. وقد مكّنتهم هذا من قراءة بعض السياسات والوسائل والتطورات المستقبلية، معتمدين بذلك على الحدس والتوقع، الشخصي والجماعي.



في إضراب أيلول/ سبتمبر، لم يتم تفعيل خاصية التنبؤ، وأصبحت بالشلل، ولم تؤخذ بعين الاعتبار، خصوصاً في جزئية الإضراب عن الماء ونسبة المخاطرة ومدى تدحرج الخطوة. هذا ما أكده المستطلعون من العاملين في التنظيم المحلي، حيث أنّ ما نسبته 53.64% قالوا إنّهم لم يؤخذ ذلك في عين الاعتبار، في حين أنّ ما نسبته 46.15% أجابوا أنه تمّ الأخذ بالحسبان مسألة المخاطرة وتدحرج الخطوة. وهذا يعزز عدم الكفاءة والفاعلية في القدرة على التنبؤ الصحيح، ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أمور:

أ. فرض سياسة الأمر الواقع، بدخول الأمير العام الإضراب المفتوح عن الطعام والماء، دون دراسة مستفيضة للأمر.

ب. اعتقاد الأمير العام والتنظيم المحلي أنّ الإضراب تكتيكي مرحلي، ولن يتعدى أياماً معدودة. وهذا ما أكده المستطلعون من التنظيم المحلي، حيث قال 76.92% إنّ الخطوة مرحلية تكتيكية، في حين أنّ ما نسبته 15.38% اعتقدوا عكس ذلك.

ج. اعتقاد بعض المسؤولين من التنظيم المحلي وتنبؤهم بأن الإضراب عن الماء سيقصّر عمر الإضراب، بسبب عدم اعتياد إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية على مثل هذا النوع من الإضرابات.

إن عدم قراءة الواقع، والتنبؤ الصحيح لسياسات وآليات تعامل مصلحة السجون الإسرائيلية، كان له انعكاساته على كمّ التضحيات المعنوية والمادية مقابل الإنجازات. وهذا ما بدا جلياً في المعاملة القاسية للمضربين عن الطعام بشكل عام، والمضربين عن الماء بشكل خاص، مما شكّل خطراً على حياتهم وخسارةً للسلاح الاستراتيجي؛ الإضراب المفتوح عن الطعام.



#### 4. كفاءة وفاعلية إدارة المفاوضات مع مصلحة السجون الإسرائيلية واتخاذ قرار إنهاء

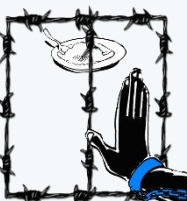
##### الإضراب:



يُعدّ إضراب أيلول/ سبتمبر 2019 التجربة الأولى في مسيرة حركة حماس والحركة الأسيرة، التي يكون فيها المفاوض من غير المضربين عن الطعام والممثل في لجنة إدارة الأزمة ومن التنظيم غير الرسمي الممثل بمهند شريم. ولقياس كفاءة وفاعلية عمل لجنة إدارة الأزمة، يمكن القول:

- أ. إن اتخاذ القرار كان ضمن إطار العمل الشوري والمؤسسي.
  - ب. استطاعت اللجنة، وبنسبة جيدة، ترتيب البيت الداخلي وتوحيد الصف وقنوات الاتصال.
  - ج. تم إنجاز بعض المطالب، والتأكيد على ما كان قد أُنجز قبل الدخول في الإضراب.<sup>32</sup>
  - د. استطاعت التواصل مع المضربين عن الماء، وإقناعهم بإنهاء إضرابهم عن الماء وبقائهم مضربين عن الطعام.
  - هـ. تم التنسيق والتواصل والتشاور مع الحركة في الخارج.
  - و. استطاعت الانسحاب الآمن والمشرف، بطريقة لا تُظهر حركة حماس منكسرة.
- وفي سؤال للمستطلعين من التنظيم المحلي عن خبرة وكفاءة اللجنة، قال 84.61% إنّ اللجنة تمتلك الخبرة والكفاءة، أما ما نسبته 15.38% قالوا عكس ذلك.
- وفيما يتعلق باستثمار اللجنة الخطوة وكُمّ التضحيات بالشكل الصحيح، أجاب 30.76% من المستطلعين أنّ اللجنة استطاعت ذلك، في حين أنّ 69.23% خالفوهم الرأي. وتساوت النسب بين المستطلعين في سؤاّهم حول تحقيق اللجنة المطلوب منها ضمن الإمكانيات المتاحة،

<sup>32</sup> لجنة الدراسة، دراسة خاصة لحركة حماس متعلقة بالتحقيق في الأحداث، من بدء تركيب أجهزة التشويش في أقسام أسرى حماس، شهر شباط/ فبراير 2019، وحتى إضراب أيلول/ سبتمبر 2019.



إذ عدّ 46.15% أنها استطاعت، والنسبة ذاتها قالت إنّها لم تستطع ذلك، وما نسبته 7.69% لم يقدموا أيّ إجابة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنّ الأدوار توزعت بين أعضاء اللجنة، فيما يتعلق بالحوار والمفاوضات مع إدارة مصلحة السجون الإسرائيلية. لكن، وبحسب اطلاع الباحث، إنّ النسبة الأكبر كانت للتنظيم غير الرسمي، في حين أنّ قرار إنهاء الإضراب، تم التصويت عليه داخل المؤسسة، وحصل على الأغلبية المطلوبة.

