



مؤتمر أمان السنوي 2025

ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة مرحلة التعافي المبكر في قطاع غزة



AMAN
Transparency Palestine



مؤتمر أمان السنوي 2025

ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة
مرحلة التعافي المبكر في قطاع غزة

أوراق بحثية

2025

AMAN
Transparency Palestine



جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)

في حالة الاقتباس، يرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).
2025. مؤتمر أمان السنوي "ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة مرحلة التعافي المبكر في قطاع غزة".
رام الله-فلسطين.

إنّ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) قد بذل جهوداً في التحقّق من المعلومات الواردة في
هذا التقرير، ولا يتحمّل أيّ مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الكتاب
بعد نشره.



مدخل عام

ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة
مرحلة التعافي المبكر في قطاع غزة
"المخاطر والفرص"

تتهدأ غزة، في إطار تطبيق اتفاقية ترامب، لدخول مرحلة جديدة مركبة ومعقدة من إدارة السلطة وإعادة الإعمار بتوجيه من مجلس سلام دولي برئاسة ترامب، يُصدر توجيهات لبنى مؤسسية متداخلة تشارك فيها أطراف دولية وإقليمية متعددة، لإدارة جوانب مدنية (يشترك فيها خبراء دوليون ومحليون وإقليميون)، وأمنية لحفظ الاستقرار الأمني (تشارك فيها أطراف إقليمية ومحلية بإشراف مصري إسرائيلي)، وإدارة صناديق مالية واستثمارية يقودها البنك الدولي، إضافة إلى إدارة مساعدات إنسانية دولية (مشاركة منظمات إنسانية دولية ومحلية). أما إدارة الخدمات العامة (التعليم، الصحة، الحماية الاجتماعية، البنية التحتية، ... إلخ)، فسوف يتولاها جسم فلسطيني من التكنوقراط.

تمثل هذه الصيغة المقترحة والمتعددة الأطراف لإدارة الحكم، تحدياً استراتيجياً يتعلق بمصير وحدة الشعب الفلسطيني، ومستقبله، وتقرير مصيره.

إن الغموض المتعلق بتفاصيل الإدارة، وشكل قوات الاستقرار للأمن، ومحتواها، ودورها، وهدفها، سيؤدي إلى وجود شقوق وفراغات، ستحاول بعض الأطراف -مثل إسرائيل- استغلالها لفرض مقاربتها الخاصة بها. لذلك، فإن الأطراف الفلسطينية ذات العلاقة، يجب أن تكون مُمكنة لفرض مقاربة وطنية فلسطينية، مع الحرص على الالتزام بالنزاهة والشفافية ومكافحة الفساد وفقاً للمصلحة العليا للشعب الفلسطيني، وبعيدا عن أي حسابات فتوية.

تعدد أجنادات ومقاربات الأطراف المتواجدة في إدارة قطاع غزة

على الرغم من وجود أعداد كبيرة من الدول المشاركة في متابعة وتنفيذ المرحلة الانتقالية لإدارة قطاع غزة، إضافة إلى الطرفين الفلسطيني والإسرائيلي، فإن الأطراف العربية والإسلامية المشاركة والداعمة للطرف الفلسطيني تشمل، بشكل خاص، كلاً من مصر، وقطر، وتركيا، والسعودية، في مقابل الطرف الأمريكي المساند لإسرائيل.

وفي إطار الصراع بين الأطراف المتواجدة لإدارة قطاع غزة، من المتوقع أن تتعرض مراكز اتخاذ القرار في غزة إلى محاولات متنوعة لفرض إطار مرجعي ومؤسسي خارج الإطار، وربطه بمنظومة متعددة الأطراف، واعتماد أطر مرجعية وقانونية ومؤسسية بأوامر وتشريعات جديدة، تضعف من حق المواطنين الفلسطينيين كمصدر لصنع السياسات العامة والتشريعات، وإلغاء الرقابة والمساءلة المحلية للمسؤولين عن إدارة الشأن العام والموارد العامة، واستبدال ذلك بالتبعية لمجلس السلام وخبرائه، ما يخدم أجندة الطرف الإسرائيلي بقيادة نتياهو الراغب في تشتت الأطر القانونية والمؤسسية الفلسطينية الجامعة خدمة لأهدافه في منع قيام دولة فلسطينية.

إن ضبابية قرار مجلس الأمن، تتيح لكل من فلسطين وإسرائيل ممارسة دور مؤثر، في قيام كل طرف بفرض مقاربتة، وعليه، فإن مباشرة اعتماد التشريعات الفلسطينية والبنى الفلسطينية الموحدة كإطار مرجعي تشريعي ومؤسسي للمسؤولين والعاملين الفلسطينيين، تعتبر ضرورية لمنع السياسة الإسرائيلية التي لا ترغب في استقرار الوضع في القطاع، والإبقاء على حالة الفوضى، وفرض الحرب، وفصل قطاع غزة عن الضفة الغربية.

النزاهة ومكافحة الفساد في مرحلة التعافي

إن استمرار ضعف بنية وقدرة الأجسام والأطر الرسمية المركزية، وتشتت عمل مؤسسات المجتمع المدني في بلورة السياسات العامة لهذه المرحلة، وضعف دورها في مراقبة تدفقات التمويل وآليات اتخاذ القرار بشأن إدارة الشأن العام، سيؤدي إلى هشاشة في منظومة النزاهة والمساءلة العامة، ما يزيد من فرص الفساد وإفلات الفاسدين من العقاب.

من المتوقع البدء بمرحلة التعافي المبكر وإعادة الإعمار قريباً، لكن ما يرافقها من ضخ مليارات الدولارات في بيئة معقدة، وضبابية قانونية ومؤسسية، ووجود أطراف متعددة، دون وجود ضمانات حوكمة وسيادة قانون، يُنتج مخاطر عالية للفساد الداخلي والعابر للحدود؛ إذ يواجه القطاعان المحلي والدولي، بما في ذلك القطاع الخاص، ومقاولو البنية التحتية، وشركات إعادة الإعمار، فرصاً متقدمة للفساد، تشمل الرشوة، والتلاعب بالمناقصات، وسوء إدارة الموارد

المالية، واستغلال تضارب المصالح. ويزداد المشهد تعقيداً بسبب الطبيعة العابرة للحدود للتمويل، وتعدد الجهات المنفذة، واختلاف الأنظمة المالية والإدارية، ما يفتح المجال لفساد متعدد الأبعاد: مالي، مؤسسي، تنظيمي، شخصي.

تشير التجارب الدولية في بيئات إعادة الإعمار المعقدة؛ مثل أوكرانيا بعد العام 2014 عقب اندلاع النزاع المسلح، ولبنان بعد حرب العام 2006، والعراق بعد العام 2003 إثر الغزو الأمريكي، إلى أن ضعف التنسيق وتعاون المانحين الدوليين مع الأطراف المحلية، وتجاهل دورهم في تعزيز النزاهة والمساءلة، أدى إلى انتشار أشكال متقدمة من الفساد. وقد دفعت هذه التحديات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني، إلى عقد هذا المؤتمر لنقاش واقع التحديات الوطنية والأولويات الضرورية لضمان النزاهة في إدارة عمليات مرحلة التعافي، لتطوير آليات رقابية مشتركة، وإنشاء أدوات للإنذار المبكر، وتعزيز الشفافية، من خلال إشراك مؤسسات المجتمع المدني في عمليات المتابعة والتقييم، وفق سياق سياسة فلسطينية وطنية جاهزة للتدخل في هذا الجانب.

دور ائتلاف «أمان» والمؤسسات الشريكة المتوقع على المستوى المحلي في فرض مقاربة فلسطينية لمكافحة الفساد:

- متابعة الدور المهم لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في سياق إطار مرجعي تشريعي ومؤسساتي فلسطيني، وبما يشمل قانون مكافحة الفساد، وبالتعاون مع مؤسسات الرقابة الرسمية الفلسطينية.
- متابعة إدارة عمليات الإغاثة وتوزيع المساعدات والإيواء، وإعادة الإعمار داخل غزة، بما يشمل رصد الجهات القائمة على تنفيذ البرامج والمشاريع، وتتبع التدفقات المالية، ونشر البيانات والمعلومات عبر منصات رقمية لتعزيز الشفافية، وتمكين المجتمع المدني من الرقابة والمساءلة.
- تعزيز التنسيق والتشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني المحلية، وتنمية قدراتها على الرقابة على عملية إعادة الإعمار، والمساءلة عن الأداء، والتعاون مع المنظمات الدولية، وبخاصة مؤسسات الأمم المتحدة.
- المباشرة في إعداد دراسات وتقارير تقييم مخاطر الفساد المحتملة في إدارة التمويل ومشاريع إعادة الإعمار، وصياغة توصيات عملية لتعزيز الشفافية والنزاهة، مع التركيز على التدابير الوقائية التي تتناسب مع السياق الفلسطيني، مع استمرار إصدار التقارير الرقابية والاستقصائية عن حالات شبهات الفساد في أعمال الجهات والمؤسسات المسؤولة.
- تكييف الأدوات الدولية لمكافحة الفساد، وتطوير أدوات جديدة، بما يعزز التزام الجهات الدولية المشاركة بالمعايير الدولية للنزاهة والشفافية والمساءلة، ويضمن فعالية تطبيقها في سياق محلي متعدد الأطراف، مع متابعة الالتزام وممارسة الرقابة على مدى تنفيذ هذه الأدوات، لضمان إدارة نزيهة وشفافة لأموال الإعمار، وحماية مصالح المجتمع المدني الفلسطيني. نعتقد أننا سنكون -كائتلاف- مساندين من قبل منظمة الشفافية الدولية (TI) لتوفير الخبرة الفنية، واستخدام المعايير الدولية، وأدوات الرصد والتحليل المتقدمة، لتعزيز فعالية الرقابة والمساءلة على الأطراف الدولية؛ كون فلسطين موقعة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) وملتزمة بها. لقد بدأ ائتلاف «أمان» العمل مع منظمة الشفافية الدولية، من أجل توظيف مكانتها العالمية، وشبكة فروعها المنتشرة في الدول المانحة، والمؤسسات الدولية المؤثرة، لقيادة حملات ضغط عالمية تهدف إلى ضمان التزام الجهات الدولية والمانحة بمعايير الشفافية والمساءلة في جميع مراحل الإعمار، بما في ذلك التمويل، والتعاقد، والتوريد متعدد الجنسيات، وتطوير وبلورة مركز مناصرة وإرشاد قانوني دولي خاص بمشروع إعادة البناء والإعمار الدولية.

د.عزمي الشعيبي

مستشار مجلس إدارة ائتلاف أمان لشؤون مكافحة الفساد



ورقة بحثية حول:

**ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة
ملف الإجلاء الطبي من قطاع غزة
خلال مرحلة التعافي الأولي**

إعداد: د. سامي أبو شمالة

AMAN
Transparency Palestine



يتقدم ائتلاف أمان بالشكر الجزيل للباحث الدكتور سامي أبو شمّالة لإعداده هذه الورقة، وللدكتور عزمي الشعبي وفريق ائتلاف أمان لإشرافهم عليها ومراجعتها وتحديثها.

© جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حالة الاقتباس، يرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2025. ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة ملف الإجلاء الطبي من قطاع غزة خلال مرحلة التعافي الأولي. رام الله-فلسطين.

إنّ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) قد بذل جهوداً في التحقّق من المعلومات الواردة في هذه الورقة، ولا يتحمل أيّ مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الورقة بعد نشرها.

قائمة المحتويات:

9	الملخص التنفيذي
10 11	1. المقدمة 1.1 أهداف الورقة
11 11 12	2. الواقع الحالي لإدارة ملف الإجلاء الطبي وعمليات التحويل للمرضى والجرحى خارج قطاع غزة 2.1 المسار الإجرائي الحالي للإجلاء الطبي وفق منظمة الصحة العالمية (WHO) ووزارة الصحة في غزة 2.2 مؤشرات الإجلاء الطبي وإحصاءاته
13 13 13 14 14	3. التحديات الحالية التي تواجه ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة ملف الإجلاء الطبي 3.1 التحديات المؤسسية (Institutional Integrity Challenges) 3.2 التحديات الإجرائية (Procedural Challenges) 3.3 التحديات الإنسانية واللوجستية (Humanitarian & Operational Challenges) 3.4 التحديات السياسية والخارجية (Political & External Challenges)
15	4. قرار مجلس الأمن الدولي 2803 والهيكل الإداري المتوقع لقطاع غزة 4.1 المكونات الأساسية لقرار مجلس الأمن الدولي 2803
17 17 17 18 18 18 19 19	5. ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة ملف الإجلاء الطبي والتحديات المتوقعة 5.1 تعدد مستويات السلطة وتداخلها واختلاف قواعد الحوكمة والسياسات وتحديد الأولويات 5.2 احتمالية تسييس أولويات الإجلاء الطبي 5.3 زيادة البيروقراطية الدولية وتعدد الإجراءات 5.4 العلاقات المتوترة بين الولايات المتحدة ومنظمة الصحة العالمية 5.5 غياب الجهة الوطنية الموحدة التي تدافع عن أولوية الحالات 5.6 هشاشة آليات الشفافية في ظل انتقال الإدارة 5.7 مخاطر الفساد المحتملة في المرحلة الانتقالية 5.8 تأثير العوامل الأمنية الجديدة على حركة المرضى
20	6. مصفوفة مخاطر الفساد وتأمين العدالة في إدارة عمليات الإجلاء الطبي
21 21 21 21 22	7. الاستنتاجات والتوصيات 7.1 الاستنتاجات 7.2 التوصيات أولاً. توصيات موجهة إلى المجتمع المدني والجهات الرقابية الفلسطينية لضمان العدالة وعدم تسييس ملف الإجلاء الطبي ثانياً. توصيات موجهة إلى المنظومة الدولية في إطار المناصرة والضغط
23	8. المراجع

الملخص التنفيذي

تتناول هذه الورقة البحثية واقع منظومة الإجملاء الطبي في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي الأولي بعد الحرب، في ظل انهيار شبه كامل للقطاع الصحي، وتعدد الجهات المتدخلة، وغياب الإطار القانوني والمؤسسي الناظم. ومع اعتماد آلاف المرضى والجرحى على الإجملاء الطبي كخيار إنقاذ وحيد، تتصاعد الحاجة لتقييم الضمانات المتاحة للنزاهة والعدالة والشفافية، وتحديد الثغرات التي تهدد حقوق المرضى وإمكانية حصولهم على العلاج في الوقت المناسب، ووسائل الاعتراض والاستفسار والتظلم (المساءلة).

توضح الورقة أن مسار الإجملاء الطبي يتكون من تسع مراحل إجرائية معقدة، تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الجهات المحلية والدولية، إلا أن هذا المسار يعمل اليوم داخل بيئة مضطربة تتسم بغياب المرجعية الفلسطينية الموحدة والمعتمدة، وضعف آليات المساءلة على اللجنة الطبية ومنظمة الصحة العالمية، وسيطرة الاحتلال على المعابر والموافقات الأمنية، ما ينتج عنه تفاوتات غير مبررة بين الحالات، وتأخير خطير يهدد حياة المرضى، وازدياد فرص الوساطة أو دفع الرشوة أو الابتزاز أو التحايل للحصول على الموافقات من بعض الأطراف المحلية أو الدولية أو الإسرائيلية.

وترصد الورقة تحديات مؤسسية وإجرائية وإنسانية وسياسية، أبرزها:

- غياب جهة رقابية مستقلة تشرف على أداء اللجنة الطبية وقرارات منظمة الصحة العالمية.
- ضعف التنسيق بين وزارة الصحة في غزة ووزارة الصحة الفلسطينية في رام الله.
- بطء الإجراءات، وعدم وجود مؤشرات زمنية للانتظار أو تقارير دورية منشورة.
- تفاوت كبير بين الحالات المتشابهة، ووجود فجوات في الشفافية والفرز.
- انهيار المنظومة الصحية، وانخفاض عدد الحالات اليومية مقارنة بحجم الاحتياج.
- سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على حركة المرضى والموافقات الأمنية وتأثيرها على التأخير أو الرفض.
- محدودية الضغط الدولي وضعف قدرة الجهات الأممية على فرض معايير شفافة.

كما تستعرض الورقة التأثيرات المتوقعة لقرار مجلس الأمن الدولي 2803، الذي يؤسس لهيكل إداري جديد يتضمن: تشكيل «مجلس السلام» بقيادة دولية، إنشاء هيئة تكنوقراط فلسطينية، وقوة استقرار دولية، وصندوق لإعادة الإعمار. وتشير الورقة إلى أن هذه البنية -التي ستعمل بدون دستور أو قانون ناظم- قد تؤدي إلى تضارب الصلاحيات، وتسييس ملف الإجملاء الطبي، وزيادة البيروقراطية الدولية، مع تراجع قدرة الجهات الفلسطينية على الرقابة أو التظلم.

وفي ظل غياب جهة وطنية موحدة تمثل المرضى، وارتفاع مخاطر التحايل والتسييس والوساطة والمحسوبية في القرارات الفنية، ترتفع احتمالات الانحراف الإداري في هذه المرحلة الانتقالية، وبخاصة مع ضعف الشفافية، ونقص البيانات، وعدم انتظام نشر التقارير، وتراجع مستوى التضامن المجتمعي بسبب ضغط الاحتياجات، وقلة الفرص المتاحة.

وتختتم الورقة بتحليل شامل لمصفوفة المخاطر على امتداد مراحل الإجملاء الطبي، وتقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تركز على:

- تعزيز الدور المدني الفلسطيني عبر إنشاء مرصد مستقل للإجملاء الطبي، ومسار وطني غير رسمي للتظلمات والشكاوى.
- بناء أدوات شفافية مثل السجل الوطني غير الرسمي، ودليل مدني لمعايير الأولوية والعدالة.
- الضغط على الجهات الدولية، وبخاصة منظمة الصحة العالمية، ومكتب الرقابة الداخلية للأمم المتحدة (OIOS)، لنشر بيانات دورية، وتعيين مستشار للنزاهة والاستقلالية في مكتب غزة.
- تحييد الملف عن التسييس، من خلال بناء تحالفات مع منظمات طبية وحقوقية دولية.
- حماية الفئات الأكثر ضعفاً عبر حملات مناصرة، وتوثيق حالات الأطفال وأصحاب الإصابات الحرجة ومرضى الأورام.

تخلص الورقة إلى أن النجاح في ضمان النزاهة والعدالة في ملف الإجملاء الطبي خلال المرحلة المقبلة، يتطلب مزيجاً من التدخلات المدنية والحقوقية والتقنية، إضافة إلى ضغط دولي منظم، بهدف حماية المرضى، وتقليل الانحرافات، وضمان وصول العلاج إلى مستحقيه دون تمييز ودون إهمال، مع ضرورة زيادة فرص العلاج في مستشفيات في قطاع غزة دون تمييز ودون إهمال، مع رفع الكفاءة التشغيلية للمستشفيات العاملة في قطاع غزة، وزيادة عددها، وزيادة حالات الإجملاء الطبي.

1. المقدمة

منذ السابع من تشرين الأول/أكتوبر 2023، تعرّض قطاع غزة لحرب إبادة غير مسبوقه أدت إلى انهيار شبه كامل للقطاع الصحي، وتدمير المستشفيات، وتعطيل سلاسل الإمداد الطبي، واستنزاف الطواقم الصحية. ومع غياب القدرة العلاجية داخل القطاع، برز ملف الإجلاء الطبي كخيار وحيد لإنقاذ آلاف المرضى والجرحى الذين يحتاجون إلى تدخلات غير متوفرة محلياً.

إلا أنّ إدارة هذا الملف تجري في سياق يتّسم بدرجة استثنائية من التعقيد، ليس بسبب الانهيار الصحي فحسب، بل بسبب حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني، وغياب منظومة قانونية موحّدة ومعتمدة في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي الأولي. فالمرحلة الحالية تدار بعيداً عن إطار مؤسسي فلسطيني واضح كانت تعمل ضمنه سابقاً مؤسسات مثل لجنة العلاج بالخارج، التي تتسق مع وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث كانت هناك مرجعية قانونية وإدارية تتيح المتابعة والمساءلة. أمّا اليوم، فتتم العملية ضمن بيئة انتقالية مضطربة، تتسم بوجود ترتيبات سياسية وأمنية داخلية وخارجية قيد التشكل، وهي ترتيبات تفتقر إلى قواعد حوكمة مستقرة تخضع لمنظومة مساءلة واضحة¹.

ومع صدور قرار مجلس الأمن 2803، والحديث عن إنشاء مجلس السلام، وهيئة تكنوقراط فلسطينية، وقوة استقرار دولية، يبرز تحدّي محوري يتمثل في تعدّد الأجسام وتداخل الصلاحيات دون وجود هرمية مرجعية؛ إذ يُدار المشهد القادم على الأرجح دون مرجع دستوري، ودون قانون ناظم كإطار تشريعي مرجعي، ودون آليات واضحة لاتخاذ القرار أو لمساءلة مسؤولي هذه البنى الإدارية الجديدة. هذا الواقع يثير مخاوف جدية من إضعاف قيم النزاهة، وتراجع الشفافية، وغياب أنظمة الشكاوى، وتشتت آليات الرقابة الداخلية والخارجية.

وفي ظل غياب الأجسام الرقابية الفلسطينية الفاعلة، وضعف القدرة الدولية على فرض رقابة فعّالة في هذا السياق المعقد، تتزايد احتمالات الانحراف في الإجراءات لمصالح خاصة، وتضارب المصالح، واستغلال الثغرات الإدارية، وبخاصة في ملف شديد الحساسية كملف الإجلاء الطبي الذي يمرّ بتسع مراحل إجرائية، لكل منها نقاط ضعف يمكن أن تتحول إلى مناطق خطر أو فرص فساد².

وتأتي هذه الورقة البحثية للاستجابة لهذه التحديات عبر تشخيص الواقع القائم، وتحليل الفجوات الأخلاقية والإجرائية، ورصد المخاطر المتوقعة في مرحلة التعافي، وفي ضوء التشكيلات السياسية والإدارية الجديدة المتوقعة في غزة. كما تهدف إلى تقديم ضمانات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز النزاهة والعدالة والشفافية في إدارة ملف الإجلاء الطبي خلال المرحلة المقبلة، وبخاصة في ظل تعدد الجهات المؤثرة على هذا الملف، وتداخل الأدوار بين المستويات الفلسطينية والدولية والإسرائيلية.

1.1 أهداف الورقة

تهدف هذه الورقة إلى مناقشة الضمانات الممكنة لتعزيز النزاهة والعدالة والشفافية، والتحديات المتوقعة، ومخاطر الفساد المحتملة في ملف الإجلاء الطبي، وذلك من خلال:

- تحليل الواقع الحالي لإدارة ملف العلاج في الخارج.
- تحديد التحديات الحالية التي تواجه ضمانات النزاهة والعدالة خلال مرحلة التعافي.
- تحليل تأثير المتغيرات السياسية المقبلة على ضمانات النزاهة في الملف.
- تقديم توصيات من شأنها ضمان النزاهة والعدالة في إدارة ملف العلاج بالخارج خلال مرحلة التعافي الأولي.

1 مقابلة هاتفية مع الدكتور عزمي الشعبي بتاريخ: 2025/11/29م.
2 المرجع السابق.

2. الواقع الحالي لإدارة ملف الإجلاء الطبي وعمليات التحويل للمرضى والجرحى خارج قطاع غزة

تمثل منظومة الإجلاء الطبي للعلاج خارج قطاع غزة، أحد أكثر الملفات حساسية وتعقيداً خلال فترة الحرب وما يليها من مرحلة التعافي الأولي. فقد أدى الانهيار شبه الكامل للمنظومة الصحية داخل غزة، وتدمير المستشفيات، ونقص الكوادر الطبية، وانقطاع الإمدادات الحيوية، إلى اعتماد آلاف الجرحى والمرضى على الإجلاء الطبي كخيار منقذ لحياتهم. وتتم عملية الإجلاء الطبي عبر مسارين وتسع مراحل كما هو موضح بالشكل أدناه.

2.1 المسار الإجرائي الحالي للإجلاء الطبي وفق منظمة الصحة العالمية (WHO) ووزارة الصحة في غزة

استناداً إلى تقرير منظمة الصحة العالمية حول إجراءات الإجلاء الطبي للمرضى والجرحى من غزة خلال الفترة (تشرين الأول/أكتوبر 2023 – أيلول/سبتمبر 2025)، يتكون مسار التحويلات من تسع مراحل رئيسية³:

المسار الإجرائي الحالي للإجلاء الطبي وفق منظمة الصحة العالمية (WHO) ووزارة الصحة في غزة



3 تقرير منشور عن منظمة الصحة العالمية بعنوان Medical evacuation of Gaza patients. بتاريخ: 2025/10/30. https://www.emro.who.int/images/stories/palestine/Medevac_-_30_Oct_2025.pdf

مؤشرات وإحصاءات الإجراء الطبي (استنادًا لملفات منظمة الصحة العالمية WHO)

إحصائيات إصابات الحرب الرئيسية:



تخصصات الحالات التي تم إجلاؤها



إحصائيات الإجراء الطبي



11,000 مريض سرطان داخل قطاع غزة



توقف مستشفى الصداقة التركي
ومستشفى الأوروبي عن العمل

564 حالة فقط

أورام تم إجلاؤها منذ بداية 2025

مرضى
الأورام

الدول الأكثر إستقبالاً لحالات العلاج



3. التحديات الحالية التي تواجه ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة ملف الإجلاء الطبي

يشكل ملف الإجلاء الطبي أحد أكثر الملفات حساسية في قطاع غزة نظراً لارتباطه المباشر بإنقاذ حياة المرضى والجرحى. إلا أن إدارة هذا الملف تجري في سياق معقد ومتداخل، وتواجه مجموعة كبيرة من التحديات التي تقوّض النزاهة والعدالة وشفافية الإجراءات. وتشمل هذه التحديات جوانب مؤسسية، وإجرائية، وإنسانية، وسياسية، وأمنية، تتداخل فيما بينها لتحدّد من قدرة المرضى على الحصول على العلاج في الوقت المناسب، وبطريقة عادلة⁵.

3.1 التحديات المؤسسية (Institutional Integrity Challenges)

تتمثل التحديات المؤسسية في قضايا الفساد وتضارب المصالح المرتبطة بمنظمة الصحة العالمية ودلالاتها على النزاهة؛ فعلى الرغم من الدور المركزي الذي تلعبه منظمة الصحة العالمية في تنسيق عمليات الإجلاء الطبي من قطاع غزة خلال فترة الحرب، فقد واجهت المنظمة خلال السنوات الأخيرة انتقادات أجنبية ودولية عدة تتعلق بالحوكمة، والشفافية، وإدارة الموارد. وتشمل هذه الانتقادات تقارير صادرة عن هيئات رقابية تابعة للأمم المتحدة، منها مكتب خدمات الرقابة الداخلية (OIOS)، ولجان التدقيق المستقلة، التي أشارت إلى وجود تحديات في:

- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في بعض مكاتب المنظمة الميدانية، ما قد يخلق ثغرات في متابعة الموارد والمشتريات.
- تضارب المصالح في آليات التوريد والتعاقد، وبخاصة في بيئات العمل الإنسانية المعقدة.
- قضايا سابقة تتعلق بسوء الإدارة المالية في برامج الطوارئ الصحية في دول عدة، والتي استدعت تحقيقات أجنبية مستقلة.
- اتهامات بتأثير سياسي من بعض الدول الأعضاء على قرارات المنظمة، وهو ما قد ينعكس على أولويات الاستجابة الإنسانية.
- غياب نظام مساءلة فعال على اللجنة الطبية وعلى منظمة الصحة العالمية، فمن خلال آليات العمل وإجراءات الإجلاء الطبي يتضح أنه لا توجد جهة رقابية مستقلة تشرف على أداء لجنة التحويلات الطبية داخل قطاع غزة. كذلك لا تخضع قرارات منظمة الصحة العالمية (WHO) لأي آلية محاسبة محلية أو دولية واضحة فيما يتعلق بالأولويات، أو قوائم الانتظار، أو الشفافية في انتقاء الحالات⁶.
- ضعف التنسيق بين وزارة الصحة في غزة والسلطة الوطنية الفلسطينية، وينعكس الانقسام السياسي على المرضى والجرحى، ما يؤدي إلى ضياع فرص علاجية. لا توجد قاعدة بيانات مشتركة بين وزارة الصحة في غزة والسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث همشت وزارة الصحة في غزة المنسق الخاص بوزارة الصحة الفلسطينية برام الله⁷.

3.2 التحديات الإجرائية (Procedural Challenges):

1. بطء الإجراءات المتعلقة بالإجلاء الطبي وعدم ضمان العلاج في الوقت المناسب: المسار الحالي المكوّن من 9 خطوات طويل ومنتشعب، ويستغرق وقتاً لا يتناسب مع الحالات الحرجة. بعض الحالات تتدهور صحياً أو تفقد فرصة العلاج نتيجة طول الانتظار⁸.
2. غياب مؤشرات زمنية للانتظار: النظام الإلكتروني المخصص للحالات لا يظهر مدد الانتظار المتوقعة، ما يؤدي إلى حالة واسعة من الضبابية، ويضعف من احتمالات التمييز⁹.
3. تفاوت غير مبرر بين الحالات المتشابهة: هناك حالات متقاربة في الأولوية والوضع الصحي، تم إجلاء بعضها قبل غيرها دون وجود تبرير واضح. هذا التفاوت يشير إلى فجوة كبيرة في النزاهة وغياب معايير موحدة وشفافة، وعلى الأقل تعكس وجود اشتباه بالمحسوبية¹⁰.

5 مقابلة هاتفية مع د. جواد الطيبي بتاريخ: 2025/11/17.

6 المرجع السابق.

7 مقابلة هاتفية مع د. وائل الشيخ، وكيل وزارة الصحة الفلسطينية بتاريخ: 2025/11/23.

8 مقابلة مع د. جواد الطيبي، مرجع سابق.

9 المرجع السابق.

10 المرجع السابق.

4. غياب التقارير الدورية المنشورة وضعف المتابعة للحالات التي تم إجلاؤها: عدم توفر بيانات دورية حول وضع المرضى بعد مغادرة قطاع غزة، ونتائج العلاج، ونسب التعافي، ومدى فعالية عملية الإجراء، يعطل عملية التقييم، ويحد من إمكانية تقييم التقدم العلاجي والاحتياجات المستمرة لهذه الحالات، إضافة إلى المشاكل التي يواجهها المرضى الذين تم إجلاؤهم.

3.3 التحديات الإنسانية واللوجستية (Humanitarian & Operational Challenges)

يتمثل أبرز التحديات في الارتفاع الكبير في عدد الحالات التي تحتاج للإجراء الطبي، والمقدرة بعشرات الآلاف من الجرحى والمرضى، والناجم عن إيقاف تشغيل ما يزيد على 60% من المستشفيات في قطاع غزة نتيجة التدمير الممنهج لهذه المستشفيات. كما أن باقي المستشفيات تعمل بالحد الأدنى من الأسرّة والعلاجات والطواقم الطبية، إلى جانب غياب غرف عمليات كافية، ونقص الأدوية الأساسية.

3.4 التحديات السياسية والخارجية (Political & External Challenges)

1. السيطرة الإسرائيلية المطلقة على حركة المرضى: يتحكم الاحتلال في الموافقات الأمنية وحركة المعابر وقوائم المسموح خروجهم، ما يتسبب ذلك في تأخير ممنهج، ورفض عدد كبير من الطلبات دون تبرير واضح.
2. ضعف الضغط الدولي على الاحتلال: على الرغم من خطورة الوضع الصحي، لا تمارس المؤسسات الدولية ضغطاً فعالاً لضمان زيادة أعداد المحولين. كما تتعامل الجهات الدولية مع الأمر باعتباره «مساعدة إنسانية»، وليس «حقاً صحياً».

4. قرار مجلس الأمن الدولي 2803 والهيكل الإداري المتوقع لقطاع غزة¹¹

يعدّ قرار مجلس الأمن الدولي رقم 2803 أحد أبرز التحولات السياسية والإدارية المنتظرة في قطاع غزة خلال مرحلة ما بعد الحرب. فالقرار، بصيغته العامة والفضفاضة، يضع إطاراً انتقالياً لإدارة الحكم في القطاع، يشمل ترتيبات أمنية وسياسية وإنسانية، لكنه لا يحدّد بشكل واضح الإطار التشريعي من جهة، كما أنه لا يحدد بشكل شفاف الهيكل والبنى المؤسسية والعلاقة فيما بينها وبين جميع الأطراف الدولية المتواجدة على الأرض أو في الخارج من جهة أخرى؛ أي لا يحدد آليات ممارسة السلطة أو قواعد الحوكمة أو نظم المساءلة المعتمدة دون أن يتطرق إلى الواقع الموجود حالياً.

هذا الغموض هو بحد ذاته مصدر قلق كبير، وبخاصة في متابعة تنفيذ العديد من الخدمات والاحتياجات المباشرة، مثل الإجراء الطبي، التي تتطلب وضوحاً واستقراراً مؤسسياً لضمان النزاهة والعدالة¹².

وتشير تلميحات بعض المصادر السياسية والمناقشات الدولية إلى أنّ القرار يؤسس لمرحلة جديدة تتضمن إعادة تشكيل وهيكل كاملة للبنية الإدارية في قطاع غزة عبر ثلاثة مكّونات رئيسية: مجلس السلام، هيئة التكنوقراط الفلسطينية، قوة الاستقرار الدولية. إلا أنّ جميع هذه المكّونات ستعمل ضمن بيئة بلا دستور واضح، وبلا قانون ناظم معتمد، ما يعني غياب إطار واضح لكيفية اتّخاذ القرار، أو مساءلة من يتخذونه، أو قد تتجسّد الأطراف الفلسطينية في فرض عدم تغيير الإطار التشريعي الفلسطيني المستند إلى القانون الأساسي، وما يتبعه من قوانين وأنظمة أو لوائح، ما يعزز الكينونة الجمعية التي توحد شطري الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة. بغض النظر عن وجود إدارة مؤقتة في قطاع غزة، فإن ذلك يجب ألا يكرس الانفصال بين الضفة الغربية وقطاع غزة، بل يجب البناء للعمل الموحد ضمن هدف رئيسي هو بناء الدولة¹³.

4.1 المكونات الأساسية لقرار مجلس الأمن الدولي 2803

تشير القراءة السياسية للقرار إلى أنه يتضمن أربعة مستويات مركزية:

المستوى الأول: تشكيل «مجلس السلام» (Peace Council)

- يقوده الرئيس دونالد ترامب.
- يضم شخصيات دولية بارزة من رؤساء دول وحكومات.
- يتولى دوراً إشرافياً عاماً على إدارة الحكم في غزة.
- ينسق مع الجهات الدولية المانحة، ويشرف على إدارة التمويل الدولي.
- حفظ الاستقرار والأمن والإشراف على المساعدات وإعادة الإعمار.

المستوى الثاني: تشكيل قوة استقرار دولية (International Stabilization Force)

- ستكون هذه القوة ذات مهام أمنية، من ضمنها: نزع السلاح، مراقبة الحدود، حماية المرافق الحيوية).
- يربط القرار بين انتشار هذه القوة وبين انسحاب جيش الاحتلال وفق جدول زمني متفق عليه.

المستوى الثالث: إنشاء صندوق دولي لإعادة الإعمار

- يديره البنك الدولي.
- يعمل كصندوق ائتماني مخصص لإعادة إعمار غزة.
- يتحكم في تدفق التمويل، وفي معايير اختيار المشاريع، ويوجه الموارد وفق خطة إعادة الإعمار.

11 نص قرار مجلس الأمن 2803 : <https://info.wafa.ps/pages/details/35931>

12 مقابلة هاتفية مع الدكتور عزمي الشعيبي، مرجع سابق.

13 المرجع السابق.

المستوى الرابع: إنشاء هيئة تكنوقراط فلسطينية تنفيذية لإدارة الشؤون المدنية العامة وتقديم الخدمات

- تتولى إدارة الخدمات الأساسية للمدنيين.
- تعمل تحت الإشراف الدولي المباشر لمجلس السلام.
- تعتبر بمثابة «إدارة انتقالية» لحين انتهاء السلطة الوطنية الفلسطينية من برنامج إصلاحاتها الداخلية.
- ستشرف على قطاعات: الصحة، التعليم، البنية التحتية، الخدمات الاجتماعية.

5. ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة ملف الإجلاء الطبي والتحديات المتوقعة

مع الانتقال المحتمل إلى المرحلة الثانية من خطة ترامب، وبدء تنفيذ الترتيبات العملية الإدارية والأمنية والخدمية المنصوص عليها في قرار مجلس الأمن الدولي 2803، من المتوقع أن يشهد قطاع غزة تعقيدات بسبب تعدد الهياكل الإدارية التي تشمل أطرافاً فلسطينية، والاحتلال الإسرائيلي، إضافة إلى منظومة ذات إشراف دولي مباشر. وفي هذا السياق، سيخضع ملف الإجلاء الطبي لتأثيرات جوهرية قد تحدث تغييرات وارتباكاً في آليات اتخاذ القرار، وضعفاً في معرفة قواعد الحوكمة، وتدفق المعلومات، وضمانات النزاهة والعدالة.

وتتمثل أبرز التحديات المتوقعة في المرحلة المقبلة فيما يلي:

5.1 تعدد وتداخل مستويات السلطة واختلاف قواعد الحوكمة والسياسات وتحديد الأولويات

لأغراض تفعيل خدمة الإجلاء الطبي وإجراءات العلاج في الخارج، من المتوقع أن تعمل في غزة ثلاث منظومات متداخلة تتمثل في: مجلس مؤسسات إدارة الحكم في غزة كجهة مشرفة، هيئة تنفيذية فلسطينية من التكنوقراط ستكلف بإدارة الخدمات المدنية ومنها مهام وزارة الصحة الفلسطينية، إضافة إلى قوة الاستقرار الدولية ذات الدور الأمني، إلى جانب استمرار دور منظمة الصحة العالمية (WHO) وبعض المنظمات الدولية، وكذلك الدور الإسرائيلي غير المباشر.

كما يبقى دور وزارة الصحة في غزة ووزارة الصحة الفلسطينية في رام الله مثار شك من حيث طبيعة الدور والمهام المناطة بهما.

هذا الواقع قد يؤدي إلى تضارب بين الأطراف الدولية والوطنية والاحتلال الإسرائيلي، ناهيك عن وجود فراغات إدارية مؤقتة في الطواقم الصحية الفلسطينية التي كانت مسؤولة عن إدارة هذا الملف الصحي، إضافة إلى صعوبة الوصول إلى قرار موحد بشأن إدارة الملف، وهو ما قد ينعكس سلباً على العدالة في اختيار الحالات، وعلى سرعة اتخاذ القرار، والحد من فرص الفساد.

5.2 احتمالية تسييس أولويات الإجلاء الطبي

أحد المخاطر المتوقعة يتمثل في أن وجود مجلس دولي وإشراف للمانحين وسيطرة الاحتلال على ممرات الإجلاء، قد يجعل عملية الإجلاء الطبي أكثر ارتباطاً بالاعتبارات السياسية والدبلوماسية، بدلاً من أن تخضع فقط لمعايير طبية بحتة.

قد يظهر ذلك من خلال تفضيل بعض الدول لفئات محددة من المرضى، وربط الإجلاء بالمواقف السياسية واشتراطات أمنية جديدة قد تؤخر خروج الحالات الحرجة، ما يشكل تهديداً مباشراً على مبدأ العدالة والمساواة.

5.3 زيادة البيروقراطية الدولية وتعدد الإجراءات

الانتقال إلى منظومة متعددة الجهات قد يضيف طبقات جديدة من الموافقات، وإجراءات دولية إضافية، وبيروتوكولات جديدة للفرز والقبول. هذا من شأنه أن يؤدي إلى إبطاء عملية الإجلاء الطبي، وتعقيد المسار الإداري، وزيادة العبء على المرضى وأسرتهم. وفي سياق تكون فيه حياة المرضى مرتبطة بالساعات، فإن أي تأخير إضافي يمثل خطراً كبيراً على حياتهم.

5.4 العلاقات المتوترة بين الولايات المتحدة ومنظمة الصحة العالمية

مع بدء تطبيق المرحلة الثانية من خطة الإدارة الأمريكية الجديدة، والمتوقع أن يقود فيها الرئيس دونالد ترامب مجلس السلام الذي سيشرف على الملفات المدنية والإنسانية في قطاع غزة، يبرز عدد من التحديات السياسية التي قد تنعكس على ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة ملف الإجراء الطبي.

ومن بين أبرز المخاوف المحتملة:

- احتمالية توتر العلاقة بين مجلس السلام -بقيادة الإدارة الأمريكية- ومنظمة الصحة العالمية (WHO) في ضوء الخلافات السابقة بين إدارة ترامب والمنظمة خلال جائحة كوفيد-19، التي وصلت إلى حد تعليق التمويل والانسحاب من المنظمة. وعلى الرغم من أن السياق مختلف، فإن الذاكرة المؤسسية للطرفين ما زالت تحمل آثار تلك الأزمة، ما قد يعيد إنتاج حالة من عدم الثقة المتبادلة.
- تأثير هذا التوتر -إن وقع- على التنسيق اليومي في الإجراء الطبي، وبخاصة أن منظمة الصحة العالمية تُعد الجهة الأممية الأساسية في إدارة ملفات التحويلات، ومتابعة الحالات، وتقديم الموافقات الطبية الفنية.
- احتمالية أن يسعى مجلس السلام إلى تعزيز نفوذه المباشر داخل منظومة الإجراء الطبي بهدف فرض رؤية سياسية أو أمنية أكثر تشدداً، ما قد يضعف الدور الفني والمهني الذي تقوم به منظمة الصحة العالمية.
- تراجع الثقة الدولية في حيادية القرارات المتعلقة بالإجراء الطبي إذا ظهرت مؤشرات على تدخل سياسي أو ضغوط مباشرة على المنظمة أو على لجان التحويلات.
- إمكانية تقويض الآليات الرقابية القائمة إذا اعتبرت الإدارة الأمريكية أو مجلس السلام أن آليات المحاسبة الأممية الحالية غير متوافقة مع مصالحها أو مع مقاربتها السياسية.

وبناءً عليه، تصبح الحاجة ماسة إلى:

- تعزيز آليات التنسيق المحايد بين مجلس السلام ومنظمة الصحة العالمية عبر قنوات دولية رسمية.
- ضمان أن تبقى القرارات الطبية بيد الجهات الفنية وليس الجهات السياسية.
- إيجاد أطراف رقابية دولية إضافية تضمن الشفافية.
- تثبيت التزام واضح بعدم تسييس ملف الإجراء الطبي.

5.5 غياب الجهة الوطنية الموحدة التي تدافع عن أولوية الحالات

في ظل انتقال الصلاحيات تدريجياً إلى هيئة تكنوقراط بإشراف دولي، فإن الدور الوطني الفلسطيني في الدفاع عن الحالات الطبية قد يصبح أقل مركزية وأقل تأثيراً، كما أن الدور الوطني سيكون غير ذي أثر سياسي أو قانوني، وهذا يخلق فجوة تمثيل خطيرة، حيث يصبح المرضى دون جهة وطنية تمتلك صلاحيات التظلم، ودون مؤسسة فلسطينية مخولة بمسألة المنظومة الدولية، ما يزيد من مخاطر تهميش الفئات الضعيفة.