### 5. كفاءة وفاعلية نتائج الإضراب مقارنة بالأهداف المخطط لها مسبقاً:

يمكن قياس مدى كفاءة وفاعلية إضراب أيلول/ سبتمبر 2019، انطلاقاً من:

- مقارنة النتائج الفعلية بما كان مخطط له.
- مدى القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

#### ◀ أ. الأهداف المخطط لها قبل خروج الأمير العام للإضراب:

كانت الأهداف والمطالب قبل خروج الأمير العام للإضراب هي: حلّ آثار التشويش، وإزالة الجهازين الإضافيين، وفتح الاتصال خمسة أيام بدلاً من ثلاثة أيام. علماً أنّ فكرة الإضراب لم تكن حاضرة بقوة، إذ كان المتفق عليه داخلياً اتخاذ خطوات ودفعات بسيطة حتى تحقيق تلك الأهداف والمطالب.

#### ◀ ب. الأهداف المخطط لها بعد خروج الأمير العام للإضراب:

كل المطالب سابقة الذكر، إضافة إلى عودة الأمير العام لسجنه. وبعد دخول رئيس الهيئة، ومن بعده خارجية ونائب رئيس الهيئة، وخروج الدفعة الأولى والثانية من كل مواقع حماس، وحتى وصول عدد المضربين إلى 130، واستلام لجنة إدارة الأزمة مهامها، اعتُمدت الأهداف والمطالب نفسها، إضافة إلى إرجاع كل المضربين إلى سجونهم بعد إنهاء الإضراب.



### ◀ ج. الأهداف والمطالب التي تم تحقيقها:

1. إزالة آثار التشويش خلال فترة ثلاثة إلى أربعة أسابيع من انتهاء الإضراب.
  2. نقل أسرى غزة إلى سجن النقب، ممن تنطبق عليهم شروط ومعايير سجن النقب.
  3. إرجاع جميع المضربين إلى أماكنهم وسجونهم، وعودة الأمير العام ورئيس ونائب الهيئة؛ مؤقتاً، إلى سجن ريمون، ومن ثم نقلهم إلى سجون أخرى.
  4. فتح الاتصال خمسة أيام بدلاً من ثلاثة أيام.
- والجدير ذكره، أنّ ما تم تطبيقه حتى كتابة هذه السطور، هو البندين 2 و3، أما البند 4 فقد فُعل بالرغم من أنه تمّت الموافقة عليه قبل الإضراب. أما فيما يتعلق بالجهازين الإضافيين، فلن يتم إزالتهم، وإنما سيتم إبعادهما عن مرأى العين فقط، كما بقي البند 1 تحت المتابعة.
- أما فيما يتعلق بالعقوبات والغرامات المالية، والتي وصلت إلى 12,500 شيكل (نحو 3,500 دولار أمريكي)<sup>33</sup> في سجن ريمون وحده، فلم يتم إلغاؤها.

### ◀ د. القدرة على استخدام الموارد المتاحة بالشكل الصحيح:

في معادلة وقواعد الاشتباك، تعدّ الموارد البشرية رأس المال، وهنا سيتم استعراض بعض الإحصائيات أو البيانات المتعلقة "بالمدخلات مقابل المخرجات" أو التضحيات مقابل الإنجازات، لجزء من المضربين، والذين خرجوا من سجن ريمون فقط، لعدم قدرة الباحث على الحصول على كل الإحصائيات لكل المضربين من باقي المواقع:

- أ. بلغ عدد إجمال المضربين في سجن ريمون 40 مضرباً.
- ب. تراوحت مدة الإضراب عن الطعام بين 12 يوماً؛ كحدّ أدنى، و18 يوماً؛ كحدّ أعلى.
- ج. تراوحت مدة الإضراب عن الماء بين يومٍ واحد؛ كحدّ أدنى، و11 يوماً؛ كحدّ أعلى.

<sup>33</sup> تم اعتماد سعر صرف الدولار مقابل الشيكال الإسرائيلي وفق معطيات بنك "إسرائيل" المركزي لمعدل سنة 2019، الذي بلغ 3.5643.



وفي سؤال المستطلعين من التنظيم المحلي، عن تحقيق الأهداف التي قام من أجلها الإضراب، قال 76.92% إن الأهداف لم تتحقق، وعدّ 15.36% أنها تحققت، بينما 7.69% لم يُعطوا أيّ إجابة. وفي سؤال آخر عن تساوي حجم التضحيات مع الإنجازات التي تحققت، عدّ 61.53% أنّها لا تساوي، و23.07% قالوا عكس ذلك، بينما 15.38% لم يُعطوا أيّ إجابة.

## سادساً: النتائج:

### 1. على مستوى القرارات:

أ. وجدت حالة من العجز في استعراض ودراسة البدائل المتاحة، وتقييمها في ضوء خدمة الأهداف، وتكلفتها، سواء على مستوى الهيئة القيادية العليا أم التنظيم المحلي في سجن ريمون.

ب. رافق قرار الإضراب المفتوح عن الطعام الكثير من الضبابية والتخبط، على كافة المستويات.

ج. قرار الأمير العام لريمون الإضراب عن الطعام والماء، كان مخالفاً لتوجيهات الهيئة القيادية العليا، ولم يستند إلى أيّ مرجعيات قانونية.

د. قرار نائب الأمير العام لريمون والتنظيم المحلي، بإخراج الدفعة الثانية للإضراب، كان مخالفاً لقرارات الهيئة القيادية العليا.

### 2. على مستوى التخطيط والتحضير:

أ. غياب التخطيط، وعدم صياغة الرؤى البعيدة والأهداف والاستراتيجيات، مع الأخذ بعين الاعتبار المصالح العامة.

ب. عدم الأخذ بعين الاعتبار المستجدات البيئية المختلفة، والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤسسة.



ج. لم تقم الهيئة القيادية العليا، ولا التنظيم المحلي، بالدور المنوط بهما من ناحية التعبئة والتوجيه والإعداد للإضراب، ولم تستغلا الموارد المتاحة (البشرية والمادية) داخلياً وخارجياً بالشكل الصحيح.