5.6 هشاشة آليات الشفافية في ظل انتقال الإدارة

المرحلة الانتقالية تتميز دائماً بـ:

- غياب قواعد واضحة.
- غموض في آليات العمل.
- تعدد مصادر القرار.
- نقص البيانات الموحدة.

ومع انتقال صلاحيات جديدة إلى المستوى الدولي، قد يشهد ملف الإجلاء الطبي:

1. غياب وضوح في آليات الفرز.
2. نقص في قواعد البيانات المشتركة.
3. عدم قدرة المرضى على الوصول إلى المعلومات.
4. تأخر نشر التقارير الدورية.

وكل ذلك يقلل من ضمانات النزاهة والرقابة المجتمعية.

5.7 مخاطر الفساد المحتملة في المرحلة الانتقالية

في ظل ضعف الرقابة الوطنية والمساءلة، قد يفتح الباب لوجود احتماليات الفساد في هذا الملف واستخدام بعض الجهات أو الأفراد نفوذهم للكسب المالي، أو لمنح فرص إجلاء طبي لغير مستحقيها دون وجود رادع.

5.8 تأثير العوامل الأمنية الجديدة على حركة المرضى

مع توسع دور قوة الاستقرار الدولية، قد تُفرض قيود أمنية إضافية على حركة المرضى والجرحى، ما يؤدي إلى وجود حالات من الرفض الأمني للإجلاء الطبي، ما يعرض الحالات الحرجة لخطر تأخير قاتل.

6. مصفوفة مخاطر الفساد وتأمين العدالة في إدارة عمليات الإجلاء الطبي

المسؤول عن اتخاذ القرار	آلية المعالجة	مستوى التأثير	درجة الاحتمال	وصف الانحراف المحتمل	المسار ١: التشخيص والتقييم الطبي داخل غزة
أطباء وزارة الصحة بغزة	اعتماد لجنة تقييم ثانية مستقلة للتدقيق.	قوي جداً	مرتفع	احتمال تفضيل حالات معينة بناءً على النفوذ أو الوساطة، أو تعديل التقارير الطبية	المسار ١: التشخيص والتقييم الطبي داخل غزة
	إصدار معايير تقييم مُعلنة وملزمة.				
	رقمنة التقارير الطبية لمنع التعديل.				
وزارة الصحة بغزة	الرقابة الداخلية على قرارات اللجنة.	قوي	مرتفع جداً	تفاوت غير مبرر في قرارات اللجنة بين الحالات المتشابهة في الأولوية	المسار ٢: قرار
	نشر قائمة المقبولين والمرفوضين متضمنة الأسباب.				
	إلزام اللجنة بتوثيق سبب كل قرار.	قوي جداً	مرتفع	تدخلات سياسية أو اجتماعية في قرارات اللجنة	المسار ٣: اعداد الملف
	فتح قنوات للتظلم.				
وزارة الصحة + (WHO)	تدقيق عشوائي للملفات.	قوي	متوسط-مرتفع	تغيير أولوية الحالة أثناء إعداد الملف قبل الرفع	المسار ٣: اعداد الملف
	مقارنتها مع السجل الموازي.				
	رقمنة جميع الملفات الطبية.	متوسط	متوسط	نقص في الوثائق أو فقدان أجزاء من الملف بسبب عدم الرقمنة	
	أرشفة إلكترونية مع «مسار تدقيق» (Audit Trail).				
(WHO)	نشر تقارير شهرية للقوائم.	قوي	مرتفع	تفاوت غير مبرر في ترتيب الحالات في قائمة (WHO)	المسار ٤: مراجعة (WHO) للانتظار
	تدقيق من (OIOS).				
+(WHO) (OIOS)	إلزام (WHO) ببيانات توضيحية للرفض.	متوسط	متوسط	غياب تفسير لرفض بعض الحالات أو تأخيرها	المسار ٤: مراجعة (WHO) للانتظار
	مسار شكاوى مستقل				
+(WHO) الدول المستقبلية	اتفاقيات مكتوبة تحدد الفئات المقبولة.	قوي	مرتفع	قبول انتقائي من الدول لبعض الحالات بطابع سياسي أو دبلوماسي	المسار ٥: تنسيق مع (WHO) الدول المستقبلية
	نشر قوائم الرفض مع الأسباب.				
+(WHO) لجان طبية محايدة	لجنة طبية دولية مستقلة.	قوي	مرتفع	استبعاد فئات معينة دون أسس طبية	المسار ٥: تنسيق مع (WHO) الدول المستقبلية
	مقارنة الأنماط الديموغرافية.				
+(WHO) (OCHA) الجهات الحقوقية	توثيق الحالات يومياً.	قوي جداً	مرتفع جداً	تأخير ممنهج أو رفض تعسفي لحالات حرجة	المسار ٦: الموافقات الأمنية الإسرائيلية
	رفعها للمقررين الخاصين بالأمم المتحدة.				
+(WHO) (OCHA)	نظام تتبع (Tracking) رقمي للطلبات.	قوي	مرتفع	تعطيل أو فقدان الطلبات الأمنية	المسار ٦: الموافقات الأمنية الإسرائيلية
	مراقبة دولية لخط سير الطلبات				
وزارة الصحة + الدفاع المدني	غرفة عمليات موحدة.	متوسط	متوسط	سوء ترتيب النقل أو عدم جاهزية سيارات الإسعاف	المسار ٧: النقل الداخلي للحالة إلى المعبر
	بروتوكول للاستجابة السريعة.				
قوة الاستقرار (WHO)	مشرف دولي على المعبر.	قوي	مرتفع جداً	تغيير القوائم أو منع بعض المرضى عند المعبر	المسار ٨: العبور عبر المعبر
	نشر قوائم الخروج الفعلية.				
قوة الاستقرار (WHO)	تجهيز نقاط إسعاف ميدانية	قوي	متوسط	إبقاء المرضى في ظروف غير صحية أثناء الانتظار	المسار ٨: العبور عبر المعبر
	متابعة الهلال الأحمر				
المستشفيات المستقبلية + (WHO)	ملف متابعة موحد.	قوي	متوسط	ضعف المتابعة العلاجية بعد الوصول	المسار ٩: الوصول والمتابعة في الدول المستقبلية
	تقارير علاج شهرية.				
+(WHO) الدول المستقبلية	إلزام المستشفيات بتقارير ختامية للحالات.	متوسط	متوسط	عدم توثيق نتائج العلاج وتغييب الشفافية	المسار ٩: الوصول والمتابعة في الدول المستقبلية

7. الاستنتاجات والتوصيات

7.1 الاستنتاجات

- هشاشة منظومة الإجراء الطبي نتيجة غياب مرجعية موحدة: تعدد الجهات الفاعلة والمتمثلة في وزارة الصحة بغزة، ووزارة الصحة برام الله، ومنظمة الصحة العالمية، والدول المستقبلية، والاحتلال، خلق منظومة مشتتة وغير متناسقة، تفنقر إلى جهة مسؤولة يمكن مساءلتها بشكل واضح.
- ضعف كبير في ضمانات النزاهة بسبب غياب الرقابة المستقلة: لا تخضع لجنة التحويلات الطبية أو مكتب منظمة الصحة العالمية في غزة، لآلية رقابة مستقلة، ما سمح بوجود تفاوتات غير مبررة بين الحالات المتشابهة، وغياب معايير واضحة للفرز والأولوية.
- وجود مخاطر فعلية لتضارب المصالح وفساد محتمل: أشارت الورقة إلى وجود ثغرات في الحوكمة داخل المنظمة الدولية، وضعف أنظمة المتابعة، ما يعزز المخاوف من تأثير النفوذ السياسي أو المالي على قرارات الإجراء.
- تأثير الإجراء الطبي بشكل مباشر بالقرار السياسي والأمني القادم: قرار مجلس الأمن 2803 والمرحلة الثانية من خطة ترامب سيحدثان تحولات سياسية وإدارية عميقة، قد تزيد من تسييس الإجراء الطبي، وتضعف الدور الوطني في الدفاع عن المرضى.
- بطء الإجراءات يمثل تهديداً مباشراً لحياة المرضى: وجود مسار مكوّن من 9 مراحل، إلى جانب سيطرة الاحتلال على المعابر، يخلق تأخيراً خطيراً للحالات الحرجة، ويخفض فرص النجاة.
- بيانات الإجراء غير مكتملة ولا تتوفر تقارير شفافة: لا توجد تقارير دورية للمرضى الذين غادروا، ولا توجد قواعد بيانات موحدة، ما يحد من القدرة على التقييم والمساءلة.
- ضعف التنسيق بين المستويات الفلسطينية يزيد من المخاطر: الانقسام السياسي أدى إلى غياب تنسيق صحي موحد، وتهميش دور وزارة الصحة برام الله، وهو ما خلق فراغاً إدارياً يزيد من احتمالات التمييز والتدخل السياسي.
- مخاطر تزايد النفوذ الدولي على حساب الضمانات الوطنية: انتقال القرار إلى مجلس السلام والهيئات الدولية، قد يحد من قدرة المؤسسات الفلسطينية على تمثيل المرضى، ما قد يعرض الفئات الضعيفة للتهميش.

7.2 التوصيات

أولاً. توصيات موجّهة للمجتمع المدني والجهات الرقابية الفلسطينية لضمان العدالة وعدم تسييس ملف الإجراء الطبي:

1. إنشاء ائتلاف مدني يضم جميع المؤسسات الأهلية العاملة في مجال الصحة ومكافحة الفساد بهدف توحيد الجهد المدني وبلورة خطاب مناصرة واحد عبر تطوير ورقة موقف موحد تحمل توقيع أكبر عدد ممكن من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية.
2. التأكيد على أن ملف الرقابة على عمليات الإجراء هو شأن فلسطيني يتبع للقوانين الفلسطينية المتعلقة بمكافحة الفساد والرقابة الوطنية.
3. بناء تحالفات مع منظمات دولية طبية وحقوقية ذات ثقل دولي بهدف مراجعة المعايير، ومراقبة الأرقام، وإصدار بيانات مشتركة عند رصد انتهاكات.

4. إنشاء حملات مناصرة مركزة على فئات معينة للأطفال ضحايا البتر، ومرضى الأورام الذين توقفت علاجاتهم، وأصحاب الإصابات الدماغية والعمود الفقري، وذلك عبر قصص إنسانية موثقة، واستخدام الإعلام الدولي ومنصات الجامعات والنقابات الطبية.

5. إنشاء مرصد فلسطيني مستقل للإجلاء الطبي بقيادة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، بالشراكة مع مؤسسات حقوقية وطبية. يهتم المرصد بتوثيق ورصد أي مظاهر تمييز أو محاباة أو استثناء غير مبرر.

6. إنشاء نظام وطني للتظلم والشكاوى والمساءلة المجتمعية عبر فتح قناة شكاوى (نموذج إلكتروني، رقم واتساب، بريد إلكتروني) تستقبل شكاوى المرضى وذويهم حول مخالفات وشبهات الفساد في ملف الإجلاء الطبي، حيث يقوم فريق قانوني-حقوقى في مؤسسات المجتمع المدني بتصنيف الشكاوى وتوثيق أنماط الخلل المتكرر ومشاركتها (بعد تنقيح البيانات الحساسة) مع الجهات ذات العلاقة، بهدف خلق ذاكرة توثيقية وضغط تراكمي، حتى لو لم يوجد إطار مساءلة رسمي قوي.

7. إعداد دليل لمعايير العدالة في الإجلاء الطبي، بمشاركة أطباء وخبراء أخلاقيات طبية، يتضمن معايير الأولوية (الحالات الحرجة، الأطفال، ذوو الإعاقة، ... إلخ) ومبادئ العدالة وعدم التمييز، وقواعد الشفافية في الإعلان عن الأرقام، ويتم نشر هذا الدليل بالعربية والإنجليزية.

ثانياً. توصيات موجهة للمنظومة الدولية في إطار المناصرة والضغط:

1. مخاطبة مكتب خدمات الرقابة الداخلية للأمم المتحدة (OIOS) وهيئات التدقيق عبر إرسال مذكرات من قبل «أمان» وشركائها إلى (OIOS)، ومكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان، والمقررين الخاصين المعنيين بالحقوق في الصحة. تتضمن هذه المذكرات عرضاً للثغرات في شفافية الإجلاء، وتقديم أمثلة موثقة وتوصيات عملية لتعزيز الرقابة على أداء منظمة الصحة العالمية في غزة (بدون كشف هوية المرضى)، وذلك بهدف خلق مسار مساءلة دولي مواز.

2. المطالبة بوجود مستشار نزاهة واستقلالية ضمن مكتب منظمة الصحة العالمية في غزة، تكون مهمته استلام الشكاوى المتعلقة بالإجلاء الطبي، ورفع تقارير داخلية للإدارة العليا بالمنظمة.

3. الضغط من أجل نشر بيانات دورية عبر مطالبة منظمة الصحة العالمية ومجلس السلام بنشر أعداد الحالات التي يتم إجلاؤها شهرياً، والتوزيع الجغرافي والعمرى والنوعي، ومتوسط مدد الانتظار حتى الإجلاء.

8. المراجع

- تقرير منشور عن منظمة الصحة العالمية بعنوان Medical evacuation of Gaza patients بتاريخ: 2025/10/30م:
https://www.emro.who.int/images/stories/palestine/Medevac_-_30_Oct_2025.pdf
- مقابلة هاتفية مع د. جواد الطيبي بتاريخ: 2025/11/17.
- مقابلة هاتفية مع د. وائل الشيخ، وكيل وزارة الصحة الفلسطينية بتاريخ: 2025/11/23.
- مقابلة هاتفية مع الدكتور عزمي الشعبي بتاريخ: 2025/11/29م.
- نص قرار مجلس الأمن 2803 : <https://info.wafa.ps/pages/details/35931>



ورقة بحثية حول:

**السياسات العامة وخطط التعافي في التعليم
في قطاع غزة لضمان المحافظة على وحدة
المؤسسات الفلسطينية وتعزيز هويتها الوطنية**

من خلال:

**ضمان النزاهة والعدالة في إدارة ملف التعليم
في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي**

إعداد: د. بدر حمدان

AMAN
Transparency Palestine



يتقدم الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بالشكر الجزيل من الباحث الدكتور بدر حمدان لإعداد هذه الورقة، ومن الدكتور عزمي الشعبي وفريق العمل في ائتلاف أمان؛ لإشرافهم ومراجعتهم وتحديثهم لها.

جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حالة الاقتباس، يُرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2025. السياسات العامة وخطط التعافي في التعليم في قطاع غزة لضمان المحافظة على وحدة المؤسسات الفلسطينية وتعزيز هويتها الوطنية من خلال: ضمان النزاهة والعدالة في إدارة ملف التعليم في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي. رام الله-فلسطين.

إن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في هذه الورقة، ولا يتحمل أيّ مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الورقة بعد نشرها.

قائمة المحتويات:

27	1. المقدمة
28 29	2. واقع قطاع التعليم في قطاع غزة خلال الإبادة الجماعية على قطاع غزة البيئة العامة للتحديات
30	3. التحديات التي تواجه ضمانات العدالة والنزاهة في إدارة ملف التعليم في مرحلة التعافي
32	4. إدارة مخاطر الفساد في مرحلة إعادة بناء قطاع التعليم في مرحلة التعافي
33	5. ضمان العدالة والنزاهة والحوكمة في إعادة بناء سياسات قطاع التعليم في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي
35	6. النتائج والتوصيات
37	المصادر والمراجع

1. المقدمة:

يعد التعليم من القطاعات الرئيسية في أي مجتمع، ويحظى بأهمية فائقة في الخطط والمشروعات التنموية والتطويرية، ومن المعروف أنّ التربية هي أداة التنمية ووسيلتها عبر العصور المختلفة، فهي تهتم بتعديل السلوك واكتساب المعارف والمعلومات التي من شأنها أن تنعكس على الفرد والمجتمع. (الطيب، وعلي، 2025).

وبالرغم من أنّ الحق في التعليم في أوقات النزاعات والحروب محمي بموجب القوانين الدولية، كالقانون الإنساني الدولي المستند إلى اتفاقية جنيف الرابعة للعام 1949، إلا أنّ التحالف العالمي لحماية التعليم من الهجوم سجّل بين عامي (2000-2001) أكثر من خمسة آلاف هجوم على التعليم، من قصف وحرق للمدارس والجامعات، واستخدام عسكري للمدارس والجامعات وانقطاع للكهرباء والإنترنت، بالإضافة إلى عمليات القتل والاعتداء والاختطاف للطلبة والأكاديميين، ما يمثل انتهاكاً للقانون الإنساني الدولي. (Global Coalition To Protect Education from Attack, 2022). ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أنّ للحروب آثاراً سلبية في التعليم بكل مكوناته، ومنذ السابع من تشرين الأول/أكتوبر 2023، واجهت المنظومة التعليمية عدداً من التحديات، إذ توقفت الدراسة في قطاع غزة بشكل كامل في كافة المدارس والجامعات، وتعمد الاحتلال الإسرائيلي إبادة التعليم في قطاع غزة، وتمّ تدمير ما يقارب 95% من المدارس جزئياً وكلياً، كما تحولت معظم المدارس المتبقية إلى مراكز إيواء للنازحين لتصبح غير صالحة للعملية التعليمية. وفي السياق ذاته، شمل الدمار كافة الموارد التعليمية والبنى التحتية للمرافق التعليمية، إضافة إلى الخسائر البشرية الفادحة باستشهاد آلاف الطلبة والأكاديميين والمدرّسين، وجرح واعتقال العديد منهم¹. ويواجه قطاع غزة في المرحلة التالية لوقف الإبادة تحديات معقدة تتجاوز حجم الدمار المادي، لتتمركز حول هشاشة البنية الإدارية وضعف الشفافية في المعلومات والتخطيط. وتزداد صعوبة هذه المرحلة مع حدوث تداخل غير مسبوق في الأدوار بين الجهات المحلية والدولية والمانحين والمنفذين، إلى جانب التعقيد المؤسسي وغياب رؤية وطنية موحّدة أو قاعدة بيانات علنية توضح جهات العمل ومجالات تدخلها. هذه الظروف مجتمعة تخلق حالة من عدم اليقين، وتفتح المجال لممارسات قد تقتصر على النزاهة أو قرارات غير مدروسة، ما يهدد بهدر الموارد وسوء توزيعها، خاصة في ظل ضعف الرقابة المجتمعية وتعدد مراكز النفوذ التي يسعى كل منها إلى فرض أولوياته في عملية التعافي، لذلك يصبح تبني منظومة متكاملة من إجراءات النزاهة والعدالة والشفافية والمساءلة في جميع مراحل التعافي ضرورة وطنية، تضمن توجيه الموارد بكفاءة وعدالة، وتحول دون الانحراف في القرارات الإدارية التي تتيح فرصاً للفساد وتعمق تحقيق أهداف إعادة البناء والتنمية الحقيقية. وعلى الرغم من أنّ التحديات تطال مختلف القطاعات في قطاع غزة، فإنّ حدّتها تتجلى بوضوح في القطاع التعليمي، حيث تتقاطع المشكلات الميدانية مع الإدارية بشكل معقد. فقد تحوّلت أعداد كبيرة من المدارس إلى مراكز إيواء، وتعرضت البنية التعليمية لشلل شبه كامل، في حين يغيب إطار واضح وشفاف لخطط إعادة التأهيل يضمن حوكمة إدارتها، إلى جانب محدودية المعلومات المتاحة بشأن حجم التمويل المخصص وآليات توزيعه. وفي ظل هذا الغموض، يصبح من الصعب ضمان عدالة توزيع الموارد التعليمية أو مراقبة سلامة الإجراءات والعقود المرتبطة بمرحلة إعادة البناء، كما يبقى احتمال تسييس المنح والمساعدات التعليمية قائماً، خاصة في ظل غياب الرقابة المستقلة والمشاركة المجتمعية في تحديد الأولويات.

استناداً إلى ما سبق، تسعى هذه الورقة إلى تحليل أبرز التحديات المتعلقة بنزاهة وشفافية الإجراءات والمعايير الخاصة بعمليات إعادة بناء وتأهيل المرافق التعليمية، وتحديد الضمانات المطلوبة لتعزيز النزاهة والشفافية والعدالة في توزيع الموارد المتاحة على مختلف المؤسسات التعليمية. كما تهدف الورقة إلى استكشاف السبل الممكنة للحد من مخاطر تسييس المساعدات التعليمية، وتقليل فرص الفساد خلال عملية إعادة تأهيل القطاع التعليمي في المرحلة التي من المفترض أن تلي وقف الحرب على القطاع.

1 مؤسسة الدراسات الفلسطينية (2025)، توثيق واستهداف وتدمير قطاع التعليم في غزة.

2. واقع قطاع التعليم في قطاع غزة خلال الإبادة الجماعية على قطاع غزة

مرّ قطاع التعليم في غزة خلال حرب الإبادة الجماعية بتحديات عميقة، شملت تدميراً واسعاً للبنية التحتية التعليمية ومكوناتها البشرية. فقد كان القطاع يضم قبل السابع من أكتوبر 803 مدارس: (448 حكومية، و288 تابعة للأونروا، و67 خاصة)، يشرف عليها أكثر من 22 ألف معلم من مختلف الجهات². تعرض ما يقارب 93% من المدارس للضرر، و84.6% منها تحتاج إعادة بناء كاملة أو إصلاحات كبيرة³. وتشير بيانات الأونروا إلى وجود نحو 300 ألف طالب وطالبة في غزة، بينهم أكثر من 298 ألفاً في مراحل التعليم الأساسي، وقرابة 1865 في برامج التدريب المهني. كما تُظهر التقديرات أن 88% من مدارس غزة بحاجة ترميم أو إعادة تأهيل كامل، نتيجة الدمار الواسع الذي لحق بها خلال العدوان⁴.

وفي مجال التعليم العالي، بلغ عدد طلبة الجامعات في قطاع غزة نحو 88 ألف طالب وطالبة موزعين على 19 جامعة وكلية ومعهد⁵. تم خلال الإبادة الجماعية تدمير نحو 80% من الجامعات والكليات في قطاع غزة، إذ هُدم ما يقارب 63 مبنى بشكل كامل، شملت كليات ومختبرات ومراكز بحثية، ما أدى إلى شلل شبه كامل في منظومة التعليم العالي⁶. وبلغ عدد الشهداء (19,542) شهيداً، منهم (18,216) طالب مدرسة، و(1326) طالب جامعة. فيما بلغ عدد الشهداء المدرّسين (1023)، منهم (786) معلماً في المدارس، و(237) محاضراً جامعياً⁷. ورغم الإبادة الجماعية والدمار الواسع، حاول قطاع التعليم في غزة الاستمرار عبر مبادرات فردية للتعليم عن بُعد، ثم عبر نظام محوسب للنقاط التعليمية أطلقته الوزارة عام 2024، واقتصر على المواد الأساسية. ومع بداية عام 2026/2025 توسّعت المبادرات لتشمل نحو 400 نقطة تعليمية في محافظة الوسطى بدعم من اليونيسف، مع بروز فجوة جنديرية واضحة لصالح الطالبات، نتيجة انشغال الطلاب بتأمين احتياجات أسرهم. ومع تدمير أكثر من 80% من المدارس، لجأت الوزارة إلى بدائل مثل المدارس الافتراضية، والمراكز المؤقتة، ومنصة «وايز سكول»، إضافة إلى دمج عامين دراسيين في عام مكثف لتعويض الفاقد التعليمي. غير أنّ العملية واجهت تحديات كبيرة، أبرزها انقطاع الكهرباء والإنترنت، وغياب البيئة الآمنة نتيجة استمرار الهجمات والنزوح وفقدان المأوى، ما جعل التعليم هامشياً أمام متطلبات البقاء اليومي⁸.

وقد أسهم التعليم المكثف في ظل بيئة غير مستقرة في زيادة الأعباء النفسية على الطلبة، خاصةً أن تقارير منظمة الصحة العالمية (WHO) تشير إلى أن نحو 60% من أطفال غزة يعانون اضطرابات نفسية نتيجة الصدمة والتشريد⁹. ورغم الظروف القاسية، تمكنت وزارة التربية والتعليم من عقد امتحانات الثانوية العامة إلكترونياً لجيلي 2006 و2007، إذ تقدّم للامتحانات نحو 26 ألف طالب وطالبة من جيل 2006 وقرابة 31 ألفاً من جيل 2007. كما نظمت الدورة الثالثة من امتحان التوجيهي لطلبة غزة في مصر ودول عربية أخرى في 24 كانون الأول/ديسمبر 2025¹⁰. ورغم هذا الإنجاز، واجهت امتحانات الثانوية العامة مشكلات فنية واسعة حالت دون تمكّن عدد كبير من الطلبة من التقديم، إضافة إلى صعوبة توفير الهواتف والإنترنت اللازمين للامتحان الإلكتروني. كما أدى النزوح المتواصل وعدم استقرار الأسر نتيجة القصف والتدمير إلى تعقيد وصول الطلبة إلى بيئة مناسبة لتقديم الامتحانات¹¹، وواجه قطاع التعليم في غزة بعد الإبادة الجماعية تحديات لوجستية وإنسانية كبيرة، أبرزها ارتفاع أسعار القرطاسية، ومنع دخول المستلزمات الأساسية، ما اضطر الطلبة إلى الجلوس على الأرض داخل الصفوف. كما تراجعت نظرة بعض الأسر إلى أهمية التعليم في ظل الظروف المعيشية القاسية، وتعرض الطلبة لصدمة نفسية شديدة نتيجة فقدان الأحبة واستمرار القصف. وزاد الأمر تعقيداً غياب توحيد الأنظمة التعليمية بين مدارس الحكومة والأونروا، وعدم مواءمة المساحات التعليمية لذوي الإعاقة، ما يعكس فجوات كبيرة في العدالة التعليمية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة، يبقى مستقبل التعليم مرهوناً بتوفر الدعم الدولي، وقدرة المؤسسات التعليمية على إيجاد حلول مستدامة لإعادة الإعمار وحماية هوية الأجيال القادمة¹².

2 تصريح صحفي لسلامة معروف بتاريخ 25 أغسطس: <https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2023-08-25/1533076.html>

3 Occupied Palestinian Territory Education Cluster. (2024b). Verification of Damages to Schools Based on Proximity to Damaged Sites.

4 تقرير مركز الميزان لحقوق الإنسان.

5 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الانتهاكات الإسرائيلية بحق قطاع التعليم العالي في فلسطين (1/2023-2024/5/16).

6 انتهاكات الاحتلال بحق التعليم (7/2023-10/2025).

7 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره.

8 مركز رؤية للتنمية السياسية، (2025). الإبادة التعليمية في غزة: واقع التعليم بعد اتفاق وقف إطلاق النار.

9 مقابلة شخصية مع الأستاذ محمد حمدان، مدير مديرية الوسطى بوزارة التربية والتعليم، بتاريخ 2025/11/23.

10 اتصال هاتفي مع الدكتور صادق الخضور، الناطق باسم وزارة التربية والتعليم، رام الله، بتاريخ 2025/11/25.

11 محمد حمدان، مرجع سبق ذكره.

12 اتصال مع الأستاذة عبير حسن الأبيض، مديرة البرامج ومنسقة برنامج التعليم في المنتدى الاجتماعي التنموي (SDF).

البيئة العامة للتحديات

التحديات البنيوية التي تواجه التعليم العالي: تحديات ما قبل حرب 2023

يواجه قطاع التعليم العالي في غزة تحديات بنيوية منها تكرار البرامج، والخلل في هيكلية الجامعات، ما يدل على ضعف الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد. كما أنّ منح تراخيص أكاديمية جديدة دون معايير واضحة وملائمة لسوق العمل يكشف قصوراً في المساءلة والحوكمة. ويُعدّ عدم عدالة الرسوم الجامعية وضبابية آليات تسعير البرامج مؤشراً على غياب الشفافية المالية واحتمالات الاستغلال. ويتفاقم الوضع بغياب إطار موحد لتحديد تكلفة التخصصات، وضعف أنظمة الرقابة والتقييم وضمان الجودة، ما ينعكس سلباً على مخرجات التعليم العالي.

يُعدّ غياب وضوح الرؤية المستقبلية وضبابية الموقف من أبرز التحديات التي تواجه عملية إعادة بناء قطاع التعليم في مرحلة التعافي. فغياب خارطة طريق واضحة يُضعف قدرة صنع القرار على تحديد الأولويات وتوجيه الموارد، ويؤدي إلى تشتت الجهود بين الجهات الفاعلة داخل النظام التعليمي. كما تخلق ضبابية المرحلة القادمة حالة من عدم اليقين المؤسسي، ما ينعكس سلباً على التخطيط الاستراتيجي، واستمرارية البرامج التعليمية، وفعالية المبادرات الموجهة لإصلاح التعليم. وفي ظل هذا الغموض، يصبح من الصعب ضمان استدامة السياسات التعليمية، أو بناء نموذج تعليمي قادر على الصمود والتكيف مع المتغيرات.

المناهج

تمثل مراجعة المناهج الدراسية وتحديث التعليم الفلسطيني تحدياً أساسياً في مرحلة التعافي، لما لها من دور مباشر في تحقيق العدالة وتوفير فرص متكافئة لجميع الطلبة. ويتطلب ذلك تحديد مناهج مناسبة، وتعديل أسماء المدارس، وتطوير المحتوى ليعكس الهوية الوطنية ويراعي الآثار النفسية، والفاقد التعليمي الناتج عن الانقطاع، فضلاً عن أنه يستلزم توافقاً فلسطينياً على رؤية موحدة للنظام التعليمي.

3. التحديات التي تواجه ضمانات العدالة والنزاهة في إدارة ملف التعليم في مرحلة التعافي

نتيجة لدورها الهام، ستكون مرحلة التعافي مليئةً بالتحديات بالنسبة لقطاع التعليم، الذي عليه أن يوفر المصادر المالية المناسبة للإسهام في إعادة تأهيل المرافق المختلفة التي دُمّرت جراء حرب الإبادة الجماعية. إن التحديات التي تواجه التعليم كبيرة ومتعددة، ولكن سيتم في هذه الورقة التركيز على أبرز التحديات التي تواجه إعادة بناء التعليم في مرحلة التعافي، كما يلي:

التدمير الهائل والنزوح: يشكل الدمار واسع النطاق الذي طال قرابة 90% من البيئة التعليمية في قطاع غزة تحدياً جوهرياً أمام تحقيق العدالة والنزاهة في تقديم الخدمات التعليمية خلال مرحلة التعافي، إذ أدى تدمير المدارس والمرافق التعليمية إلى نقص شديد في الفصول الآمنة، وارتفاع كثافة الطلبة بشكل غير محتمل في المؤسسات المتبقية. ويضاف إلى ذلك استمرار النزوح، وبقاء أعداد كبيرة من الطلبة وأسرتهم في مراكز إيواء مؤقتة، ما يعوق عودتهم إلى مدارسهم الأصلية ويجعلهم يعتمدون على تعليم بديل في أماكن غير مهيأة تربوياً أو نفسياً¹³.

استمرار القيود المفروضة على دخول المواد التعليمية: يمثل استمرار القيود على إدخال المواد التعليمية إلى قطاع غزة تحدياً جوهرياً في مرحلة التعافي، إذ إن منع دخول القرطاسية حتى خلال فترات الهدوء يثير قلقاً أكبر حول إمكانية السماح مستقبلاً بدخول مواد البناء وغيرها من مستلزمات إعادة تأهيل المؤسسات التعليمية. وتتفاقم المشكلة في ظل تزامم الأولويات بين توفير مساكن لعشرات آلاف الأسر المتضررة، وبين ضمان حق الطلبة في التعليم الذي لا يمكن تأجيله، إذ أكد منسق مجموعة التعليم في حالات الطوارئ في اليونيسف الأستاذ بهاء الشطلي، رفض الاحتلال الإسرائيلي دخول القرطاسية رغم طلب المؤسسات الدولية بالسماح بدخولها خلال فترة وقف إطلاق النار¹⁴.

إعادة التعليم الجاهي في المدى القصير:

تشكل إعادة التعليم الجاهي في مرحلة التعافي تحدياً مركزياً لضمان العدالة والنزاهة في النظام التعليمي. فالتدمير الجزئي أو الكلي للبنية التحتية التعليمية، ونقص المعلمين المؤهلين، وعدم توفر الموارد المالية الكافية لإعادة تشغيل المدارس والجامعات، قد يؤدي إلى تفاوت كبير في فرص الوصول إلى التعليم الجاهي بين المناطق والفئات الاجتماعية المختلفة، وهذا ما أكدته الدكتورة حسن أبو جراد، بأن المحاولات لإعادة التعليم الجاهي ستكون جزئية لبعض التخصصات في الجامعات، أما على صعيد المدارس فستكون إعادة التعليم الجاهي بشكل كلي أكثر صعوبة وتعقيداً¹⁵.

الفاقد التعليمي والنفسي:

تعد فجوات التعلم المتراكمة أحد أخطر التحديات التي تواجه تحقيق العدالة والنزاهة في إعادة بناء التعليم في قطاع غزة، إذ أدى انقطاع الطلبة عن التعليم النظامي لفترات طويلة إلى تراجع متفاوت في مستوياتهم الأكاديمية. ويقدر البنك الدولي أن إغلاق المدارس لمدة سبعة أشهر يرفع فقر التعلم عشر نقاط مئوية في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل، ما يعكس حجم الفجوة المتشكلة. وتعمق الأزمة بسبب الارتفاع الكبير في الصدمات النفسية بين الطلبة والمعلمين عقب الإبادة الجماعية، ومن المتوقع أن تؤثر الصدمات التي يعانيها الطلبة بشكل كبير في قدراتهم التعليمية وصحتهم النفسية العامة، ما يعوق عملية تعافيتهم التعليمي. وقد أكدت جمعية أطفالنا للصحف أن 73.7% من الأطفال يواجهون صعوبات في التعبير عن مشاعرهم، وأن 96.7% من الأطفال ذوي الإعاقة يعانون نوبات بكاء مستمرة وحالات ذعر¹⁶، ما يستدعي وجود كوادر مختصة في الدعم النفسي والاجتماعي، وهي كوادر نادرة ومرتبعة التكلفة كما أكد الأستاذ الدكتور حسن أبو جراد، ويهدد بتوسيع فجوة عدم المساواة في فرص التعلم والدعم، خصوصاً للطلبة الأكثر تضرراً، الأمر الذي يجعل معالجة فجوات التعلم شرطاً أساسياً لضمان العدالة التعليمية وعدم ترك أي طالب خلف الركب خلال مرحلة التعافي¹⁷.

13 اتصال هاتفي مع الأستاذ بهاء الشطلي، منسق مجموعة التعليم في حالات الطوارئ في اليونيسف، بتاريخ 2025/11/24.

14 الشطلي، مرجع سبق ذكره.

15 مقابلة مع الأستاذ الدكتور حسن أبو جراد، رئيس جامعة غزة، بتاريخ 2025/11/18.

16 كلية التربية، مرجع سبق ذكره.

17 أبو جراد، مرجع سبق ذكره.

انهيار المنظومة الاقتصادية في قطاع غزة: تُعد الأوضاع الاقتصادية المتدهورة في غزة من أخطر التحديات التي تهدد العدالة التعليمية خلال مرحلة التعافي، في ظل استمرار الانكماش الحاد غير المسبوق في الناتج المحلي الإجمالي في قطاع غزة بنسبة تجاوزت 82%¹⁸، وما رافقه من ارتفاع في معدل البطالة إلى 80%، ما أدى إلى فقدان آلاف الأسر مصادر دخلها وعجزها عن توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية لأبنائها. وتزداد الأزمة في التعليم العالي، إذ يعجز عدد كبير من الطلبة عن دفع الرسوم الجامعية أو مواصلة دراستهم، ما يوسع الفجوة بين الفئات الاقتصادية ويحرم كثيرين من حقهم في التعليم.

توفير التمويل واستقلالية القرار:

يشكل ضعف تمويل التعليم أحد التحديات الكبرى في مرحلة التعافي، ففي العام 2023 حصلت الأونروا على 55% من إجمالي التمويل المخصص لاحتياجات قطاع التعليم، وانخفضت نسبة التمويل الموجهة للتعليم في الاستجابة للنداء العاجل للعام 2024 إلى 42%، ويعاني تمويل التعليم ضعفاً مزدوجاً، فهو يحظى بحصة صغيرة جداً من الطلبات المقدمة، وحصة أصغر بكثير يتم تمويلها، ففي العام 2024 تلقى التعليم 3.5% فقط من إجمالي الأموال المخصصة لنداء الاستغاثة العاجل لعام 2024¹⁹، وغالباً ما يكون ذلك التمويل مرتبطاً بشروط محددة يفرضها الممولون، سواء كانوا دوليين أو جهات مانحة متعددة، ما قد يؤثر بشكل مباشر في استقلالية وصلاحيات الجهات المحلية المسؤولة عن إعادة التعليم. وقد يؤدي الالتزام بهذه الشروط دون وجود رؤية واضحة ومستقلة إلى إضعاف قدرة السلطات التعليمية على وضع أولويات متوازنة، وضمان العدالة في توزيع الموارد، وتحديد محتوى المناهج بما يتوافق مع الاحتياجات المحلية.

الفجوة الرقمية وإتاحة الوصول للتكنولوجيا:

أدت الإبادة الجماعية إلى تفاقم الفجوة الرقمية بشكل كبير نتيجة تدمير البنية التحتية التكنولوجية في معظم المؤسسات التعليمية، ما حدّ من قدرة الطلبة على الوصول إلى التعليم الإلكتروني والموارد الرقمية. ومع بدء مرحلة التعافي، يمثل توفير أجهزة حاسوب واتصال إنترنت مستقر تحدياً جوهرياً، خصوصاً للطلبة من الأسر الأكثر فقراً والمناطق المتضررة بشدة، وهو ما قد يزيد من التفاوت التعليمي ويهدد مبدأ تكافؤ الفرص.

التوزيع الجغرافي العادل لإعادة بناء المؤسسات التعليمية:

يمثل تحقيق التوزيع الجغرافي العادل للمؤسسات التعليمية تحدياً أساسياً في مرحلة إعادة بناء التعليم في غزة، إذ يتطلب إنشاء المدارس الجديدة الالتزام بالمعايير الوطنية المتعلقة بمسافة وصول الطلبة إلى مدارسهم لضمان فرص تعليم متكافئة. ويسهم التوزيع المتوازن للمدارس في تخفيف الاكتظاظ وتقليل الاعتماد على نظام الفترتين بما يرفع جودة التعليم. في المقابل، فإن غياب هذا التوازن يؤدي إلى تهميش بعض المناطق واتساع فجوات عدم المساواة. لذلك يُعدّ التخطيط الجغرافي السليم عنصراً محورياً لضمان العدالة والنزاهة واستدامة إعادة الإعمار التعليمي في مرحلة التعافي.

18 د. علا عوض، (2024). الحصاد الاقتصادي لأهم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للعام 2024 الذي شهد استمرار عدوان الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة، إضافة إلى التنبؤات الاقتصادية للعام 2025.
19 كلية التربية، مرجع سبق ذكره.

4. إدارة مخاطر الفساد في مرحلة إعادة بناء قطاع التعليم في مرحلة التعافي

تواجه عملية إعادة بناء قطاع التعليم في مرحلة التعافي مخاطر متزايدة للفساد، نتيجة عدم وضوح الإطار المرجعي التشريعي والمؤسسي، وتدخل أطراف محلية ودولية في صنع القرار، وتزامن ذلك مع وجود حالة من ضعف الحوكمة وغياب الاستقرار وارتفاع مستوى الغموض في صنع القرار. هذه العوامل مجتمعة، تجعل المؤسسات التعليمية أكثر عرضة للتجاوزات وسوء استخدام الموارد، الأمر الذي يستدعي فهماً واضحاً لهذه المخاطر لضمان إعادة بناء تعليم عادل ونزيه ومستدام من خلال تبني استراتيجية إدارة مخاطر الفساد، المتمثلة في تحديد احتمالات الانحراف الإداري في القرار لمصالح خاصة ودرجة تأثيره، وفيما يلي عرض لأبرز مخاطر الفساد في عملية إعادة بناء التعليم في مرحلة التعافي في قطاع غزة.

عدم وضوح الرؤية المستقبلية لإدارة عملية بناء منظومة التعليم:

إن غياب رؤية واضحة لمستقبل إدارة التعليم في مرحلة التعافي بعد الدخول في المرحلة الثانية من تنفيذ خطة ترمب، يفتح المجال لانتشار الفساد نتيجة ضعف الحوكمة، وعدم وضوح الإطارين القانوني والمؤسسي، وضعف الشفافية في إدارة الموارد وتحديد الأولويات. كما يؤدي غياب المعايير الواضحة لمساءلة الأطراف الدولية المنشأة بموجب الخطة، التي تتضمن وجود جهات غير رسمية في صنع القرار، إلى تهديد العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية، ويعوق جهود الإصلاح والتعافي، ويحول دون بناء قطاع تعليمي أكثر نزاهة وكفاءة واستدامة بسبب ضعف سيادة القانون ومعايير معتمدة للحكومة. تشكل الأوضاع الاقتصادية الصعبة في قطاع غزة تحدياً رئيسياً للعدالة والنزاهة في التعليم، إذ تفقد آلاف الأسر القدرة على تغطية الاحتياجات التعليمية الأساسية والرسوم الدراسية، ما يزيد الفجوة بين الطلبة وفق مستوى الدخل. وتبرز مخاطر فساد محتملة مثل سوء توجيه الدعم المالي، أو التمييز بين المستفيدين، ما قد يزيد من عدم المساواة التعليمية.

مخاطر الفساد في التمويل واستقلالية القرار:

يمثل التمويل المشروط وضعف استقلالية القرار التربوي مصدراً رئيسياً لمخاطر الفساد خلال مرحلة التعافي، إذ قد يؤدي إلى توجيه الدعم وفق مصالح محددة أو التأثير في السياسات والمناهج بعيداً عن الاحتياجات الحقيقية. كما يسهم وجود فجوات في الرقابة والمساءلة في إعادة توزيع الموارد بشكل غير عادل لصالح شبكات مصالح، ما يهدد نزاهة جهود إعادة الإعمار ويقوّض ثقة المجتمع في العملية التعليمية.

مخاطر الفساد في تحديث المناهج وضمان الفرص المتكافئة:

يمثل تحديث المناهج التعليمية وضمان تقديمها محتوى يعكس الهوية الوطنية والتنوع الاجتماعي تحدياً أساسياً في مرحلة التعافي، لما له من أثر مباشر في العدالة والنزاهة التعليمية. وتبرز في هذا الجانب مخاطر فساد محتملة تتعلق بالتأثير السياسي أو الخارجي في مضمون المناهج أو استخدام التمويل المشروط للضغط على السياسات التربوية. فضلاً عن أن إعادة البناء تتطلب شراكة وطنية متوازنة بين الحكومة والمجتمع المدني والجهات الدولية، مع الحفاظ على القرار التعليمي فلسطينياً. وتظهر هنا أيضاً مخاطر سوء توزيع الموارد والتمييز في منح الفرص التعليمية.

مخاطر الفساد في التوزيع الجغرافي العادل لإعادة بناء المؤسسات التعليمية:

يشكل التوزيع الجغرافي العادل للمدارس تحدياً أساسياً لتحقيق العدالة والنزاهة في مرحلة التعافي، مع تقليل الكثافة الصفية وضمان سهولة الوصول لجميع الطلبة، بينما تظهر مخاطر فساد محتملة تشمل محاباة مناطق معينة، وتوجيهها غير عادل للتمويل أو الموارد، وتأخير إعادة بناء مدارس في مناطق فقيرة، ما قد يزيد الفجوة في تحقيق العدالة التعليمية.

مخاطر الفساد في استمرار القيود على دخول المواد التعليمية:

يشكل استمرار فرض القيود على دخول المواد التعليمية إلى قطاع غزة تحدياً رئيسياً لإعادة بناء التعليم في مرحلة التعافي، إذ قد تؤدي هذه القيود إلى تأخير إعادة تأهيل المدارس ونقص الموارد الأساسية. وتبرز هنا مخاطر فساد محتملة تشمل توزيعاً غير شفاف للمواد التعليمية، وتهميش بعض المدارس أو الطلبة، وتأثيرات سياسية في أولويات إعادة الإعمار. ومن ثم، يصبح من الضروري وضع معايير واضحة وآليات رقابية لضمان وصول المواد التعليمية إلى مستحقيها بشكل عادل، مع الحفاظ على التعليم كحق إنساني أساسي وركيزة لإعادة بناء المجتمع.

5. ضمان العدالة والنزاهة والحوكمة في إعادة بناء سياسات قطاع التعليم في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي

يمثل ضمان العدالة والنزاهة في إعادة بناء قطاع التعليم في غزة خلال مرحلة التعافي ضرورة محورية لإعادة تأهيل النظام التعليمي واستعادة دوره في تمكين المجتمع. فالإبادة الجماعية خلفت آثاراً عميقة في المدارس والطلبة والمعلمين، وأدت إلى اتساع الفجوات التعليمية وتفاوت فرص الوصول إلى التعليم بين المناطق المختلفة. ومن هنا تأتي الحاجة إلى تبنى مقاربة شاملة تضمن توزيعاً عادلاً للموارد، وتوفير بيئة تعليمية منصفة للجميع، وتعزيز الشفافية في عمليات التخطيط والتنفيذ، بما يساهم في بناء نظام تعليمي قادر على دعم صمود المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة في المستقبل، ما يتطلب القيام بما يلي:

التقييم العادل والموحد للاحتياجات: باعتباره الخطوة الأساسية لضمان النزاهة والعدالة في تخصيص الموارد، وذلك من خلال إصدار خريطة نقاط الأولوية عبر إنشاء مؤشر ترجيحي علني يعتمد على البيانات لتحديد أولويات الدعم، يشمل نسبة التدمير، وعدد الطلبة المتضررين (بما يشمل ذوي الإعاقة)، والكثافة السكانية، والبعد عن الخدمات المركزية، الأمر الذي يضمن حصول المناطق الطرفية والأكثر تضرراً على أعلى نقاط الأولوية، وبالتالي استقبالها التمويل والدعم أولاً. إلى جانب القيام بجرد شامل ومستعجل ودقيق لتحديد حجم الأضرار، وكمية الأصول المتبقية في كل مؤسسة تعليمية (مدارس وجامعات)، لتجنب الإزدواجية ومنع الممارسات غير النزاهة لتضخيم الاحتياجات، وضمان عدم تمويل نفس الضرر من أكثر من جهة مانحة، والعمل على توحيد نموذج طلب الدعم، وإلزام جميع المؤسسات (الحكومية، الوكالة، الخاصة) بتقديم الطلبات وفق هذا النموذج، الذي تتم مراجعته من قبل لجنة فنية محايدة، الأمر الذي ينعكس على تكافؤ الفرص وضمان اعتماد التمويل على الاحتياج الفعلي، لا على نفوذ المؤسسة أو علاقاتها.

ضمان العدالة في الوصول إلى التعليم: وهنا لا بدّ من معالجة الفجوات الأكاديمية والنفسية التي خلفها الانقطاع عن التعليم، وذلك لسد الفجوة التعليمية بين الطلبة الذين تمكنوا من الوصول إلى التعليم عن بعد أو التعليم المؤقت، والطلبة الذين حُرموا كلياً من التعليم، من خلال تصميم برامج تعويضية مكثفة ومخصصة تركز على المهارات الأساسية للطلبة الذين انقطعوا لفترات طويلة. بالإضافة إلى التأكد من أن جميع الطلبة بصرف النظر عن موقعهم الجغرافي، يحصلون على الموارد اللازمة لمعالجة الصدمات والعودة للتعليم بشكل فعال، وذلك من خلال جعل حصص الدعم النفسي والاجتماعي إلزامية ومنتظمة في المدارس، وتدريب المعلمين على تقنيات الإسعاف الأولي النفسي، بالإضافة إلى توفير بدائل التعلم عن بعد بدعم المناطق التي يصعب إعادة إعمارها، بتجهيزات التعلم عن بعد الأساسية (أجهزة لوحية، إنترنت، محتوى رقمي) بشكل منصف ومجدول زمنياً، ما يضمن حق الطلبة في التعليم حتى في حال عدم توفر البنية التحتية المادية سريعاً.

تعزيز النزاهة والشفافية في التنفيذ: وذلك من خلال تطبيق إجراءات صارمة لضمان نزاهة استخدام أموال إعادة الأعمار، ولا بدّ من إنشاء سجل للتبرعات والمشاريع بإطلاق منصة إلكترونية علنية تظهر تدفقات التمويل الواردة والمشاريع المخصصة لها، بما في ذلك أسماء المانحين، وقيمة التمويل، وموقع التنفيذ، بهدف تمكين المجتمع المدني والرقابة الرسمية من تتبع الأموال، والتأكد من عدم هدرها أو تحويلها عن الأهداف المعلنة، بالإضافة إلى التوزيع العادل للموارد البشرية من خلال وضع نظام شفاف ومعلن لتعيين الكوادر التعليمية المؤقتة والتعويضات، يركز على الكفاءة والخبرة ومرونة العمل في مناطق الأزمات، ويمنع التعيينات القائمة على المحسوبية، ما يعكس العدالة في التوظيف والجودة وضمان عدم اضطراب المؤسسات التعليمية في المناطق الأبعد إلى قبول كوادر أقل كفاءة بسبب قلة الحوافز أو تفضيل الكوادر البقاء في المراكز. وفي السياق ذاته، لا بدّ من إشراك المجتمع المدني في الرقابة من خلال تفعيل دور الائتلافات الرقابية ولجان أولياء الأمور، للمشاركة في مراقبة جودة البناء والتجهيز في المؤسسات التعليمية لاسيما في المناطق النائية، الأمر الذي يعزز الثقة بين الحكومة والمجتمع ويضمن أن يتم البناء وفق المواصفات المعلنة (نزاهة التنفيذ).

إنشاء منصة لدعم التعليم في حالات الطوارئ: من خلال تشكيل لجنة وطنية عليا تضم وزارة التربية والتعليم والجامعات والأونروا وممثلي المجتمع المدني، تتولى وضع معايير موحدة لضمان جودة المحتوى والتقنيات التعليمية الرقمية، بما يمنع تشتت المبادرات ويعزز الإشراف الوطني على المنصة. كما يجب وضع خطة لتوفير الأجهزة اللوحية منخفضة التكلفة، وخدمات الإنترنت المدعومة للطلبة الأكثر احتياجاً والنازحين، من خلال الحكومة أو الشركاء الداعمين، بما

يضمن عدم إقصاء أي طالب من الوصول إلى التعليم لأسباب اقتصادية. وتشمل الخطة تطوير نظام تقييم رقمي آمن للتقويمات الجزئية والنهائية، مع تطبيق آليات تحقق صارمة من هوية الطلبة والحد من الغش، بما يعزز الثقة بالمخرجات التعليمية ويضمن تكافؤ الفرص في النجاح.

الحكومة في إدارة تنفيذ خطة التعايف في التعليم

لا بد من تبني مجموعة من الآليات العملية التي تضمن حوكمة رشيدة في إدارة الموارد والقرارات. وتشمل هذه الآليات وضع رؤية استراتيجية وطنية واضحة ومعلنة، وإرساء نظم فعّالة للمساءلة والرقابة الداخلية والخارجية، إلى جانب التحول نحو الأنظمة الرقمية في المشتريات والتوظيف بما يحد من التدخلات البشرية ومظاهر المحسوبية. كما يتطلب الأمر تحديد معايير موضوعية لتقييم الأداء والجودة التعليمية، وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار، وإشاعة ثقافة النزاهة والقيم المهنية لدى الكوادر التربوية، مع دور فاعل للجهات الرقابية والإعلام في دعم المساءلة المجتمعية. بهذه الإجراءات المتكاملة يمكن بناء بيئة تعليمية أكثر عدالة وكفاءة واستدامة، قادرة على مواجهة التحديات وتعزيز الثقة في مسار الإصلاح.

من جانب آخر، لا بد من تبني آليات فعّالة تركز على تعزيز الحوكمة الوطنية في إدارة التمويل، من خلال لجان مستقلة تُحدد أولويات الصرف استناداً إلى الاحتياجات الفعلية ومبادئ العدالة التعليمية. كما يستوجب الأمر اعتماد معايير شفافة لتوزيع الموارد ونشر تقارير دورية حول مصادر التمويل ومصارفه، إلى جانب تعزيز آليات الرقابة والمساءلة المشتركة بمشاركة الهيئات الرقابية والمجتمع المدني والجامعات. ويعدّ تحييد التمويل عن التأثيرات والشروط السياسية عاملاً أساسياً لحماية سيادة التربية ومنع التلاعب في المناهج والسياسات التعليمية. ولتقليل فرص إساءة استخدام الموارد، ينبغي تطوير نظم رقمية لتتبع التمويل منذ المنحة وحتى وصوله إلى المستفيدين، مع الاستثمار في بناء قدرات العاملين في مجالات الإدارة المالية والمشتريات على مبادئ النزاهة وإدارة المخاطر. وبهذه الإجراءات يمكن توجيه التمويل لخدمة أهداف التعايف بفعالية، وضمان بيئة تعليمية أكثر عدلاً وشفافية واستدامة.

يجب تبني آليات شفافة لتحديد أولويات إعادة تأهيل المدارس، وتوزيع المعلمين والموارد بشكل عادل، وتقديم دعم إضافي للطلبة الأكثر تضرراً أو أقل قدرة على الوصول إلى التعليم. كما يتطلب الأمر وضع معايير واضحة للقبول والتسجيل، ومتابعة مستمرة لتقييم فعالية الإجراءات وضمان وصول جميع الطلبة إلى بيئة تعليمية آمنة وشاملة. إن الإهمال في معالجة هذه التحديات قد يحول مرحلة التعايف إلى مرحلة تعميق الفوارق التعليمية، عوضاً عن تحقيق التكافؤ والعدالة المرجوة.

6. النتائج والتوصيات

6.1 النتائج:

يمكن تقديم مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

1. تشير النتائج إلى أن حجم الدمار الواسع الذي لحق بالمؤسسات التعليمية والبنية التحتية للتعليم في قطاع غزة يشكل أحد أبرز التحديات في مرحلة التعافي، إذ أدى إلى تعطل العملية التعليمية وحرمان آلاف الطلبة من بيئة مدرسية آمنة وملائمة. ويبرز هذا الدمار كعامل ضاغط يفاقم فجوات الوصول وجودة التعليم.
2. أظهرت النتائج ضعف التمويل الدولي المخصص لإعادة بناء قطاع التعليم في غزة، ما يحد من قدرة المؤسسات التعليمية على إعادة تأهيل البنية التحتية المتضررة وتوفير الموارد اللازمة لاستئناف العملية التعليمية بشكل آمن ومنصف.
3. أظهرت النتائج اتساع فجوة الوصول إلى التعليم العالي بسبب القيود الاقتصادية وعدم قدرة العديد من الأسر على تحمّل التكاليف الدراسية، الأمر الذي يشكل تهديداً لمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص. إذ يسهم هذا الواقع في تعميق عدم المساواة وحرمان فئات واسعة من الطلبة من حقهم في استكمال مسارهم الأكاديمي.
4. أوضحت النتائج أن إعادة النظر في المناهج تشكل تحدياً جوهرياً للعدالة والنزاهة في التعليم، إذ قد يؤدي غياب اتفاق داخلي واضح إلى تفاوت الفرص، بينما تضمن الشراكة المتوازنة وآليات المتابعة الشفافة تمثيل جميع الفئات وتحقيق تكافؤ الفرص وحماية الطلبة الأكثر ضعفاً.
5. بينت النتائج أن استمرار القيود المفروضة على دخول المواد التعليمية إلى غزة يشكل عائقاً رئيسياً أمام جهود التعافي التربوي، إذ يتسبب ذلك في تأخير إعادة تأهيل المدارس وتفاقم النقص في الموارد الأساسية اللازمة لضمان استمرارية العملية التعليمية.
6. أشارت النتائج إلى أن فجوات التعلّم ونقص الدعم النفسي يشكّلان عقبة أساسية أمام تحقيق العدالة والنزاهة التعليمية في غزة. فقد أدّى الانقطاع المتكرر عن الدراسة وما خلفه من آثار وصدمات نفسية إلى تعميق الفوارق في مستويات الطلبة، خصوصاً بين الفئات الأكثر هشاشة وتضرراً.
7. بينت النتائج أن استئناف التعليم الجاهي في مرحلة التعافي يشكل تحدياً أساسياً لتحقيق العدالة والنزاهة التعليمية في غزة، إذ يسهم نقص البنية التحتية الجاهزة، وقلة المعلمين المؤهلين، وشح الموارد في اتساع فجوة الوصول إلى التعليم بين المناطق والفئات الاجتماعية المختلفة.
8. أوضحت النتائج أن تفاقم الفجوة الرقمية بسبب تدمير البنية التحتية التكنولوجية يقلل من قدرة الطلبة على الوصول إلى التعليم الإلكتروني والموارد الرقمية.

6.2 التوصيات:

1. إجراء حصر شامل ودقيق للأضرار بالمؤسسات التعليمية، يليه وضع خطة وجدول زمني لإعادة الإعمار، مع إشراف فني مستقل لضمان جودة التنفيذ وكفاءة توزيع الموارد، بما يتيح للمؤسسات استعادة دورها التعليمي في بيئة آمنة ومتوازنة.
2. حشد تمويل دولي منظم وشفاف لدعم إعادة إعمار التعليم في غزة، بما يضمن الاستدامة، والعدالة في توزيع الموارد، وسرعة التنفيذ، والالتزام بمعايير الجودة والنزاهة، لتمكين المؤسسات التعليمية من استعادة دورها الأكاديمي والبحثي خلال مرحلة التعافي.

3. اعتماد نظام إلكتروني متطور يقوم على التفاعل المتزامن بين الطالب والمحاضر داخل بيئة تعليمية رقمية تفاعلية، بما يضمن الانضباط الأكاديمي، والشرح المباشر، وتفعيل التواصل عبر الكاميرا والصوت. ويسهم هذا النظام في تحقيق مستوى تعلم أعلى مقارنة بالتعليم الإلكتروني التقليدي أو غير المتزامن، ما يجعله خياراً فعالاً لتعزيز جودة التعليم خلال مرحلة التعافي.
4. توفير مبانٍ جاهزة (كرافانات) كحل مؤقت لاستئناف التعليم الوجاهي في غزة، ضمن خطة منظمة تضمن السلامة والجودة، مع توزيع عادل بين المناطق الأكثر تضرراً، لضمان استمرارية التعليم وحماية حق الطلبة في بيئة تعليمية مستقرة أثناء إعادة الإعمار.
5. تبني رؤية وطنية مشتركة للتعليم بعد التعافي، مع اعتماد التخطيط متعدد السيناريوهات، وتعزيز الشفافية، وإشراك جميع الجهات الفاعلة، وإنشاء وحدات مختصة لإدارة الأزمات، بما يضمن مسار إصلاح واضح، ويقلل المخاطر، ويعزز صمود النظام التعليمي وقدرته على التكيف.
6. ضرورة وضع الجهات المعنية رؤية استراتيجية شاملة للنظام التعليمي تحدد الهيكل العام، ومقاصد التعليم، وتتسق بين جميع المراحل التعليمية، مع ضمان العدالة وتكافؤ الفرص للطلبة، خصوصاً الأكثر تضرراً، والحفاظ على استقلالية القرار الوطني عند الاستفادة من الدعم الدولي.
7. تبني برنامج دعم مالي طارئ متعدد المكونات للطلبة الأكثر تضرراً في غزة، يشمل منحاً دراسية، وتمويل المواصلات، وتوفير القرطاسية والمواد التعليمية، مع آليات مرنة لسداد الرسوم الجامعية، وتعزيز الشراكة مع المنظمات الدولية لتأمين صناديق دعم مستدامة، لضمان الوصول العادل والتكافؤ للتعليم خلال مرحلة التعافي.
8. اعتماد مخطط جغرافي استراتيجي لإعادة بناء المؤسسات التعليمية في غزة يعتمد على بيانات دقيقة ويضمن التوزيع العادل وفق المعايير الوطنية، مع آليات رقابية شفافة تشمل الجهات الحكومية والمجتمع المحلي، لتقليل التفاوتات التعليمية، وخفض الكثافة الصفية، وتعزيز العدالة والنزاهة واستدامة التعليم للجميع.
9. تطوير منصة تعليمية رقمية فلسطينية موحدة للتعليم في حالات الطوارئ لضمان استمرارية وعدالة وجودة التعليم في غزة، وتمكين جميع الطلبة من الوصول إلى المواد التعليمية والدروس المتزامنة وغير المتزامنة، مع تعزيز آليات الرقابة على الامتحانات ضمن المنصة لمنع الغش وضمان مصداقية النتائج وتكافؤ الفرص التعليمية.
10. توفير دعم مالي منتظم ومستدام للجامعات العامة خلال مرحلة التعافي في غزة، وربطه بنظام واضح للمساءلة والالتزام بالمعايير الوطنية للجودة. ويجب أن يترافق هذا الدعم مع إعادة هيكلة شاملة للجامعات تتجه نحو نموذج الجامعة التخصصية، بما يعزز الكفاءة ويرفع جودة المخرجات التعليمية، ويضمن استثمار الموارد بشكل أمثل بعيداً عن التكرار في البرامج أو الترهل الأكاديمي. ويسهم هذا النهج في بناء منظومة تعليم عالٍ أكثر فاعلية وشفافية واستدامة، تستجيب لاحتياجات المجتمع وسوق العمل في مرحلة إعادة البناء.

المصادر والمراجع

- أبو الهيجا، مها. (2025): التعليم العالي في قطاع غزة: تحديات الحرب وتحديات ما بعدها، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (10)، العدد (1)، ص 211-234.
 - الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2025: إدارة مخاطر الفساد في تعيين أعضاء الهيئة التدريسية وترقيتهم في الجامعة العامة (جامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت: دراسة حالة)، رام الله - فلسطين.
 - جريدة القدس، انهيار المنظومة التعليمية في القطاع «إبادة التعليم» لتحقيق هدف التجهيل، من خلال الرابط التالي: <https://www.alquds.com/ar/posts/136325>.
 - مركز رؤية للتنمية السياسية، (2025): الإبادة التعليميّة في غزّة: واقع التعليم بعد اتفاق وقف إطلاق النار.
 - مؤسسة الدراسات الفلسطينية (2025): توثيق واستهداف وتدمير قطاع التعليم في غزة، <https://gazaeducationsector.palestine-studies.org/index.php/ar/node/4645>.
 - وكالة وفا، (2025): تقرير حول انتهاكات الاحتلال بحق التعليم (2023/10/7 – 2025/10/7).
 - كلية التربية، جامعة كامبريدج، مركز الدراسات اللبنانية ووكالة الأونروا، (2024): التعليم الفلسطيني تحت الهجوم في غزة: الاستعادة، التعافي، والحقوق والمسؤوليات في التعليم ومن خلاله.
 - علا عوض، (2024): الحصاد الاقتصادي لأهم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للعام 2024 الذي شهد استمرار عدوان الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة، إضافة إلى التنبؤات الاقتصادية للعام 2025.
- Iriqat, Dalal& et.al, (2025): Educide amid conflict: the struggle of the Palestinian education system, quality Education for All, Vol. 2 No. 1, 2025, pp. 8199-.
 - Global Coalition to Protect Education from Attack (2022): Global Coalition to Protect Education from Attack. https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/eua_2022.pdf.
 - zavedo, J. (2020): Learning Poverty: Measures and Simulations. World Bank. Link here.

المقابلات:

- أ) الأستاذ الدكتور حسن أبو جراد، رئيس جامعة غزة، قطاع غزة، الأربعاء، 2025/11/19.
- ب) الأستاذ الدكتور جبر الداغور، رئيس جامعة فلسطين، قطاع غزة، الخميس 2025/11/20.
- ج) الأستاذ محمد حمدان، مدير مديرية الوسطى بوزارة التربية والتعليم، بتاريخ 2025/11/24.
- د) الأستاذ حمزة أبو عيشة، مسؤول مساحات العمل بالمنتدى الاجتماعي والتنمية، بتاريخ 2025/11/22.

الاتصالات الهاتفية:

- أ) الأستاذ بهاء الشطلي، منسق مجموعة التعليم في حالات الطوارئ في اليونيسف، بتاريخ 2025/11/24.
- ب) الدكتور صادق الخضور، الناطق باسم وزارة التربية والتعليم، رام الله، بتاريخ 2025/11/25 في تمام الساعة الثامنة والربع صباحاً.
- ت) الأستاذة عبير حسن الأبيض، مديرة البرامج ومنسقة برنامج التعليم في المنتدى الاجتماعي التنموي (SDF)، بتاريخ 2025/12/26.



ورقة بحثية حول:

**ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة
في إدارة ملف الإيواء المؤقت للنازحين
في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي**

إعداد: هشام الكحلوت

AMAN
Transparency Palestine



يتقدم الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بالشكر الجزيل من الباحث هشام عبد الكريم الكحلوت لإعداد هذه الورقة، ومن الدكتور عزمي الشعبي وفريق العمل في ائتلاف أمان؛ لإشرافهم ومراجعتهم وتحديثهم لها.

جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حالة الاقتباس، يُرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2025. ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في إدارة ملف الإيواء المؤقت للنازحين في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي. رام الله-فلسطين.

إن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في هذه الورقة، ولا يتحمل أيّ مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الورقة بعد نشرها.

قائمة المحتويات:

41	أولاً. التعريفات
43	ثانياً. الملخص العام
44	ثالثاً. المقدمة
46	رابعاً. تحديات النزاهة والشفافية والعدالة في إدارة ملف الإيواء المؤقت خلال فترة التعافي
52	خامساً. ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في إدارة ملف الإيواء المؤقت خلال فترة التعافي
54	سادساً. المخاطر التي تواجه النزاهة والحياد والمساءلة في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة
56	سابعاً. التوصيات الرئيسية
58	ثامناً. قائمة المصادر والمراجع

أولاً. التعريفات

1. **النزوح:** يُعرّف النزوح اصطلاحاً بأنه حركة الفرد أو المجموعة من مكان إلى آخر داخل حدود الدولة رغماً عن إرادة النازح، بسبب مؤثر خارجي مهدد للحياة، كالمجاعة، أو الحرب، أو الجفاف والتصحر، أو أي كوارث أخرى، تدفع النازح إلى مغادرة موقعه، والتوجه إلى موقع آخر طمعاً في الخلاص من تلك الظروف¹.
2. **النازحون داخلياً:** في حين أنه يوجد تعريف رسمي «لللاجئ» بموجب اتفاقية اللاجئين للعام 1951، فإنه لا يوجد تعريف قانوني عالمي للنازحين داخلياً؛ توجد فقط معاهدة إقليمية للدول الأفريقية²، لكن من ناحية ثانية، استخدم تقرير للأمم المتحدة، يحمل عنوان «المبادئ التوجيهية للنزوح الداخلي» التعريف التالي للنازحين داخلياً «بأنهم الأشخاص، أو مجموعات الأشخاص، الذين أجبروا أو أكرهوا على الفرار من منازلهم أو أماكن إقامتهم المعتادة، أو مغادرتها بشكل خاص من أجل تجنب تأثيرات نزاع مسلح، أو حالات العنف العامة، أو انتهاكات حقوق الإنسان، أو الكوارث الطبيعية، أو الكوارث من صنع الإنسان، ولم يعبروا حدود بلد معترف به دولياً»³.
3. **النزوح الداخلي:** نزوح غير طوعي لأشخاص في داخل بلدهم. قد يعود هذا النزوح لأسباب مختلفة، بما فيها الكوارث الطبيعية، أو الكوارث التي هي من صنع الإنسان، أو النزاع المسلح، أو حالات العنف المعمم⁴.
4. **مراكز الإيواء:** مراكز الإيواء هي سكن آمن طارئ ومؤقت للأشخاص الذين تعرضوا للعنف، أو يواجهون خطر التعرض للعنف، مثل الفارين من النزاعات إلى مخيمات اللاجئين والنازحين داخلياً، وتوجد العديد من مراكز الإيواء، كمراكز إيواء النازحين واللاجئين والمتضررين من الحروب و/أو الكوارث الطبيعية، ومراكز الإيواء الخاصة بالناجيات من العنف الاجتماعي، ومراكز إيواء الأطفال وضحايا الاتجار بالبشر، ومراكز الإيواء الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة⁵.
5. **المبادئ التوجيهية حول النزوح الداخلي:** سلسلة مبادئ تفصل المقاييس للحماية والمساعدة والحلول للنازحين الداخليين. قام الممثل الخاص للأمين العام للأمم المتحدة لشؤون النازحين الداخليين بنشر المبادئ الموجهة في سنة 1998. هذه المبادئ تعكس قانون حقوق الإنسان والقانون الإنساني، وقياساً قانون اللاجئين. توفر المبادئ الإرشاد إلى الدول، وأيضاً إلى المنظمات المشتركة بين الحكومات، والمنظمات غير الحكومية التي تتعامل مع مسائل النزوح الداخلي⁶.
6. **مجلس السلام:** هيئة إدارية انتقالية ذات شخصية قانونية دولية تتولى وضع إطار العمل وتنسيق التمويل لإعادة تنمية قطاع غزة وفقاً للخطة الشاملة، وبما يتسق مع مبادئ القانون الدولي ذات الصلة، ريثما تستكمل السلطة الفلسطينية برنامجها الإصلاحية بشكل مُرضٍ، على النحو المبين في المقترحات المختلفة، بما في ذلك خطة السلام التي قدمها الرئيس ترامب في العام 2020، والمقترح السعودي-الفرنسي⁷.
7. **إدارة الموقع:** تنسيق ومراقبة تقديم الخدمات والحماية والمساعدة في المواقع التي ينزح إليها الناس. ومن خلال تطبيق إطار الحماية القانونية والمعايير الإنسانية الدنيا عبر حوكمة المجتمع والأنظمة التشاركية، فإن إدارة الموقع هي عملية فنية واجتماعية. وتهدف إلى التأكد من أن الخدمات والحماية المقدمة في البيئات المجتمعية تتماشى مع القوانين الوطنية والدولية والمبادئ التوجيهية والمعايير المتفق عليها، لتحسين جودة الحياة والكرامة أثناء النزوح، والدعوة إلى حلول دائمة (مستدامة)⁸.

1 https://ar.wikipedia.org/wiki/نزوح_داخلي

2 https://ar.wikipedia.org/wiki/نزوح_داخلي

3 <https://www.onlinelibrary.iihl.org/wp-content/uploads/202102//opendocpdf-4.pdf>

4 <https://www.onlinelibrary.iihl.org/wp-content/uploads/202102//opendocpdf-4.pdf>

5 <https://humanaccess.org/a/h-t/> الإيواء

6 <https://www.onlinelibrary.iihl.org/wp-content/uploads/202102//opendocpdf-4.pdf>

7 <https://info.wafa.ps/files/pdf/6299c93c-0f8d-497d-819f-5e24bd475d46.pdf>

8 <https://www.cccmcluster.org/resources/minimum-standards-camp-management>

8. قطاع الإيواء: منصة تنسيق على المستوى الدولي والوطني، تهدف إلى تنظيم وتوجيه استجابة الإيواء الطارئة، تشمل تحديد المسؤوليات، وتوزيع الموارد، وتوحيد المعايير بين الجهات الفاعلة⁹.
9. فريق إدارة المواقع: إطار تنسيقي يركز على إدارة وتشغيل مواقع الإيواء، بما يشمل تسجيل النازحين، وتوزيع الخدمات، والرقابة على الموارد، وضمان الشفافية والمساءلة¹⁰.
10. قاعدة البيانات المركزية: نظام إلكتروني موحد لتسجيل بيانات المستفيدين من خدمات الإيواء، يُحدّث دورياً لتسهيل التخطيط، وتوزيع الموارد، ومنع ازدواجية الاستفادة أو الحرمان.
11. الفساد: خروج عن أحكام القانون أو الأنظمة الصادرة بموجبه، أو مخالفة السياسات العامة المعتمدة من قبل الموظف العام بهدف جني مكاسب له، أو لأخرين ذوي علاقة، أو استغلال غياب القانون بشكل واع للحصول على هذه المنافع¹¹.
12. النزاهة: النزاهة تعني مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في سلوك العاملين في العمل (يعمل الجميع بعدالة ودون تمييز أو انحياز، ويتصرف بمهنية وموضوعية في إدارة الشأن العام المسؤول عنه) وفي العلاقة مع الآخرين، ويتطلب توفيرها وجود عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر الفساد، وتضمن عدم وجود تضارب في المصالح يمكن أن يحسم لصالح الفرد المعني ضد المصلحة العامة¹².
13. الشفافية: الشفافية تعني التدفق الحر للمعلومات الدقيقة، وفي مواقفها، وتشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة واضحة. وهي تتيح للجمهور المعني في شأن ما، أن يجمع معلومات حوله، فتمكنهم من أن يكون لها دور فعال في الكشف عن المساوئ، وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور¹³.
14. المساءلة: المساءلة تعني الطلب من المسؤولين تقديم التقارير والمعلومات والتوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وتحمل المسؤولية عن أعمالهم نجاحاً أو فشلاً. وتتضمن المساءلة واجب المسؤولين عن تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل وتحمل المسؤولية عن قراراتهم، والإجابة عن أية استفسارات عن أعمالهم¹⁴.

9 <https://www.ochaopt.org/ar/content/coordination-structure>

10 <https://www.cccmcluster.org/sites/default/files/202104-/CCCM-area-based%20approaches.pdf>

11 الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - «أمان». (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله - فلسطين.

12 الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - «أمان». (2021). دليل منع الفساد في المساعدات الإنسانية، رام الله - فلسطين.

13 المصدر السابق.

14 المصدر السابق.

ثانياً. الملخص العام

تهدف الورقة إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات المتعلقة بالنزاهة وشفافية وعدالة الإجراءات والمعايير المتعلقة بتحديد المستحقين للإيواء المؤقت، إضافة إلى بيان وتحديد الضمانات التي ينبغي توفرها في ظل الواقع المستجد، لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، وتقليل مخاطر الفساد في إدارة ملف الإيواء.

استندت الورقة في تحليلها إلى منهجية نوعية تجمع بين مراجعة المعايير الدولية الخاصة بالإيواء والتعافي المبكر (Sphere، UNHCR، CCCM، IOM)، ومراجعة المصادر والتقارير الصادرة عن الوكالات الأممية والمنظمات الدولية، والمؤسسات الرسمية والأهلية الفلسطينية، وإجراء عدد من المقابلات المعمّقة والميدانية، وتحليل البيانات (Mapping)، واستخدام الخرائط المعرفية الضبابية (تساعد في التعرف على التحديات). ويتيح هذا التنوع في الأدوات البحثية، والدمج بين المعايير الدولية والخبرة المحلية، صياغة توصيات سياساتية قابلة للتفيذ، وملئمة للسياق الغزي.

وقد خلصت الورقة إلى أن قطاع الإيواء المؤقت يعتبر إحدى الركائز الأساسية لضمان تحقيق عملية التعافي أهدافها. ويواجه هذا القطاع العديد من التحديات المرتبطة بالنزاهة والشفافية والعدالة خلال مرحلة التعافي، مثل عدم وضوح جهة الإشراف، والجهاز التنفيذي لإدارة قطاع الإيواء في مرحلة التعافي، وتحديات أخرى مرتبطة بنزاهة الحكم؛ مثل التعيينات في الوظائف العليا، ونزاهة اتخاذ القرارات، ونطاق المسؤوليات، وحدود الصلاحيات، والامتثال للقوانين.

كما يواجه قطاع الإيواء العديد من التحديات الأخرى مثل التحديات المرتبطة بنزاهة العاملين في قطاع الإيواء؛ سواء على مستوى النزاهة في إجراءات التعيين واختيار العاملين، ومستوى نزاهة العاملين ومزوّد الخدمات في قطاع الإيواء.

وكذلك، يواجه قطاع الإيواء تحديات مرتبطة بالنزاهة والشفافية والعدالة في اختيار المستفيدين في قطاع الإيواء، والتوريدات والمشتريات/العطاءات، واستخدامات الأراضي اللازمة للإيواء في مرحلة التعافي، والبيانات والمعلومات، والتنسيق بين الفاعلين الدوليين والمحليين، والرقابة وتلقي الشكاوى ونظم المساءلة، والمشاركة المجتمعية.

كما استعرضت الورقة ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في إدارة ملف الإيواء المؤقت خلال فترة التعافي، والمخاطر التي تواجه النزاهة والحياد والمساءلة في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة، إضافة إلى استعراض سيناريوهات تتضمن مجموعة المخاطر التي قد تؤدي إلى التأثير على نزاهة وشفافية وعدالة قطاع الإيواء خلال فترة التعافي.

وقد أوصت الورقة البحثية بمجموعة من التوصيات التي من شأنها درء مخاطر الفساد في إدارة قطاع الإيواء خلال فترة التعافي، وتعزيز نزاهة قطاع الإيواء، وشفافيته، وعدالته.

ثالثاً. المقدمة

مع بدء حرب الإبادة الجماعية على قطاع غزة في السابع من تشرين الأول/أكتوبر 2023، استهدف جيش الاحتلال الإسرائيلي جميع مقومات الحياة في المجتمع الفلسطيني، وبلغت نسبة الدمار الشامل الذي أحدثه الاحتلال في القطاع قرابة (90%) بخسائر أولية مباشرة تقدّر بقرابة 68 مليار دولار (بيانات مكتب الإعلام الحكومي، أيلول/سبتمبر 2025)، حيث ألقى الاحتلال 150 ألف طن من المتفجرات على القطاع. كما تظهر بيانات مكتب الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية (OCHA) أن 80% من مساحة قطاع غزة سيطر عليها الاحتلال بالاجتياح والنار والتهجير.

وقد بلغ إجمالي أعداد الشهداء والمفقودين منذ بدء الإبادة الجماعية قرابة (73731) (55% منهم من الأطفال والنساء والمستنّين) وصل منهم للمستشفيات (64300) (بينهم 20,000 طفل، و12500 امرأة). كما بلغ عدد المفقودين (9500)، موزعين ما بين مجهولي المصير، أو عالقين تحت الأنقاض، كما بلغ عدد العائلات التي مسحت من السجل المدني (2700 عائلة)، في حين أن عدد الأسر التي أبيدت ولم يبقَ منها إلا ناج/ة واحدة/ة بلغ (6020 عائلة)، وبلغ مجموع الجرحى والمصابين المسجلين في المستشفيات (162005)، بينهم (19000 جريح/ة) بحاجة إلى تأهيل طويل الأمد.

تعرض قرابة مليوني إنسان مدني للنزوح بسبب سياسة التهجير القسري، وتظهر بيانات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية أن عدد مواقع تجمع النازحين بلغ أكثر من 2450 موقعا (استهدف منها الاحتلال 273 موقعا)، ويتوزع النازحون على الخيام والمنازل المدمرة، ولم تعد 125000 خيمة صالحة للإقامة بسبب الاهتراء (92.5%) من مجموع الخيام، إضافة إلى أن أكثر من 700000 فلسطيني لم يعد لديهم منازل يعودون إليها، حيث يلجأ هؤلاء النازحون إلى مراكز إيواء جماعية، أو مبان عامة، أو مع عائلات مضيضة، أو في منازل متضررة، ويخضع (58%) من مساحة قطاع غزة تحت سيطرة الاحتلال، ويقيم أكثر من مليوني مواطن غزي في شريط ضيق (50% منهم نازحون)¹⁵.

وبالمقارنة مع الحروب السابقة (2008، 2014، 2021)، فإن المشهد الحالي لا يمثل أزمة إنسانية غير مسبقة فحسب، بل تحول في التركيبة السكانية والعمرائية؛ إذ لم يعد النزوح حالة طارئة محدودة الإطار الزمني، بل ظاهرة مجتمعية ممتدة تعيد تشكيل أنماط السكن والموائل البشرية داخل القطاع (البيئات المادية والاجتماعية التي توفر المأوى والحماية والراحة للناس). هذه الموائل تلعب دورا كبيرا في تشكيل تجارب الأفراد، وتعزز شعورهم بالانتماء والهوية واحترام الذات).

لا يزال قطاع غزة محروماً من المساعدات الأساسية والإمدادات المنقذة للحياة، ولا تزال العديد من المعابر المؤدية إليه مقيدة أو مغلقة، ولا تحترم آليات القانون الإنساني وفض النزاع، كما لا يزال الاحتلال يمنع مرور المساعدات الإنسانية والإغاثية عبر المعابر، بل ويمنع تأمين هذه المساعدات، حيث تتعرض الشاحنات للنهب الممنهج في مناطق سيطرة الاحتلال من قبل عصابات محلية مسلحة.

ويعاني النازحون من كلا الجنسين بشكل وعام، والنساء بشكل خاص، في مراكز الإيواء بقطاع غزة من أوضاع قاسية بسبب الاكتظاظ وغياب الخصوصية؛ إذ تتكدس العائلات داخل صفوف دراسية أو خيام بلا فواصل، ما يفرض عليهن قيوداً على الحركة. كما يشكل نقص المرافق الصحية تحدياً كبيراً، حيث تجبر النساء على استخدام حمامات مشتركة مع الرجال في ظل غياب إجراءات الأمان، ما يزيد من مخاوف التحرش، ويحد من شعورهن بالأمان¹⁶.

وعلى الرغم من اتساع التدخلات الإغاثية، فإن الإيواء المؤقت بمفهومه الشمولي (التنظيمي والمؤسسي) لم ينطلق بعد، وعلى الرغم من أن اتفاق وقف إطلاق النار بين حماس وإسرائيل والساري منذ 10 تشرين الأول/أكتوبر 2025، ينص على إدخال نحو 600 شاحنة مساعدات يومية، فإن إسرائيل لا تسمح إلا بدخول نحو 200 شاحنة كحد أقصى، بحسب المكتب الإعلامي الحكومي في غزة. كما أن البروتوكول الإغاثي خلال هدنة كانون الثاني/يناير 2025، واتفاق شرم الشيخ، أكدوا على ضرورة إدخال البيوت المتقلبة (الكرفانات)، إلا أن الاحتلال لا يزال يمنع دخولها إلى القطاع¹⁷.

15 تقرير منشور على منصة قناة الجزيرة القطرية:

<https://www.aljazeera.net/news/2025/1/12/حماس-تدعو-الوسطاء-إلى-التحرك-العاجل>

16 دراسة تحديد احتياجات النساء النازحات في مناطق جنوب وادي غزة، جمعية وفاق لرعاية المرأة والطفل، تشرين الثاني/نوفمبر 2025.

17 تصريح حازم قاسم، المتحدث باسم حركة المقاومة الإسلامية «حماس»، موقع قناة الجزيرة القطرية:

<https://www.aljazeera.net/news/2025/1/12/حماس-تدعو-الوسطاء-إلى-التحرك-العاجل>

وقد أشارت وثائق حصل عليها موقع «شومريم» إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أطلق مناقصة عاجلة لتوريد ما يصل إلى 45 ألف منزل جاهز «كرفانات»، بقدرة تحمل لا تقل عن عشر سنوات، لتوفير مأوى لنحو 200 ألف فلسطيني فقدوا منازلهم جراء القصف والعمليات العسكرية الإسرائيلية المستمرة.

المشروع، الذي أُطلق عليه رسمياً اسم «مركز للنازحين»، يهدف إلى إقامة مساكن يمكن تكييفها بسرعة لتلائم احتياجات العائلات. بعض الوحدات ستخصص كعيادات صحية أو صفوف مدرسية، فيما ستحتوي وحدات أخرى على حمامات ومطابخ أساسية. وحسب التصور، ستكون مساحة كل وحدة 18 متراً مربعاً وستستوعب ثلاثة أشخاص، على أن تشمل تجهيزات مثل مغاسل من السيراميك وبنية خرسانية صلبة. كما أن من بين الشروط توفير وحدات صحية تتضمن مراحيض مجهزة لاستخدام ذوي الاحتياجات الخاصة.

وتستند الورقة في تحليلها إلى منهجية نوعية تجمع بين مراجعة المعايير الدولية الخاصة بالإيواء والتعافي المبكر (Sphere، UNHCR، CCCM، IOM)، ومراجعة المصادر والتقارير الصادرة عن الوكالات الأممية والمنظمات الدولية، والمؤسسات الرسمية والأهلية الفلسطينية، وإجراء عدد من المقابلات المعمّقة والميدانية، وتحليل البيانات (Mapping)، واستخدام الخرائط المعرفية الضبابية (تساعد في التعرف على التحديات). ويتيح هذا التنوع في الأدوات البحثية، والدمج بين المعايير الدولية والخبرة المحلية، صياغة توصيات سياساتية قابلة للتنفيذ وملائمة للسياق الغزي.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات المتعلقة بالنزاهة وشفافية وعدالة الإجراءات والمعايير المتعلقة بتحديد المستحقين للإيواء المؤقت، إضافة إلى بيان وتحديد الضمانات التي ينبغي توفرها في ظل الواقع المستجد لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، وتقليل مخاطر الفساد في إدارة ملف الإيواء.

رابعاً. تحديات النزاهة والشفافية والعدالة في إدارة ملف الإيواء المؤقت خلال فترة التعافي

يعتبر قطاع الإيواء المؤقت إحدى الركائز الأساسية لضمان تحقيق عملية التعافي أهدافها. ويواجه هذا القطاع العديد من التحديات المرتبطة بالنزاهة والشفافية والعدالة خلال مرحلة التعافي، ومن أهم هذه التحديات:

أولاً. عدم وضوح جهة الإشراف والجهاز التنفيذي لإدارة قطاع الإيواء في مرحلة التعافي

على الرغم من صدور قرار مجلس الأمن رقم (2025/2803) في تشرين الثاني/نوفمبر 2025، الذي دعا إلى تشكيل (مجلس السلام)، بالاستناد إلى الخطة الشاملة لإنهاء النزاع في غزة المؤرخة في 29 أيلول/سبتمبر 2025، وإعلان ترامب التاريخي للسلام والازدهار المؤرخ في 13 تشرين الأول/أكتوبر 2025، فإنه من غير الواضح حتى إعداد هذه الورقة من هي الجهة التي ستكون مسؤولة عن إدارة قطاع الإيواء، بما يشمل تنسيق ودعم وإدارة العمليات اليومية، وتقديم خدمات الإيواء للمواطنين المتضررين.