### 3. على مستوى التنفيذ والمتابعة:<sup>34</sup>

- أ. شاب صنع القرار الكثير من الضبابية والارتباك، وكذلك كان حال التنفيذ والمتابعة.
- ب. عدم إدراك الكثير من أعضاء الهيئة القيادية العليا لأهداف التحرك الأخير، والتي صيغت على شكل ثلاث أولويات؛ التشويش، الخمسة أيام، إرجاع الأمير العام، بالرغم من تطوير الخطوة على هذه الأساسات.
- ج. لم تحدد الهيئة القيادية العليا مسبقاً، ما هو المقبول من هذه النقاط الثلاث؛ كحدّ أدنى، يمنع التحرك أو يوقفه، وترك الأمر للميدان، خصوصاً أنّ مطلبين من هذه المطالب تم تحقيقها قبل التحاق رئيس الهيئة بالإضراب.
- د. بالرغم من البدء الفعلي للخطوة، وحتى بعد أن ضمت أكثر من 25 أخصاً، إلا أنّ البعض من أعضاء الهيئة القيادية العليا، كان لا يزال يعتقد أنها مناورة.
- هـ. السماح لبعض الإخوة بدخول الإضراب، دون الالتفات إلى وضعهم وحساسيتهم، مثل محمود نصار، الذي قام بعملية طعن في السجن، والجميع كان يعرف مدى حقد الإدارة عليه، وتربصهم به. كما تمّ السماح لمن يعانون من مشاكل في القلب، مثل محمد أبو تايه وفهمي أبو صلاح.

### 4. على مستوى الاتصالات والتنسيق:

- أ. معرفة مصلحة السجون الإسرائيلية أهداف وطبيعة وسقف التحرك، بسبب مناقشة تفاصيل الخطوة عبر الجوالات المهربة.

<sup>34</sup> لجنة الدراسة، دراسة خاصة لحركة حماس متعلقة بالتحقيق في الأحداث، من بدء تركيب أجهزة التشويش في أقسام أسرى حماس، شهر شباط/ فبراير 2019، وحتى إضراب أيلول/ سبتمبر 2019.



ب. لم يكن التنسيق مع الفصائل بالمستوى المطلوب، مما أثر على العلاقة مع الفصائل وأظهر الحركة مكشوفة الظهر.

### 5. على مستوى إدارة مصلحة السجون:

أ. عملت مصلحة السجون الإسرائيلية على جعل حركة حماس تدفع ثمن تحقيق إنجاز التلفون العمومي، وهو ما صرح به المسؤول الأول في استخبارات مصلحة السجون الإسرائيلية يوفال بيتون Yuval Bitton.

ب. استطاعت اللعب على التناقضات الداخلية التي رافقت الإضراب، ومحاولة استغلالها.  
ج. وضعت خطة لافتحام جميع أقسام حماس في جميع السجون، في وقت واحد، لإرباك المشهد.  
د. شكل الإضراب عن الماء حالة من الخوف عند مصلحة السجون الإسرائيلية، مما جعلها تطلب من قيادة حماس غير المضربة، إقناع المضربين بإنهاء إضرابهم عن الماء.  
هـ. إنّ ارتباك مصلحة السجون الإسرائيلية، بسبب قرارات الحكومة الإسرائيلية، وضغط الإعلام، قد أضعف قدرتها على اتخاذ أيّ قرار متعلق بالإضراب، والذي كان من الممكن أن يؤدي إلى إطالة عمر الإضراب ورفع سقفه.

### 6. على مستوى لجنة إدارة الأزمة، وقرار إنهاء الإضراب:

لقد نجحت لجنة إدارة الأزمة في تحقيق رؤيتها القائمة على الانسحاب من خطوة الإضراب، بأقل الخسائر، على أساس النقاط التالية:  
أ. الأهداف والمطالب لا تحتاج اتخاذ خطوة استراتيجية.  
ب. تعنت مصلحة السجون الإسرائيلية لظروف داخلية، وسبب وتوقيت دخول حماس الإضراب، والوضع الخارجي غير المساعد.  
ج. نسبة الذين خرجوا للإضراب 10% فقط، وباقي القاعدة غير مقتنعة بالإضراب، والأحداث وسياتها.





د. كانت بداية الخطوة بشكل فردي وغير مسؤول وغير منظم، وعليه كان التوجّه نحو الانسحاب الذي يحفظ ماء الوجه، ويأتي بالحد الأدنى.<sup>35</sup>  
هـ. اتُّخذ قرار إنهاء الإضراب بأغلبية الأصوات داخل المؤسسة، وبآلية صحيحة وسليمة.

## 7. الإيجابيات:

- أ. حفاظ حركة حماس على صورتها وجهوزيتها أمام مصلحة السجون الإسرائيلية، بالرغم من إصرارها على خوض الإضراب دون مساندة.
- ب. الشجاعة عند حركة حماس في اتخاذ قرار إنهاء الإضراب، والانسحاب من الخطوة، والخروج بأقل الخسائر.
- ج. أكسب خوض حماس لأول مرة تجربة الإضراب عن الماء وعياً في استخدام هذا السلاح بالطريقة الصحيحة.
- د. خوض حركة حماس لأول مرة تجربة أن يكون المفاوض من غير المضربين، مما أكسبها أسلوباً جدياً في التعامل.
- هـ. تشكيل لجنة لدراسة التداعيات القوية لتجربة الإضراب عن الماء، واستخلاص الدروس المستفادة من هذه التجربة.
- و. اكتساب الإخوة الجدد تجربة الإضراب، وتشكيلهم صورة رائعة من الصمود، في مواجهة أساليب مصلحة السجون الإسرائيلية.
- ز. الالتحام بين القاعدة والقيادة، وترك الخلافات، والدفاع عن الحقوق من خلال الهمة العالية والاستعداد للتضحية.