وتسير عملية تحليل البيانات والمعلومات إلى أن هناك (5) جهات تشرف على مواقع الإيواء بمختلف أنواعها في القطاع، وهي: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، حكومة الأمر الواقع في قطاع غزة، المنظمات الدولية، المؤسسات الأهلية، إضافة إلى بعض المواقع التي تم إنشاؤها وإدارتها من قبل مبادرات فردية وعائلات محلية¹⁸. ومن خلال التحليل السياقي، فإن العديد من التحديات المرتبطة بالنزاهة والعدالة والشفافية، قد تنتج عن عدم تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة قطاع الإيواء، ومن أهم هذه التحديات:

التحديات المرتبطة بنزاهة الحكم في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

يشير قرار مجلس الأمن في العديد من الفقرات (مثال: 4، 5) إلى أن للمجلس الحق في إنشاء كيانات تشغيلية في إطار السلطة الانتقالية لمجلس السلام وتحت إشرافه، ويكون لهذه الكيانات شخصية قانونية دولية، وتتمتع بالصلاحيات التي تخولها لإبرام المعاملات لأداء وظائفها، كما ستشرف هذه الكيانات والمجلس على لجنة تكنوقراط فلسطينية غير سياسية ستكون مسؤولة عن العمليات اليومية للخدمة المدنية والإدارة في قطاع غزة. من خلال تحليل هذه المعطيات، ووفق البيانات المنشورة حول قرار مجلس الأمن والخطة الأمريكية، هناك مجموعة من التحديات المرتبطة بنزاهة الحكم، ومن أهمها:

- **التعيينات في الوظائف العليا:** من غير الواضح ما هي آليات شغل المناصب العليا في جهة الإشراف على قطاع الإيواء، فغياب آليات معتمدة لشغل هذه المواقع قد يطل نظام الترقيات والمكافآت والحوافز والعلاوات، وهو ما قد يضر بنزاهة عمل هذه الجهات.
- **نزاهة اتخاذ القرارات:** إن عدم توافر ضمانات لحماية وتعزيز استقلالية وحيادية جهة الإشراف، وإدارة قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي، من شأنه أن يضعف قدرة هذه الجهات على اتخاذ القرارات بما يضمن الصالح العام، وفي معزل عن الضغوط الخارجية والسياسية، وهو ما قد يضعف النزاهة في قراراتها، ويجعل قراراتها رهينة الأجندات الدولية والتجاذبات السياسية.
- **نطاق المسؤوليات وحدود الصلاحيات:** عدم وضوح الهيكليات التنظيمية لإدارة قطاع الإيواء، يؤدي إلى عدم وضوح نطاق المسؤوليات والصلاحيات لكل جهة، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان ممارسة الفضاء المدني دوره في الرصد والمساءلة لحاملي المسؤولية حول قراراتهم، وكيفية التصرف بالسلطات الممنوحة لهم في هذا السياق.
- **الامتثال للقوانين:** هناك عدم وضوح في جهات المحاسبة في حالات مخالفة القوانين وشبهات الفساد وإساءة استغلال المنصب، فقرار مجلس الأمن منح مجلس السلام وما يتبعه من كيانات تشغيلية ولجان تكنوقراط، الشخصية القانونية الدولية، الأمر الذي يطرح العديد من التساؤلات حول ما إذا كانت القوانين الفلسطينية ستكون هي المرجعية القانونية

18 ورقة بحثية صادرة عن شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بعنوان «واقع إدارة مخيمات النازحين في ظل الأوضاع الإنسانية الكارثية في قطاع غزة - النموذج الفلسطيني الموحد لإدارة مواقع الإيواء»، 2025.

لهذه الجهات، أم ستكون متمتعاً بالحصانة الدولية التي تجعل من الصعوبة على المؤسسات الرسمية؛ مثل هيئة مكافحة الفساد، وديوان الرقابة المالية والإدارية، مراقبة أعمال هذه الجهات، وإخضاعها لمبدأي المساءلة والمحاسبة.

التحديات المرتبطة بنزاهة العاملين في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

لم يحدد قرار مجلس الأمن آليات اختيار العاملين في قطاع الإيواء وتعيينهم، ويعتبر ذلك من أبرز التحديات التي تواجه النزاهة والشفافية والعدالة في قطاع الإيواء في ما يتعلق بنزاهة العاملين. ويمكن من خلال تحليل البيانات والمعطيات تحديد التحديات في هذا المجال بمستويين رئيسيين:

المستوى الأول: النزاهة في إجراءات التعيين واختيار العاملين في قطاع الإيواء

يعتبر توافر آليات واضحة ومعلنة لاختيار العاملين في قطاع الإيواء وتعيينهم، أحد الضمانات الرئيسية لتعزيز نزاهة وعدالة العمل في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي، ويجب أن تضمن هذه الإجراءات القدرة على المنافسة العادلة، واعتماد معيار الكفاءة والمهنية والتخصصية، وكذلك معيار الحيادية. وترتبط عملية تعيين العاملين بمجموعة من النقاط المباشرة التي يتم التطرق إليها حتى هذه اللحظة:

1. عدم وضوح الأسس القانونية والإدارية التي سيتم اعتمادها في اختيار العاملين في قطاع الإيواء وتعيينهم خلال مرحلة التعافي؛ ما هي الضمانات لتجنب عملية التعيين أو التوظيف دون إجراء مسابقات وظيفية؟ وهل ستكون هذه الإجراءات ضمن صلاحيات ديوان الموظفين العام أم مجلس السلام؟
2. النزاهة في اختيار لجان التوظيف بما يضمن التمثيل الجندري، والمهنية، والموضوعية، والمعرفة بطبيعة الوظيفة المقصودة.
3. إجراءات مكافحة الفساد في اختيار العاملين في قطاع الإيواء وتعيينهم: أحد التحديات الرئيسية هو اعتماد أدلة ومبادئ توجيهية وسياسات تشغيلية تراعي وتضمن تجنب الوساطة والمحسوبية والمحاباة والتمييز على أساس الجنس أو الإعاقة في التوظيف، وتجنب الابتزاز، أو الرشوة أو إساءة استخدام السلطة أو المنصب أو النفوذ الوظيفي، للضغط على لجان التوظيف، أو موظفي الموارد البشرية، وتجنب الحصول أو محاولة الحصول على خدمات جنسية أياً كان نوعها مقابل التوظيف، مع تحديد آليات وقنوات آمنة للإبلاغ والحماية (نافخو الصفارة).

المستوى الثاني: نزاهة العاملين ومزودي الخدمات في قطاع الإيواء

إن تعزيز الحكم الرشيد في عمل قطاع الإيواء خلال فترة التعافي، لا يمكن أن يتم بمعزل عن بناء نظام نزاهة يضمن الفاعلية والاستقلالية، ليشكل انعكاساً للقيم العليا التي تتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص والتفاني في تأدية الواجبات ضمن أعلى المعايير الأخلاقية والممارسات الفضلى والمبادئ الإنسانية والوطنية. إن توافر تدابير محددة لنزاهة العاملين ومزودي الخدمات، من شأنه أن يساهم في تعزيز ثقة المواطنين في قطاع الإيواء، ويدعم قدرتها على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المال والشأن العام لتحقيق أعلى مستوى من الجودة والفاعلية، وبطريقة تضمن الاستدامة. وترتبط نزاهة العاملين ومزودي الخدمات بمجموعة من النقاط المباشرة:

1. اعتماد مدونات قواعد السلوك للعاملين ومزودي الخدمات ورؤساء وأعضاء اللجان المشرفة على تقديم الخدمات وإدارة العمليات اليومية لقطاع الإيواء خلال فترة التعافي، بما يشمل اعتماد وإقرار مدونة قواعد السلوك لأعضاء لجنة قطاع الإيواء، ومدونة قواعد السلوك للعاملين في قطاع الإيواء، ومدونة قواعد السلوك لمزودي الخدمات في قطاع الإيواء، ومدونة قواعد السلوك لمديري لجان إدارة المواقع، ومدونة قواعد السلوك للمستفيدين من خدمات الإيواء. وتظهر المعلومات أن العديد من هذه الوثائق تم توطئتها، ويمكن الاعتماد عليها مثل مدونة قواعد السلوك لموظفي القطاع العام، ومدونة قواعد السلوك لمزودي الخدمات، ومدونة قواعد السلوك لأعضاء لجان إدارة مواقع الإيواء، ... وغيرها من المدونات التي يمكن مواءمتها لتكون مناسبة لعمل قطاع الإيواء.
2. تقديم العاملين في قطاع الإيواء لإقرارات الذمة المالية.
3. وجود نظام معتمد ومقر وفعال للإفصاح عن حالات تضارب المصالح.
4. وجود نظام معتمد ومقر وفعال لاستقبال الهدايا.
5. وجود دليل معتمد وموحد للمواطنين للوصول إلى خدمات الإيواء ونشره بكل الوسائل المناسبة.

التحديات المرتبطة بالنزاهة والشفافية والعدالة في اختيار المستفيدين في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

بالاستناد إلى تحليل الوثائق والمعلومات التي تم جمعها عبر المقابلات الميدانية والمعمقة، فإنه من غير الواضح كيف سيتم ضمان النزاهة والشفافية والعدالة في اختيار المستفيدين من خدمات الإيواء في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي، وبخاصة أن أعداد طالبي هذه الخدمات في ارتفاع كبير، نتيجة حالة النزوح المستمر، والتدمير واسع النطاق للمنازل، وتقلص مساحة القطاع المتاحة للإيواء، واستمرار منع الاحتلال دخول الكرفانات وأدوات الإيواء. ومن أبرز التحديات في هذا المجال:

- توافر معايير مكتوبة ومعلنة لكيفية اختيار المستفيدين/ات، بحيث تقوم على أسس قطاعية وجغرافية وجندرية متوازنة تضمن تمثيل مصالح مختلف الجهات، بما فيها النساء والأشخاص ذوو الإعاقة، وتأخذ بالاعتبار احتياجات الفئات الأكثر تضرراً، والمناطق المنكوبة، ونشر هذه المعايير والالتزام بها.
- الموازنة بين قدرة المواطنين على الوصول إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالمستفيدين، وتوافر إجراءات وضمانات لحماية خصوصية وسرية بيانات ومعلومات المستفيدين من خدمات قطاع الإيواء.
- توافر إجراءات وتدابير لضمان عدم التحيز في اختيار المستفيدين بناءً على أسس تمييزية مردها العشوائية، أو الطائفية، أو الحزبية، أو المناطقيّة، أو الجنس، أو الإعاقة.
- توافر إجراءات لرصد ومراقبة أي مبالغت في أعداد المستفيدين في أي منطقة، بغية اجتذاب دعم إضافي غير مبرر أو مستحق.
- توافر إجراءات لمنع اعتماد قوائم جاهزة مقدمة من جهات عليا (الرئاسة، أو الحكومة، أو الجهات الأمنية، أو ما شابهها)، والحرص على إخضاعها لمعايير الاختيار والاستحقاق قبل اعتمادها.
- وجود نظام محوسب موحد لمنع الازدواجية في تقديم خدمات الإيواء و/أو تقديمها لغير مستحقها.

التحديات المرتبطة بالنزاهة والشفافية والعدالة في التوريدات والمشتريات/العطاءات في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

ترتبط النزاهة والشفافية والعدالة في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي بتوافر مجموعة من التدابير التي تساهم في درء مخاطر الفساد في إجراءات التوريدات/المشتريات والعطاءات المتعلقة بعمل جهة الإشراف على قطاع الإيواء، ومن أبرز هذه التحديات:

1. الإطار القانوني الناظم لعمليات الشراء/التوريد: إن عدم وضوح جهة الإشراف على إدارة قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي، يجعل من الصعوبة بمكان تحديد ماهية الإطار القانوني الذي سيتم الاستناد إليه في إجراءات الشراء والتوريدات وطرح العطاءات الخاصة بتوريد لوازم الإيواء، وبخاصة أنه تم رصد عطاءات لتوريد لوازم للإيواء صادرة عن وكالات تابعة للأمم المتحدة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وأخرى صادرة عن منظمات دولية، وتقدر قيمتها بمئات الملايين من الدولارات، دون رصد أي مشاركة من قبل المجلس الأعلى لسياسات الشراء العام، باعتباره الجهة الرقابية، وحصر إجراءات المناقصات والتعاقدات، وشروط المشاركة الرئيسية المستندة إلى المرجعية القانونية للشراء العام في فلسطين، بشكل أساسي، في قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014م بشأن الشراء العام ولائحته التنفيذية، إضافة إلى الأنظمة المعدلة له، مثل نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014م وتعديلاته.
2. تعدد مرجعيات تحديد المواصفات والمقاييس: تتطلب النزاهة في التوريدات والمشتريات والعطاءات الخاصة بقطاع الإيواء، اعتماد مرجعيات موحدة لتحديد المواصفات والمقاييس الفنية الخاصة بمواد ولوازم الإيواء. ومن خلال عمليات الرصد والمعلومات، لم يتم تحديد أي دور لمؤسسة المواصفات والمقاييس التي أنشئت في العام 1994م بقرار من الرئيس ياسر عرفات، وبدأت عملها العام 1997م وفق قانون المواصفات والمقاييس رقم 6 للعام 2000، والتي تعتبر الجسم الوطني للمواصفات في فلسطين، ونقطة الاتصال مع البنية التحتية العالمية للجودة.
3. النزاهة في فتح العطاءات واختيار الموردين: تتطلب النزاهة في فتح العطاءات الخاصة بقطاع الإيواء واختيار الموردين الفائزين، مجموعة من التدابير التي تضمن العدالة في المنافسة والنزاهة والشفافية في عمليات التحليل الفني والترسية على المتنافسين، وإجراء التعاقدات، وهو ما يشكل تحدياً، وبخاصة في ظل عدم وضوح المرجعيات القانونية والسياساتية التي ستعتمد عليها جهات إدارة قطاع الإيواء.

ثانياً. النزاهة والعدالة والشفافية في استخدامات الأراضي اللازمة للإيواء في مرحلة التعافي

وفقاً لتقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2024) (UNDP)، يعاني حوالي 62% من مواقع الإيواء في غزة من غياب تصنيف قانوني واضح للأرض، بينما تعاني 58% من ضعف التنسيق بين الجهات المشغلة. هذا الواقع يعقد خطط إعادة الإعمار المستقبلية، ويضعف القدرة على وضع سياسات متسقة للإيواء المؤقت على المدى المتوسط والطويل. وأشار مدير مراكز الإيواء في (ACTED)، إلى أن كثيراً من المواقع مقامة على أراضٍ خاصة أو حكومية غير مصنفة، ما يخلق تحديات قانونية مستقبلية عند الانتقال إلى السكن الدائم¹⁹.

ويواجه قطاع الإيواء العديد من التحديات المرتبطة بالعدالة والنزاهة والشفافية المرتبطة بموضوع توفير الأراضي اللازمة للإيواء، وبخاصة في ظل تقلص مساحة قطاع غزة إلى ما يقارب 48%، ومن أبرز هذه التحديات:

- الإطار المرجعي القانوني الذي سيتم الاستناد إليه من قبل جهات الإشراف على الإيواء في مرحلة التعافي للتصرف بالأراضي المملوكة للدولة؛ سواء عبر تحديد استخداماتها لأغراض الإيواء، و/أو المبادلة، و/أو منح امتيازات الاستخدام لهذه الأراضي للشركاء الدوليين والمحليين.
- النزاهة في عمليات التثمين والتخمين لقيمة هذه الأراضي، وبخاصة تلك المملوكة للدولة، التي سيتم التصرف بها من قبل جهات الإشراف على الإيواء المؤقت خلال فترة التعافي.
- آليات النزاهة في فض المنازعات حول ملكية الأراضي التي من المقرر أن تتم إقامة مواقع الإيواء المؤقت عليها.
- آليات الإفصاح والنشر الدورية عن عمليات المبادلة للأراضي واستخداماتها، لتمكين الجمهور من المساءلة والرقابة والرصد.

ثالثاً. البيانات والمعلومات في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

التحديات المرتبطة بقواعد البيانات الموحدة في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي تظهر البيانات والمعلومات عدم توافر قواعد بيانات موحدة بين جميع الأطراف الفاعلة في إدارة قطاع الإيواء في قطاع غزة. إن الاعتماد على سجلات متفرقة، يقلل من دقة التخطيط ويزيد احتمالية ازدواجية الاستفادة أو الاستبعاد، كما أن غياب قاعدة بيانات موحدة ومركزية مرجعية لجميع الأطراف خلال فترة التعافي، من شأنه أن يضعف من بيئة النزاهة والعدالة في قطاع الإيواء.

التحديات المرتبطة بتدفق البيانات في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

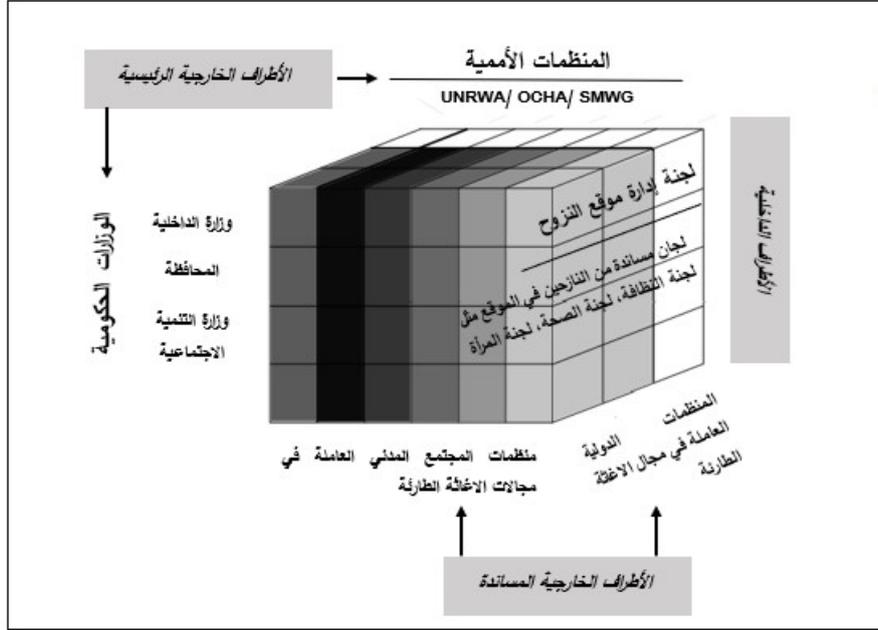
تشكل البيانات الدقيقة الحجر الأساس للمساءلة الفعالة التي تتطلب وجود مسارات واضحة ومنتظمة لتدفق البيانات من جهات الإشراف على قطاع الإيواء إلى منظمات المجتمع المدني، بحيث لا تقتصر على مشاركة المعلومات فحسب، بل تمكن من تعزيز جهود المساءلة على المستويين المحلي والوطني، وأحد أبرز التحديات هو توافر مسارات موحدة لتقديم بيانات مفصلة وتوضيحات حول خطط وبرامج عمل هذه الجهات وموازنتها، وكذلك مساءلتها عن جودة الأداء، ومدى التزام موظفيها بمبادئ العمل.

ويعتبر اعتماد نهج شمولي لتدفق البيانات بين جميع الأطراف المحلية والدولية العاملة في مجال الإيواء، إحدى الركائز المهمة لبناء الثقة وتحسين جودة القرارات والاستجابة الطارئة على الصعيدين المحلي والدولي، بما يعزز التنسيق ويوحد الجهود في ظل التحديات الاستثنائية التي يواجهها القطاع، مع ضرورة التعامل المسبق مع التحديات والقيود التقنية، والأمنية، والإدارية، والسياسية التي تعيق تدفق البيانات، وتأثيرها على قدرة المجتمع المدني في المساءلة.

19 مدير مراكز الإيواء في (ACTED) (2025) مكالمة هاتفية حول إدارة مواقع الإيواء المؤقت، ACTED، غزة، فلسطين، 20 تشرين الثاني/نوفمبر 2025

رابعاً. التنسيق بين الفاعلين في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

أظهرت المقابلات أن تنسيق العمليات في قطاع الإيواء بين الجهات الدولية والمحلية شبه شكلي، وغالباً ما يقتصر على الاجتماعات المعلوماتية، وليس على إطار قيادي ملزم، ما يؤدي إلى ازدواجية تقديم الخدمات أو فراغات في التغطية. وأكدت أمان الكحلوت، المفوض العام لمؤسسة (OOB)، أن المؤسسات المحلية تملك قدرة تنفيذية عالية، لكنها تحتاج إلى ربط مؤسسي فعال مع الـ (Shelter Cluster) و (Site Management Cluster) لضمان توزيع متوازن للموارد ودعم الشفافية²⁰.



مخطط رقم (1): خارطة تحليل الأطراف الفاعلة في مجال الإيواء المؤقت²¹

خامساً. الرقابة وتلقي الشكاوى والبلاغات والتظلمات في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

يملك مجلس السلام والكيانات التابعة له شخصية قانونية مستقلة، وهو ما يضع العديد من التحديات أمام قدرة القضاء المدني على المساءلة والمحاسبة، وتظهر البيانات عدم وجود إطار للمساءلة أمام المستفيدين حتى هذه اللحظة. إن توافر هذا الإطار من شأنه أن يعكس نوايا الأعضاء والعاملين تجاه الخضوع للمساءلة بكل متطلباتها المتعلقة بالشفافية والإفصاح عن المعلومات، وتمكين المستفيدين/ات من التقدم بالشكاوى والتظلمات والحصول على التوضيحات اللازمة حول القرارات والإجراءات المعمول بها، وتمكينهم وممثليهم من تقييم الأعمال والمراقبة والمساءلة حولها.

وترتبط أبرز التحديات التي تواجه النزاهة والشفافية والعدالة في هذا القطاع خلال فترة التعافي بالنقاط التالية:

- آليات مشاركة المجتمعات المحلية في إعداد الخطط، والموازنات، والتخطيط للمشاريع والتدخلات، ومناقشة تقارير الإنجاز وسير العمل، والتقييم.
- توافر ضمانات وآليات موحدة ومعتمدة لضمان حقوق المستفيدين/ات والمواطنين في التقدم بالشكاوى والتظلمات.
- الالتزام بتقديم التقارير الدورية ونشرها.
- اعتماد مسارات إحالة لقضايا وشبهات الفساد، والفساد المبني على النوع الاجتماعي، بما يضمن دوراً وطنياً واضحاً لجهات الاختصاص مثل هيئة مكافحة الفساد، وبما يضمن قدرتها على التفتيش والكشف عن قضايا الفساد.
- تمكين عمليات التدقيق المالي والإداري الداخلي والخارجي على أعمال قطاع الإيواء.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات للجهات الوطنية ذات العلاقة؛ مثل ديوان الرقابة المالية والإدارية.

20 أمان الكحلوت (2025)، المفوض العام لمؤسسة (OOB).

21 ورقة بحثية صادرة عن شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بعنوان «واقع إدارة مخيمات الإيواء في ظل الأوضاع...»، مصدر سبق ذكره.

سادساً. المشاركة المجتمعية وتمثيل النازحين في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي

تعد المشاركة المجتمعية للنازحين عنصراً جوهرياً لضمان العدالة والشفافية في إدارة الإيواء المؤقت، وبخاصة في سياقات الحروب الطويلة والأزمات الإنسانية مثل ما يشهده قطاع غزة. تشير التحليلات الميدانية إلى أن مشاركة النازحين في القرارات المتعلقة بنوع الإيواء، وتوزيع الموارد، وآليات الشكاوى، لا تزال محدودة، وتعتمد، في كثير من المواقع، على لجان تمثيلية غير منتخبة، أو على قنوات تسيطر عليها فئات محددة من المجتمع المحلي، ما يحد من تمثيل النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة بشكل فعال.

وفقاً لتقرير (2025) (OCHA Shelter Cluster)، فإن حوالي 70% من مواقع الإيواء في قطاع غزة، لا تتضمن مشاركة فعالة للنساء أو الفئات الأكثر هشاشة في لجان اتخاذ القرار، و60% لا تعتمد آليات واضحة لتلقي التغذية الراجعة من المستفيدين، وضمان انعكاسها على سير عمل المراكز. ويشير التقرير إلى أن غياب التمثيل الفعلي يؤدي إلى ضعف الالتزام بمعايير العدالة في توزيع الموارد، وزيادة احتمالات التمييز أو التهميش في تقديم الخدمات الأساسية. وتواجه النزاهة والشفافية والعدالة في قطاع الإيواء العديد من التحديات المرتبطة بمشاركة مجتمعات الأشخاص المتضررين (النازحين)، ما يتطلب تبني مجموعة من الإجراءات العملية، تشمل:

1. اعتماد نموذج وطني موحد مستند إلى التجربة الفلسطينية في إدارة مواقع الإيواء، بحيث يدعم هذا النموذج نقاطاً من شأنها تعزيز الحوكمة والعدالة في عمل لجان إدارة مواقع الإيواء، وهي:

- النازحون في الموقع يأخذون بزمام الأمور: النازحون هم من يمتلكون صناعة القرار، بينما يساعدهم الشركاء الخارجيون في إدارة الموارد، وبناء الهياكل القادرة على تنظيم مجتمعاتهم وتعبئتها.
- النازحون يختارون ممثليهم: يقدم هذا آلية ديمقراطية لاختيار أعضاء لجان إدارة الموقع تضمن مشاركة جميع مكونات مجتمع النازحين في الموقع، بدون قيود أو عوائق، وفي مختلف المراحل وبشكل متدرج.
- دعم الاستقلالية والحيادية في عمل لجان إدارة الموقع: يدعم ذلك استقلالية وحيادية عمل لجنة إدارة الموقع من خلال مجموعة من التدابير والسياسات والإجراءات التي تعزز من اتخاذ القرارات، بالاستناد إلى الصالح العام.
- نظم الاتصال والتشبيك المستدامة: إن بناء نظم اتصال وتشبيك مستدامة رأسية وأفقية، وعلى جميع المستويات، وبين جميع الأطراف، يدعم ضمان التبادل السلس والفوري للمعلومات والبيانات، وضمان التغذية الراجعة، وتعميم الدروس المستفادة، وتحسين القدرة على التعلم، وتعظيم العمل الجماعي، وبناء قدرات الهياكل القائمة على التخطيط التشاركي، والاستجابة الطارئة المستندة إلى النهج التشاركي.
- إدارة متجاوبة مع معايير العمل الإنساني: هذا الأمر يتجاوب مع متطلبات الحد الأدنى لمعايير العمل الإنساني من خلال نقل مسؤولية أعمال المبادئ الإنسانية المتمثلة في القيم الإنسانية والحياد والنزاهة والاستقلالية في العمل، ومعايير العمل الإنساني، ومبادئ الحماية، إلى لجان إدارة المواقع، مقابل ضمان الإسناد من قبل الشركاء الخارجيين.
- الاستجابة لمتطلبات النوع الاجتماعي: يسعى هذا الأمر إلى تحقيق المستويات العليا لمشاركة النساء والشباب والأشخاص من ذوي الإعاقة وكبار السن في إدارة المواقع، عبر تمكين هذه الفئات من التصويت على القرارات، وضمان التمثيل الكافي في لجنة إدارة المواقع، وتولي مهام إدارية تنفيذية عليا، والعضوية في لجان الرقابة والمساءلة الداخلية، وذلك بخلاف ضمان المشاركة في المستويات الأخرى.

2. توافر تدابير النزاهة والشفافية والعدالة في عمل لجان إدارة مواقع الإيواء المختلفة.

3. توافر دور واضح للجان إدارة المواقع في استقبال ومعالجة الشكاوى والبلاغات والتظلمات في خدمات الإيواء المؤقت.

خامساً. ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في إدارة ملف الإيواء المؤقت خلال فترة التعافي

ضمانات النزاهة في الإشراف والجهاز التنفيذي لإدارة قطاع الإيواء في مرحلة التعافي:

- آليات شغل المناصب العليا في جهة الإشراف على قطاع الإيواء، فغياب آليات معتمدة لشغل هذه المواقع، قد يطل نظام الترقيات والمكافآت والحوافز والعلاوات، وهو ما قد يضر بنزاهة عمل هذه الجهات.
- توافر ضمانات لحماية وتعزيز استقلالية وحيادية جهة الإشراف وإدارة قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي.
- اعتماد الهيكلية التنظيمية لإدارة قطاع الإيواء بما يحدد نطاق المسؤوليات والصلاحيات لكل جهة، إضافة إلى تحديد الهيكلية التنظيمية المرتبطة بنطاق الإشراف وحدود المسؤوليات للأجهزة التنفيذية.
- وضوح جهات المحاسبة في حالات مخالفة القوانين وشبهات الفساد وإساءة استغلال المنصب، بما يعتمد على المصادر والإرث القانوني الوطني.

ضمانات نزاهة العاملين في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي:

- اعتماد دليل وطني موحد يتضمن المبادئ التوجيهية لمنع الفساد في خدمات قطاع الإيواء خلال فترة التعافي.
- توضيح الأسس القانونية والإدارية التي سيتم اعتمادها في تعيين واختيار العاملين في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي.
- اعتماد تدابير لتعزيز النزاهة في اختيار لجان التوظيف بما يضمن التمثيل الجندي، والمهنية، والموضوعية، والمعرفة بطبيعة الوظيفة المقصودة.
- اعتماد تدابير وإجراءات لدرء مخاطر الفساد في اختيار وتعيين العاملين في قطاع الإيواء، بما يشمل إجراءات الإبلاغ والحماية وأنظمة الإحالة المحلية والوطنية.
- اعتماد مدونات قواعد السلوك للعاملين ومزوّد الخدمات ورؤساء وأعضاء اللجان المشرفة على تقديم الخدمات وإدارة العمليات اليومية لقطاع الإيواء خلال فترة التعافي.
- تقديم العاملين في قطاع الإيواء لإقرارات الذمة المالية.
- وجود نظام معتمد ومقر وفعل للإفصاح عن حالات تضارب المصالح.
- وجود نظام معتمد ومقر وفعل لاستقبال الهدايا.
- وجود دليل معتمد وموحد للمواطنين للوصول إلى خدمات الإيواء ونشره بكل الوسائل المناسبة.

ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في اختيار المستفيدين في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي:

- توافر معايير مكتوبة ومعلنة لكيفية اختيار المستفيدين/ات، بحيث تقوم على أسس قطاعية وجغرافية وجندرية متوازنة، تضمن تمثيل مصالح مختلف الجهات، بما فيها النساء، والأشخاص ذوو الإعاقة، وتأخذ بالاعتبار احتياجات الفئات الفلسطينية الأكثر تضرراً والمناطق المنكوبة، ونشر هذه المعايير والالتزام بها.
- اعتماد إجراءات وضمانات لحماية خصوصية وسرية بيانات ومعلومات المستفيدين من خدمات قطاع الإيواء.
- اعتماد إجراءات لرصد ومراقبة أي مبالغت في أعداد المستفيدين في أي منطقة بغية اجتذاب دعم إضافي غير مبرر أو مستحق.
- توافر إجراءات لمنع اعتماد قوائم جاهزة مقدمة من جهات عليا (الرئاسة، أو الحكومة، أو الجهات الأمنية، أو ما شابهها)، والحرص على إخضاعها لمعايير الاختيار والاستحقاق قبل اعتمادها.
- إنشاء نظام محوسب موحد لمنع الازدواجية في تقديم خدمات الإيواء و/أو تقديمها لغير مستحقها.

ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في التوريدات والمشتريات/العطاءات في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعاقد:

- اعتماد المجلس الأعلى لسياسات الشراء العام باعتباره الجهة الرقابية، وحصر إجراءات المناقصات والتعاقد، وشروط المشاركة الرئيسية المستندة إلى المرجعية القانونية للشراء العام في فلسطين، بشكل أساسي، في قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014م بشأن الشراء العام ولائحته التنفيذية، إضافة إلى الأنظمة المعدلة له؛ مثل نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014م وتعديلاته.
- اعتماد مؤسسة المواصفات والمقاييس التي تعمل وفق قانون المواصفات والمقاييس رقم 6 للعام 2000، باعتبارها الجسم الوطني للمواصفات في فلسطين، ونقطة الاتصال مع البنية التحتية العالمية للجودة في مجال الإيواء.
- اعتماد مجموعة من التدابير التي تضمن العدالة في المنافسة والنزاهة والشفافية في عمليات التحليل الفني والترسية على المتنافسين، وإجراء التعاقدات.

ضمانات النزاهة والعدالة والشفافية في استخدامات الأراضي اللازمة للإيواء في مرحلة التعاقد:

- توحيد الإطار المرجعي القانوني الذي سيتم الاستناد إليه من قبل جهات الإشراف على الإيواء في مرحلة التعاقد للتصرف بالأراضي المملوكة للدولة.
- اعتماد إطار قانوني شامل يستند إلى منهجيات واضحة ومحددة في التثمين والتخمين لقيمة الأراضي المملوكة للدولة، والتي سيتم التصرف بها من قبل جهات الإشراف على الإيواء المؤقت خلال فترة التعاقد.
- اعتماد آليات وتدابير عادلة ومنصفة لتعزيز النزاهة في فض المنازعات حول ملكية الأراضي التي من المقرر أن تتم إقامة مواقع الإيواء المؤقت عليها.
- اعتماد تدابير لتعزيز الإفصاح والنشر الدورية عن عمليات المبادلة للأراضي واستخداماتها، لتمكين الجمهور من المساءلة والرقابة والرصد.

ضمانات العدالة والإنصاف في الإيواء في مرحلة التعاقد:

- توافر ضمانات وآليات موحدة ومعتمدة لضمان حقوق المستفيدين/ات والمواطنين في التقدم بالشكاوى والتظلمات.
- الالتزام بتقديم التقارير الدورية ونشرها.
- اعتماد مسارات إحالة لقضايا وشبهات الفساد والفساد المبني على النوع الاجتماعي، بما يضمن دوراً وطنياً واضحاً لجهات الاختصاص مثل هيئة مكافحة الفساد، وبما يضمن قدرتها على التفتيش والكشف عن قضايا الفساد.
- تمكين عمليات التدقيق المالي والإداري الداخلي والخارجي على أعمال قطاع الإيواء.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات للجهات الوطنية ذات العلاقة؛ مثل ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- اعتماد نموذج وطني موحد مستند إلى التجربة الفلسطينية في إدارة مواقع الإيواء، بحيث يدعم هذا النموذج²⁴ نقاطاً من شأنها تعزيز الحوكمة والعدالة في عمل لجان إدارة مواقع الإيواء.

سادساً. المخاطر التي تواجه النزاهة والحياد والمساءلة في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة

بالاستناد إلى نتائج تحليل الواقع الحالي لقطاع الإيواء في قطاع غزة، وتحليل المعطيات والسيناريوهات المتوقعة لإدارة خدمات الإيواء وتشغيلها في مرحلة التعافي، فإن هناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى إضعاف بيئة النزاهة والشفافية والعدالة في قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي؛ هذه المخاطر يمكن أن تؤدي، في بعضها، إلى تشكيل بيئة ترتفع فيها مخاطر الفساد والفساد المبني على النوع الاجتماعي، وهو ما قد يؤدي إلى تباطؤ عمليات الإيواء، ويضعف من ثقة المواطنين في قدرة حاملي المسؤوليات على الإيفاء بالتزاماتهم المعلنة.

أولاً. اعتماد مجلس السلام على آليات تعيين غير نزيهة في اختيار جهات الإشراف على قطاع الإيواء

منح قرار مجلس الأمن رقم (2025/2803) في تشرين الثاني/نوفمبر 2025 صلاحية تشكيل كيانات تشغيلية، والإشراف المباشر على لجنة التكنوقراط المكوّنة من الشخصيات الفلسطينية، ويعتبر اعتماد آليات غير نزيهة في تعيين واختيار جهات الإشراف على إدارة وتشغيل قطاع الإيواء، أحد أبرز المخاطر على نزاهة قطاع الإيواء في مرحلة التعافي، وعدالته، وشفافيته.

ويمكن اعتبار هذا السيناريو هو الأسوأ على المستوى الوطني، حيث سيؤدي ذلك إلى اعتماد مرجعيات قانونية مختلفة عن تلك المعمول بها في الإطار الفلسطيني، ويضعف من استقلالية جهات الإشراف وحياديتها، ويحد من قدرتها على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الصالح العام، ويجعلها رهينة الأجندات السياسية الخارجية. كما أن هذا السيناريو من شأنه أن يعزز من مخاطر الفساد السياسي في إدارة ملف الإيواء.

كذلك، فإن هذا السيناريو من شأنه أن يجعل جهات الإشراف على قطاع الإيواء ضمن الشخصية القانونية الدولية التي يتمتع بها مجلس السلام والكيانات التشغيلية التابعة له، وهو ما سيضعف من قدرة القضاء المدني الفلسطيني على المحاسبة والمساءلة، ويحد من تدفق البيانات من قبل هذه الجهات باتجاه منظمات المجتمع المدني.

إن هذا السيناريو من شأنه أن يؤدي إلى تكرار تجربة الانقسام، ويعمّق من تداعياتها على مختلف المستويات القانونية والتشريعية، ويؤدي إلى تعدد جهات الإشراف والرقابة والمساءلة والمحاسبة. وهو ما سيقوّض ثقة المواطنين في نظام الإيواء، وسيؤدي إلى اضطراب المواطنين للجوء إلى أفعال تصنف كأفعال فساد مثل الوساطة والمحسوبية والمحاباة والرشاوى والإكراهيات وغيرها، من أجل تسريع الحصول على خدمات الإيواء، وهو ما سيحرم العديد من الفئات الهشة من القدرة على الحصول على الخدمات بعدالة.

التدابير المقترحة لإدارة مخاطر الفساد المحتملة في ظل هذا السيناريو:

- التواصل مع المجتمع الدولي لزيادة الضغط على الجهات المعنية لضمان حقوق الفلسطينيين، وتقديم مقترحات بديلة قائمة على فلسفة الخدمة، ومشاركة واسعة النطاق للمجتمعات المتضررة.
- الضغط على الجهات المعنية لضمان تمثيل حقيقي للمجتمع الفلسطيني في المجلس.
- تشكيل فريق أهلي للرقابة على جهات تشغيل قطاع الإيواء، والمطالبة بمشاركة فعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإيواء والخدمات.

ثانياً. اتخاذ قرار من مجلس السلام بخصوصية قطاع الإيواء

على الرغم من أن قرار مجلس الأمن أشار إلى تشكيل لجنة تكنوقراط فلسطينية، فإن اعتماد مجلس السلام قراراً بخصوصية خدمات وعمليات قطاع الإيواء، ومنح الامتيازات لشركات عابرة للقارات، يبقى أحد السيناريوهات التي ستؤدي إلى ارتفاع مخاطر الفساد في إدارة قطاع الإيواء، حيث يمكن لهذا السيناريو أن يفتح الباب لشبهات فساد عابرة للقارات، عبر تزواج المصالح السياسية للدول المانحة مع الشركات متعددة الجنسيات التي ستحصل على امتيازات تقديم الخدمات والتوريدات الخاصة بقطاع الإيواء.

التدابير المقترحة لإدارة مخاطر الفساد المحتملة في ظل هذا السيناريو:

- اتخاذ موقف وطني موحد تجاه قرار خصخصة خدمات الإيواء، على أن يتضمن هذا الموقف تقديم رؤية وطنية لتشغيل هذا القطاع وإدارته، بالاستناد إلى الأطر الوطنية الرسمية والمدعومة من قبل منظمات المجتمع المدني ومجتمعات النازحين (الأشخاص المتضررين)، إضافة إلى القطاع الخاص الفلسطيني.
- اعتماد مجموعة مبادئ توجيهية وإجراءات تشغيل قياسية تضمن النزاهة والعدالة والشفافية في جميع أعمال مزودي الخدمات كأساس لعمليات الخصخصة، مع ضمان تمثيل فاعل ومؤثر للإطار الوطني في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمنح عقود الامتياز، وإجراء التعاقدات، واعتماد إجراءات رقابة وطنية لسلاسل الإمداد والتوريد.

ثالثاً. ضعف تدفق البيانات من جهات الإشراف على قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي لصالح منظمات المجتمع المدني

إن اعتماد الشخصية القانونية الدولية لجهات الإشراف على قطاع الإيواء خلال مرحلة التعافي، من شأنه أن يزيد من مخاطر الفساد في خدمات الإيواء، وذلك بسبب تأثير الحصانة الدولية على تدفق البيانات من هذه الجهات باتجاه منظمات المجتمع المدني، وهو ما قد يؤدي إلى غياب مسارات معتمدة لتدفق البيانات، ووضع العديد من العراقيل والقيود الهيكلية المشابهة على البيانات، كما أن هذه القيود تحد من قدرة منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة على القيام بدورها في المساءلة، نتيجة عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات الضرورية لتقييم برامج العمل والخدمات، ورصد استخدام الموارد، والتحقق من الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يضعف قدرتها على بناء أنظمة مساءلة فاعلة، وسيضع تحديات كبيرة تتعلق بالثقة في نظام الإيواء.

التدابير المقترحة لإدارة مخاطر الفساد المحتملة في ظل هذا السيناريو:

- قيام منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بإنشاء منصات تنسيق مشتركة تشمل، أيضاً، الجهات الحكومية ذات العلاقة (مثل وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الدولة لشؤون الإغاثة)، بما يساهم في تحسين تبادل المعلومات وتعزيز التعاون الفعال.
- تطوير نظام موحد ومنظم يحدد مسارات وآليات واضحة لتبادل البيانات بين الأطراف الدولية ومنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، بما يشمل بناء قواعد بيانات مشتركة، تسهل الوصول إلى المعلومات الضرورية بسرعة وكفاءة.
- إجراء مراجعة دورية شاملة للقيود والعقبات التي تعيق تدفق البيانات، وبخاصة تلك المتعلقة بالعوامل السياسية والأمنية واللوجستية، مع تطوير استراتيجيات عملية للتخفيف منها وضمان استمرار تدفق المعلومات.
- التشديد على ضرورة تعزيز الشفافية في إدارة قطاع الإيواء من خلال نشر تقارير دورية واضحة ومفصلة حول آليات التوزيع واستخدام الموارد، وتعميم هذه التقارير عبر بوابات معلوماتية مثل شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، لضمان اطلاع جميع الأطراف المعنية عليها.
- الدعوة إلى عقد حوار وطني متعدد الأطراف في قطاع غزة لمناقشة سياسات وآليات تدفق البيانات، بما يساهم في تعزيز التفاهم المشترك، وتطوير سياسات أكثر توافقاً مع السياق المحلي.

رابعاً. التصرف بالأراضي المملوكة للدولة من قبل مجلس السلام والكيانات التشغيلية

لا يمكن الحديث عن قطاع الإيواء بمعزل عن توافر الأراضي اللازمة لاستيعاب هذه الأعداد الكبيرة من النازحين في ظل تراجع المساحة الجغرافية لقطاع غزة إلى أقل من النصف. ويمكن أن تؤدي قرارات مجلس السلام والكيانات التشغيلية التابعة له في التصرف بالأراضي المملوكة للدولة، بدون العودة للمرجعيات الوطنية والتشريعية والقانونية، إلى خلق بيئة مليئة بمخاطر الفساد، ليس على مستوى استخدامات الأراضي فحسب، بل حتى على مستوى المبادلة ومنح حقوق الامتيازات والتأمين أيضاً.

التدابير المقترحة لإدارة مخاطر الفساد المحتملة في ظل هذا السيناريو:

- تشكيل لجنة وطنية عليا لإدارة ملف الأراضي المملوكة للدولة برئاسة ممثلين عن الحكومة الفلسطينية، ومنظمات المجتمع المدني، وسلطة الأراضي، والجهات ذات العلاقة.
- اعتماد إطار قانوني شامل يستند إلى منهجيات واضحة ومحددة في التأمين والتخمين لقيمة الأراضي المملوكة للدولة، التي سيتم التصرف بها من قبل جهات الإشراف على الإيواء المؤقت خلال فترة التعافي.

سابعاً. التوصيات الرئيسية

التوصية الأولى: إنشاء هيئة وطنية مستقلة لمراقبة قطاع الإيواء وإدارته

من الواضح أن قطاع الإيواء المؤقت في قطاع غزة يواجه تحديات كبيرة تتعلق بالنزاهة والشفافية في ظل هذه الظروف، وبخاصة بعد قرار مجلس الأمن رقم 2025/2803. وعليه، فإنه يجب إنشاء هيئة مستقلة تتكون من ممثلين عن جميع الجهات المعنية (جهة التشغيل المعتمدة، مثل وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، المنظمات الدولية، مؤسسات المجتمع المدني) لضمان تمثيل شامل يضمن تمتع الهيئة بالاستقلالية والحيادية.

ويجب أن تكون الهيئة المقترحة مسؤولة عن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل جهة، ما يسهل عملية الرصد والمساءلة، كما يجب أن تضم الهيئة في عضويتها (جهة اختصاص فنية مثل ائتلاف «أمان») لدعم تبني الهيئة آليات شفافية واضحة، مثل نشر تقارير دورية عن الأنشطة والقرارات المتخذة، وتدريب الطواقم والكوادر، ما يعزز الثقة بين المواطنين والجهات المعنية.

التوصية الثانية: وضع نظام توظيف شفاف ومحاييد لضمان النزاهة في قطاع الإيواء

توصي الورقة بضرورة وضع إطار قانوني وإداري واضح ومحدد لعمليات التوظيف في قطاع الإيواء، يحدد المسؤوليات والآليات التي تضمن الشفافية والعدالة، ويضمن آليات اختيار شفافة عبر المسابقات الوظيفية والمعايير الواضحة واللجان الحيادية، إضافة إلى وضع مدونات قواعد السلوك للعاملين ومزودي الخدمات في قطاع الإيواء، وإنشاء آليات إبلاغ وطنية موحدة حول شبهات الفساد والفساد المبني على النوع الاجتماعي في عمليات قطاع الإيواء وخدماته، وتدريب العاملين عليها.

كما توصي الورقة بضرورة إنشاء آلية رقابة مستقلة لمتابعة عمليات التوظيف، والتحقق من تطبيق المعايير والضوابط، وتطبيق إجراءات صارمة للمساءلة على أي مخالفات أو انتهاكات، بما في ذلك العقوبات التأديبية والإحالة إلى الجهات القضائية إذا لزم الأمر، حيث سيساهم ذلك في بناء نظام توظيف عادل وشفاف، يضمن اختيار الكفاءات المناسبة، ويعزز النزاهة في قطاع الإيواء، ما يساهم في تحقيق أهداف التعافي.

التوصية الثالثة: تطوير إطار وطني وقانوني موحد وشفاف لعمليات التوريد والمشتريات في قطاع الإيواء

لضمان نزاهة وشفافية عمليات التوريد في قطاع الإيواء، توصي الورقة بضرورة إنشاء إطار قانوني موحد وواضح، يتضمن تحديد جهة إشراف مركزية، وتحديث قانون الشراء العام. كما توصي الورقة بـ: تفعيل دور مؤسسة المواصفات والمقاييس لتوحيد المعايير الفنية؛ اعتماد آليات شفافة لفتح العطاءات واختيار الموردين مع لجان تقييم مستقلة؛ ضرورة تطبيق آليات رقابة ومساءلة صارمة. هذا النهج يضمن عدالة المنافسة ويحقق أهداف التعافي بكفاءة.

التوصية الرابعة: اعتماد إطار قانوني شامل وشفاف لإدارة استخدامات الأراضي في قطاع الإيواء

توصي الورقة بضرورة وضع إطار قانوني ينظم استخدامات الأراضي المملوكة للدولة، ويحدد كيفية التصرف بها لأغراض الإيواء، بما في ذلك المبادلة ومنح الامتيازات، وتطوير آليات شفافة لتأمين الأراضي، تضمن تقييماً موضوعياً لقيمتها، ما يعزز الثقة في عمليات التصرف. هذا إضافة إلى إنشاء آليات نزيهة وفعالة لفض المنازعات حول ملكية الأراضي، تضمن حقوق جميع الأطراف المعنية، ووضع آليات دورية للإفصاح عن عمليات المبادلة واستخدامات الأراضي، ما يمكن الجمهور من المساءلة والرقابة.

التوصية الخامسة: تطوير مسارات وطنية موحدة لتدفق البيانات والمعلومات في قطاع الإيواء

توصي الورقة بضرورة اعتماد نهج شمولي لتدفق البيانات بين جميع الأطراف المحلية والدولية العاملة في مجال الإيواء؛ كون ذلك يعتبر إحدى الركائز المهمة لبناء الثقة، وتحسين جودة القرارات والاستجابة الطارئة على الصعيدين المحلي والدولي، بما يعزز التنسيق ويوحد الجهود في ظل التحديات الاستثنائية التي يواجهها القطاع، مع ضرورة التعامل المسبق مع التحديات والقيود التقنية، والأمنية، والإدارية، والسياسية التي تعيق تدفق البيانات، وتأثيرها على قدرة المجتمع المدني في المساءلة.

التوصية السادسة: إنشاء نظام وطني شامل للمساءلة والشفافية في قطاع الإيواء

لتعزيز المساءلة والشفافية في قطاع الإيواء، توصي الورقة بضرورة إنشاء نظام وطني شامل وموحد للمساءلة والشفافية، يتضمن وضع إطار قانوني واضح، وتوفير آليات لمشاركة المجتمع، وتوفير ضمانات ومسارات لتقديم الشكاوى وحماية المبلغين، والالتزام بتقديم تقارير دورية وشفافة، واعتماد مسارات واضحة لقضايا الفساد وتعزيز ودعم عمليات التدقيق المالي والإداري، وتحديد أدوار الجهات الوطنية لضمان التنسيق الفعال وتحقيق أهداف التعافي.

التوصية السابعة: اعتماد نموذج وطني شامل لتعزيز المشاركة المجتمعية في إدارة الإيواء

لتعزيز العدالة والشفافية في إدارة الإيواء، يجب تطبيق نموذج وطني يعتمد على مشاركة النازحين، يجب أن يتمكن النازحون من اتخاذ القرارات واختيار ممثليهم بحرية، وتعزيز استقلالية لجان الإدارة من خلال سياسات واضحة، وبناء نظم اتصال فعالة لتبادل المعلومات والتغذية الراجعة، وضمان تمثيل النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة، وتوفير آليات واضحة لمعالجة الشكاوى والتظلمات.

التوصية الثامنة: إعداد دليل المبادئ التوجيهية لدرء مخاطر الفساد في إدارة قطاع الإيواء واعتماده

لتعزيز النزاهة في إدارة قطاع الإيواء، توصي الورقة بضرورة العمل على إعداد دليل للمبادئ التوجيهية لدرء مخاطر الفساد في إدارة قطاع الإيواء واعتماده. إن الهدف من الدليل هو تحديد المخاطر المحتملة للفساد، وتقديم إرشادات للحد منها، وتحديد المبادئ التوجيهية للشفافية والمساءلة في جميع العمليات المتعلقة بالإيواء. يجب أن يتناول الدليل جوانب التوظيف، والمشتريات، وإدارة الأراضي،... وغيرها من المجالات المرتبطة بتقديم الخدمات ذات العلاقة بالإيواء.

ثامناً. قائمة المصادر والمراجع

- https://www.ochaopt.org/sites/default/files/Gaza_Reported_Impact_Snapshot_14_May_2025.pdf
- <https://sheltercluster.org/palestine/documents/shelter-cluster-sitrep-sep-2025>
- <https://www.jpost.com/middle-east/article-871006>
- <https://www.undp.org/war-gaza>
- <https://sheltercluster.org/palestine/documents/devastating-lack-shelter-exacerbates-risk-harm-palestinians-gaza>
- <https://www.ochaopt.org/ar/content/coordination-structure>
- <https://www.cccmcluster.org/about-us/site-management-cccm>
- <https://info.wafa.ps/files/pdf/6299c93c-0f8d-497d-819f-5e24bd475d46.pdf>
- <https://www.psi.pna.ps/ar>
- <https://www.ochaopt.org/content/gaza-humanitarian-response-update-22-june-5-july-2025>
- <https://pngoportal.org/post/27835/> - غزة - قطاع - غزة - في ظل - الكارثة - الإنسانية - الحالية
- UNRWA (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees). (2025). Situation Report #180 on the Humanitarian Crisis in the Gaza Strip and the West Bank, including East Jerusalem.

المقابلات

1. رنا محمد إبراهيم داود. مقابلة هاتفية حول إدارة مواقع الإيواء المؤقت في قطاع غزة، جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية)، منصب: Shelter Officer - Project Manager، غزة، فلسطين، 15 تشرين الثاني/نوفمبر 2025.
2. مدير مراكز الإيواء في ACTED. مقابلة هاتفية حول إدارة مواقع الإيواء المؤقت، ACTED، غزة، فلسطين، 20 تشرين الثاني/نوفمبر 2025.
3. أماني الكحلوت. مقابلة شخصية حول التحديات الهيكلية والتنظيمية والإشراف على مواقع الإيواء، مؤسسة OOB، منصب: المفوض العام، غزة، فلسطين، 18 تشرين الثاني/نوفمبر 2025.
4. محمود عبد الهادي. مقابلة شخصية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - «أمان»، منصب: مسؤول وحدة رفع الوعي في المكتب الإقليمي للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - «أمان» (الفرع الفلسطيني لمنظمة الشفافية الدولية) في قطاع غزة. بتاريخ 25 ديسمبر 2025.
5. عبد المنعم الطهراوي. مقابلة شخصية، استشاري التنمية والإغاثة. بتاريخ 27 ديسمبر 2025.
6. د. محمد أبو مطر. مقابلة شخصية، أستاذ القانون الدولي في جامعة الأزهر بغزة. بتاريخ 24 ديسمبر 2025.



ورقة بحثية حول:

**ضمانات النزاهة والفاعلية في قطاع العدالة
خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة**

إعداد: آية المغربي

AMAN
Transparency Palestine



يتقدم الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بالشكر الجزيل من الباحثة آية المغربي لإعدادها هذه الورقة، ومن الدكتور عزمي الشعبي وفريق العمل في ائتلاف أمان؛ لإشرافهم ومراجعتهم وتحريرهم لها.

جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حالة الاقتباس، يُرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2025. ضمانات النزاهة والفاعلية في قطاع العدالة خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة. رام الله- فلسطين.

إن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في هذه الورقة، ولا يتحمل أيّ مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الورقة بعد نشرها.

قائمة المحتويات:

62	مقدّمة
63	التحديات التي تواجه قطاع العدالة في قطاع غزة
66	ضمانات النزاهة والحياد والمساءلة في مرحلة التعافي لقطاع القضاء
69	المخاطر التي تواجه النزاهة والحياد والمساءلة في إعادة بناء قطاع العدالة خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة
71	التوصيات
72	المقابلات
72	المراجع

يعتبر قطاع العدالة من المكونات الرئيسية لضمان سيادة القانون في أي بلد. ويشمل قطاع العدالة الشرطة المدنية، والنيابة العامة، والمحاكم بأنواعها، النظامية والشرعية، والمحامين. وإبان حرب الإبادة الجماعية على قطاع غزة منذ السابع من تشرين الأول/أكتوبر 2023، كانت المرافق العدلية بأجسامها ومبانيها وموظفيها جزءاً لا يتجزأ من هذه الاستهدافات المنهجية المستمرة؛ وعليه، ومنذ تشرين الأول/أكتوبر 2023م، أصدر المجلس الأعلى للقضاء في غزة قراراً إدارياً بتعليق جميع الأعمال أمام المحاكم النظامية حتى إشعار آخر. كما أصدر المجلس الأعلى للقضاء الشرعي في غزة قراراً بتعليق عمل المحاكم الشرعية، على أن تعد الفترة التي تليها وحتى يوم استئناف الدوام فترة وقف للمدد القانونية.

التحديات التي تواجه قطاع العدالة في قطاع غزة

يواجه قطاع العدالة في قطاع غزة تحديات جمة خلال الحرب وبعدها، يمكننا تحديدها كما يلي:

• تدمير البنية التحتية لمؤسسات إنفاذ القانون:

خلال الحرب، تعرضت غالبية المحاكم النظامية في جميع أنحاء قطاع غزة إلى التدمير الكلي، بما فيها محكمة شمال غزة، صلح وبداية غزة، وقصر العدل الذي استولى الجيش على حواسيبه وأنظمته التكنولوجية واستخدمه كثكنة عسكرية، ومن ثم قام بنسف المبنى بالكامل، ولا وجود على الخارطة لمحكمة صلح وبداية رفح، بسبب استيلاء قوات الجيش الإسرائيلي وسيطرتها على مدينة رفح بالكامل. وتعرضت محكمة صلح وبداية خان يونس لأضرار جزئية، بينما لم يتضرر مبنى محكمة دير البلح، ولكنه مليء بالمواطنين النازحين، الأمر الذي يحول دون استخدامه.

وتعرضت مباني النيابة الكلية في محافظات غزة والوسطى وخانيونس ورفح إلى التدمير الكلي، كما تعرضت المحاكم الشرعية، وعددها 13 محكمة، موزعة على محافظات غزة كافة، إلى التدمير الكلي، ومنها محكمة شمال غزة، حيث تم حرق قسم التنفيذ بالكامل إبان الحرب، ومن ثم تدمير مقر المحكمة قبل إعلان وقف إطلاق النار بأيام، بينما تعرضت محكمة غزة الشرعية والاستئناف إلى الحرق في الطابق العلوي، الذي يشمل قسم التنفيذ، وتعرضت محكمة خان يونس للتدمير الجزئي، ولا وجود لمحكمة رفح الشرعية؛ كونها ضمن المناطق التي ضمها الجيش الإسرائيلي إليه. ولم تتعرض محكمة الوسطى لأي ضرر، ولكنها ظلت خارج الخدمة نظراً لوجود مواطنين نازحين بداخلها.

وكان القضاء الشرعي أكثر استجابة للأزمات، فبعد مرور خمسة أشهر على الحرب، استخدم مقرات أخرى بديلة له في جنوبي قطاع غزة، من خلال المقر السابق لمحكمة الوسطى. وفي شمالي قطاع غزة، استخدمت محكمة غزة عيادة الصوراني مقراً لها، ومن ثم تم استهدافها، وتكرر نقلها حتى استقرت حتى تاريخه في عيادة الشيخ رضوان. هذا الإجراء كان ضرورياً في حينه نظراً لكثرة أعداد الشهداء والمفقودين، والحاجة إلى تحرير محاضر إثبات الوفاة، وإجراء معاملات الزواج، بالاتفاق مع جميع المحاكم، لضرورة استمرار الحياة، وبخاصة بعد طول أمد الحرب، ووجود حالات زواج غير موثقة في السجلات الرسمية للمحاكم.

كما تعرضت نقابة المحامين الفلسطينيين النظاميين إلى الاستهداف والقصف بالكامل، إلى جانب تعرض المحامين كذلك، حيث استشهد 2452 محامياً، ودُمر ما يزيد على 1000 مكتب محامٍ ومحامية.

وتعرضت مراكز الشرطة وعددها (22) مركزاً لأضرار جسيمة، على الرغم من أنها هيئات مدنية مكلفة بإنفاذ القانون وفق القوانين الدولية، بما تشمله من مكاتب تحقيق، ومباحث، ومكافحة المخدرات، والأدلة الجنائية، وأمن المركز، وغيرها من أقسام أخرى، ناهيك عن استهداف ما يزيد على (5000) شرطي بشكل مباشر.

وبذلك، فقد تعرضت جميع المرافق العدلية للتدمير بشكل كلي. وفي هذا السياق يجدر التنويه بأن مصطلح تدمير كلي أو حتى جزئي يشمل خسارة المباني، وهيكلتها المكانية والجغرافية، وملفات القضايا الورقية التي وصل تقدير عددها إلى مليون وأربعمائة ألف ملف قضائي، وهو ما يشكل عقبة في متابعة هذه الدعاوى¹، كما يشمل خسارة جميع الأثاث والمعدات التقنية، والحواسيب، والقاعات، وخزانات الملفات، الأمر الذي يحول دون تقديم أي خدمات عدلية؛ سواء من قبل الشرطة، أو المحاكم، أو النيابة المختلفة، أو المحاكم الشرعية.

• وجود حالة من الاحتياج القضائي: الاحتياج للخدمات القانونية والعدلية، بمختلف مستوياتها وأشكالها، ما زال قائماً من حيث الحقوق المدنية والجنائية، وخدمات المحاكم المختلفة، فهناك حاجة ملحة للمواطنين إلى الخدمات العدلية؛ سواء لتقديم شكاوى في مراكز الشرطة متعلقة بانتهاكات تعرضوا لها، أو رفع دعاوى تفريق لسيدات، أو إجبار مدينين على الوفاء بالتزاماتهم المالية والتعاقدية، أو لإدخال مجرم هارب من السجن بفعل قصف مقر الحجز مرة أخرى، حفاظاً على أمن المجتمع، كما أن إمكانية لجوء الناس إلى القضاء انعدمت² فلا يوجد أي جهة يمكن التوجه إليها، ولا

1 تقرير الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، استهداف جيش الاحتلال لأجهزة إنفاذ القانون في قطاع غزة، 2024، ص 8.
2 مقابلة مع أ. ماجد العاروري، بتاريخ: 2025/11/25م.

يوجد أي مرجعية ترشد المواطنين عما يجب فعله؛ الأمر الذي خلق شعوراً لدى المواطن بأنه عالق، ولا يستطيع المضي قدماً، أو نيل أيٍّ من حقوقه حتى بعد انتهاء الحرب. والأهم من ذلك أن نسبة الجريمة، وبخاصة التحرش أو سرقة المساعدات الإنسانية، قد ارتفعت، ما قاد إلى استمرار نمط الإفلات من العقاب بدلاً منه.

• **الانقسام القضائي والتشريعي:** وجود انقسام قضائي بين المجلس الأعلى للقضاء في غزة، ومجلس القضاء الأعلى في الضفة.

• **خطورة الوضع الأمني واستمرار الاستهداف الإسرائيلي، وبخاصة للسلطة التنفيذية:** حيث إنه وعلى الرغم من إعلان وقف إطلاق النار، فإن إسرائيل ما زالت تستهدف أي محاولة لإعادة الحياة شبه الرسمية أو الرسمية في قطاع غزة، وهذا ما يظهر حقيقة استهدافها للمواقع الإدارية، ناهيك عن ضرورة تكميل عمل السلطة التنفيذية للقضائية، فهي المخولة بتنفيذ الأحكام، والإبلاغ، والإحضر.

• **تقليص مساحة غزة وتدمير البنى التحتية وتشديد حصارها؛** ما أدى إلى عدم وجود مبانٍ يمكن استخدامها كمقار مؤقتة نتيجة حجم الدمار الكبير، وبالتالي عدم تحقيق أي تحسن أو تقدم في أي قطاع، إضافة إلى أن سيطرة الجيش الإسرائيلي على مساحات تساوي نصف مساحة قطاع غزة المأهولة، أدت إلى تكديس السكان في مناطق معينة، وصعوبة إيجاد مرافق عدلية بشكل لائق.

• **قرار مجلس الأمن بتشكيل مجلس سلام:** اعتمد مجلس الأمن الدولي في اجتماعه بتاريخ 17 تشرين الثاني/نوفمبر 2025، قراراً مقديماً من الولايات المتحدة الأمريكية رقم 2803³، الذي يرحب بإنشاء مجلس السلام باعتباره «هيئة إدارية انتقالية ذات شخصية قانونية دولية، تتولى وضع إطار العمل وتنسيق التمويل لإعادة تنمية غزة وفقاً للخطة الشاملة، ويأذن للدول الأعضاء التي تتعاون مع مجلس السلام «بإنشاء قوة دولية مؤقتة لتحقيق الاستقرار في غزة، تُشتر تحت قيادة موحدة» يقبلها المجلس، كما تدير تمويل إعادة تطوير غزة إلى حين استكمال السلطة الفلسطينية برنامجها الإصلاحية، ومن ثم «قد» تتوافر الظروف أخيراً لتهيئة مسار موثوق يتيح للفلسطينيين تقرير المصير وإقامة الدولة الفلسطينية». كما ينص القرار على أن يظل الإذن الصادر لكل من مجلس السلام وأشكال الوجود المدني والأمني الدولي سارياً حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2027، رهناً باتخاذ مجلس الأمن إجراءات أخرى، وأن يكون أي تجديد للإذن الصادر للقوة الدولية، بالتعاون والتنسيق الكاملين مع مصر وإسرائيل والدول الأعضاء الأخرى التي تواصل العمل مع القوة الدولية. من خلال التحليل السياقي للقرار من منظور قانوني، فإن القرار قد يشكل تحدياً أمام سيادة القانون الفلسطيني عامة، وقطاع غزة خاصة، من خلال:

- اعتبار المجلس هيئة إدارية انتقالية ذات شخصية قانونية دولية لإدارة قطاع غزة، ولكنه لا يشير إلى إعادة تأسيس واقع قانوني جديد، ونحن نصرّ على أن دوره إداري، وليس إعادة النظر في التشريعات القائمة.

- مجلس الأمن يأذن للدول الأعضاء التي تتعاون مع مجلس السلام «بإنشاء قوة دولية مؤقتة لتحقيق الاستقرار في غزة، تُشتر تحت قيادة موحدة»، ونحن نصرّ على أن دورها مساند للشرطة الفلسطينية في مجالات محدودة، وليس بديلاً عن الشرطة في تنفيذ القانون.

وكما هو واضح، يعتبر دور مجلس السلام في غزة في مجال القضاء محدوداً، حيث إن المجلس ليس هيئة قضائية مستقلة. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي يمكن قبول دعمه فيها:

- دعم جهود إعادة بناء المؤسسات القضائية المتضررة من ضمن أولويات التعافي والإيواء المؤقت.

- تفعيل دور القضاء: المبادرة الفلسطينية المحلية مطلوبة لتفعيل دور القضاء الفلسطيني، ما يعني أن السلطة التنفيذية الفلسطينية ستشارك في دعم هذه الجهود، رغم أنه ليس لها سلطات قضائية مباشرة، وعليها أن تحافظ على استقلال القضاء، وقطاع العدالة بشكل عام.

- يمكن للجسم التنفيذي الفلسطيني التعاون مع منظمات دولية لتحسين الوضع القضائي في غزة، وبالتعاون والتنسيق مع مجلس القضاء في الضفة الغربية، على طريق إعادة توحيد، بدعم ومساندة من نقابة المحامين، والعودة إلى مرحلة ما قبل الانقسام.

3 هيئة الأمم المتحدة، الموقع الرسمي: <https://news.un.org/ar/story/2025.1143741/11>، تاريخ المشاهدة 2025/11/30.

يمكن الاستناد إلى أن القرار والخطة لم يتطرقا إلى عمل الجهاز القضائي خلال الفترة، حيث تمت الإشارة (الإصلاحات التي ستقوم بها السلطة الوطنية بشكل عام، ولم يتم التطرق إلى وجود منظومتين قضائيتين في غزة والضفة قبل الحرب، كما أنه لم يتم التطرق إلى طبيعة الجهاز القضائي ومكوناته (الهيكلية التنظيمية المقترحة).

منح القرار المجلس سلطات إشرافية وتنظيمية واسعة دون تحديد لتلك السلطات في مختلف المجالات، بما في ذلك تلك المرتبطة بالعدالة وسيادة القانون والقضاء. ولم يحدد قرار مجلس الأمن المرجعيات القانونية التي سوف يستند إليها المجلس في تنظيم عمل الجهاز القضائي، وتنسيق عمله مع مختلف مكونات قطاع العدالة، وهو ما يترك فرصة وطنية فلسطينية لتحديد المرجعيات القانونية التي سيتم اعتمادها، والفرض على مجلس السلام بدعم الجسم التنفيذي الفلسطيني لقبول سيناريو اعتماد الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي المعتمد في قطاع غزة قبل حرب الإبادة الجماعية، ما يسهل توحيد التشريعات والبنى المؤسسية مع تلك المعمول بها في الضفة الغربية، وهو ما يسهل عملية التعافي المتوقعة لقطاع القضاء ومؤسسات العدالة، وهذا هو المطلب الوطني الذي يجب التمسك به من قبلنا كفلسطينيين في هذا التوقيت الحساس؛ أي أن نعلم القوانين والتشريعات المحلية؛ ابتداءً بالقانون الأساسي الفلسطيني المعدل للعام (2005)، وقانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة (2002)، والقوانين المحلية، كافة، المنبثقة منها سواء العقابية أو الإجرائية.

طرحته الهيئة الأهلية لاستقلال القضاء «استقلال» وثيقة -تمثل رؤية لإعادة بناء وترميم القضاء في قطاع غزة- تتضمن وجوب تشكيل لجنة قضائية بقرار رئاسي، تضم في عضويتها اثنين من القضاة من قطاع غزة، وخمسة شخصيات قانونية ومجتمعية ذات ثقة وإجماع في قطاع غزة، وتُفوض بمهام لمدة لا تزيد على سنتين، وتهدف إلى حصر الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية بسبب الحرب والانقسام، وإصلاح البنية التحتية القانونية، وتقديم خدمات قضائية عاجلة، واستئناف العمل القضائي في المحاكم النظامية، وتقوم بدمج القضاة في جسم واحد⁴.

4 خطة ترميم وإعادة بناء القضاء في قطاع غزة في أعقاب الحرب الإسرائيلية (2023-2025)، مؤسسة استقلال، ص39.

ضمانات النزاهة والحياد والمساءلة في مرحلة التعافي لقطاع القضاء

في ظل الواقع الغزي الراهن، لا يمكننا الحديث عن التعافي بمعناه الحقيقي؛ كونه وحتى تاريخ كتابة هذه الورقة، لم تنته المرحلة الأولى من صفقة ترامب، والمؤشرات الفعلية على الأرض لا تعكس تقدماً إيجابياً، وكل التدخلات التي تنشأ تندرج في إطار الإسعاف الأولي لقطاع العدالة، حيث لم يتم السماح للكرفانات أو مواد البناء بالدخول، فكيف بالسماح ببناء أي مرفق عدلي.

وعلى الرغم من أن شكل القضاء القادم أصبح مرتبطاً بالقرار السياسي للجهة التي ستحكم قطاع غزة وتديره في اليوم التالي للحرب، فإن العديد من الضمانات يجب اتخاذها كأساس لتعزيز نزاهة قطاع العدالة خلال مرحلة التعافي، التي يجب ألا تخضع لأي تجاذبات سياسية، كما أن هذه الضمانات من شأنها أن تعالج الفجوات والتحديات القانونية القضائية والعدلية. وتشكل هذه الضمانات، كذلك، أساساً متيناً يضمن للمواطنين الوصول إلى العدالة والخدمات القانونية والعدلية بطريقة تتصف بأنها رشيدة ومنصفة وعادلة، ومن أهم هذه الضمانات:

- 1. تعزيز استقلال السلطة القضائية:** إن عمل السلطة القضائية بشكل مستقل بعيداً عن أي تأثيرات وتدخلات من قبل السلطات الأخرى، يعتبر ضرورة ومطلباً أساسياً ملحاً أثر على ثقة المواطنين في القضاء سابقاً، ويجب العمل على اتخاذ تدابير احترازية، وهذا الاستقلال يشمل شقاً مادياً وإدارياً، ويتضمن:
 - توحيد جسم القضاء⁵: أي دمج الهياكل القضائية بين الضفة الغربية وقطاع غزة؛ سواء من حيث الأجسام التمثيلية نفسها، أو عضوية ممثليها، بحيث تصبح تمثل الكل الفلسطيني بشكل قائم على النزاهة والحياد ومعيار الكفاءة، وتوافق الشروط القانونية مع المنصب المطلوب.
 - إنشاء موازنة قضائية مستقلة: بحيث تقوم السلطة القضائية نفسها بتحديد بنود موازنتها، والتصرف بها بالطريقة التي تراها مناسبة، بما يشمل التصرف في مدخولاتها الواردة لخزانتها، وأن يتم تطوير المرفق وتغطية مصروفاته ونفقاته من خلاله، ودون دخوله إلى الخزينة العامة، وتحديد الإنفاق العام كما جرى في السابق. هذا الطرح يمكن تنفيذ من خلال اللجنة المقترحة التي لها صلاحيات إصدار تشريعات بشكل سريع لتحقيق تغييرات على الأرض.
 - إعادة النظر في التعيينات على أساس الكفاءة والنزاهة: وذلك في جميع المرافق القضائية والنيابة والقضاء الشرعي؛ ضماناً لنيل كل شخص استحقاقه، وبخاصة في ظل وجود نقص في الكوادر الموجودة نتيجة استهداف أعداد كبيرة.
- 2. تفعيل التفتيش القضائي:** أي الدفع بشكل أكثر إيجابية نحو تصرفات وممارسات متقاربة مع مبادئ النزاهة والحياد من قبل الدائرة، غير تلك الواردة والمنصوص عليها في القانون، بحيث تصبح أكثر انفتاحاً على الجمهور، وهذا يتضمن أخذ بعض الخطوات ومنها:
 - تطبيق وإعداد مدونات سلوك، بحيث ترتقي بممارسات موظفيها وتوجههم نحو الممارسات الوظيفية والأخلاقية المثلى.
 - إعداد نظام شكاوى؛ والمقصود، هنا، نظام غير ذلك المحدد بالطرق القانونية المنصوص عليها، بل نظام ذو طابع مؤسسي على اعتبار أن المرفق القضائي يقدم خدمة، وكل خدمة لها مدى جودة يجب فحصه والتحقق منه، ويحمل النظام أرقاما متسلسلة، ويوجد له موظف يعنى باستقبال الشكاوى ومتابعتها، ومن الممكن، أيضاً، وضع صندوق شكاوى بالخصوص؛ سواء داخل المباني، أو تطوير أيقونة على المواقع الإلكترونية.
 - نشر الدائرة تقارير دورية عن عملها، وقبول الانفتاح مع المؤسسات المحلية، بحيث يصبح المواطن مطلعاً على الأعمال القضائية، وطريقة سيرها، ونسب الإنجاز فيها، وما هي التغييرات التي تقوم باتخاذها، والتقدم الحاصل في القطاع القضائي، وأيام العمل، وتحديد ساعاته، وكل ما يلزم للمواطن معرفته.
 - تشكيل الفريق الرقابي الأهلي للرقابة على القضاء، وهنا توجد تجارب ناجحة سابقة كثيرة لائتلاف «أمان»، قادرة على قيادة هذا الفريق الذي يسعى إلى مشاركة جهود القضاء، والتحقق من إقامة العدل.

3. تطوير آليات الاختيار والتدريب، ويشمل:

- تنظيم مسابقات العاملين والموظفين في اختيارهم قائمة على الكفاءة، حيث المتطلبات الوظيفية المنصوص عليها قانوناً، والشهادات المعتمدة، وعدد سنوات الخبرة التي تؤهل كل شخص لمنصبه.
- تطوير أداء الموظفين وبناء قدراتهم، وذلك من خلال تدريبهم لإكسابهم مهارات جديدة، وبخاصة أن جزءاً كبيراً منهم قد يكون حديث التعيين، بعد فقدان واستشهاد العديد من الموظفين العاملين، وبخاصة أن التوجه القضائي القادم يتبع نهجاً جديداً كالعدالة الانتقالية، وحل النزاعات بالطرق البديلة.
- التركيز على الجودة: التركيز على جودة الأحكام والقرارات القضائية، وتسببها، وكتابتها بجميع حيثياتها، بدلاً من التركيز على كمية إصدار الأحكام.
- بناء القدرات في مجال مكافحة مفاهيم الفساد: تدريب العاملين في قطاع العدالة على مبادئ النزاهة والحياد، ومبادئ الحكم الصالح، والمواضيع القانونية والحقوقية الملحة، بما في ذلك قضايا النوع الاجتماعي، وحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.

4. ضمان الشفافية والعدالة للمواطنين: ويمكن تحقيقه من خلال:

- تفعيل مبدأ علانية المحاكم: وذلك لتمكين المجتمع من مراقبة العملية القضائية، وضمان دفاع المتهم عن نفسه بشكل فعال. ويمكن الاستعانة بالوسائل التكنولوجية لبحث تلك الجلسات للمواطنين في قضايا المخالفات المرورية، أو بالقضايا التي تسمح المحكمة بنشرها.
- تحسين إجراءات الفصل في القضايا: الإسراع في الفصل في القضايا المنظورة أمام المحاكم لتجنب تأخير التقاضي، وتفاذي الإفلات من العقاب، وتقصير المدة القانونية لأمد التقاضي، وذلك من خلال وضع مدد معينة نهائية للحكم بها في كل قضية حسب نوعها. وبالإمكان تطبيق نمط إدارة الدعوى الأردني، والاستفادة من التجربة الأردنية التي تعين قاضي إدارة سير الدعوى.

5. إعادة تصويب الأوضاع السابقة:

- تفعيل القضاء الناجز والتقاضي الإلكتروني بين المواطنين، من خلال سن قانون يتضمن اعتبار هذا النوع، في الوقت الحالي، مقبولاً، بحيث يتم التعامل إلكترونياً من رفع الدعوى ابتداءً، مروراً بمرحلة المرافعة وتقديم البيانات، وحتى إصدار الحكم، وإن كان، عملياً، لن يحل إشكالية التقاضي جذرياً بسبب وجود صعوبات أخرى تتعلق بالوصول إلى الإنترنت، ولكنه حتماً سيخفف من عدد القضايا.
- تفعيل الضمانات الدستورية الواردة في استقلال القضاء، والنأي بالقضاء عن أي تجاذبات أو تدخلات أو مناكفات حزبية أو سياسية.
- إعمال مفاهيم المحاسبة، وجبر الضرر للضحايا، والمطالبة بالتعويض الذي لم يكن القضاء في غزة يتبناه قبل الحرب.
- تدريب القضاة لتطوير وتحسين أدائهم، وانتداب خبراء من الخارج للتدريب.
- تطوير منصات إلكترونية للخدمات في طلبها وفي تلقيها، وفي عقد جلسات المحاكمة عن بعد.
- اعتماد الدولة والنظام القضائي لفكرة المساعدة والخدمات القانونية للفئات الهشة والضعيفة.
- تعيين موظفي مشاريع خاصين لجلب التمويل للمشروعات القضائية، وكتابة مقترحات مشاريع تتقاطع مع ممولين لديهم الأفكار نفسها.
- تفعيل دور الهيئات الرقابية مثل ديوان الرقابة المالية والإدارية بشكل أكثر فعالية عما سبق.
- تخصيص منصات إلكترونية للإبلاغ عن شبه الفساد في جهاز القضاء.
- زيادة الانفتاح على مؤسسات المجتمع المدني الحقوقية والمعينة بالأعمال والمشاريع القضائية.
- استحداث قضاة متخصصين وانتدابهم للقضايا الملحة التي طرأت بعد النزوح كالمشاكل العائلية، ومنازعات الملكية، وإشكاليات الولاية والوصايا، وإشكاليات زوجات الشهداء، وضياع الأوراق الرسمية، ومستندات الملكية.
- تخصيص صندوق وطني لإعادة بناء القضاء وترميمه، والبحث عن سبل تمويل متعددة.
- حصر القضايا والمشاكل القانونية الطارئة بعد الحرب، وتشكيل لجان قانونية لوضع مقترحات لحلها وأهمها: قضايا الولاية والوصاية، إثبات الوفاة والمفقودين، مستندات إثبات الملكية، الملفات والبيانات القضائية المفقودة.
- تعظيم دور الوسائل البديلة لحل النزاعات كالوساطة، والتحكيم، والتسويات الودية في تسوية النزاعات، بما يشمل إنشاء مراكز للوساطة والتحكيم داخل القطاع، تعمل على تسوية المنازعات المدنية والتجارية والأسرية.

- إنشاء دستور فلسطيني جديد مبني على قواسم مشتركة بين الكل الفلسطيني⁶.
- تشكيل لجنة خاصة بالملفات المسروقة، وتوفير دعم فني ومادي لبحث آلية وكيفية استعادتها بالتعاون مع المحامين والنيابة.
- تشكيل لجنة خاصة لإقرار مشاريع القوانين الطارئة؛ كقانون العدالة الانتقالية، وقانون الحق في الميراث، واستحداث قوانين جديدة وتشريع لتسريع الفصل في القضايا، وتشكيل لجنة تقدير تعويضات⁷.
- التوجه نحو ألكترنة العمل القضائي؛ من حيث رفع الدعوى، مروراً بالتبليغ، وعقد الجلسات، وصولاً إلى الحكم بحيث يصبح ناجزاً.
- الاستعانة بالخبراء الخارجيين وانتدابهم؛ سواء كانوا خبراء قانونيين من دول أخرى عربية، أو حتى أجهزة الأمم المتحدة نظراً لخبرتها.

6 مقابلة مع د. عبد القادر جرادة، بتاريخ 2025/11/23م.
7 خطة ترميم وإعادة بناء القضاء في قطاع غزة في أعقاب الحرب الإسرائيلية (2023-2025)، مؤسسة استقلال، ص50.

المخاطر التي تواجه النزاهة والحياد والمساءلة في إعادة بناء قطاع العدالة خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة

• المخاطر المرتبطة بمجلس السلام ومساسه بالسيادة الفلسطينية وولايتها القضائية: إن عدم وضوح حقيقة دور مجلس السلام، وحدود دوره وصلاحياته نتيجة عموم القرار الذي أنشأه، يشكل تحدياً كبيراً يمس باستقلالية السلطة القضائية، ويمس بمبدأ المشروعية القانونية، فعلى الرغم من وجود توجه وطني نحو اعتماد القوانين الفلسطينية، وإعادة تفعيل الجسم الوطني كإجراء احترازي، فإن هناك مخاوف ترتكز على علاقة السلطات الثلاث؛ التشريعية والتنفيذية والقضائية معاً، أو علاقة السلطة القضائية بالتنفيذية، أو حتى علاقتهم جميعاً مع مجلس السلام.

• التدمير الكبير للبنية التحتية لقطاع العدالة: أدى التدمير غير المسبوق للبنية التحتية لقطاع العدالة في قطاع غزة، إلى فقدان جزء كبير من الأرشيف القانوني والبيانات والوثائق المهمة المتعلقة بالقضايا المنظور بها أمام المحاكم. إن فقدان هذه الوثائق من شأنه أن يشكل العديد من المخاطر التي تتعلق بنزاهة القضاء وكفاءته، الأمر الذي يتطلب معالجته إطاراً قانونياً شاملاً يستند إلى منهجيات واضحة في البحث والتقصي، ويضمن سبلاً نزيهة لإنصاف المتضررين، فضلاً عن وضع آليات دقيقة لمعالجة تضرر المراكز القانونية للمواطنين، وأصحاب الحقوق المترتبة على فقدان الأرشيف والملفات، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تجارب دول الجوار العربي في التعامل مع مثل هذه الحالات، بما يضمن الموازنة بين مقتضيات الواقع الذي فرضته حرب الإبادة الجماعية، ومقتضيات العدالة الناجزة.

• المخاطر المرتبطة باستقلالية ونزاهة مكونات العدالة: إن ارتباط ملف تعافي قطاع العدالة بالأوضاع والترتيبات السياسية المرتبطة بحكم قطاع غزة، من شأنه أن يجعل مؤسسات العدالة تتعرض لضغوط من القوى السياسية المختلفة، ما قد يؤثر على استقلاليتها وحيادها في اتخاذ القرارات وإنجاز العدالة، وهو ما يتطلب تطوير آليات فعالة على المستويين الدولي والوطني لتعزيز نزاهة الحكم داخل مؤسسات قطاع العدالة، وضمان حماية استقلاليتها وحياديتها.

• المخاطر المترتبة على غياب استراتيجية واضحة لتعافي قطاع العدالة: إن غياب التوافق الوطني والدولي على استراتيجية موحدة لتعافي قطاع العدالة، من شأنه أن يؤدي إلى إضعاف الحوكمة في قطاع العدالة خلال مرحلة التعافي، وهو ما يتطلب من جميع مكونات الفعل الوطني في مجال العدالة، الإسراع في إنتاج استراتيجية وطنية موحدة تحدد الهياكل التنظيمية، ونطاقات الإشراف وحدود المسؤوليات، وآليات المساءلة الرأسيّة والأفقية، والسياسات والإجراءات التنظيمية الإدارية والمالية (وبخاصة تلك التي تتعلق بتعزيز نزاهة العاملين، وشفافية الإجراءات ونظم المساءلة)، وآليات ومسارات تدفق البيانات والمعلومات بين مكونات قطاع العدالة من جهة، وبين قطاع العدالة ومنظمات المجتمع المدني من جهة أخرى. كما أن هذه الاستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وضع حلول منصفة وفاعلة لمشكلة العاملين في قطاع العدالة، الذين تم تعيينهم من قبل حكومة الأمر الواقع في قطاع غزة طوال فترة الانقسام.

• المخاطر الناتجة عن ضعف التنسيق بين الفاعلين الدوليين والمحليين في قطاع العدالة: إن عدم الاتفاق على الجهة التي ستكون مكلّفة بقيادة جهود التعافي لقطاع العدالة في قطاع غزة، من شأنه أن يؤدي إلى غياب آليات واضحة ومحددة لضمان التنسيق الفعال بين مختلف الفاعلين الدوليين والمحليين. إن غياب التنسيق من شأنه أن يشكل مخاطر تتعلق بتوحيد الجهود، وتدفق البيانات والمعلومات، وتكاملية الأدوار، والفعالية والكفاءة في إدارة واستثمار الموارد المتاحة للتعافي، والقدرة على الرصد والرقابة، والخضوع للمساءلة والمحاسبة. كما أن عدم وضوح من هي الجهة التي ستقود عملية التعافي في قطاع العدالة، من شأنه أن يضع العديد من المخاطر التي قد تنتج بسبب آليات التنسيق بين عناصر القوة الدولية التابعة لمجلس السلام، ومكونات قطاع العدالة، وبخاصة أن قرار مجلس الأمن منح مجلس السلام صلاحية إنشاء قوة دولية مؤقتة لتحقيق الاستقرار في غزة، تُشر تحت قيادة موحدة دون تحديد واضح لمهامها، إلى جانب منحه سلطات واسعة لم يتم تقييدها أو تحديدها. كما أن القرار أشار إلى أن المجلس قد يساهم في تنسيق الأنشطة المتعلقة بالقضاء، وبخاصة في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها القطاع. هذا يشمل دعم جهود إعادة بناء المؤسسات القضائية المتضررة، وهو ما يتطلب آليات تنسيق فعالة ومستدامة.