<sup>35</sup> لجنة إدارة الأزمة، لجنة مشكلة من قبل الهيئة القيادية العليا لحركة حماس في سجون الاحتلال، لمتابعة إضراب أيلول/ سبتمبر 2019.



1. استخدام الأساليب العلمية في صنع واتخاذ القرارات، وضرورة العمل ضمن الإطار المؤسسي والقانوني، وعدم التفرد في اتخاذ القرارات.
2. تشكيل لجنة التخطيط وتقدير الموقف، بديلاً عن لجنة "إدارة الأزمة"، والتي تُعنى بتقديم الخطط والخطط البديلة، بصورة دورية، قبل وخلال الخطوات النضالية، استراتيجية كانت أم تكتيكية.
3. ترشيد استخدام الخطوات الاستراتيجية، وعدم اتخاذ أيّ خطوة استراتيجية إلا بعد دراستها بصورة كاملة.
4. عدم استخدام خطوة الإضراب عن الماء، إلا في حالة الضرورة، وضمن الشروط التالية:
  - أ. أن يكون الإضراب جماعي، ويشمل أكبر عدد من الأسرى، بحيث لا تستطيع المستشفيات استيعاب المضرين.
  - ب. رفض الإنفوزيا Infusion/ IV (إبرة الجلوكوز Glucose) في عيادة السجن، وقبولها في المستشفيات الإسرائيلية.
5. ابتكار قنوات اتصال آمنة وفعالة، للتواصل مع مواقع حماس، لمناقشة المقترحات والخطط، وأخذ القرارات.
6. الاتفاق على آلية ترميز وتشفير لاستخدامها في حالات الضرورة الاضطرارية، عند مناقشة القرارات المهمّة عبر الجوالات المهربة.
7. إعادة بناء العلاقة مع الفصائل، على قاعدة الاحترام المتبادل، والشراكة الحقيقية، وتشكيل لجنة وطنية عليا للفصائل، وصياغة وثيقة وطنية، كمرجعية للعمل النضالي الوطني، وحياء الاعتقال.
8. التأكيد على أنّ العلاقة مع الفصائل هي علاقة استراتيجية، ومن يحدد الانفتاح والتوسع، أو التقليل فيها هي الهيئة القيادية العليا فقط، ودور التنظيم المحلي في هذا الشأن، التعزيز ورفع التقارير والتوصيات.

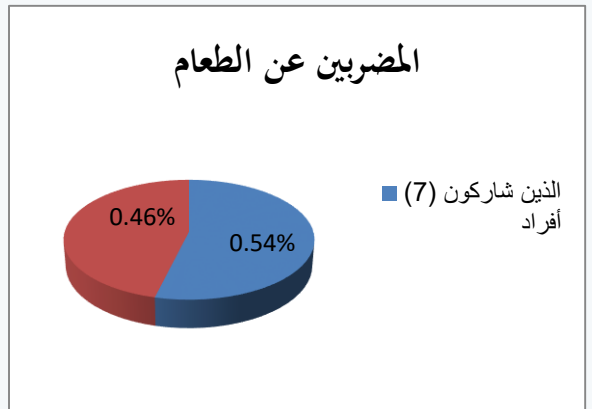
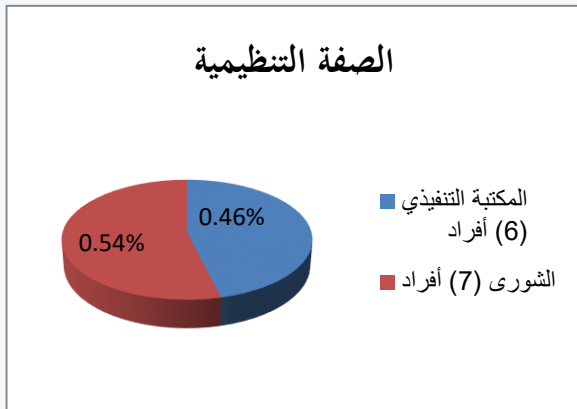
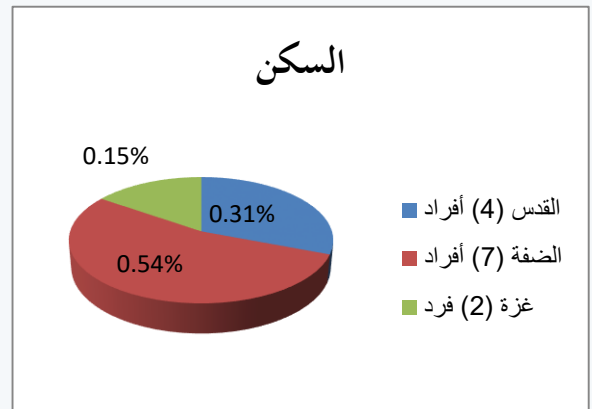
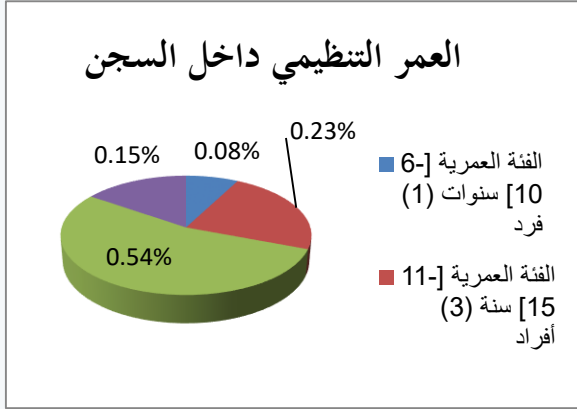
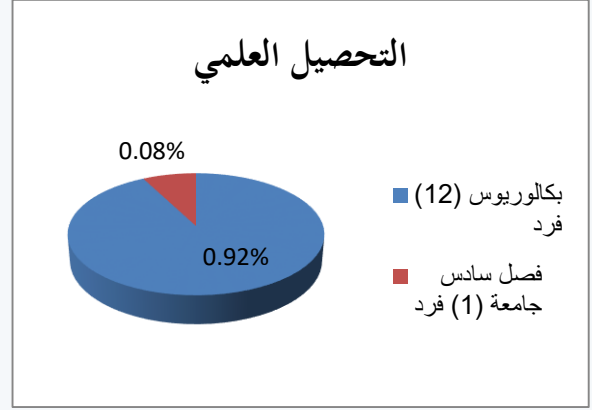
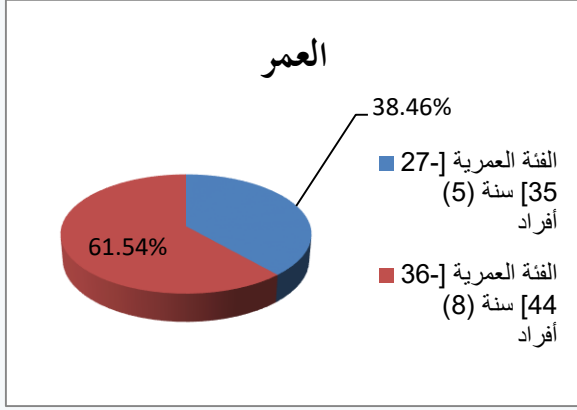