• المخاطر المترتبة على الفراغ التشريعي: وفق البيانات المنشورة حول الخطة الأمريكية، هناك مجموعة من التحديات والمخاطر التي قد تعترض الجهاز القضائي بمكوناته كافة، إضافة الى التشريع أيضاً، حيث تُظهر البيانات أن غياب المنظومة التشريعية، وعدم التطرق لها في المراحل الأولى لخطة السلام، قد يترك فراغاً تشريعياً ينعكس على القضاء، لاسيما في ظل التحديات الناتجة عن الحرب، التي قد تشكل مجالات تشريعية جديدة بحاجة لتشريعات أو قرارات واضحة.

• المخاطر المترتبة على الإطار القانوني الناظم لجهود مكافحة الفساد: لم يحدد قرار مجلس الأمن المرجعيات القانونية التي سوف يستند إليها المجلس في تنظيم عمل الجهاز القضائي، وتنسيق عمله مع مختلف مكونات قطاع العدالة. إن أي تغيير يطرأ على المرجعيات القانونية والتشريعية التي سيتم اعتمادها من قبل الجهة التي ستقود جهود تعافي قطاع العدالة، من شأنه أن يؤثر على الإطار القانوني لمكافحة الفساد، وهو ما سيؤثر سلباً على قدرة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية على رصد شبكات الفساد والمساءلة والمحاسبة، وضمان عدم إفلات الفاعلين من العقاب.

التوصيات

- ضرورة تفعيل قطاع العدالة للقيام بدوره في تحقيق العدالة برؤية فلسطينية خالصة، بحيث تستند إلى القوانين والتشريعات الفلسطينية في عملها، وبشكل يسمو فيه الدستور الفلسطيني على ما عداه، ولتتزم بموجبه بمبدأ المشروعية القانونية.
- ضرورة الإسراع في إنتاج استراتيجية وطنية موحدة تستند إلى تحليل مسحي للأضرار الواقعة على قطاع العدالة، وتحديد التحديات التي تفرضها هذه الخسائر، وبناء سيناريوهات للتعافي، على أن تحدد هذه الاستراتيجية، بالحد الأدنى، الهياكل التنظيمية، ونطاقات الإشراف، وحدود المسؤوليات، وآليات المساءلة الرأسوية والأفقية، والسياسات والإجراءات التنظيمية الإدارية والمالية (وبخاصة تلك التي تتعلق بتعزيز نزاهة العاملين وشفافية الإجراءات ونظم المساءلة)، وآليات ومسارات تدفق البيانات والمعلومات بين مكونات قطاع العدالة من جهة، وبين قطاع العدالة ومنظمات المجتمع المدني من جهة أخرى.
- ضرورة اعتماد إطار قانوني شامل لمعالجة مشكلة فقدان الأرشيف القانوني، بحيث يستند إلى منهجيات واضحة في البحث والتقصي، ويضمن سبلاً نزيهة لإنصاف المتضررين، فضلاً عن وضع آليات دقيقة لمعالجة تضرر المراكز القانونية للمواطنين وأصحاب الحقوق المترتبة على فقدان الأرشيف والملفات، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تجارب دول الجوار العربي في التعامل مع مثل هذه الحالات، بما يضمن الموازنة بين مقتضيات الواقع الذي فرضته حرب الإبادة الجماعية، ومقتضيات العدالة الناجزة.
- ضرورة تطوير آليات فعالة على المستويين الدولي والوطني لتعزيز نزاهة الحكم داخل مؤسسات قطاع العدالة، وضمان حماية استقلاليتها وحياديتها.
- ضرورة بناء آليات تسيق مستدامة تعزز الاتساق البرامجي والتمويلي والعملي لمختلف مكونات قطاع العدالة، بما يضمن استمرار تدفق البيانات والمعلومات بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية.
- ضرورة الاتفاق على موقف وطني موحد تجاه القوانين والتشريعات التي سيتم الاعتماد عليها في مرحلة التعافي، على أن يتم الضغط على جميع المستويات لتوحيد مكونات العدالة وجهاز القضاء بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتوحيد التشريعات والقوانين والإجراءات المرجعية المعمول بها.
- ضرورة إطلاق حوار وطني متعدد الأطراف لضمان الحفاظ على الإرث القانوني المتعلق بجهود مكافحة الفساد، وضمان تطويره والبناء عليه ليكون أكثر استجابة لمتطلبات مرحلة التعافي، والقضايا الطارئة والمستجدة بعد الإبادة الجماعية.
- تعظيم دور الوسائل البديلة لحل النزاعات كالوساطة والتحكيم والتسويات الودية، في تسوية النزاعات، ويتضمن ذلك إنشاء مراكز للوساطة والتحكيم داخل القطاع تعمل على تسوية المنازعات المدنية والتجارية والأسرية.
- ضرورة تبني نهج تشاركي يقوم على القواسم المشتركة للفلسطينيين في إعادة بناء قطاع العدالة، وفي جميع مواضيع إعادة الإعمار.
- ضرورة تعزيز استقلال السلطة القضائية، وتوحيد القضاء في جسم واحد، وإنشاء موازنة مستقلة حقيقية لها.
- تفعيل دور دائرة التفتيش القضائي لتمارس أدواراً في المساءلة؛ كإعادة الاعتبار لمدونة السلوك وتدريب الموظفين عليها.
- إعداد نظام شكاوى متكامل، وتخصيص صندوق شكاوى وموظف شكاوى لمتابعته.
- نشر تقارير دورية عن عمل القضاء، وإنجازته، والعقبات التي يمر بها، وتوجهاته المستقبلية، وأيام العمل، وتقاسم القضايا وأسماء القضاة وكل ما تلزم معرفته والإطلاع عليه من قبل المواطن.
- تشكيل الفريق الأهلي للرقابة على القضاء من قبل ائتلاف «أمان»، لمساندة جهود جهاز القضاء في تحقيق العدل.
- بناء قدرات جميع العاملين من الموظفين العاملين في القطاع العدلي بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم، وبخاصة على مواضيع مكافحة الفساد.
- تحسين إجراءات التقاضي في دعاوى، ومحاولة تسريعها بتحديد مدد معينة، أو باعتماد نظام قاضي إدارة الدعوى.
- التوجه نحو التحول القضائي الإلكتروني، بالاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات.
- ضرورة الإسراع في تشكيل جسم قضائي قائم، والعودة إلى التقاضي؛ سواء إلكترونياً أو واقعياً، جزئياً، وإن كان تدريجياً، منعا لإحلال قوة السلام جسماً آخر مالياً لها.

المقابلات

- د. عبد القادر جرادة، قاضي محكمة البداية، بتاريخ 2025/11/23م.
- د. هاني غانم، دكتوراه في القانون الإداري ومحاضر جامعي، بتاريخ 2025/11/24م.
- أ. ماجد العاروري، مدير الهيئة الأهلية لاستقلال القضاء «استقلال»، بتاريخ 2025/11/25م.
- د. سامي غنيم، دكتور ومحاضر جامعي، بتاريخ 2025/11/26م.
- أ. بلال البرغوثي، المستشار القانوني لائتلاف «أمان»، بتاريخ 2025/12/1م.

المراجع

- مقدمو خدمات الأمن والعدالة في قطاع غزة بعد حرب سنة 2023: التحولات المؤسسية والجهات الفاعلة الناشئة. 2024. مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن.
- خطة ترميم وإعادة بناء القضاء في قطاع غزة في أعقاب الحرب الإسرائيلية 2023-2025. الهيئة الأهلية لاستقلال القضاء وسيادة القانون- استقلال. رام الله.
- تقرير الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان. استهداف جيش الاحتلال لأجهزة إنفاذ القانون في قطاع غزة إنهاء لسيادة القانون وتعميق للمأساة الإنسانية. 2024.
- ورقة حقائق حول «واقع وصول النساء للعدالة في ظل الحرب الإسرائيلية على قطاع غزة». 2024. مركز الأبحاث والاستشارات القانونية للمرأة.
- هيئة الأمم المتحدة: <https://news.un.org>، تشرين الثاني/نوفمبر 2025.



ورقة بحثية حول:

ضمانات العدالة والنزاهة في إدارة ملف الإغاثة وتوزيع المساعدات الإنسانية في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي

إعداد: عبد المنعم الطهراوي

AMAN
Transparency Palestine



يتقدم الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بالشكر الجزيل من الباحث عبد المنعم الطهراوي لإعداده هذه الورقة، ومن الدكتور عزمي الشعبي وفريق العمل في ائتلاف أمان؛ لإشرافهم ومراجعتهم وتحريهم لها.

جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حالة الاقتباس، يُرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2025. ضمانات العدالة والنزاهة في إدارة ملف الإغاثة وتوزيع المساعدات الإنسانية في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي. رام الله-فلسطين.

إن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في هذه الورقة، ولا يتحمل أيّ مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الورقة بعد نشرها.

قائمة المحتويات:

76	قائمة المصطلحات
77	المقدمة
78	تحليل السياق الإنساني في غزة
79	القسم الثاني: الإطار النظري والمرتكزات القانونية (الدولية والوطنية الفلسطينية)
79	المفاهيم المؤسسة
79	2.1 العمل الإنساني والمساعدات الإنسانية
79	2.2 مفهوما العدالة والنزاهة في إدارة المساعدات
79	2.3 الإطار المعياري الدولي: من المبادئ إلى معايير الجودة والمساءلة
80	2.4 المرتكزات القانونية الدولية للمساعدات الإنسانية
80	2.5 المرتكزات القانونية الوطنية ذات الصلة بإدارة ملف الإغاثة
81	2.6 خلاصة تربط الإطار النظري بالإطار القانوني
82	القسم الثالث: تحديات النزاهة والعدالة في إدارة ملف الإغاثة وتوزيع المساعدات خلال مرحلة التعافي
82	أولاً: التحديات السياسية
84	ثانياً: التحديات الإدارية والتشغيلية
87	القسم الرابع: الضمانات
87	المبادئ التي تحكم منظومة الضمانات
87	إعادة إعطاء الدور الإغاثي لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA
88	مجموعة الضمانات المطلوبة خلال مرحلة التعافي
89	ضمانات عامة لتعزيز عدالة التعافي
90	المساعدات الإنسانية من منظور الهشاشة في قطاع غزة
91	القسم الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
91	5.1 الاستنتاجات
92	5.2 التوصيات
94	المراجع

قائمة المصطلحات

المساعدة الإنسانية	هي مساعدة مادية أو لوجستية تُقدّم للسكان المتضررين، وتهدف إلى إنقاذ الأرواح، وتخفيف المعاناة، وحماية الكرامة الإنسانية. (unterm.un.org)
المبادئ الإنسانية الأربعة	هي المبادئ الحاكمة للعمل الإنساني: الإنسانية، الحياد، عدم التحيز، الاستقلالية؛ وتُعد المرجع الأخلاقي/السياساتي لضمان أن تكون المساعدة قائمة على الاحتياج ومتسقة مع القانون الدولي الإنساني. (United Nations Docs)
الوصول الإنساني	يشير إلى قدرة الجهات الإنسانية على الوصول إلى السكان المتضررين، وفي الوقت نفسه قدرة السكان المتضررين على الوصول إلى المساعدة والخدمات الإنسانية. (OCHA)
التعافي المبكر	مقاربة/مرحلة تهدف إلى استعادة الوظائف الأساسية للمجتمع والخدمات وسبل العيش بطريقة تُجسّر بين الاستجابة الطارئة وبدايات التعافي الأطول زمناً، مع دمج اعتبارات بناء القدرة على الصمود وتقليل الاعتماد على المساعدة. (UNDP)
تقييم الاحتياجات الإنسانية	عملية منظمة لتحديد الاحتياجات ذات الأولوية وحجمها والفئات/المناطق الأكثر تضرراً بما يدعم اتخاذ القرار في التخطيط والاستجابة. (OCHA Knowledge Base)
دورة البرنامج الإنساني	إطار عمل للتخطيط والتنفيذ والمتابعة في الاستجابة الإنسانية، يربط بين تحليل الاحتياجات، والتخطيط، وتعبئة الموارد، والتنفيذ، والمتابعة والتعلم. (OCHA Knowledge Base)
الاستهداف (Targeting)	هو تحديد الأشخاص/الأسر/المجموعات الأكثر احتياجاً وأولوية للحصول على المساعدة، اعتماداً على معايير واضحة (الضرر، الهشاشة، الفجوات). (WFP Executive Board)
معايير الأهلية/الاستحقاق	هي مجموعة خصائص وشروط (على مستوى الأسرة/الفرد) تُستخدم لتحديد من يستوفي شروط الاستفادة من نوع معين من المساعدة، ويُفترض أن تكون قابلة للفهم والقياس والتحقق. (UNICEF)
أخطاء الاستهداف:	- خطأ الإقصاء: استبعاد مستحقين/محتاجين من الاستفادة. - خطأ الإدراج: إدراج غير مستحقين ضمن المستفيدين. (UNHCR Emergency)
المساءلة	التزام الجهة المنفذة بأن تثبت أن عملها تم وفق قواعد ومعايير متفق عليها، وأن تُبلّغ بصورة عادلة ودقيقة عن النتائج والأداء مقابل الأدوار/الخطط المعتمدة. (UNDP)
الشفافية	مبدأ يفيد بأن المؤسسات ينبغي أن تكون منفتحة وصریحة في تنفيذ وظائفها، وأن تعزز الوصول إلى المعلومات بما يضمن التدقيق العام ويمكن المساءلة، مع استثناءات قانونية محددة ومحدودة. (Public Administration)
النزاهة	في منظومة الأمم المتحدة تُفهم النزاهة بوصفها التزاماً بالسلوك القيمي، وتشمل (دون حصر) الاستقامة، والحياد، والإنصاف، والصدق، والأمانة في أداء المهام. (UNDP)
الفساد	تعرفه وثائق برنامج الأمم المتحدة العالمي لمكافحة الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة لتحقيق منفعة خاصة (في القطاعين العام والخاص). (UNODC)
آليات الشكاوى والاستجابة	هي إجراءات مفتوحة وبسيطة وشفافة تتيح للأفراد وأصحاب المصلحة تقديم شكاوى أو ملاحظات حول المساعدة/السلوك/الإجراءات، مع وجود مسار استجابة ومعالجة. (UNHCR Data Portal)
المعيار الإنساني الأساسي للجودة والمساءلة	معيار دولي طوعي يضع تسعة التزامات لضمان أن تقدم المنظمات دعماً يحترم الحقوق والكرامة ويعزز الدور المركزي للناس المتأثرين بالأزمات في الحلول. (CHS 2024)
التشغيل البيئي/التشغيل المتبادل للأنظمة	يصف جهداً لتحسين الاستجابة عبر جعل أنظمة مختلفة جداً تعمل معاً بشكل أفضل بما يدعم تلبية احتياجات المتضررين ويقلل الازدواجية. (OCHA)
الرصد بعد التوزيع	في سياق المساعدات (خصوصاً النقدية) هو نشاط لجمع وتحليل بيانات حول تجارب المستفيدين ومستوى الرضا واستخدام المساعدة بعد التوزيع بزمان قريب. (UNHCR Data Portal)

في سياقات الطوارئ والحروب الطويلة كما هو الحال مع حرب الإبادة الجماعية في غزة، ومن ثم مراحل التعافي والإنعاش المبكر، تتصاعد مخاطر عدم الالتزام بقيم النزاهة في توزيع المساعدات الإنسانية بفعل تسييس الإغاثة، وتعدد قنوات التوزيع، وتداخل أدوار الجهات الفاعلة (المحلية والأممية والدولية، إضافة إلى المبادرين والنشطاء)، وضعف القدرة على الرقابة المباشرة من الجهات الحكومية، أو الرقابة غير المباشرة من المنظمات الأهلية والفعاليات المجتمعية، وما يرافق ذلك من احتمالات التحيز والازدواجية والاستبعاد في تحديد المستفيدين وتقديم الدعم ما قد يؤدي إلى زيادة شبكات الفساد.

وفي حالة قطاع غزة، ازدادت حساسية هذا الملف خلال مرحلة الاستجابة الإنسانية في ظل حرب الإبادة الجماعية التي مارستها وما زالت تمارسها قوات الاحتلال الإسرائيلي، وما تلاها من تعقيدات تشغيلية وقيود وصول، أنتجت تظلمات وشكاوى مجتمعية متكررة تتعلق بضعف معايير العدالة في التوزيع كالمحاباة، وغياب الشفافية، والاستغلال والابتزاز، والواسطة والمحسوبية، وهي قضايا وثقتها تقارير وتقديرات صادرة عن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) وجهات أخرى ذات صلة.

تتعلق هذه الورقة المقدمة إلى مؤتمر الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) من فرضية مركزية مفادها أنّ ضمانات العدالة والنزاهة في إدارة ملف الإغاثة ليست موقفاً أخلاقياً فحسب، بل هي تصميم مؤسسي وتشغيلي متكامل يبدأ من قواعد واضحة لجمع المعلومات وإدارة البيانات، مروراً بالنشر والإفصاح، وانتهاءً بآليات شكاوى فعالة ومستجيبة وإدارة مخاطر للتوزيع متعدد القنوات. وعليه، تهدف الورقة إلى تقديم إطار عملي قابل للتطبيق لتعزيز العدالة والنزاهة والشفافية في إدارة الإغاثة خلال مرحلة التعافي في غزة، عبر محاور تشمل: حوكمة الإغاثة، ومعايير الاستهداف واختيار المستفيدين، والإفصاح العام، وإدارة الشكاوى والتغذية الراجعة، وحماية المستفيدين/ات، ومصروفات مخاطر تقلل احتمالات الفساد أو الاستغلال أو التسييس، وبما يتسق مع المرجعيات المعيارية ذات الصلة (مثل CHS، وآليات المساءلة أمام السكان المتضررين ومسؤولية البيانات ومبدأ عدم الإضرار).

تبنى الورقة على أسئلة فحص عملية تقيس سلامة المنظومة من منظور الوقاية، والكشف، والمحاسبة، وهي: (1) إلى أي مدى تتوفر قاعدة بيانات/سجل موحد للمستفيدين أو قابلية التشغيل بين قواعد الجهات المقدمة لخدمات الإغاثة والمساعدات الإنسانية، وما أثر ذلك على تكرار الاستفادة والاستبعاد؟ (2) كيف تدار آليات التنسيق بين الجهات المنفذة لتنفاذي الازدواجية والفراغات الخدمية، وما نقاط تعطلها؟ (3) هل توجد معايير معلنة وواضحة لاختيار المستفيدين تفهم مجتمعياً وتطبق بعدالة، وكيف تدار البلاغات والشكاوى؟ (4) ما طبيعة إجراءات منع الفساد وتحييد التوزيع عن السياسة على مستوى القرار الفني وسلسلة التوريد والتوثيق؟ (5) ما مستوى سياسات النشر والإفصاح، وما أشكال الرقابة والتدقيق والمساءلة المتاحة (مجتمعية ورسومية)، وما مدى فاعليتها في التصحيح ومنع تكرار الانحرافات؟ بناءً على الإجابة عن هذه المحاور، تنتج الورقة إطار ضمانات قابلاً للتطبيق ومرتبطة بمؤشرات قياس سريعة تدعم صانعي القرار والجهات المنفذة خلال فترة التعافي.

منهجياً، اعتمدت الورقة مقاربة نوعية قائمة على مراجعة الأدبيات والمعايير الدولية النازمة للعمل الإنساني ونظم المساءلة والشفافية، وتحليل واقع إدارة وتوزيع المساعدات في قطاع غزة خلال الحرب وما بعدها، بما في ذلك أنماط التوزيع متعدد القنوات والفجوات الإجرائية المحتملة، ومراجعة تحليلية لمجموعة واسعة من التوصيات الصادرة عن منظمات أممية ودولية ومحلية في السياق ذاته، وبشكل خاص إصدارات وتقارير ائتلاف أمان خلال فترة الحرب، لصياغة رؤية نقدية تستوعب خبرة الواقع وتبني عليها توصيات تشغيلية قابلة للتطبيق. مع الاستعانة بخبرات مجموعة من المختصين في مجال العمل الإنساني في قطاع غزة خلال فترة الحرب وما قبلها.

تحليل السياق الإنساني في غزة

يعتبر تناول موضوع ضمانات النزاهة والعدالة في المساعدات الإنسانية داخل قطاع غزة في هذه الأوقات هاماً من حيث حجم الاحتياج وتعقيد الوصول وطبيعة البيئة التشغيلية أثناء حرب الإبادة، وما بعدها. فمنذ 7 أكتوبر/تشرين الأول 2023 وما تلاه من حرب إبادة جماعية امتدت لعامين، دخل القطاع في حالة انهيار واسع لمقومات الحياة والخدمات الأساسية، ومع توقف الحرب في الحادي عشر من أكتوبر/تشرين الأول 2025، ظلت محددات الوصول والتحكم بالمعابر والقيود الأمنية عاملاً حاسماً يؤثر في تدفق المساعدات وحجمها وتوقيتها ومساراتها، بما ينعكس مباشرة على إمكانيات التغطية العادلة للسكان المتضررين وتوحيد الاستهداف والرقابة.

وتشير الورقة إلى أن آثار الحرب طالت البنية المجتمعية والاقتصادية والإنسانية على نحو مركب من خسائر بشرية وإصابات واسعة (76639 شهيد ومفقود، منهم 67139 شهيداً موقفاً وصلوا إلى المستشفيات، وما زال 9500 مفقود تحت الأنقاض، و170,000 إصابة)، الأمر الذي أدى إلى توسع دائرة الفئات الهشة، وارتفاع احتياجات التأهيل والإعاقة (10 أشخاص يتم بتر أحد أطرافهم يومياً، و1900 من المصابين بحاجة تأهيل)، إلى جانب تفكك شبكات الحماية الاجتماعية نتيجة فقدان المعيل وارتفاع أعداد الأرمال والأيتام (9000 من الشهداء من الأمهات، 22,426 من الآباء، 21,193 أصبحن أرمال، و56,348 من الأطفال أصبحوا أيتاماً)، فضلاً عن تدمير أو تعطيل أجزاء كبيرة من المنظومات الصحية والاجتماعية والإغاثية (38 مستشفى خرجت عن الخدمة أو تعمل بشكل جزئي، 1680 شهيداً من العاملين في القطاع الصحي). أنتج هذا الواقع طلباً إنسانياً متغيراً وسريعاً مع محدودية الموارد، ما رفع من احتمالات التنافس على المساعدة (غالباً ما كان تنافساً يفوز فيه الأقوى عائلياً أو تنظيمياً أو أي شكل آخر من أشكال القوة التي أوجدتها الحرب)، ويزيد حساسية معايير الاستهداف، ويُعظم أثر أي خطأ إداري أو ثغرة نزاهة على السلم المجتمعي والثقة العامة بالمنظمات الإنسانية، والفاعلين الرئيسيين في العمل الإنساني في قطاع غزة¹.

كما تبرز الورقة أن البيئة التشغيلية للعمل الإنساني نفسها كانت وما تزال محفوفة بالمخاطر، بما في ذلك استهداف مرافق أو نقاط مرتبطة بإسناد الحياة والخدمات الإنسانية، وسقوط أعداد كبيرة من العاملين/ات في المجال، فضلاً عن قيود وصول حادة، وهو ما أشارت إليه أيضاً بيانات منسوبة إلى مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) حول أعداد القتلى في صفوف العاملين في الإغاثة حتى آب/أغسطس 2025 (508 من العاملين الإنسانيين قتلوا، بينهم 346 من موظفي الأمم المتحدة، و51 من طواقم ومتطوعي الهلال الأحمر الفلسطيني، و4 من موظفي اللجنة الدولية للصليب الأحمر، و107 من منظمات إنسانية أخرى). وفي مثل هذا السياق، تتراجع إمكانية الرقابة الميدانية المباشرة، وتزداد الاعتمادية على الوسطاء والمقاولين ونقاط التوزيع المحلية، وتتوسع الفجوات المعلوماتية وتتجزأ قواعد البيانات، ما يخلق بيئة مواتية لشبهات الازدواجية أو سوء الاستهداف أو الاستبعاد، ويجعل آليات الشكاوى والإفصاح وإدارة البيانات ومعايير النزاهة مسألة حاسمة لا ترفاً إجرائياً.

وعليه، فإن مرحلة التعافي والإنعاش المبكر في غزة لا تتطلب فقط زيادة المساعدات، بل تتطلب أيضاً إعادة هندسة حوكمة الإغاثة: من يقرر؟ وبأي معايير؟ وكيف تُدار البيانات وتُحمى الخصوصية؟ وكيف تُنشر المعلومات بالحد اللازم لتعزيز الثقة دون تعريض المستفيدين/ات للخطر؟ وكيف تُفعل الشكاوى وتُستثمر للتصحيح والتعلم؟ هذه الأسئلة تُشكل الخلفية السياقية التي تبرر تدخل الورقة وتحدد منطلقاتها نحو ضمانات واقعية قابلة للتطبيق وتستند إلى الدروس المستفادة خلال الحرب، لاسيما تلك التي وثقتها إصدارات ائتلاف أمان وما واكبها من توصيات أممية ودولية ومحلية في ذات السياق.

القسم الثاني: الإطار النظري والمرتكزات القانونية (الدولية والوطنية الفلسطينية)

المفاهيم المؤسسية

2.1 العمل الإنساني والمساعدات الإنسانية

يُعرّف العمل الإنساني/المساعدة الإنسانية بوصفه مجموعة تدخلات تتفد أثناء الأزمات والكوارث (وأحياناً بعدها) بهدف إنقاذ الأرواح، وتخفيف المعاناة، وصون الكرامة الإنسانية، مع اعتبار الوقاية والاستعداد عند الحاجة. ويرتكز تقديم هذه المساعدات على مبادئ العمل الإنساني الأساسية: الإنسانية، والحياد، وعدم التحيز (تقديم المساعدة على أساس الحاجة دون تمييز)، ويضاف إليها مبدأ الاستقلالية لضمان فصل القرار الإنساني عن الأهداف السياسية أو العسكرية أو الاقتصادية.

أما المساعدات الإنسانية في أوقات الطوارئ، فتفهم على أنها مساعدة تصمّم لإنقاذ الأرواح وتخفيف المعاناة والحفاظ على الكرامة الإنسانية وحمايتها أثناء الطوارئ وما بعدها في مرحلتَي التعافي وإعادة الإعمار. وتشمل مجموعة من المكونات: الإغاثة المادية والخدمات الأساسية، والغذاء، والمياه والإصحاح، والمأوى، والصحة، والحماية، وفق محددات معيارية تُنظّم قطاعات الاستجابة وتحدّد وظائفها المنقذة للحياة.

2.2 مفهوما العدالة والنزاهة في إدارة المساعدات

تحاول الورقة تأسيس تعريف إجرائي يربط العدالة بكون الموارد والخدمات تقدّم على أساس الاحتياج فقط ودون تمييز (عدالة الاستهداف والتوزيع)، ويربط النزاهة بإدارة الأموال والسلع والقرارات (المساعدات الإنسانية) بشفافية ومساءلة ومنع للفساد أو الاستغلال والابتزاز أو تضارب المصالح، وبما يحفظ الكرامة والحقوق، ويفعل آليات شكاوى آمنة ومستجيبة ويعزز مبدأ عدم إحداث ضرر، وجعل المفهوم صالحاً للتحليل والتطبيق، وتقتصر الورقة قراءة العدالة والنزاهة عبر ثلاثة مداخل مترابطة:

1. العدالة التوزيعية: ويقصد بها من يحصل على المساعدة وبأي حجم وتوقيت وبناءً على أي احتياج.
2. العدالة الإجرائية: وهي ضمان شفافية المعايير وإجراءات التحقق، من خلال منع الازدواجية، وتوحيد قواعد اتخاذ القرار.
3. العدالة المعلوماتية/التواصل: ونقصد بها حق الجمهور في معرفة «من يستحق وكيف ومتى»، وإتاحة الاعتراض والشكاوى، وتقديم تفسير واضح لقرارات الاستهداف.

هذه المداخل تتقاطع مباشرة مع المساءلة أمام السكان المتضررين (AAP) ومعيار الشكاوى والتغذية الراجعة بوصفهما «أداة العدالة العملية» التي تحوّل المبادئ إلى إجراءات يومية داخل برامج الإغاثة.

2.3 الإطار المعياري الدولي: من المبادئ إلى معايير الجودة والمساءلة

إلى جانب مبادئ العمل الإنساني، تُعدّ المعايير الإنسانية جزءاً من المنظومة النظرية المنظمة لجودة الاستجابة ونزاهتها، ومنها:

- الميثاق الإنساني ومعايير اسفير (Sphere): وهو الدليل الذي يضع أساساً معيارياً لفكرة الحياة بكرامة، ويربطها بالحدود الدنيا للاستجابة المنقذة للحياة وبالمساءلة. ويؤكد الميثاق الإنساني ضمناً على حق تلقي المساعدة الإنسانية ضمن إطار الحقوق والكرامة.
- المعيار الإنساني الأساسي للجودة والمساءلة (CHS): يقدم تسعة التزامات تجاه المجتمعات المتضررة، بما يشمل توفير المعلومات، والمشاركة، والإدارة الفعالة للشكاوى، والتعلم والتحسين، وهي مرتكزات مباشرة لضبط العدالة الإجرائية والشفافية والحد من إساءة استخدام السلطة.
- وعليه، فإن الإطار النظري للورقة لا يتعامل مع النزاهة بوصفها محاربة فساد فقط، بل بوصفها حزمة مترابطة تشتمل على أسس الحوكمة، ومبادئ الشفافية، ومستويات متقدمة من المشاركة المجتمعية، وآليات شكاوى فعالة، وضمن الحماية عند الإبلاغ، وهي حزمة تترجم عملياً إلى ضمانات للتوزيع العادل وتقليل مخاطر الاستغلال أو التلاعب أو الازدواجية في بيئات التشغيل الهشة.

2.4 المرتكزات القانونية الدولية للمساعدات الإنسانية

(أ) قرارات الجمعية العامة والمبادئ الإنسانية

أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة في القرار 182/46 (1991) أن المساعدة الإنسانية تُقدم وفق مبادئ الإنسانية والحياد وعدم التحيز، ثم عزز القرار 114/58 (2004) مرجعية المبدأ الرابع الاستقلالية في تقديم المساعدة الإنسانية.

(ب) القانون الدولي الإنساني (IHL): السماح بمرور الإغاثة وتيسيرها

يوفر القانون الدولي الإنساني أساساً قانونياً جوهرياً لمسألة الوصول الإنساني ومرور المساعدات، عبر:

- اتفاقية جنيف الرابعة (1949)، المادة (23)، التي تتعلق بوجود السماح بالمرور الحر لإرساليات محددة (منها الإمدادات الطبية وفق نص المادة وشروطها).
- البروتوكول الإضافي الأول (1977)، المادة (70) التي تنظم أعمال الإغاثة ذات الطابع الإنساني وغير التمييزي، ويربطها بشرط عدم التمييز والاتفاق/الترتيبات ذات الصلة.
- القانون العرفي الدولي الإنساني - القاعدة 55 (ICRC): يلزم أطراف النزاع بالسماح وتيسير المرور السريع وغير المعوق والإغاثة غير التمييزية للمدنيين المحتاجين، مع الإشارة إلى «حق الرقابة/السيطرة» ضمن الحدود المعروفة في الأدبيات القانونية.
- البروتوكول الإضافي الثاني - المادة 18 (في النزاعات غير الدولية): يفتح المجال لأعمال الإغاثة ذات الطابع الإنساني المحض، مع الإشارة إلى مبدأ الموافقة/القبول وفق صياغة المادة.

هذا يعني أن القانون الدولي لا يطرح فكرة وممارسة الأعمال الإغاثية كمجرد خيار أخلاقي، بل كمكون أساسي من الالتزامات والمعايير التي تقيد التمييز وتحمي الطابع الإنساني وتؤسس لإمكانية الوصول، وهو ما ينعكس على ضرورة بناء ضمانات نزاهة وعدالة تمنع التسييس وتحث من الإقصاء وشبهات الفساد في الأعمال الإنسانية والإغاثية.

(ج) الإطار الدولي لمكافحة الفساد كحاضنة داعمة للنزاهة

من زاوية النزاهة وإدارة الأموال العامة والموارد، تمثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) مرجعية دولية قانونية مُلزِمة للدول الأطراف في مجال الوقاية والتجريم والتعاون الدولي واسترداد الأصول، بما يعضد فلسفة «عدم التسامح مع الفساد» وحوكمة الموارد وهي مبادئ تتقاطع مع نزاهة تمويل الإغاثة وإجراءات الشراء والتوريد والتوزيع.

2.5 المرتكزات القانونية الوطنية ذات الصلة بإدارة ملف الإغاثة²

(أ) القانون الأساسي المعدل: مبدأ المساواة وعدم التمييز

يؤسس القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 لقاعدة معيارية حاكمة عند تصميم الاستهداف هي المساواة أمام القانون والقضاء وعدم التمييز، بما يشكل أرضية حقوقية وطنية تستلزم أن تُبنى المساعدات كسياسات عامة أو تدخلات مدعومة من المال العام أو تدار ضمن منظومة رسمية/شبه رسمية-على معايير شفافة وغير تمييزية.

(ب) قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية (2000/1) ولائحته التنفيذية: الحوكمة والرقابة على عمل المنظمات

ينظم قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 الإطار القانوني لتأسيس وعمل الجمعيات، بما في ذلك قواعد عامة تتصل بالإدارة والأنشطة والحوكمة، وهو أمر جوهري لأن جزءاً معتبراً من الاستجابة الإنسانية في غزة يُنفذ عبر مؤسسات أهلية. كما تُكمل اللائحة التنفيذية إطار الامتثال والضوابط المتعلقة بطبيعة الأنشطة ومتطلبات التنظيم.

(ج) قانون مكافحة الفساد (2005/1) وتعديلاته: التجريم، والمساءلة، ومسؤولية الشخص الاعتباري

يوفر قانون مكافحة الفساد رقم (1) لسنة 2005 وتعديلاته إطاراً وطنياً لمحاربة الفساد بما يشمل قواعد للمساءلة والعقوبات، ويتضمن من حيث المبدأ فكرة المسؤولية الجزائية للشخص الاعتباري في حدود ما يقرره التشريع، الأمر الذي له دلالة مباشرة عند مناقشة «مسألة الجهات المنفذة» في إدارة المال والسلع المرتبطة بالإغاثة.

(د) ديوان الرقابة المالية والإدارية (2004/15 وتعديلاته): الرقابة على المال العام وحسن استخدامه
يؤسس قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004 لاختصاصات تتعلق بضمان سلامة النشاط
المالي وحسن استخدام المال العام، والكشف عن الانحراف وتعزيز الشفافية والنزاهة في الأداء العام، وهي مرجعية
محورية عند بناء «ضمانات رقابية» لملف الإغاثة، خصوصا حين تتداخل الأموال العامة والتمويل الدولي وآليات
التحويل والتوريد.

2.6 خلاصة تريبط الإطار النظري بالإطار القانوني

بناءً على ما سبق، بنى الباحث هذه الورقة على فرضية تشغيلية مفادها أن عدالة المساعدات تتحقق عبر (مبادئ
عدم التمييز، ومن ثم معايير جودة ومساءلة وأخيراً إجراءات استهداف شفافة)، بينما تتحقق نزاهة إدارة المساعدات
عبر (حوكمة قانونية، ورقابة وآليات شكاوى واستجابة فعالة مع وجود ضوابط مالية وتوريدات، وأخيراً منع تضارب
المصالح)، مع اعتبار أن السياق في غزة خلال الحرب وما بعدها يجعل فجوة البيانات وتعدد القنوات وتقييد الوصول
عوامل مضاعفة للمخاطر، وهو ما تلتقطه أدبيات وتوصيات ائتلاف أمان وأطر الجودة والمساءلة بوصفها نقاط ضغط
تستدعي ضمانات «مصممة» لا شعارات عامة.

القسم الثالث: التحديات الحالية للنزاهة والعدالة في إدارة ملف الإغاثة وتوزيع المساعدات خلال مرحلة التعافي

أولاً: التحديات السياسية

1. تعدد المرجعيات السياسية والإدارية لملف المساعدات

منذ الإعلان عن وقف إطلاق النار في قمة شرم الشيخ (13 تشرين الأول/أكتوبر الأول 2025) وما نتج عنها من إعلان سياسي، عاد سؤال "اليوم التالي" في غزة ليصبح محددًا مركزيًا لحوكمة التعافي وإعادة الإعمار، وبصورة خاصة لحوكمة ملف المساعدات الإنسانية وتوزيع أدوار إدارة التدفقات (التخطيط-التسيق-التمويل-التنفيذ). ووفق ما ورد في الخطة الأميركية المعلنة في 29 أيلول/سبتمبر 2025، طرح إنشاء هيئة انتقالية دولية تحت مسمى مجلس السلام (Board of Peace) بقيادة الرئيس الأميركي وبمشاركة شخصيات دولية، تتولى وضع الإطار العام وتوجيه تمويل إعادة الإعمار، مع إسناد الإدارة اليومية للخدمات العامة والشؤون البلدية إلى لجنة فلسطينية انتقالية من «تكنوقراط» وخبراء دوليين تحت إشراف هذا المجلس. وتعزز هذا المسار لاحقاً بقرار مجلس الأمن 2803 (بتاريخ 17 تشرين الثاني/نوفمبر 2025) الذي يشير إلى العمل مع مجلس السلام، ويعمل على تأسيس قوة استقرار دولية مؤقتة، في إطار زمني يمتد حتى نهاية 2027 ضمن تصور انتقالي ترتبط به ترتيبات استعادة الحكم المدني.

وفي ضوء ذلك، يتوقع أن تشهد مرحلة التعافي تجاذبات سياسية وإدارية وتشغيلية بين هذه المرجعية الانتقالية المقترحة، وأي لجنة فنية محلية لإدارة غزة، ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ذات الاختصاص في رام الله، وسلطة حكم الأمر الواقع في قطاع غزة؛ بما يرفع مخاطر تضارب الصلاحيات ومعايير الاستهداف، وتعدد قواعد البيانات وآليات التسجيل، وتفاوت خطوط المساءلة، فضلاً عن التأثير سلباً في عدالة المساعدات ونزاهتها، وإطالة أمد التعافي وإعادة الإعمار، خصوصاً إذا تراكمت هذه التعقيدات مع استمرار قيود الوصول وإدارة المعابر بما يجعل تدفقات المساعدة رهينة ترتيبات خارج القطاع الإنساني نفسه³.

2. منع وتقييد عمل وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA

انعكس منع/تقييد عمل الأونروا (UNRWA) في قطاع غزة مباشرةً على ملف المساعدات الإنسانية، لأنه ضرب أحد أعمدة التنفيذ الميداني الأكبر في فلسطين عامة، وقطاع غزة خاصة كونه المنطقة التي تضم أكبر عدد من النازحين في مناطق عملها الخمس، فجهات أممية (ومنها مجلس الأمن) وصفت الأونروا بأنها العمود الفقري للاستجابة الإنسانية في غزة، وأنه لا بديل عملياً عنها في تلبية احتياجات الملايين⁴.

وقد ارتبطت القيود الأخيرة بإطار قانوني/سياسي (قوانين أقرت في 28 أكتوبر 2024 وطُبقت في يناير 2025) بما يشمل تقليص/منع أنشطة الأونروا وقطع قنوات التسيق الرسمية، وهو ما أضعف تسيير القوافل والترتيبات اللوجستية والأمنية اللازمة لوصول الإغاثة.

وتوضح تقارير الأونروا نفسها كما نُشرت عبر الأمم المتحدة، أنه لم يسمح لها بإدخال أي مساعدات مباشرة بما فيها الغذاء منذ 2 مارس 2025، ما يعني عملياً فقدان جزء كبير من قدرة الإدخال والتوزيع المنتظم للمواد الأساسية عند جهة تمتلك شبكة تشغيل واسعة وقاعدة بيانات منظمة وشاملة داخل غزة. كما أن القيود أعاقت حركة نحو 17,000 من موظفي الأونروا وأثرت في حركة البضائع والمركبات، بما أضعف النظام الإنساني الأممي وزاد من مخاطر العمل الإنساني⁵.

وبما أن الأونروا تقدم (أو تُيسر) مزيجاً واسعاً من خدمات الإغاثة المنقذة للحياة -كالغذاء، والإيواء، والرعاية الصحية، والمياه والصرف الصحي، والتعليم والمساعدة الاجتماعية- فإن تعطيلها لا يُستعاض عنه بسهولة عبر

3 https://www.crisisgroup.org/middle-east-north-africa/israelpalestine/what-look-gaza-peace-plan-comes-un-security-council?utm_source=chatgpt.com

4 apnews.com

5 OCHA Occupied Palestinian Territory apnews.com

وكالات أخرى في المدى القصير، بل يخلق فجوات في التغطية ويزيد الضغط على بقية الشركاء، ويُربك آليات التنسيق القطاعي والتخطيط للاحتياجات، وهو ما وصفته قيادة إنسانية أممية بأنه "كارثة" للاستجابة في غزة إذا جرى تطبيق المنع/التقويض على نطاق كامل.

3. الحصار ومنع دخول المساعدات

خلال الحرب على غزة، اتخذت إسرائيل من التحكّم بالمعابر والإغلاق والتقييد الشديد جزءاً مركزياً من سياسة الحصار، بما شمل إعلان وزير الدفاع الإسرائيلي في 9 تشرين الأول/أكتوبر 2023 فرض حصار/إغلاق شامل على القطاع ومنع دخول الكهرباء والغذاء والوقود. وفي الأيام الأولى انعكس ذلك بإغلاق شبه تام لمسارات الإغاثة، إذ تؤكد تقارير أممية أن معبر رفح ظل خارج الخدمة لفترة بعد اندلاع الحرب، وأن أول قافلة مساعدات دخلت عبره كانت عبارة عن 20 شاحنة فقط يوم 21 تشرين الأول/أكتوبر 2023، مقارنة بعدة مئات من الشاحنات كانت تدخل يومياً قبل الحرب، فيما تقدّر الأمم المتحدة أن الحد الأدنى لتغطية الاحتياجات العاجلة هو 600 شاحنة يومياً على الأقل.

كما شهدت الحرب فترات توقف/تشديد إضافية، بينها ما وثّقته تقارير حكومية وأممية عن توقف دخول المساعدات كلياً في 2 آذار/مارس 2025، وباحتساب مدة السيطرة بالإغلاق/التقييد حتى تاريخ توقف الحرب وفق اتفاق 11 تشرين الأول/أكتوبر 2025، تؤكد بيانات مكتب الإعلام الحكومي أنّ مدة إغلاق المعابر زادت على 600 يوم من أصل 738 يوماً (من 7 أكتوبر 2023 حتى 13 أكتوبر 2025)، فمنذ وقف إطلاق النار دخلت 4,435 شاحنة مساعدات وشاحنات تجارية، من أصل 15,600 شاحنة وفق الاتفاق، الذي نص على إدخال 600 شاحنة يومياً، أي أنّ 28% فقط من إجمالي الاحتياجات الإغاثية والجارية تم إدخاله إلى القطاع، وهو ما يوضح كيف تحوّلت المعابر عملياً إلى أداة ضغط تقلص تدفق الإغاثة مقارنة بالحاجة الفعلية طوال مسار الحرب.

4. ضعف التمويل: النداء الإنساني الأول والثاني

منذ بداية حرب الإبادة على قطاع غزة أصدرت المنظمات الإغاثية الأممية النداء الإنساني الأول 2024، والنداء الإنساني الثاني 2025، لتوفير تمويل لخطط الاستجابة الطارئة في فلسطين عامة، وقطاع غزة خاصة، وكانت قيمة تلك النداءات كالتالي⁷:

- النداء الإنساني الأول 2024: بلغ إجمالي المبالغ المطلوبة لتمويل الاستجابة الإنسانية في فلسطين 3.42 مليار دولار، تمّت تغطية 82.9% من هذه الخطة بما قيمته (2.84 مليار دولار)، بينما بلغ إجمالي التمويل الفعلي 3.30 مليار دولار، وتم تمويل 13.9% من خارج خطة الاستجابة.
- النداء الإنساني الثاني 2025: بلغ إجمالي المبالغ المطلوبة 4.07 مليار دولار، تمّ توفير 18.1% منها فقط، حتى تاريخ كتابة التقرير، بينما تم تمويل 878.4 مليون دولار، بنسبة 16% خارج خطة الاستجابة.
- لا يوجد نداء إنساني عالمي خاص حتى الآن لعام 2026، لكنّ الجهود الإنسانية مستمرة وتتركز على الوصول إلى المحتاجين في فلسطين، وضمان وصول المساعدات بشكل آمن، وتوفير الدعم اللازم.

تأتي هذه النداءات استجابة للآزمات الإنسانية المستمرة في الأراضي الفلسطينية، بما في ذلك الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية والنزوح الجماعي. وتطلق منظمات مثل مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) ومنظمات أخرى نداءات بشكل دوري لتمويل الاستجابات الإنسانية في غزة والضفة الغربية⁸.

5. تسييس المساعدات من خلال «مؤسسة غزة الإنسانية GHF»

ضمن التحديات السياسية التي أثرت وأضعفت ضمانات النزاهة والعدالة في ملف المساعدات خلال الاستجابة الإنسانية، برز خطر تسييس منظومة الإغاثة وعسكرة التوزيع، عبر قنوات موازية تتجاوز البنية الإنسانية المعتمدة دولياً. فقد أثار نموذج مؤسسة غزة الإنسانية (GHF) المدعوم أمريكياً وإسرائيلياً جدلاً واسعاً لأنه التّف على قنوات الأمم المتحدة والفاعلين الإنسانيين التقليديين، وارتبطت نقاطه بمخاطر حماية جسيمة أثناء سعي المدنيين إلى الحصول على الغذاء.

6 بيان صحفي صادر عن مكتب الإعلام الحكومي في غزة، بتاريخ 2025/11/20.
7 <https://www.ochaopt.org/ar/content/flash-appeal-2025-glance>
8 <https://news.un.org>

وفي هذا السياق، اتهم المكتب الإعلامي الحكومي في غزة المؤسسة بأنها شكّلت غطاءً إنسانياً لاستدراج وتعريض المدنيين للخطر، وذكر أنه بعد إعلان المؤسسة توقف أعمالها في قطاع غزة أنّ هناك 2,615 شهيداً، و19,182 مصاباً وصلوا إلى المستشفيات على خلفية أحداث مرتبطة بمراكز التوزيع أو مسارات الشاحنات⁹. وبموازاة ذلك، وثق مكتب مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR) في فترة محددة بين أواخر مايو ومنتصف يوليو 2025 مقتل 875 فلسطينياً قرب مواقع/مسارات توزيع المساعدات، وأشار إلى أن معظمها كان حول مواقع مرتبطة بـ (GHF)، فيما دعت مقررات أممية وخبراء في الأمم المتحدة لاحقاً إلى تفكيك المؤسسة واعتبار نموذجها مثلاً على قابلية «استغلال الإغاثة» لأغراض غير إنسانية، بما يستدعي رقابة دولية صارمة ومساراً أممياً واضحاً.

وعليه، تكشف هذه الواقعة أن غياب الحياد والاستقلالية والشفافية والمساءلة في تصميم قنوات التوزيع يحوّل المساعدات من حقّ إنساني إلى أداة صراع، ويقوّض ثقة المجتمع، ويضعف عدالة الاستهداف ويزيد مخاطر الاستغلال؛ وهي بالضبط الفجوة التي ينبغي أن تعالجها "ضمانات النزاهة" في مرحلة التعافي.

ثانياً: التحديات الإدارية والتشغيلية

مع توقف الحرب على قطاع غزة، يدخل ملف الإغاثة مرحلة جديدة تتميز بالحساسية والخطورة نتيجة التدمير الواسع وتعقد مسارات التعافي، في وقت تتسم فيه البيئة الإدارية الرسمية بالهشاشة (غياب كامل للهياكل الحكومية الرسمية)، وغياب الشفافية في المعلومات والتخطيط، بما في ذلك قطاع الإغاثة الإنسانية.

وفي هذا السياق تعدّ المساعدات شريان حياة لآلاف الأسر المنكوبة التي نزحت عن مناطقها أو عادت لتجد مساكنها مدمرة كلياً أو جزئياً لتقييم الخيام ومراكز النزوح على أنقاض تلك البيوت دون أدنى مقومات للحياة لاسيّما في مناطق غزة، وشمال غزة، حيث ما زالت مساحات واسعة من القطاع ضمن ما أصبح يعرف بالمنطقة الصفراء التي يمنع على الفلسطينيين العودة إليها وهي تزيد على 50% من مساحة القطاع، ما خلق اكتظاظاً كبيراً جداً في المناطق الغربية (غربي الخط الأصفر)، ما يرفع ضغط الاحتياج ويجعل أي خلل في إدارة المساعدات أو الاستهداف أو التنفيذ يؤثر مباشرة في العدالة والإنصاف في وصول المساعدات إلى مستحقيها.

يكشف تشخيص الباحث أن منظومة التوزيع تتأثر بمجموعة من التحديات المترابطة كغياب نظام/سجل وطني موحد لتسجيل المستفيدين والمستحقين (يوجد لدى وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA سجل كامل ومحدث، لكن الاحتلال يمنع الوكالة من العمل أو التدخل في ملف المساعدات الإنسانية حتى الآن)¹⁰، وضعف التنسيق بين المؤسسات الأممية والمحلية، وتضارب المعلومات حول أعداد المستفيدين، ما يخلق غموضاً وازدواجية معايير قد تفضي إلى ممارسات غير عادلة، مثل استبعاد فئات مستحقة، أو تسييس عملية التوزيع، أو تكرار الاستفادة. ويُضاف إلى ذلك ضعف الشفافية في الإفصاح عن حجم المساعدات ومصادرها والجهات المستفيدة، إلى جانب صعوبة المساءلة المجتمعية وضعف آليات المساءلة الرسمية على التجاوزات والاستغلال أو سوء استخدام الموارد، الأمر الذي يهيئ بيئة لانتشار أشكال الفساد ويرفع مخاطر الفساد في إدارة ملف الإغاثة إلى مستوى عالٍ من الخطورة¹¹.

1. هشاشة الحوكمة وغياب شفافية التخطيط

أول التحديات الكبيرة والأساسية هو أن سياق التعافي يأتي في ظل هشاشة إدارية (غياب الدور الحكومي) وتراجع في وضوح خطط العمل ومصادر المعلومات، ما قد يخلق فراغاً تنظيمياً تدار داخله قرارات الإغاثة بصورة متقطعة أو وفق الظروف، عوض إدارتها وفق سياسة منشورة ومعايير قابلة للتحقق. هذه الهشاشة لا تعني بالضرورة سوء نية، لكنها تُنتج عملياً وتؤدي إلى تفاوت بين الجهات العاملة في العمل الإنساني والإغاثي في الإجابة على الأسئلة الرئيسية لمسارات الخدمة وهي (كيف نعرّف الاستحقاق، وكيف نتحقق، وما هي الأولويات؟). وضعف قدرة المجتمع على فهم الآليات التي تحكم التوزيع، وبالتالي ارتفاع القابلية للاتهامات والشائعات، ما يؤدي بدوره إلى صعوبة تأسيس الرقابة والتدقيق (الرسمي والمجتمعي)، لأن التدقيق يحتاج إجراءات ثابتة ووثائق معيارية يمكن قياس الالتزام بها.

9 بيانات مكتب الإعلام الحكومي المنشورة على موقع المكتب الإلكتروني.

10 عدنان أبو حسنة، الناطق الإعلامي باسم وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، 1143560/10/https://news.un.org/ar/story/2025.

11 مجموعة إصدارات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) في ظل حرب الإبادة على غزة، 545/category-542/category-545/https://www.aman-palestine.org/

2. غياب السجل/النظام الوطني الموحد للمستفيدين

تشير التقارير والدراسات لدى العديد من المنظمات الدولية والأهلية الفلسطينية، وحتى الحكومية إلى أن العمل الإنساني يواجه تحديات كبيرة في النزاهة والعدالة بسبب غياب نظام أو سجل وطني موحد لتسجيل المستفيدين والمستحقين. ويُعد هذا الغياب تحدياً تقنياً وحوكيمياً في الوقت نفسه، لأنه يفتح الباب أمام تجزئة قواعد البيانات: كل جهة تبني قوائمها وفق أدواتها ومعاييرها ومصادرها. إضافة إلى ضعف التحقق المتبادل، إذ لا توجد مرجعية واحدة تمنع التكرار أو تثبت الاستحقاق عبر أكثر من قناة. وأخيراً، هناك صعوبة في توحيد الأولويات خصوصاً في التعاي، حيث تتداخل المساعدات (غذاء/مأوى/نقد/إصلاحات/خدمات...)، ويصبح تحديد من حصل على (ماذا ومتى) شرطاً للإنصاف. والأثر المباشر لهذا التحدي هو زيادة مخاطر عدم المساواة في الوصول: أسر تحصل على المساعدات مرات متعددة عبر قنوات مختلفة، وأسرة أخرى تستبعد رغم استحقاقها، ليس بالضرورة بقصد، بل نتيجة غياب المرجعية الموحدة.

3. ضعف التنسيق بين الجهات الأممية والمحلية

ضعف التنسيق بين المؤسسات الأممية والمحلية القائمة على التوزيع يؤثر بشكل مباشر في النزاهة والعدالة. وفي مرحلة التعاي تتضاعف آثار ضعف التنسيق لأن الاحتياج كبير ومتعدد، بينما تتكاثر الجهات، وتتوسع البرامج. وعملياً، يؤدي ضعف التنسيق إلى تداخل جغرافي/قطاعي: جهتان تعملان في نفس المنطقة وبنفس نوع المساعدة دون مواءمة، وفراغات تغطية مناطق أو فئات لا تصلها المساعدات بنفس الوتيرة، لأن «خارطة التغطية» غير واضحة للجميع. ومن ثم هناك ازدواجية إجراءات بسبب اختلاف نماذج التسجيل والتحقق ومواعيد التوزيع وآليات الشكاوى، ما يربك الناس ويقلل من قدرة الرقابة الرسمية والشعبية. وفي المحصلة، تصبح بيئة العمل الإنساني بيئة تسمح حتى دون قصد بإنتاج عدم إنصاف هيكلي يزداد مع الوقت.

4. تضارب المعلومات حول أعداد المستفيدين

يعتقد غالبية العاملين في العمل الإنساني من منظمات وأشخاص بأن تضارب المعلومات حول أعداد المستفيدين يخلق حالة من الغموض وازدواجية المعايير. وهذا التحدي يبدو معلوماتياً في ظاهره، لكنه في الواقع تحدٍ للحوكمة لأن الغموض في الأعداد يضعف التخطيط للتعرف على حجم الفجوة والموارد المطلوبة، وما هي المناطق الأكثر حرماناً. ويصعب تضارب الأرقام على المجتمع والمناحين والرقابة تتبع العدالة في التغطية، وقد تظهر ازدواجية المعايير عندما تعدل جهات مختلفة تعريف «المستفيد» أو المستحق وفق مقتضياتها. في بيئات التعاي، يتحول تضارب الأرقام إلى «محرّض صامت» لانعدام الثقة: إذ لا يستطيع الناس فهم لماذا يحصل حي/مركز إيواء على أكثر من غيره، ولماذا تُرفض أسرة وتقبل أخرى.

5. غياب/ضعف المعايير المعلنة للاختيار

وجود معايير معلنة وواضحة بشأن كيفية اختيار المستفيدين هو أحد المؤشرات الأساسية للفحص. وعندما تضعف المعايير أو لا تُعلن بما يكفي، تظهر تحديات عدالة إجرائية مثل عدم قابلية القرار للتحقق، وعدم القدرة على تفسيره اجتماعياً، ما يفتح الباب للتأويل والاتهام. من جهة ثانية، فإن ارتفاع هامش التقدير الشخصي يمكن أن يزيد الاستثناءات غير المبررة، وقد يؤدي إلى عدم العدالة بين الفئات الهشة، لأن مرحلة التعاي تحتاج معايير واضحة لتلافي أي غموض في أولويات الاستهداف.

6. الاستبعاد غير العادل والتكرار في التوزيع

تشير الورقة إلى أن ازدواجية المعايير والغموض قد يسمحان بممارسات غير عادلة، منها استبعاد بعض الفئات رغم استحقاقها أو تكرار الاستفادة عبر عمليات التوزيع. وهذان المظهران هما نتيجة لأغلب التحديات السابقة، إذ إن الاستبعاد يرتبط عادة بفجوات البيانات وضعف التحقق وضبابية المعايير. والتكرار يرتبط بتعدد القوائم وضعف التنسيق وتشتت المرجعيات. ولا تكمن خطورة هذه المظاهر فقط في غياب العدالة والنزاهة، بل قد تؤدي إلى نزاعات مجتمعية بسبب الشعور بالحرمان واللامساواة لدى بعض الأسر، في مقابل أسر أخرى تظهر مُفضّلة حتى لو لم تكن كذلك فعلياً.

7. تسييس ملف توزيع المساعدات

إن احتمال تسييس عملية توزيع المساعدات يعتبر أحد التحديات القائمة (من الممكن تكرار تجربة مؤسسة غزة الإنسانية بأشكال متعددة) أو من خلال تسييس ملف المساعدة وفق التوجهات السياسية والتنظيمية الفلسطينية (كأن يخضع الملف للتجاوزات السياسية الناتجة عن حالة الانقسام وسيطرة مراكز النفوذ المتعارف عليها قبل الحرب بين

- غزة ورام الله). كما يعتبر تحييد الملف بصرف النظر عن الاعتبارات السياسية مؤشراً أساسياً للفحص. وعندما يتسرب العامل السياسي سواء عبر ضغوط أو وساطات، فإنه يضر النزاهة بثلاث طرق:
- يضعف معيار الاستحقاق الفني ويخلق قنوات نفوذ بديلة للقنوات الرسمية. (تكون القنوات قائمة على المحاباة والواسطة والمناطقية أو العائلية والتظيمية).
- يحول الشكوى من كونها حقاً إدارياً إلى كونها مواجهة اجتماعية/سياسية، قد تؤدي بصاحبها إلى دفع ثمن باهظ في بعض الأحيان من التهديد إلى الحرمان من المساعدة.
- يفقد الناس الثقة في عدالة التوزيع حتى لو كانت نسبة التسييس محدودة.

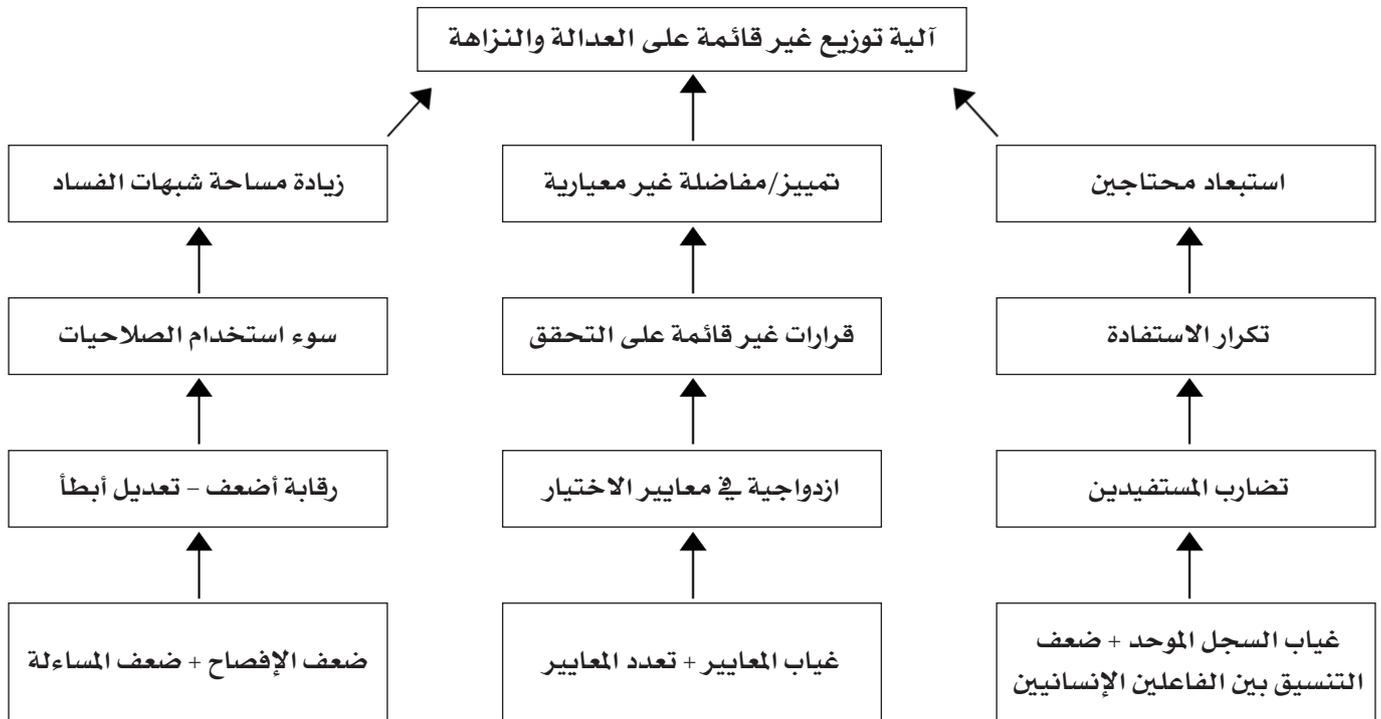
8. ضعف الشفافية في الإفصاح

يعتبر ضعف الشفافية في الإفصاح عن حجم المساعدات ومصادرها والجهات المستفيدة منها أحد التحديات الفنية، إلى جانب عدم وجود سياسة واضحة للنشر والإفصاح ضمن مؤشرات الفحص، ما يؤدي إلى صعوبة تتبع عدالة التغطية المكانية والزمنية، ويضعف قدرة المجتمع على مساءلة الجهات بشكل قائم على البيانات، ويزيد احتمالية انتشار الشائعات والاتهامات.

9. صعوبة المساءلة المجتمعية وضعف المساءلة الرسمية

تشير الورقة إلى وجود صعوبة في المساءلة المجتمعية إلى جانب ضعف آليات المساءلة الرسمية على التجاوزات أو الاستغلال أو سوء استخدام الموارد. إذ يُعتبر وجود رقابة وتدقيق ومساءلة مجتمعية ورسمية من مؤشرات الفحص الأساسية. وهذا التحدي يعد بالغ الخطورة خلال فترة التعافي لأن غياب الردع والرقابة الفاعلة يعني ضعف اكتشاف الخلل مبكراً، وبالتالي عدم انتظام تصحيح الأخطاء، لأن التصحيح يحتاج قناة مساءلة تعمل بكفاءة. وهذا سيؤدي بالضرورة إلى انتقال الناس من طلب الحق إلى فقدان الثقة، وبالتالي انخفاض الإقبال على قنوات الشكاوى الرسمية.

شكل رقم (1) التحديات المركبة أمام عدالة ونزاهة ملف المساعدات في قطاع غزة



القسم الرابع: الضمانات

تبني الورقة منهجية التدخل في تطوير وتحسين مستويات العدالة والنزاهة في ملف المساعدات الإنسانية في قطاع غزة في مرحلة التعافي/الإنعاش المبكر، وصولاً إلى نتائج تحليل الواقع والتحديات السياسية والتشغيلية التي واجهت مرحلة الاستجابة الإنسانية خلال فترة حرب الإبادة، إذ بين التحليل وجود مجموعة من التحديات، يتطلب التعامل معها استراتيجية قائمة على توفير ضمانات إجرائية وتشغيلية وسياساتية، لذا يعتقد الباحث أن هناك حاجة إلى منظومة ضمانات واضحة ومعلنة لإدارة الإغاثة في غزة خلال مرحلة التعافي من واقع مركب ومعقد تراكم خلال الحرب، تمثل في تضرر البنية الإدارية والرقمية، وتشتت السكان وتغيير أماكن إقامتهم بصورة متسارعة، وغياب سجل موحد للمستفيدين أو ضعف قابلية تشغيل قواعد البيانات بين الجهات بدعوى الحفاظ على السرية والخصوصية، وتفاوت معايير الاستهداف بين البرامج والمشاريع.

وقد أدى ذلك إلى تضارب في أرقام الاحتياجات والمستفيدين، ازدواجية في التوزيع لدى بعض الأسر بالتزامن مع استبعاد أسر مستحقة، إضافة إلى محدودية الإفصاح العلني وصعوبة الوصول إلى مسارات شكوى فعالة، بما يرفع شبهات الفساد وسوء الاستخدام إلى مستوى عالٍ ويقوّس ثقة المجتمع بملف الإغاثة.

ويعرّف الباحث الضمانات في هذه الورقة بوصفها مجموعة مترابطة من السياسات والإجراءات وآليات الرقابة والمساءلة التي تعمل على ثلاثة مستويات، هي:

- منع الانحراف قبل وقوعه (Prevention).
- كشف الانحراف مبكراً عند حدوثه (Detection).
- المحاسبة المنصفة وتصحيح الأثر (Accountability & Remedy).

مع أولوية حماية حق الفئات الأشد هشاشة في وصول عادل وآمن إلى المساعدة، دون تمييز أو ابتزاز أو توظيف سياسي.

1. المبادئ الحاكمة لمنظومة الضمانات

ترتكز منظومة الضمانات المقترحة على مبادئ توجيهية/إرشادية ينبغي تحويلها من قيم عامة إلى قواعد تشغيلية قابلة للتحقق تتمثل فيما يلي:

- الإنصاف وعدم التمييز: بحيث تُمنح الأولوية لمعيار الضرر والهشاشة (درجة فقدان المأوى/الدخل، الإعاقة، المرض المزمن، عدد المعالين، الأسر التي تعيلها نساء... إلخ) لا للانتماءات أو النفوذ.
- الشفافية والإفصاح: عبر إعلان قواعد الاستهداف قبل نشر القوائم، وإتاحة نتائج التنفيذ بصورة تحمي الخصوصية وتتيح المجال للتدقيق المجتمعي.
- الحياد وتحييد الاعتبارات السياسية: لحماية الملف الإغاثي من أي اشتراطات أو قنوات موازية تتلاعب بالمساعدة كأداة ضغط أو استقطاب.
- المساءلة المجتمعية والرسومية بوصفها حقوقاً عملية: حق السؤال، وحق الشكوى، وحق الاستئناف، وحق الحصول على رد ضمن زمن معلوم. وتُستكمل بمنظور سلامة العمليات ومنع الفساد عبر ضوابط تقلل فرص الاستغلال وسوء الاستخدام على امتداد سلسلة التوريد والتوزيع.
- وأخيراً، يضمن مبدأ التنسيق وتكامل الأدوار تقليل الازدواجية والاستبعاد وتضارب البيانات، بما يرفع الكفاءة ويُحسّن عدالة التغطية.

2. إعادة إعطاء الدور الإغاثي لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA

في مرحلة التعافي وإعادة الإعمار، تبرز أهمية إعادة تمكين وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (UNRWA) للقيام بدور محوري في إدارة وتنفيذ الاستجابة الإنسانية في قطاع غزة، باعتبارها فاعلاً يمتلك بنية جاهزة وخبرات متراكمة تتجاوز منطق المشاريع قصيرة الأجل نحو تقديم خدمات إغاثية وإنسانية على نطاق واسع (تعليم، صحة أولية، إغاثة وخدمات اجتماعية، استجابة طارئة).

وتستند هذه الأفضلية التشغيلية إلى عناصر موضوعية تشمل: الموارد البشرية واللوجستية الكبيرة للوكالة (نحو 33 ألف موظف على مستوى مناطق العمليات، منهم قرابة 13 ألفاً في غزة)، وخبرتها التشغيلية التي جعلتها تمثل جزءاً كبيراً من الاستجابة الإنسانية في الميدان، بما يتيح لها العمل كفاعل أساسي لتنسيق التوزيع والخدمات عند توفر شروط الوصول الإنساني. كما تمتلك UNRWA ميزة حاسمة في الحوكمة القائمة على البيانات عبر سجلات التسجيل الرسمية للاجئين، إذ تدير ملفات لملايين اللاجئين الفلسطينيين، وتطورها عبر نظم معلومات رقمية حديثة، ما يعزز دقة الأهداف وتقليل الازدواجية، وتتبع المساعدة والتحقق منها على مستوى الأسرة. وعلى مستوى القبول الاجتماعي، فإنها تتمتع بثقة بُنيت على مدار تاريخ طويل من الاحتكاك اليومي المباشر مع الأسر عبر خدمات التعليم والصحة والإغاثة، وهو ما يجعل إعادة تفعيل دورها مع مواءمته لمتطلبات الحياد والشفافية الموصى بها في المراجعات المستقلة مدخلاً عملياً لتقوية نزاهة وعدالة المساعدات وضبطها بمعايير قابلة للتحقق، عوض تركها رهينة لتعدد المرجعيات وتشتت قواعد البيانات وتضارب إجراءات التسجيل والتوزيع¹².

3. مجموعة الضمانات المطلوبة خلال مرحلة التعافي

تقترح الورقة مجموعة من الضمانات الواجب اعتمادها قبل توسيع عمليات الإغاثة في مرحلة التعافي، تشمل مرجعية بيانات قابلة للتشغيل بين الفاعلين الإنسانيين، وتنسيقاً فعالاً، ومعايير معلنة للاختيار، وضوابط لمنع الفساد، وتحييداً سياسياً، وسياسة للنشر والإفصاح، وآليات للرقابة والتدقيق والمساءلة.

3.1 ضمانات البيانات والاستهداف العادل

الهدف هنا هو إنهاء الغموض وتضارب الأرقام، وتقليل الاستبعاد والتكرار، وتحسين توجيه المساعدات للأكثر تضرراً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- اعتماد سجل/قاعدة بيانات موحدة أو قابلة للتشغيل بين المنظمات بالحد الأدنى، تتفق فيها الجهات على مرجعية بيانات تمنع تضارب القوائم، وتتضمن حقولاً أساسية موحدة مثل: بيانات الأسرة، والموقع الحالي، ومؤشرات الضرر والهشاشة، ونوع المساعدة وتاريخ الاستلام. مع تحديثها دورياً بما يتلاءم مع واقع النزوح والتحرك في غزة خلال التعافي. (يعتقد الباحث أن الأشهر الأربعة والعشرين الماضية وفرت للمنظمات الدولية والأهلية قاعدة بيانات ضخمة تحتاج إعادة ترتيب وتنسيق من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من تلك البيانات).
- اعتماد معايير معلنة وواضحة تُنشر قبل فتح التسجيل، وتُكتب بلغة بسيطة تُراعي اختلاف مستويات التعليم، وتستند إلى الضرر والهشاشة. كما يتطلب الأمر توحيد تعريف «الأشد هشاشة» بين الجهات المختلفة للحد من ازدواجية المعايير وتفاوت التقييم.
- بناء آلية تحقق وتدقيق قبل التوزيع تشمل مطابقة البيانات، ومراجعة الوثائق عند الإمكان، وتدقيق عينات، أو زيارات ميدانية عندما تسمح الظروف، مع مسار واضح لتصحيح الأخطاء (حذف تكرار/إضافة مستحق/تصحيح بيانات) ضمن سقف زمني محدد. وتقاس فعالية هذه الضمانات عبر مؤشرات مثل: نسبة التكرار المكتشف والمعالج، ونسبة الشكاوى المتعلقة بالاستبعاد/الاستحقاق من إجمالي الشكاوى، وزمن تحديث السجل.

3.2 ضمانات التنسيق وتوحيد القرار الفني

تهدف هذه الضمانات إلى تقليل الازدواجية والاستبعاد، وبناء قرار فني موحد يحمي النزاهة ويرفع الكفاءة. ويبدأ ذلك بإقرار بروتوكول تنسيق رسمي بين الجهات المنفذة يحدد نقاط اتصال معتمدة وآليات تبادل قوائم قبل التوزيع ضمن قواعد خصوصية صارمة، إلى جانب اتفاق على اجتماعات تنسيقية دورية لجدولة المناطق والقطاعات والحرص لمنع التداخل وإغلاق الفجوات. وتدعم هذه العملية خريطة تغطية وخدمات توضح من يغطي أين؟ وبأي نوع مساعدة؟ ومتى؟، ما يسمح بالتدخل الاستباقي حين تتكشف مناطق محرومة أو فئات غير مغطاة. وعند حدوث تضارب في المعلومات أو الأرقام، يتم الاحتكام إلى آلية موحدة لإدارة الاختلاف. ويمكن قياس النجاح عبر عدد حالات الازدواجية التي جرى منعها قبل التوزيع، ونسبة الفجوات التي رُصدت وعولجت.

3.3 ضمانات تحييد ملف المساعدات ومنع التسييس

تهدف هذه الضمانات إلى حماية الحق في المساعدة من أي اشتراطات أو توظيف غير مهني، خصوصاً في بيئة ما بعد الحرب حيث ترتفع قابلية الاستقطاب والضغط. ويترجم ذلك بسياسة مكتوبة ومعلنة للحياد وعدم التمييز يلتزم بها جميع الشركاء، مع نصوص تشغيلية تمنع إدخال الاعتبارات السياسية أو الاجتماعية كشرط للوصول إلى المساعدة. كما تتطلب الضمانات فصل القرار الفني عن النفوذ من خلال لجان/فرق تقييم فنية مستقلة، وتوثيق أسباب الاختيار أو الاستبعاد بما يتيح المراجعة اللاحقة والتدقيق. ويعزز ذلك بإجراءات حماية المستفيدين من الإكراه والواسطة عبر حظر أي واسطة أو اشتراط، وربط ذلك بمدونة سلوك وعقوبات إجرائية واضحة داخل الجهات المنفذة. وتُقاس فاعلية هذا الضمان بمؤشرات مثل عدد الشكاوى المتعلقة بالتسييس والتحيز وكيف أُغلقت، وتوفر عينات من قرارات موثقة قابلة للتدقيق.

3.4 ضمانات منع الفساد وسلامة سلسلة التوريد والتوزيع

الهدف هنا هو سد الثغرات التي تسمح بسوء الاستخدام أو الاستغلال على امتداد سلسلة الإمدادات، خاصة في سياق تتزايد فيه القيود اللوجستية وتتفاوت فيه القدرة على الرقابة. تبدأ هذه الضمانات بإجراء تقييم مخاطر فساد قبل كل نوع توزيع يحدد نقاط الخطر (التسجيل، التخزين، النقل، التسليم، التوثيق) ويضع ضوابط محددة لكل نقطة، مع تحديث دوري لتقييم المخاطر بما يتوافق مع تغير السياق. من جهة ثانية يجب اعتماد مسار للخدمة يراعي السياق في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي، كما تتطلب المنظومة فصل المهام وتوزيع الصلاحيات مع التأكد من عدم جمع وظائف الاعتماد والتسليم والتوثيق في يد شخص واحد أو وحدة واحدة. ويستكمل ذلك بإجراءات التتبع والتوثيق. ويمكن قياس ذلك من خلال فجوة المخزون (الوارد/المصرف/الرصيد) ونسبة عمليات التوزيع المكتملة بوثائقها الأساسية.

3.5 ضمانات الشفافية والنشر والإفصاح

تهدف هذه الضمانات إلى بناء الثقة العامة وتمكين المجتمع والمانحين من التحقق من العدالة والكفاءة دون تعريض بيانات الأفراد للخطر. ويتحقق ذلك بإقرار سياسة نشر وإفصاح تبين نوع المساعدات وكمياتها ومناطق التغطية وأسس الاستهداف، مع الالتزام بعدم نشر بيانات شخصية أو ما قد يعرض المستفيدين للوصم أو الاستغلال. كما تؤكد الضمانات على مبدأ شفافية المعايير قبل القوائم: إعلان خطوات التسجيل والتحقق وحقوق الاعتراض بلغة مفهومة، وتوفير مواد توعوية تراعي محدودية الكهرباء والإنترنت وتنوع الفئات. وتُقاس الفاعلية بانتظام الإفصاح ومستوى فهم المجتمع للمعايير عبر أسئلة متابعة سريعة أو مجموعات بؤرية مختصرة.

3.6 ضمانات الشكاوى والتظلمات والمساءلة (المجتمعية والرسمية)

المقصود هنا تحويل المساءلة من رد فعل متأخر إلى نظام مستمر يكتشف الخلل ويمنع تكراره ويقدم استجابة عادلة. وتتطلب هذه الضمانات آلية شكاوى متعددة القنوات وسهلة الوصول مع ترتيبات تضمن الوصول إلى الفئات الأكثر هشاشة مثل كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة والنساء، وتطبيق مبدأ السرية وحماية مقدمي الشكاوى من أي انتقام، ويتكامل ذلك مع مسار تظلم واستئناف معلن لقرارات الاستبعاد أو التصنيف، وأخيراً، تشمل المنظومة رقابة وتدقيقاً ومساءلة عبر تدقيق داخلي وخارجي دوري، ورقابة مجتمعية منظمة (لجان متابعة، جلسات مساءلة عامة، نشر ملخص نتائج التدقيق) خاصة في حالات ضعف الرقابة الرسمية. وتُقاس الفاعلية بزمن الاستجابة للشكاوى، ونسبة الإغلاق ضمن الفترة الزمنية، ونسبة الشكاوى التي انتهت بتصحيح ملموس أو إجراء ضد مخالفة.

4. ضمانات عامة لتعزيز عدالة التعافي

إلى جانب مجموعة الضمانات السابقة، توصي الورقة بضمانات عامة في مرحلة التعافي في غزة بسبب اتساع الاحتياج وهشاشة البيئة التشغيلية، تتمثل فيما يلي:

- ضمانات الشمول وعدم الإقصاء: عبر إجراءات استباقية للوصول إلى من لا يستطيعون التسجيل أو التنقل (زيارات مجتمعية، نقاط تسجيل متنقلة، بدائل للهواتف الذكية/الإنترنت، اعتماد وسائل موثوقة مع ضوابط منع الاستغلال).
- ضمانات حماية البيانات والخصوصية: لتقليل مخاطر إساءة استخدام بيانات المستفيدين أو تسريبها، وربط التعامل مع البيانات بمدونة سلوك وإجراءات وصول مقيد وتخزين آمن ومبدأ الحد الأدنى من البيانات.
- ضمانات المتابعة بعد التوزيع باعتبارها مقياس العدالة الفعلي: عبر قياس الرضا، ورصد الاستبعاد غير المقصود، والتحقق من وصول المساعدة إلى المستهدفين، وتقييم المخاطر (ومن هنا مخاطر الحماية) ثم إعادة ضبط المعايير والإجراءات بناءً على الأدلة.

تؤكد هذه الورقة أنّ ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة الإغاثة خلال مرحلة التعافي في قطاع غزة ليست إضافة تكميلية، بل هي شرط لعدالة ونزاهة التدخل وفاعليته. فكلما ارتفعت هشاشة السياق وتعددت الجهات واشتدت القيود، زادت الحاجة إلى حوكمة تشغيلية تترجم المبادئ إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس والمراجعة. وعليه، تقترح الورقة اعتماد الحزمة الدنيا للضمانات كمعيار مرجعي، وربط الالتزام بها بتقارير إفصاح ومؤشرات فحص دورية وتدقيق مستقل ومسارات تظلم فعّالة، بما يعيد بناء الثقة ويحسن عدالة الاستهداف ويخفف مخاطر الفساد وسوء الاستخدام في مرحلة يفترض أن تتجه نحو التعافي لا تعميق الهشاشة.

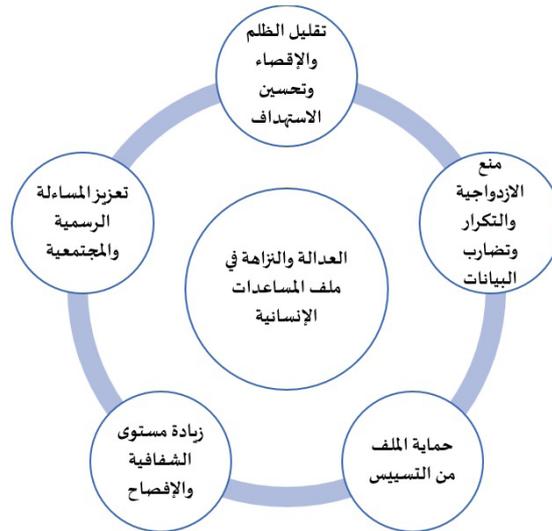
5. المساعدات الإنسانية من منظور الهشاشة في قطاع غزة¹³

خلال حرب غزة تقاطع العمل الإنساني مع هشاشة الفئات (الأشخاص ذوو الإعاقة، النساء والفتيات) عبر فجوة وصول مركبة، فالأشخاص ذوو الإعاقة كثيراً ما واجهوا صعوبات في الإخلاء والحركة والوصول إلى الخدمات بسبب ظروف صحية/حركية وانقطاع المساعدات عن مناطق معينة، ما ضاعف المخاطر عليهم/عليهن. وفي الوقت نفسه، تحولت نقاط توزيع المساعدات مع الندرة والاحتفاظ إلى بيئات غير آمنة، مع مخاطر أعلى على النساء والفتيات، خصوصاً ذوات الإعاقة وربات الأسر والمستنات، إضافة إلى تدهور الخصوصية والكرامة بسبب الاحتفاظ وقلة المياه والنظافة وشح مستلزمات النظافة والعناية الشخصية، ما رفع مخاطر العنف القائم على النوع الاجتماعي. تزداد أهمية هذا التقاطع لأن الحرب خلفت أعداداً كبيرة من الإصابات المغيرة للحياة، ما يعني توسعاً في حجم الإعاقة واحتياجات التأهيل والأجهزة المساندة في غزة (تشير تقديرات منظمة الصحة العالمية إلى نحو 42 ألف إصابة مغيرة للحياة، قرابة ربعها لدى الأطفال، مع أكثر من 5,000 حالة بتر ضمن المصابين منذ تشرين الأول/أكتوبر 2023).

وخلال مرحلة التعافي والإنعاش المبكر، يمكن تحسين التدخلات (خصوصاً لذوي الإعاقة) عبر مجموعة من الضمانات منها:

- اعتماد نهج «المسارين» (Twin-Track) بوضع إجراءات تشغيلية ومعايير قطاعية تجعل كل الخدمات الأساسية متاحة للجميع مع تدخلات متخصصة للإعاقة، وبمنظور تقاطعي يجمع النوع الاجتماعي والعمر والإعاقة.
- بناء قرار المساعدة الإنسانية على البيانات، وإلزامية التعامل مع البيانات حسب الجنس والعمر والإعاقة.
- استخدام أدوات قياس مثل أسئلة مجموعة واشنطن القصيرة، مع إشراك منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) في التقييمات والتخطيط وتخصيص وقت وموارد كافية لمشاورات فعلية معهم/معهن.
- تقليل مخاطر نقاط التوزيع بتدابير وصول آمن (مواعيد/مسارات منفصلة، أولوية لذوي الإعاقة وربات الأسر، خدمات توصيل/وصول منزلي عند الحاجة، ومعلومات متاحة بأكثر من صيغة).
- جعل التعافي ميسراً عبر توسيع التأهيل والأجهزة المساندة، لأنّ ما دخل من أجهزة يغطي جزءاً صغيراً من الاحتياج، مع دمج الدعم النفسي-الاجتماعي داخل خدمات التأهيل، وربط الإحالة بين الصحة والحماية والتأهيل.

شكل رقم (2) أهمية ضمانات العدالة والنزاهة في مرحلة التعافي



13 دكتور إباد الكرنز، منسق قطاع التأهيل، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

القسم الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

- تقييد/منع عمل الأونروا أضعف إحدى أكبر ركائز التنفيذ والبيانات والتوزيع. وتُشير الورقة إلى انعكاس ذلك على المساعدات والترتيبات اللوجستية، وفقدان القدرة على الإدخال والتوزيع المنتظم لدى جهة تمتلك شبكة تشغيل واسعة وقاعدة بيانات منظمة داخل غزة.
- قيود الوصول والتحكم بالمعابر ليست عاملاً لوجستياً فقط، بل محدداً مباشراً للعدالة. إذ تُبرز الورقة أثر الإغلاق/التقييد طويل المدى في تدفق المساعدات وحجمها وتوقيتها ومساراتها، ما ينعكس على إمكانات التغطية العادلة وتوحيد الاستهداف والرقابة، ويحول النذرة إلى بيئة خصبة للتنافس والإشاعات بشبهات الفساد.
- تفكك الأطر الحاكمة في قطاع غزة، وضعف سلطة الجهات الرسمية في حكومة رام الله وهشاشة البيئة الإدارية قد ترفع من مخاطر الفساد. ويظهر ذلك في غياب التخطيط الشفاف، وتشتت المرجعيات، وضعف القدرة على الرقابة الميدانية المباشرة، ما يدفع المنظومة للاعتماد على وسطاء ونقاط توزيع محلية ويوسع فجوات المعلومات.
- غياب سجل/نظام موحد للمستفيدين. إذ توضح الورقة أن تجزئة قواعد البيانات وتعددتها يؤديان إلى تكرار الاستفادة لدى أسر، مقابل استبعاد أسر أخرى مستحقة حتى دون قصد، ويزيدان من صعوبة عملية توحيد الأولويات في مرحلة التعافي.
- تسييس قنوات التوزيع يهدد العمل الإنساني ويقوّض الثقة ويزيد مخاطر الحماية. وتستدل الورقة على ذلك بنموذج القنوات الموازية التي تتجاوز البنية الإنسانية المعتمدة، وما ارتبط بها من أرقام وتوثيقات حقوقية على فترات محددة، ما يحول المساعدات من «حق إنساني» إلى «أداة صراع».
- العدالة والنزاهة ليست مجرد مفاهيم أخلاقية عامة، بل تعريفات إجرائية قابلة للقياس. فالورقة تربط العدالة بالاستهداف على أساس الاحتياج فقط، والنزاهة بحوكمة القرار والموارد وبالشفافية ومنع تضارب المصالح وآليات الشكاوى وعدم الإضرار، وتقرأ العدالة عبر أبعاد توزيعية وإجرائية ومعلوماتية/تواصلية.
- «الضمانات» هي منطوق وقائي-تصحيحي (منع/كشف/محاسبة) وليست شعارات. وتُعرفها الورقة كحزمة مترابطة من السياسات والإجراءات والآليات الرقابية التي تمنع الانحراف قبل وقوعه وتكشفه سريعاً وتحاسب عليه بصورة منصفة، بما يحمي حق الفئات الأشد هشاشة في الوصول العادل.
- الشمول شرط أساسي لعدالة التعافي وليس إضافة تجميلية. وتوصي الورقة بنهج Twin-Track، وبالبيانات المصنفة واستخدام أسئلة مجموعة واشنطن وإشراك منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتدابير وصول آمن ومنصف في نقاط/آليات التوزيع.