9. ضرورة تفعيل الدور الإعلامي للضغط على أصحاب القرار الفلسطيني، للعمل على تحرير الأسرى ومساندتهم.
10. إعداد دراسة في الخارج، حول الدور المنوط بالإعلام والمؤسسات الحقوقية، والحراك الشعبي والفصائلي، وآليات تفعيلها، لمساندة الأسرى في إضراباتهم.
11. تفعيل دور اللجان المختصة بالتنسيق مع الخارج، وتنسيق عملية التفاعل مع خطوات الأسرى النضالية.
12. دراسة أسلوب التفاوض الجديد؛ المتعلق بإدارة التفاوض من قبل غير المضربين، دراسة معمّقة، واستخلاص النتائج.
13. تطوير عمل لجنة الحوار، لتشمل الاهتمام بتطوير المهارة التفاوضية، عبر تكليف أشخاص بدراسة أساليب المهارات التفاوضية، وتقديم الدورات اللازمة لهم.

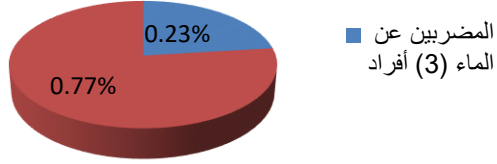


## ملحق: نتائج الاستبيان

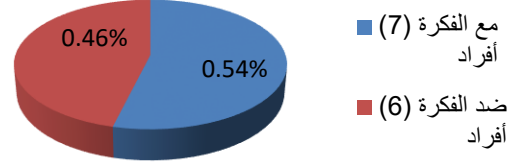
### الجزء الأول: المعلومات الشخصية:



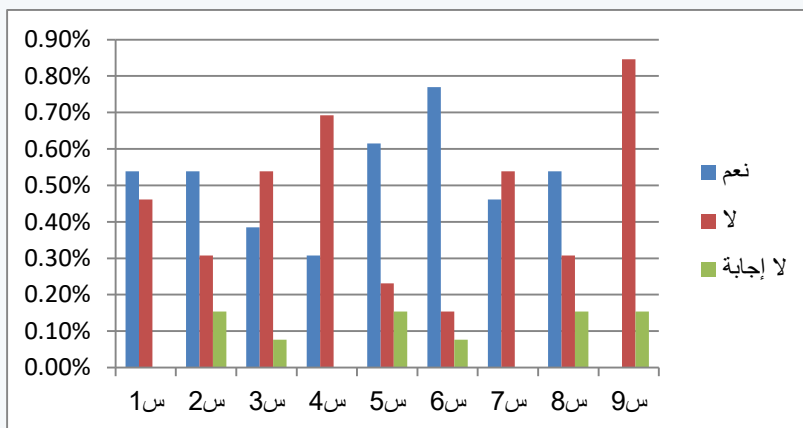
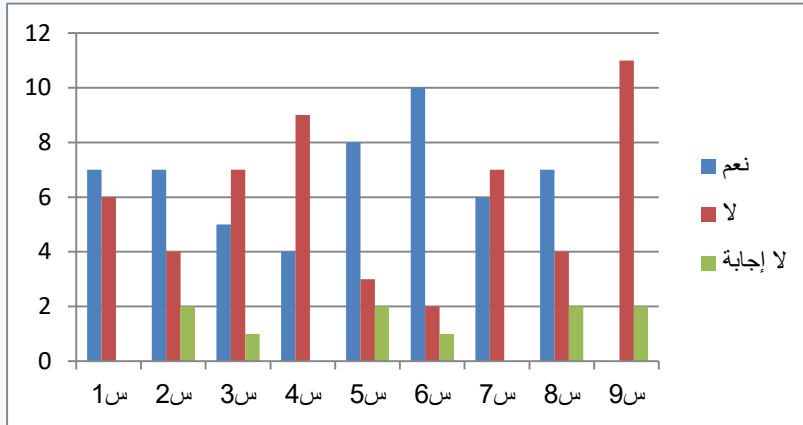
### المضربين عن الطعام والماء



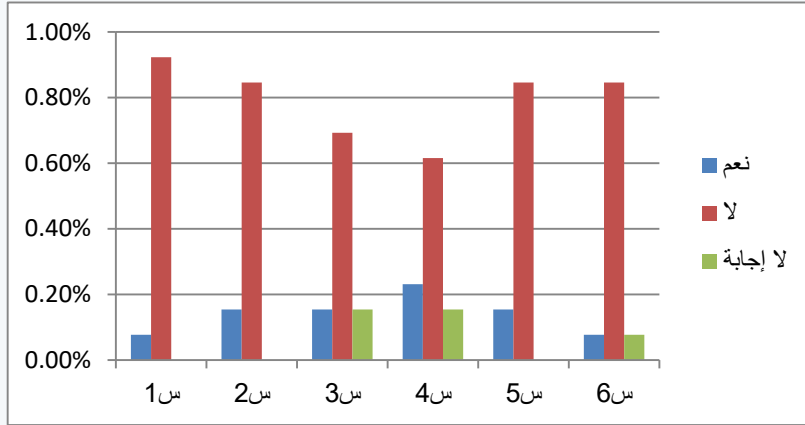
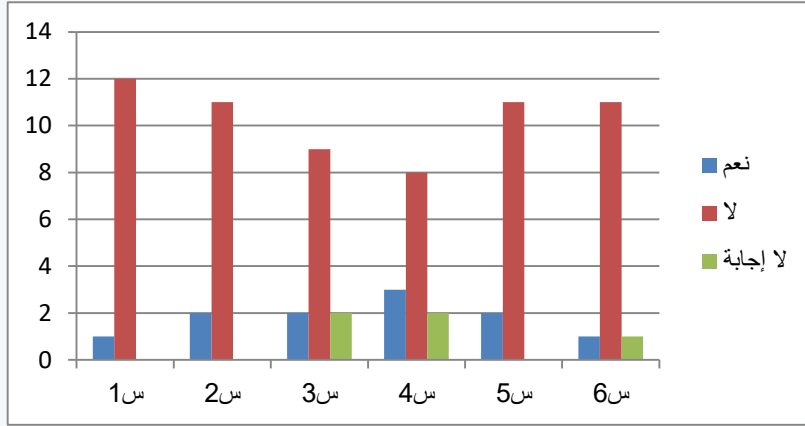
### مع فكرة الإضراب أصلاً



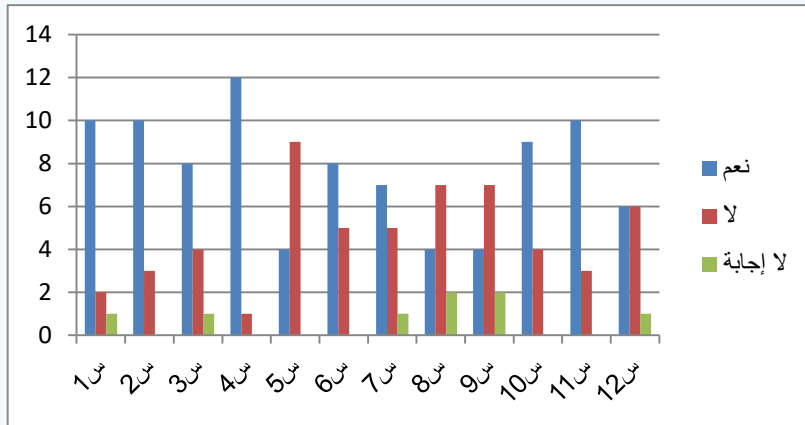
## الجزء الثاني: القرارات التي اتخذت قبل دخول الأمير العام خطوة الإضراب:

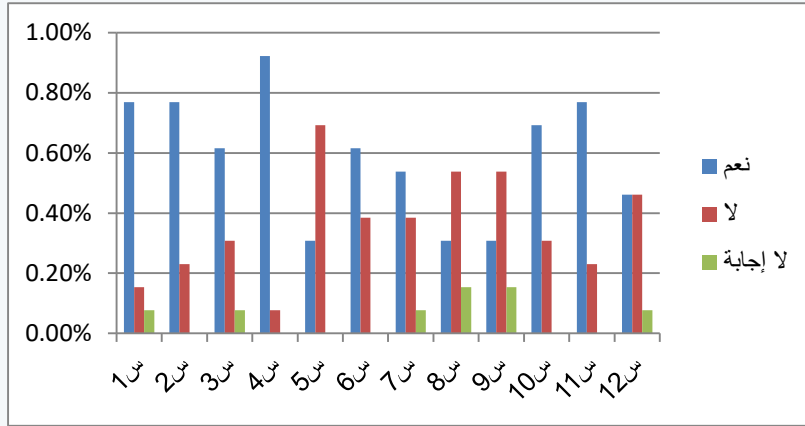


### الجزء الثالث: التخطيط، التجهيز، التحضير للإضراب:

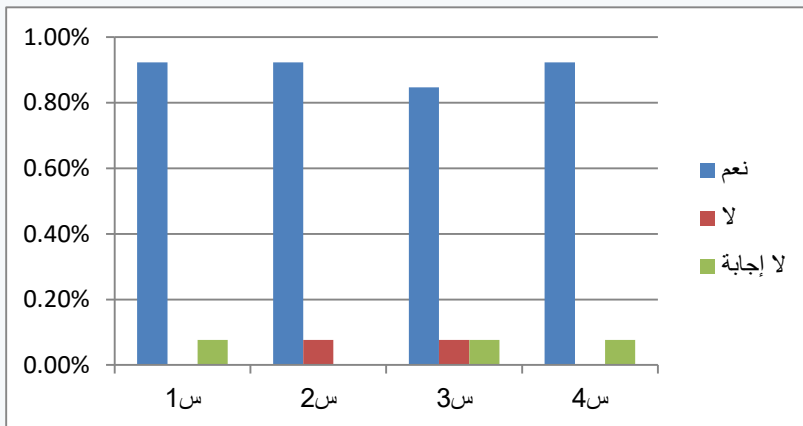
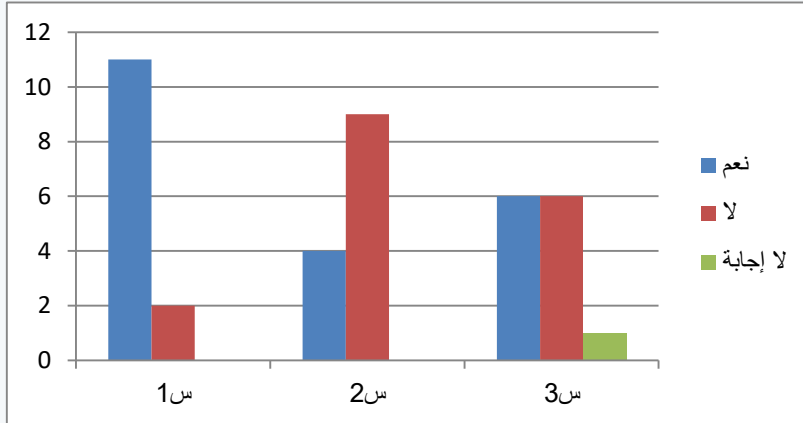


### الجزء الرابع: القرارات التي اتخذت من بعد خروج أمير عام ريمون للإضراب:

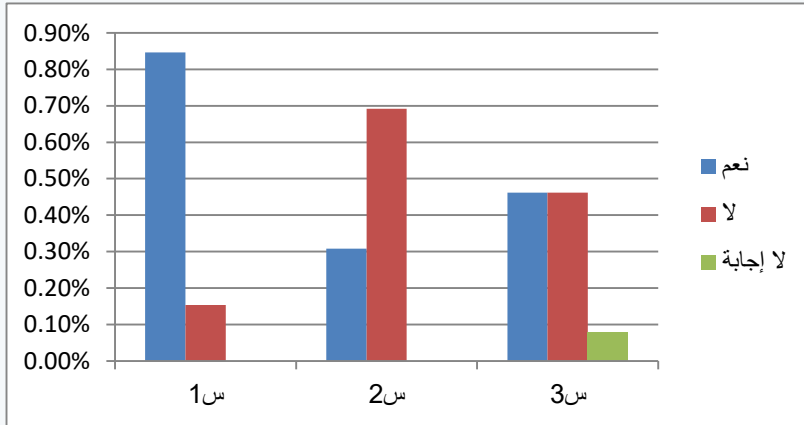
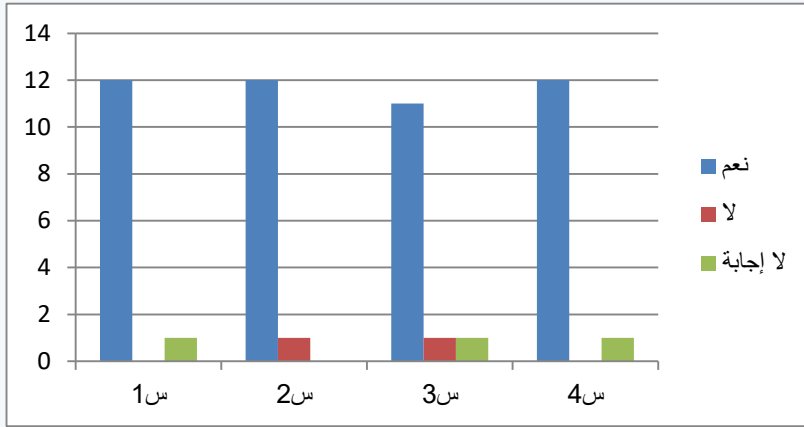




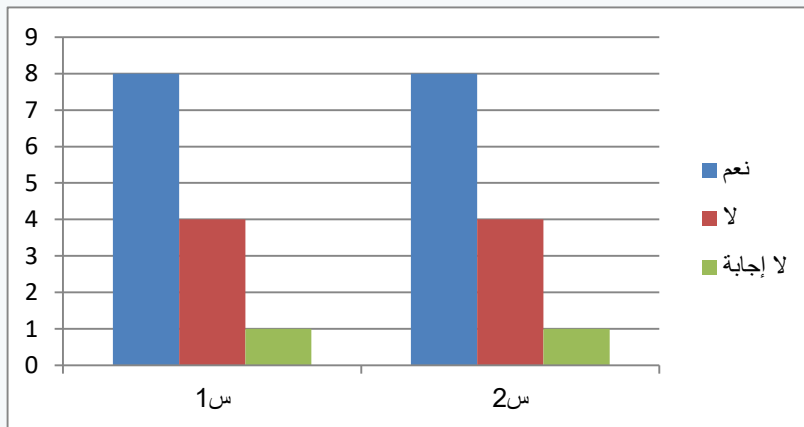
### الجزء الخامس: لجنة إدارة الأزمة:



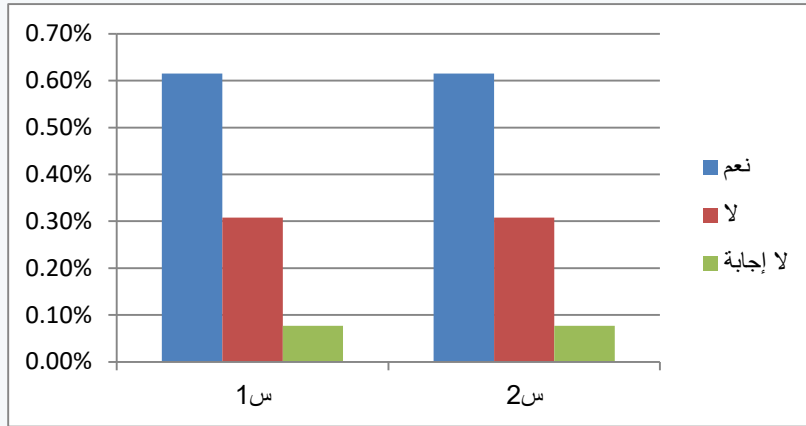
## الجزء السادس: انتهاء الخطوة وقرار الفك:



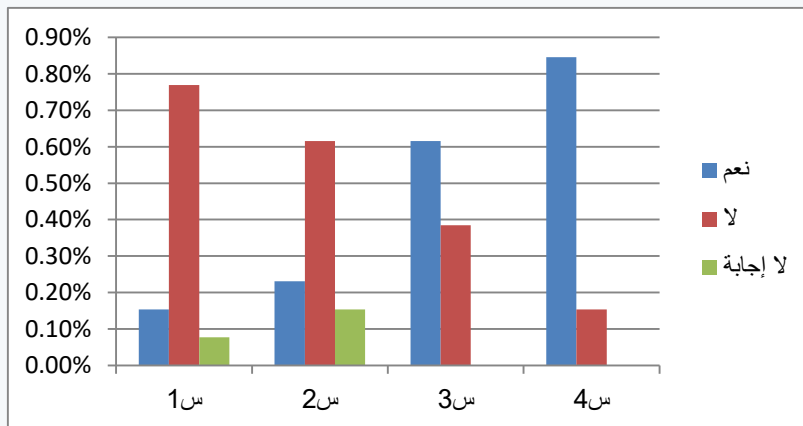
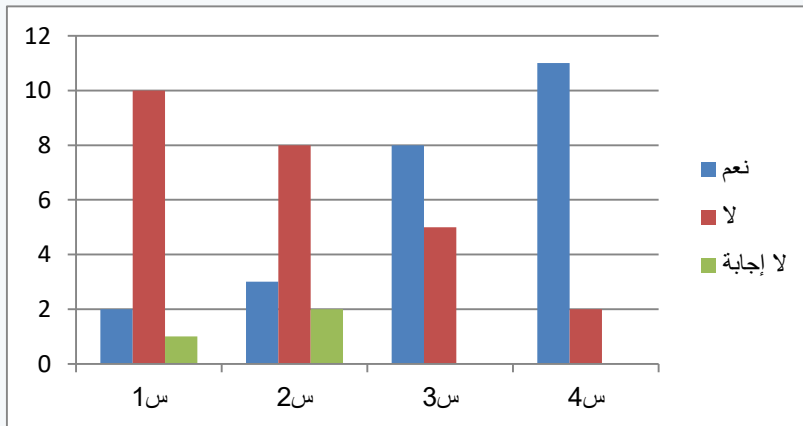
## الجزء السابع: التنظيم غير الرسمي:



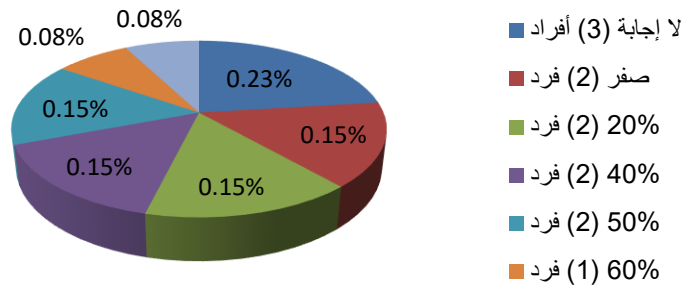




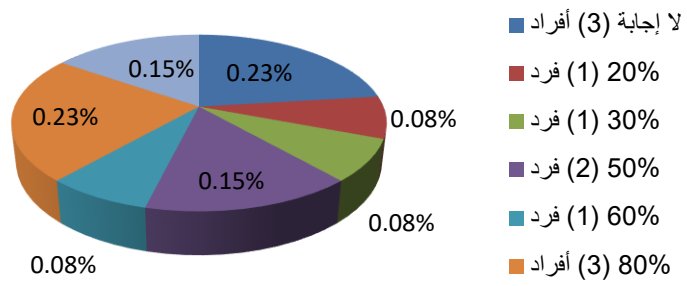
### الجزء الثامن: الإنجازات:



### س 5



### س 6



## Abstract

### **Analysis of the Efficiency and Effectiveness of the Decisions Concerning the September 2019 Hamas Strike in Israeli Prisons Ramon Prison/ Section 1**

This study aims to analyze the effectiveness and efficiency of decisions related to the Hamas strike of September 2019 in Israeli prisons. It studies the direct and indirect factors that had affected the strike decision and the decision-making mechanism, in addition to the ability of predicting the policies of the Israel Prison Service (IPS) and taking the necessary measures. It studies the efficiency and effectiveness of managing negotiations with IPS and taking the decision to end the strike. The study has pursued the descriptive-analysis and case study methods, and the researcher has used three tools:

1. Interview: The researcher interviewed members of the study population, in addition to some leading figures from different Palestinian organizations.
2. Questionnaire: It was given to a sample of 13 individuals; six Executive Office members and seven *Shurah* Council members.
3. Constant observation: The researcher had direct contact with the events and their different phases.

The study concludes that there was absence of systematic planning, the action was not thoroughly studies, and there was randomness in decision-making and in working within the institutional framework.

The study stresses the necessity of using scientific methods in making and taking decisions, the need to work within the institutional and legal frameworks governing the organizational work, and the necessity of not making decisions alone.

#### **Keywords:**

Prisoners	Hunger Strike	Hamas	Israeli Occupation	Ramon Prison	Israel Prison Service
-----------	---------------	-------	--------------------	--------------	-----------------------