5.2 التوصيات

أولاً: الجهات الحكومية (والأجسام ذات الاختصاص)

1. إنشاء مرجعية قرار فني موحدة للتعافي من خلال تشكيل آلية حوكمة مشتركة (لجنة/غرفة تنسيق) تعتمد مجموعة الضمانات المقترحة مع مواءمتها مع السياقات والظروف المختلفة بحيث تكون ملزمة لكل الفاعلين، ولا تترك قرارات الاستهداف والتوزيع لاجتهادات متفرقة. ومن شأن هذا أن يعالج هشاشة الحوكمة المستمرة حتى الآن نتيجة عدم وجود جسم واضح ومحدد لإدارة ملف المساعدات.
2. اعتماد سجل موحد أو قابل للتشغيل بين الجهات المختلفة بالحد الأدنى مع حقول أساسية موحدة وتحديث دوري، للحد من تكرار الاستفادة والاستبعاد غير المقصود.
3. إقرار سياسة حماية بيانات متوازنة ووضع قواعد وصول مقيد، وتخزين آمن، واعتماد مبدأ الحد الأدنى من البيانات، كي لا تُستخدم الخصوصية ذريعة لتعطيل التنسيق والتحقق المتبادل، مع ضمان عدم تعريض المستفيدين للخطر.

ثانياً: وكالات الأمم المتحدة/قيادة التنسيق (OCHA/Clusters)

1. تطوير خريطة التغطية، من يغطي أين ومتى وبأي نوع مساعدة، وتحديثها دورياً لتقليل التداخل والفراغات، وتحويل التنسيق من اجتماعات إلى قرار تشغيلي يمنع الازدواجية قبل وقوعها.
2. إلزام الشركاء ببروتوكول تبادل قوائم قبل التوزيع وتبادل مسبق للقوائم (وفق قواعد خصوصية صارمة) لمطابقة التكرار والتأكد من الاستحقاق، عوض اكتشاف المشكلة بعد التوزيع وما يرافقه من توتر مجتمعي.
3. رفض/تقييد القنوات الموازية المُسيّسة: أي قناة توزيع تتجاوز المعايير الإنسانية وتنتج مخاطر حماية أو تقوض الحياد يجب تحييدها أو إخضاعها لرقابة أممية صارمة، لأن تسييس التوزيع يُحوّل المساعدة إلى أداة ضغط ويتسبب بفقدان الثقة.

ثالثاً: المنظمات الدولية المنفذة (INGOs) والوكالات الكبيرة

1. إعلان معايير الاستهداف قبل التسجيل وبصيغة مفهومة، مع نشر معايير واضحة وبسيطة قبل فتح التسجيل، لتقليل الغموض والاتهامات ورفع العدالة الإجرائية.
2. تطوير مسار تحقق قبل التوزيع ومسار تصحيح سريع يتضمن مطابقة البيانات، وتدقيق عينات، وتنفيذ زيارات عند الإمكان، ثم نافذة زمنية معلنة لتصحيح الأخطاء (إضافة مستحق/حذف تكرر/تصحيح بيانات) مع قياس نسبة التكرار المعالج وزمن تحديث السجل.
3. فصل القرار الفني عن النفوذ وتوثيق أسباب الاختيار/الاستبعاد واعتماد فرق تقييم فنية مستقلة وتوثيق الأسباب لضمان قابلية المراجعة والتدقيق، وتقليل مخاطر الوساطة/الضغط.

رابعاً: المنظمات الأهلية المحلية

1. اعتماد إجراءات تشغيلية موحدة للتسجيل والتوزيع والتوثيق، وتوحيد النماذج الأساسية وتعريفات الفئات الأشد هشاشة، لتقليل اختلاف المعايير بين المشاريع داخل نفس المنطقة.
2. تصميم آليات وصول شاملة لمن لا يستطيعون التسجيل: نقاط تسجيل متنقلة، وبدائل للهواتف/الإنترنت، وترتيب زيارات مجتمعية بضوابط تمنع الاستغلال، لضمان الشمول وعدم الإقصاء (خصوصاً لكبار السن وذوي الإعاقة).
3. تبني أدوات المتابعة بعد التوزيع كاختبار للعدالة وقياس الرضا، ورصد الاستبعاد غير المقصود، والتحقق من وصول المساعدة إلى المستهدفين، ثم تعديل المعايير بناءً على الأدلة لا الانطباعات.

خامساً: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين UNRWA

1. استثمار السجلات المنظمة حيثما أمكن في حال توفر قواعد بيانات شاملة ومنظمة لدى جهات كبيرة، ودمجها والاستفادة منها ضمن السجل القابل للتشغيل البيئي لتقليل تشتت القوائم.

2. حماية قنوات الخدمة من التعطيل السياسي عبر ترتيبات بديلة عند فرض قيود على الوصول أو التشغيل، تضمن عدم انهيار التسجيل والتحقق والتوزيع المنتظم، لأن تعطل جهة كبيرة يُربك المنظومة ويرفع مخاطر اللادالة.

سادساً: الجهات الرقابية الوطنية (ديوان الرقابة/هيئة مكافحة الفساد)

1. تطوير تدقيق مخصص للإغاثة قائم على المخاطر واعتماد تدقيق سريع ودوري يركز على نقاط الخطر، والتسجيل، والتخزين، والنقل، والتسليم، والتوثيق، مع توصيات تصحيح قابلة للتنفيذ لا تقارير عامة فقط.

2. مواءمة آليات الشكاوى مع مسار مساءلة رسمي، من خلال ربط البلاغات ذات الطابع الكبير (فساد/ابتزاز/تلاعب) بمسار تحقيق يحمي المبلغ ويضمن عدم الانتقام، مع نشر ملخصات نتائج تحافظ على الخصوصية.

سابعاً: الجهات والدول المانحة

1. ربط التمويل بالامتثال لحزمة الضمانات واشتراط وجود سجلات قابلة للتشغيل، وسياسة للإفصاح، وآلية شكاوى فعالة، وتقييم مخاطر الفساد كمتطلبات صرف مرحلية.

2. تمويل مكونات النزاهة كجزء أساسي من مشاريع التعافي في قطاع غزة وتخصيص بنود مالية لأنظمة البيانات، وإتاحة الوصول، وخطوط الشكاوى، والتدقيق المستقل، والمتابعة بعد التوزيع.

3. إلزام الجهات المتلقية للتمويل رسمية كانت أو غير رسمية بالشفافية التشغيلية دون كشف بيانات شخصية، وطلب تقارير إفصاح دورية عن نوع المساعدات وكمياتها ومناطق التغطية ومعايير الاستهداف مع حماية خصوصية الأفراد لبناء الثقة وتمكين التدقيق المجتمعي.

ثامناً: المجتمع المحلي ولجان المتابعة ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة والمنظمات النسوية والشبابية

1. تطوير رقابة مجتمعية منظمة لا مجرد «فزعة موسمية» وذلك بالعمل على تشكيل لجان متابعة وعقد جلسات مساءلة دورية، وتلقي تغذية راجعة منظمة، ونشر خلاصات (ما الذي تغير بناءً على الشكاوى) لتعزيز المحاسبة والتعلم.

2. المشاركة في صياغة المعايير والرسائل التوعوية وإشراك الفئات الأكثر هشاشة في تحديد مؤشرات الضرر وفي تصميم الرسائل التوعوية حول خطوات التسجيل وحقوق الاعتراض، لضمان كون المعايير مفهومة مجتمعيًا.

أولاً: التقارير والدراسات

1. موجز الاستراتيجيات الوطنية للإعاقة في المنطقة العربية، الأمم المتحدة، الإسكوا، 2021.
2. الآثار الاجتماعية والاقتصادية للحرب في غزة على دولة فلسطين، الأمم المتحدة، الإسكوا، 2024.
3. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) 2024، تقييم أولي لدور وزارة الدولة لشؤون الإغاثة في ظل حرب الإبادة على قطاع غزة، رام الله - فلسطين.
4. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) 2025، قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في عمل المنظمات الإغاثية الدولية العاملة في قطاع غزة خلال حرب الإبادة، رام الله - فلسطين.
5. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) 2024، مدى استجابة مؤسسات المجتمع المدني لمتطلبات العدالة في ملف المساعدات الإنسانية في ظل حرب الإبادة على قطاع غزة، رام الله - فلسطين.
6. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) 2024، مركز بيسان للبحوث والإنماء، ورقة حقائق «كمائن الطحين في غزة، الفوضى والتجويع، سلاح يستخدمه الاحتلال ضد المدنيين في قطاع غزة»، رام الله - فلسطين.
7. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) 2024، الواقع والتحديات في عمل المنظمات الأهلية في ظل حرب الإبادة على غزة، رام الله - فلسطين.

ثانياً: التقارير باللغة الإنجليزية

1. Corruption in humanitarian assistance in conflict settings, Matthew Jenkins, Transparency International 2024.
2. Phillippe Leite, Tina George, Changqing Sun, Theresa Jones and Kathy Lindert, Social Registries for Social Assistance and Beyond: A Guidance Note & Assessment Tool, Word Bank 2017.
3. Sarah Bailey, Need and greed: corruption risks, perceptions and prevention in humanitarian assistance. (HPG) Humanitarian Policy Group 2008.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. <https://news.un.org/ar/story/20251143560/10/> .
2. <https://www.aman-palestine.org/category-542/category-545> .
3. <https://www.ochaopt.org/ar/content/flash-appeal-2025-glance> .
4. <https://news.un.org> .



ورقة بحثية حول:

**ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في
عملية إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية
في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي**

إعداد: د. طلال أبو ركة



يتقدم الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بالشكر الجزيل من الباحث الدكتور طلال أبو ركة لإعداده هذه الورقة، ومن الدكتور عزمي الشعبي وفريق العمل في ائتلاف أمان؛ لإشرافهم عليها ومراجعتها وتحريرها.

© جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حالة الاقتباس، يُرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2025. ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في عملية إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي. رام الله-فلسطين.

إن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في هذه الورقة، ولا يتحمل أيّة مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الورقة بعد نشرها.

قائمة المحتويات:

98	الملخص التنفيذي	
99	المقدمة	
101	النزاهة والشفافية في إعادة إعمار البيئة التحتية في مراحل ما بعد النزاع	
102	المحور الأول: واقع البنية التحتية في قطاع غزة في الفترات السابقة والمتزامنة واللاحقة لانتهاج الحرب	
105	المحور الثاني: التحديات الحالية أمام بيئة النزاهة والشفافية والعدالة في عملية إعادة إعمار وتأهيل البنية التحتية في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي	
107		1. التحديات السياسية والإدارية
107		2. التحديات الاقتصادية والتمويلية
107		3. التحديات المؤسسية والتشريعية
107		4. التحديات الاجتماعية والثقافية
108	5. التحديات التقنية والإجرائية	
109	المحور الثالث: التحديات المتوقعة بعد البدء بتنفيذ المرحلة الثانية من خطة ترامب على صعيد النزاهة والشفافية والعدالة في عملية إعادة إعمار وتأهيل البنية التحتية بقطاع غزة خلال مرحلة التعافي	
111	الخاتمة	
112	النتائج والتوصيات	
114	مصفوفة تحديد أدوار الفاعلين في تعزيز آليات النزاهة والشفافية والعدالة في إعادة إعمار البنية التحتية خلال مرحلة التعافي	
116	المراجع	

الملخص التنفيذي

تتناول الورقة واحدة من أكثر القضايا إلحاحاً في مرحلة ما بعد الحرب على قطاع غزة، وهي ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة في عمليات إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية خلال مرحلة التعافي. وتأتي أهمية هذا الموضوع في ظل واقع غير مسبوق، يتمثل في الدمار الشامل الذي تعرّضت له البنية التحتية، والتغيّرات المتسارعة في البيئة السياسية والإدارية، بما في ذلك ترتيبات الحوكمة الانتقالية الناتجة عن خطة ترامب وقرار مجلس الأمن الأخير بشأن إدارة قطاع غزة خلال مرحلة ما بعد الصراع.

كما تكشف واقع البنية التحتية في قطاع غزة، التي كانت أصلاً تعاني من اختلالات بنيوية حادة قبل الحرب، وتفاقت تلك الاختلالات خلال الحرب لتصل إلى مستوى انهيار شبه كامل في قطاعات حيوية مثل المياه، والصرف الصحي، والكهرباء، والطرق، والخدمات البلدية والصحية والتعليمية. وقد ولد هذا الدمار فجوة واسعة بين الاحتياجات الهائلة وقدرات الإدارة المحلية المحدودة، ما يجعل حوكمة الإعمار مسألة مركزية لضمان تعافٍ فعّال وعادل ومستدام.

ترصد الورقة مجموعة من التحديات الجوهرية التي تواجه بيئة النزاهة والشفافية في مرحلة التعافي، منها الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي المشروط سياسياً، بما يمنح الجهات المانحة سلطة كبيرة في تحديد أولويات الإعمار، ويهدد بتحويل مشاريع البنية التحتية إلى أدوات نفوذ سياسي بدلاً من تدخلات إنسانية قائمة على الحاجة الفعلية، وتعدد مراكز اتخاذ القرار بين الجهات الدولية (مجلس السلام الدولي)، وهيئات التكنوقراط، والسلطة الفلسطينية، الأمر الذي يخلق تضارباً إدارياً وتشريعياً يقوّض وحدة القرار، ويهدد الشفافية والعدالة في توزيع الموارد، إضافة إلى التحديات الاجتماعية والثقافية الناجمة عن أولوية الإبقاء على الاهتمام ببيئة النزاهة والشفافية، وضعف الثقة التاريخي لدى المجتمع الفلسطيني بآليات الإعمار، ما يحد من المشاركة المجتمعية، ويقلل الضغط لضمان النزاهة، والتحديات التقنية والبيئية التي تعرقل تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع، مثل نقص الكفاءات الفنية، وغياب المنصات الرقمية المفتوحة، وتدمير البيئة والبنية الخدمية الأساسية.

وتشير الورقة إلى أن بدء تنفيذ المرحلة الثانية من خطة ترامب قد يُحدث تحولاً سياسياً عميقاً، يعيد تشكيل خريطة السلطة والتمويل والإدارة في قطاع غزة، ما يفتح الباب أمام تحديات إضافية تتعلق بتسييس الإعمار، وتجزئة المرجعيات القانونية، وظهور أنظمة موازية للحكومة قد تهدد استقلالية القرار المحلي.

وتخلص الورقة إلى أن ضمان النزاهة والشفافية والعدالة في إعادة الإعمار ليس مسألة إجرائية أو فنية، بل هو شرط جوهري لنجاح عملية التعافي، ولحماية الموارد العامة، ومنع إعادة إنتاج الهشاشة ذاتها التي سبقت الحرب. ويؤدي غياب هذه الضمانات إلى مخاطر كبيرة أبرزها: هدر الموارد، سوء التوزيع، انعدام العدالة المناطقيّة، ما يساهم في تعميق الانقسامات المجتمعية، وتآكل الثقة بالجهات المنفذة.

وتقدم الورقة مصفوفة لتحديد أدوار الفاعلين المحتملين في إعادة إعمار البنية التحتية، والمهام المطلوبة منهم لتعزيز آليات النزاهة والشفافية والعدالة في إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة.

ينظر إلى مرحلة التعافي وإعادة الإعمار في قطاع غزة بعد عامين من حرب الإبادة الإسرائيلية التي وأدت مقومات سبل الحياة في قطاع غزة كافة، باعتبارها منعطفاً حاسماً في المسار السياسي-الاقتصادي والاجتماعي للقطاع؛ إذ تأتي في ظل واقع جديد يتسم بتغيرات بنيوية في بنية الحكم، وبخاصة بعد قرار مجلس الأمن الدولي لخطة الرئيس الأمريكي دونالد ترامب لوقف إطلاق النار، وتشكيل مجلس السلام الدولي الذي سيحكم غزة، كهيئة انتقالية دولية، تشكل لاحقاً هيئة محلية من التكنوقراط الفلسطيني، لتتولى مسؤولية الإدارة اليومية للخدمات العامة والشؤون البلدية في قطاع غزة، واتساع الفجوة بين الاحتياجات الملحة للسكان والمنظومات القائمة لتقديم الخدمات العامة. كما ترافق هذه المرحلة تداخلات مكثفة للفاعلين الدوليين والإقليميين، وتزايد مشروعية التمويل الخارجي، وتنامي الضغوط المتعلقة بإثبات النزاهة والالتزام بالمعايير الدولية للحكومة الرشيدة.

في هذا السياق، تغدو إعادة إعمار البنية التحتية -بما تتضمنه من شبكات الماء والكهرباء والطرق والمرافق الحيوية- مجالاً بالغ الحساسية؛ ليس من الناحيتين الفنية واللوجستية فحسب، بل، أيضاً، من ناحية الحوكمة. فواقع ما بعد الحرب يتسم بارتفاع درجة المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة، وتضارب المصالح، وضعف المساءلة، وتفاوت الوصول إلى الموارد بين الفئات الاجتماعية والمناطق المتضررة. كما أن غياب إطار سياسي مستقر، وتعدد مراكز القوة، وتضارب الاعتبارات الأمنية والإنسانية، كلها عوامل تعزز الحاجة إلى آليات صارمة تضمن النزاهة والشفافية وعدالة التوزيع خلال تنفيذ برامج إعادة الإعمار.

وتزداد أهمية هذا النقاش في ضوء التحولات الإقليمية، والعودة المتوقعة لبرامج دولية ترتبط برؤى سياسية جديدة؛ سواء تلك المتصلة بخطط إعادة الهيكلة الإدارية، أو مشاريع إعادة رسم أولويات الدعم الخارجي، ما يجعل ملف الإعمار ميداناً تتقاطع فيه المصالح، وتتضاعف فيه مخاطر الانحراف عن أهداف التنمية العادلة.

ونظراً لأن البنية التحتية تشكل العمود الفقري لأي عملية تعاف، ويعد ملف إعادة إعمارها وتأهيلها أحد أكثر الملفات حساسية وتعقيداً في مرحلة ما بعد الصراع، فإن هناك تحديات ضخمة تواجه هذا الملف؛ سواء كانت تلك التحديات سياسية أو إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية، إضافة إلى التحديات في الجوانب المتعلقة بالعدالة والنزاهة والشفافية، وذلك بالنظر إلى تعدد الجهات التي ستتولى عملية إعادة الإعمار، وحجم الموازنات الضخمة التي تضخ فيها، حيث تزايد الحاجة في هذه المرحلة إلى تبني تدابير مسبقة تضمن النزاهة والشفافية قبل انطلاق عمليات إعادة الإعمار الواسعة، وبخاصة في ظل عدم وضوح الإطار الزمني لبدء التنفيذ الفعلي للمشاريع الكبرى.

وتمثل المرحلة التحضيرية الحالية لإعادة الإعمار فرصة حاسمة، ليس لتحديد الأولويات فحسب، وإنما، أيضاً، لوضع آليات حوكمة استباقية، تشمل وضع معايير شفافة لوضع الخطط، بما فيها الجوانب الفنية للإسناد والتعاقد، وإنشاء سجل وطني لشركات المقاولات المنفذة للمشاريع، بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين الموحد للضفة وغزة، وتأسيس منصة عامة للإفصاح عن التمويل والمناقصات، بالاعتماد على قانون الشراء العام الفلسطيني، كما ينبغي تعزيز الرقابة المجتمعية والمؤسسية منذ الآن، عبر إشراك النقابات المهنية، ومؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام، في مراجعة الخطط الأولية، وضمان توافقها مع معايير النزاهة والعدالة في التوزيع الجغرافي.

من دون تلك التدابير المسبقة، فإن مرحلة التنفيذ المقبلة ستكون معرضة بشدة لمخاطر الفساد وسوء الإدارة، وبخاصة في ظل حجم التمويل المتوقع، وضغط الوقت لتنفيذ مشاريع حيوية في بيئة إدارية، وبخاصة أن التجارب السابقة لإدارة عمليات الإعمار، كشفت عن تحديات بنيوية تتعلق بضعف التنسيق المؤسسي، وتداخل الصلاحيات بين الجهات التنفيذية، وغياب آليات المساءلة الفعالة، ما انعكس سلباً على كفاءة تخصيص الموارد، وعدالة توزيع المساعدات. ومع استمرار حالة الحصار والانقسام، أصبحت قضية الإعمار في قطاع غزة لا تقاس بكمية المشاريع المنفذة أو الأموال المرصودة فحسب، بل بمدى الشفافية والمساءلة والإنصاف في تحديد الأولويات، وتنفيذ البرامج، وضمان وصول الموارد إلى المستحقين فعلاً.

انطلاقاً من ذلك، تبرز الإشكالية المركزية التالية:

ما هي الضمانات الكفيلة بتعزيز النزاهة والشفافية والعدالة في إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي، في ظل واقع سياسي واجتماعي واقتصادي متحول؟

تنطلق الورقة من فرضية أساسية، تقوم على أن «تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والعدالة في إدارة عملية إعادة الإعمار في قطاع غزة، يساهم في تحقيق تعاف مستدام، ويعيد الثقة بين المواطن والمؤسسة، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد في إطار من المساءلة والحوكمة الرشيدة».

الهدف من الورقة

تهدف الورقة إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات المتعلقة بالنزاهة والعدالة والشفافية التي تواجه إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية في قطاع غزة، وذلك من حيث مدى وضوح السياسات والخطط المتعلقة بإعادة الإعمار، ومدى وجود تنسيق بين الجهات التي ستتولى إعادة الإعمار، ومدى وجود رؤية واضحة وخطط معدة وسجل وطني لحصر الأضرار، وترتيب الأولويات، ومعايير الاختيار، والتوزيع الجغرافي في إعادة الإعمار، ومدى الشفافية والإفصاح عن حجم الأموال والمساعدات المخصصة لإعادة الإعمار، ومعايير النزاهة والشفافية في آليات التعاقد لتنفيذ عمليات إعادة الإعمار، وآليات الرقابة المؤسسية والمجتمعية، على مختلف آليات إعادة الإعمار، وبالتالي تحديد الضمانات التي يجب توفرها لإعادة الإعمار على أسس نزاهة وشفافية وعادلة، وخاضعة للرقابة والمساءلة وتقليل مخاطر الفساد التي يمكن وقوعها في إدارة ملف إعادة إعمار البنية التحتية.

منهجية الورقة

تستند الورقة إلى المنهج الوصفي التحليلي لتتبع الإشكالية وتحليلها، من خلال مجموعة من الأدوات البحثية، وهي:

- مراجعة الأدبيات السابقة: بما في ذلك الدراسات والتقارير الصادرة عن ائتلاف «أمان»، إضافة إلى الوثائق والدراسات الصادرة عن المؤسسات الأممية والدولية والأهلية ذات العلاقة بإعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية.
- المقابلات المعمقة: وذلك مع عدد من ممثلي المؤسسات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية، وذلك للحصول على رؤية معمّقة، حول الموضوع.
- تحليل البيانات: وذلك لتفسير وتحليل المعلومات التي تم جمعها، بهدف تحديد التحديات والإشكاليات التي تواجه إدارة ملف إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية.
- استخلاص النتائج والتوصيات: وذلك بناء على التحليل، بحيث يتم الخروج باستخلاصات واضحة تتناول أبرز التحديات التي تواجه عمليات إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية، مع تقديم توصيات عملية مرتبطة بمعايير النزاهة والشفافية والعدالة التي ينبغي أن تحكم عملية إعادة الإعمار وتأهيل البنية التحتية.
- نقاش مسودة الورقة مع الجهات ذات العلاقة، وتطويرها بناء على النقاش، وصولاً إلى إعداد الورقة بصورتها النهائية.

النزاهة والشفافية في إعادة إعمار البنية التحتية في مراحل ما بعد النزاع

توطئة

تؤكد الأدبيات العالمية المعنية بإعادة الإعمار على أن نجاح عمليات إعادة إعمار البنية التحتية في سياقات ما بعد النزاع، يتوقف، بدرجة كبيرة، على توافر منظومة فعّالة من النزاهة والشفافية والعدالة، بوصفها ركائز للحكم الرشيد وبناء الثقة بين المواطنين والمؤسسات، وعدم تكرار الممارسات الضارة، وذلك لتعزيز الثقة في المؤسسات، ولتمكين المجتمعات المتضررة من المشاركة الحقيقية، فالأدبيات العالمية تؤكد أن غياب هذه الضمانات تعرض المشاريع لمخاطر الفساد والهدر، لا سيما في البيئات الهشة التي تفتقر لحكم مؤسسي قوي¹.

تشير الأدبيات إلى أن النزاهة في عمليات إعادة إعمار البنية التحتية تستند إلى «الإدارة الأخلاقية للمشاريع» في فترات ما بعد النزاع، بما يتوجب النظر إليها باعتبارها ضرورة استراتيجية وأخلاقية، تتطلب بناء إطار إدارة ومؤسسة مستقلة تدير عمليات إعادة الإعمار بوضوح، وتكون خاضعة للمساءلة، لتحقيقها، وهذا يتطلب التزاماً بالمسؤولية والشفافية والمشاركة².

أما الشفافية، فهي النشر التفصيلي للمعلومات كافة حول تخصيص التمويل، ومعايير المناقصات، والعقود التنفيذية، وتقدم التنفيذ. إذ إن هذا النوع من الإفصاح يمنح الممولين والمجتمع المدني إمكانية مراقبة العمليات، ويقلل من احتمالية التلاعب أو المحاباة. كما تدعو مبادرات الأمم المتحدة إلى اعتماد ممارسات الحوكمة التي تشجع الشفافية والمشاركة³.

وتعني العدالة في إعادة إعمار البنية التحتية، التوزيع المتساوي والعاقل للموارد بين المناطق المتضررة والسكان الأكثر ضعفاً. وتؤكد الأدبيات، في هذا الاتجاه، على ضرورة استخدام تقييم دقيق للأضرار (Damage Assessment) كأساس لتحديد أولويات إعادة الإعمار، بحيث لا تُهمَّش الفئات الهشة أو المناطق الأقل تمثيلاً مؤسسياً⁴. وهنا يجب أن تضمن عملية إعادة إعمار البنية التحتية إشراك المجتمع المحلي في تصميم المشاريع وتنفيذها، لأن ذلك يعزز شرعية القرارات، ويضمن أولويات البنية التحتية، بحيث تعكس الاحتياجات الحقيقية للسكان؛ إذ كشفت التجربة في أفغانستان عن فشل بعض البرامج التي اتبعت نهج «من أعلى إلى أسفل» في تحقيق التأثير المستدام، لأنها لم تأخذ بالحسبان الهياكل السياسية والاجتماعية المحلية التقليدية⁵.

كما تركز الأدبيات الدولية على ضرورة تضمين معايير الاستدامة البيئية في إعادة بناء البنية التحتية، لأن المشاريع التي تُصمَّم بدون اعتبار للأبعاد البيئية والمناخية، قد تولد أضراراً مستقبلية، أو تصبح غير قادرة على الصمود أمام التحديات المناخية⁶.

1 P. B. Anand:» Getting Infrastructure Priorities Right in Post-Conflict Reconstruction», Research Paper No. 200542/, <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/rp200542-.pdf>

2 M.F. HARAKE: « Rebuilding with Integrity: Ethical Project Management for Post-War Public Works», 2025, <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/202510/pmwj157-Oct2025-Harake-Rebuilding-with-Integrity-featured-paper.pdf>

3 John Hawkins:» How to Note: Reducing corruption in infrastructure sectors», https://www.undp-aci.org/publications/ac/publications/EoD_Consultancy_May2013_Reducing_Corruption_in_Infrastructure.pdf

4 P. B. Anand: op. cit.

5 جينيفر بريك مورتازاشفيلي. «إعادة النظر في العلاقة بين إعادة الإعمار المجتمعي والعلوم الاجتماعية: دروس من أفغانستان»، 2025، ص 125-146: [/https://doi.org/10.1093/oso/9780198960287.003.0006](https://doi.org/10.1093/oso/9780198960287.003.0006)

6 مبادرة الإصلاح العربي. «إعادة التفكير بالعدالة في التحول البيئي أوقات النزاعات والأزمات»، المؤتمر السنوي السادس للسياسات البيئية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أيار/مايو 2025: <https://2u.pw/W8VWAX>

المحور الأول: واقع البنية التحتية في قطاع غزة في الفترات السابقة والمتزامنة واللاحقة لانتهااء الحرب

يعدّ قطاع البنية التحتية في قطاع غزة من الركائز الحيوية لعملية التعافي والتنمية، وبخاصة بعد الحرب الأخيرة. إلا أنه يتسم بجملة من التحديات الهيكلية المتراكمة على مدى سنوات سابقة، حيث كان قبل الحرب يعاني من ضعف في الصيانة والاستدامة، وقد تفاقمت أزماته بصورة حادة جراء الصراع المستمر. وخلال حرب الإبادة، تعرض قطاع البنية التحتية لتدمير واسع النطاق، قبل أن تدخل مرحلة إعادة الإعمار في سياق ما بعد النزاع، ما يفرض قراءة متعدد الأبعاد لبنية الأضرار واحتياجات إعادة التأهيل، وبخاصة أن إعادة إعمارها تواجه تشكيلة معقدة من الاحتياجات الفنية واللوجستية، والحوكمة، وهو ما ينطوي على ضرورة فهم واقع البنية التحتية عبر ثلاث مراحل: ما قبل النزاع، وأثناءه، وبعده؛ لما له من أهمية كبيرة لتخطيط إعادة الإعمار بشكل مستدام وعادل ونزيه.

1. البنية التحتية قبل الحرب

قبل اندلاع الحرب في 7 تشرين الأول/أكتوبر 2023، كان قطاع غزة يعاني من اختلالات بنيوية في البنية التحتية، ناتجة عن سياسات الحصار الإسرائيلي، والعدوانات المستمرة على قطاع غزة، وقلة الاستثمار، والصعوبات في الصيانة والتوسعة. وكانت البنية التحتية منهكة لحد كبير نتيجة تراكم الأزمات الاقتصادية والقيود المفروضة على دخول المواد، نتيجة الحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة. وفيما يلي عرض مختصر لواقع البنية التحتية قبل الحرب:

أولاً. الطاقة والكهرباء: كان قطاع غزة يعاني من نقص دائم في الإمداد الكهربائي، حيث لم تكن هناك قدرة كافية لتلبية الطلب بشكل كامل، وتعتمد الشبكة جزئياً على محطة كهرباء محلية ومولدات ديزل، مع اعتماد محدود على الطاقة المتجددة.

ثانياً. قطاع المياه والصرف الصحي: كانت شبكات المياه كافة متقادمة، والكثير من المياه غير صالحة للشرب نتيجة الملوحة والضح غير المنضبط. كما أن محطات معالجة الصرف الصحي كانت ضعيفة، ولا تغطي كامل احتياجات السكان؛ أي أن بنية المياه والصرف الصحي كانت ضعيفة، مع محطات معالجة محدودة، وأجزاء من الشبكة مهترئة، وضعف في الصرف الصحي، ووجود تسربات جدارية وبنية متهاكلة، وهي من العوامل التي تؤثر على الصحة العامة.

ثالثاً. النقل والاتصالات: كانت الطرق الرئيسية في غزة تفتقر للصيانة، وبنيتها المرورية كانت محدودة من حيث الصيانة والتوسعة، كما أن محدودية الاستثمار في مشاريع كبرى عقدت الربط داخل القطاع، وحتى مع الضفة الغربية في بعض الأوقات.

رابعاً. الخدمات الاجتماعية (الصحة والتعليم): حيث كانت المنشآت الصحية والتعليمية تعمل بطاقة محدودة مقارنة بالحاجة الفعلية، وتعاني من ضغط مرتفع من حيث كثافة السكان، ونقص الموارد المادية للصيانة والتجديد. شكل الواقع الهيكلي هذا أساساً هشاً قبل الحرب، ونقطة ضعف واضحة في قدرة البنية التحتية في قطاع غزة على تحمل الصدمات أو امتصاصها، وهو ما حدث فعلاً خلال الحرب.

2. البنية التحتية خلال حرب الإبادة

تسببت حرب الإبادة التدميرية في أضرار واسعة في البنية التحتية لقطاع غزة، وأفاد تقرير مشترك ما بين الأمم المتحدة والبنك الدولي⁷ بأن خسائر الحرب على قطاع غزة، بدت كما لو أنها تسبب في تدمير مكونات البنية التحتية كافة، وتسويتها بالأرض، حيث أشار التقرير إلى أن أربعة أخماس الأضرار تركزت في قطاع المباني السكنية بما نسبته 72% من إجمالي الأضرار، فيما بلغ حجم الأضرار في قطاع البنية التحتية والخدمات الأساسية مثل التعليم والمياه والصرف الصحي والنظافة والخدمات البلدية والنقل ما نسبته 19% من إجمالي الأضرار في القطاعات الأخرى. فيما تعرضت المرافق الصحية لأضرار بالغة، جعلت الوصول إلى الخدمات الصحية محدوداً للغاية، وانهار قطاع

7 World Bank, the European Union, the United Nations, «GAZA STRIP INTERIM DAMAGE ASSESSMENT SUMMARY NOTE MARCH 29, 2024»: thedocs.worldbank.org/en/doc/14e309cd34e04e40b90eb19afa7b5d150280012024-/original/Gaza-Interim-Damage-Assessment-032924-Final.pdf

التعليم بشكل كامل، إضافة إلى تدمير شبه كامل للشبكة الكهربائية، حيث حوالي 510 كلم من شبكة التوزيع دمرت أو تضررت؛ أي حوالي 61.5% من الشبكة، كما تعرضت محطة التوليد لأضرار أدت إلى انقطاع تام للكهرباء في القطاع منذ بداية الحرب، وهو ما أثر سلباً على قطاعات حيوية أخرى مثل الصحة، والمياه، والخدمات البلدية.

أما قطاع المياه والصرف الصحي، فلقد تعرض لأضرار جسيمة، حيث أصيبت حوالي 57% من البنية الأساسية للمياه بأضرار جزئية أو كلية، بما في ذلك محطات التحلية، والآبار، وخطوط المياه التي تربط قطاع غزة بمصادر المياه الخارجية.

على الجانب الآخر لم تسلم مرافق النفايات الصلبة من الدمار، حيث لحقت أضرار كبيرة بخمس من ست منشآت لمعالجة النفايات الصلبة، كما أنه من الناحية البيئية، فإن الدمار أدى إلى تراكم الأنقاض وإحداث أضرار أيكولوجية، مع تلوث المياه والتربة والخطر الصحي، حيث تشير التقارير البيئية إلى أن الضرر يمتد ليشمل البنية البيئية من خلال تدمير شبكات الصرف الصحي والتلوث الناتج عنها. يذكر أن تقرير البنك الدولي قد أشار إلى وجود 26 مليون طن من الأنقاض المتراكمة، ما يفرض عبئاً لوجستياً ضخماً لإزالتها.

وتشير تقديرات وزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية إلى أن إعادة إعمار البنية التحتية في القطاع، تتطلب 27 مليار دولار، بما يشمل إزالة وترحيل الركام والنفايات الخطرة ومخلفات الحرب، التي تقدر بما يزيد على 50 مليون طن⁸.

كما تشير وزارة الحكم المحلي إلى أن انهيار منظومة الخدمات الأساسية، وبخاصة شبكات المياه والصرف الصحي، حيث تفاقمت أزمة المياه بشكل غير مسبوق جراء تدمير 700 بئر في مختلف مناطق القطاع، تعادل 85%-80 من إجمالي الآبار المائية التي تشرف عليها البلديات وتتبع لها، الأمر الذي أدى إلى تراجع في الحصص اليومية للفرد الواحد من المياه من 90 لتراً يومياً، قبل اندلاع الحرب إلى (10-15) لتراً من المياه فقط⁹.

تشير تقديرات بلدية غزة إلى تعرض نحو 85% من البنية التحتية داخل مدينة غزة للتدمير أو الضرر، بما يشمل شبكات المياه والصرف الصحي، وخطوط تصريف مياه الأمطار، والطرق، والإنارة، وغيرها، ناهيك عن تدمير مئات الآلاف من الوحدات السكنية، ما خلف كميات هائلة من الركام¹⁰.

كما خلفت الحرب تدميراً مهولاً في شبكات المياه، وكذلك في المولدات الكهربائية لضخ المياه، ما أدى إلى تلوث المياه الجوفية جراء تعمد جيش الاحتلال استهداف شبكات الصرف الصحي، التي تعرضت لدمار شبه كامل، بلغ نحو مليوني متر طولي من شبكات الصرف، إضافة إلى الدمار في شبكات الطرق، وتدمير الطرق الرئيسية في المحافظات كافة¹¹.

3. البنية التحتية بعد الحرب

مع بدء سريان وقف إطلاق النار، ودخول قطاع غزة مرحلة التعافي وإعادة بناء البنية التحتية، تجلت آثار الحرب عليها من حيث حجم الخسائر الموهول الذي تعرض له هذا القطاع، حيث تعطلت 97% من مباني البلديات والمجالس المشتركة عن العمل، وتم فقدان 38% من الكادر البشري العامل في قطاع الحكم المحلي، ما بين استشهاد، وإصابة، ونزوح، هذا بخلاف اختفاء كميات كبيرة من السجلات العقارية والتنظيمية، وانهيار شبه كامل لمنظومة الخدمات الأساسية، وبخاصة المياه والصرف.

كما خلفت الحرب 70 مليون طن من ركام المباني والطرق والبنية التحتية، منها ما يقارب 6 ملايين طن من المخلفات المتحولة إلى غبار ورذاذ ناعم، ما يشكل عبئاً على البيئة والصحة العامة (حسب بيانات الدفاع المدني)¹²، إضافة إلى 20 ألف طن من المواد غير المتفجرة. يضاف إلى ذلك تكديس نحو 700 ألف طن من النفايات الصلبة في مناطق مختلفة من القطاع، ما أدى إلى وجود مجموعة من المكبات العشوائية المنتشرة بين المواطنين القاطنين غرب الخط الأصفر، وذلك بسبب منع قوات الاحتلال الوصول إلى المكبات المركزية الواقعة شرق الخط الأصفر.

8 ناجي سرحان، وكيل وزارة الأشغال العامة والإسكان سابقاً، مقابلة شخصية، بتاريخ: 2025/11/20.

9 د. سمير مطير، وكيل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، مقابلة شخصية بتاريخ: 2025/1/25.

10 يحيى السراج، رئيس بلدية غزة، مقابلة شخصية بتاريخ: 2025/11/28.

11 سمير مطير، مرجع سابق.

12 المرجع السابق.

متطلبات الأولويات القطاعية في مرحلة التعافي:

- **الطاقة:** هناك حاجة ملحة لاستثمارات في الطاقة المتجددة (مثل الطاقة الشمسية) لتقليل الاعتماد على الوقود المستورد، وتخفيف انقطاعات الكهرباء، حيث تشير التقارير إلى أن أنظمة الطاقة البديلة -مثل الأنظمة الشمسية المنزلية والمؤسسية- ضرورية لتوفير التغذية الكهربائية للمرافق الحيوية.
- **المياه والصرف الصحي:** يفرض الواقع ضرورة إعادة تأهيل محطات التحلية، وإعادة بناء الآبار، وإصلاح شبكة المياه. كما يجب معالجة نظام الصرف الصحي وإدارة النفايات لتحسين الصحة العامة، وتقليل التلوث البيئي.
- **الصحة والتعليم:** ترميم المرافق الصحية وإعادة بناء المدارس يجب أن تراعي الاستدامة (مثل الطاقة، والبنية التحتية المقاومة للصدمات)، وكذلك يجب ضمان أن هذه المرافق تغطي كل المناطق المتضررة بشكل عادل.
- **إدارة الكرام:** برنامج منظم لإزالة الأنقاض أمر أساسي، لأن 70 مليون طن¹³ من الكرام، تحتاج إلى إدارة لوجستية كبيرة؛ سواء من حيث النقل، وإعادة التدوير (إن أمكن) أو التخلص الآمن.
- **النقل والاتصالات:** إعادة تأهيل الطرق، والجسور، وشبكات الاتصالات البينية، لأنها تشكل شرياناً لعمليات الإعمار وتقديم الخدمات الأساسية.

من خلال النظر في الفترات الثلاث (ما قبل الحرب، وأثناءها، وبعدها)، يمكن ملاحظة أن قطاع غزة كان بالفعل في حال هش من ناحية البنية التحتية، وأن الحرب فاقمت هذا الضعف إلى تدمير واسع ومعمق. أما مرحلة إعادة الإعمار، فتوفر فرصة تاريخية لإعادة تصميم البنية التحتية، ليس فقط للترميم، وإنما لتحويلها نحو استدامة ومرونة أكبر. ومع ذلك، فإن هذا التحول يتطلب تخطيطاً دقيقاً، وموارد ضخمة، وإشرافاً قوياً، وآليات حوكمة تضمن الشفافية، والمساءلة، وتجنب الفساد أو التوزيع غير العادل للمشاريع.

كما أن التقييم المرحلي للأضرار يوضح أن تدمير البنية التحتية في قطاع غزة كان شاملاً وعميقاً، ولم يقتصر على عدد قليل من القطاعات؛ بل شمل الإسكان، والخدمات الحيوية، والطاقة، وبذلك فإنه يشير إلى أن إعادة الإعمار يجب أن تكون استراتيجية مرحلية، تأخذ بعين الاعتبار ليس إعادة ما دُمّر فحسب، بل بناء جديد يتمتع بصلابة أكبر، وقدرة على الصمود أمام الصدمات المستقبلية.

ومع ذلك، فإن هناك مخاطر وتحديات بنيوية (تمويل، حوكمة، مشاركة مجتمعية) يمكنها أن تقوّض فعالية جهود الإعمار، إذا لم تُعالج بطريقة ممنهجة، وهو ما يتطلب بناء آليات رقابية، وضمان مشاركة فعّالة للجهات المحلية والدولية، وترتيب أولويات واضحة تستجيب للاحتياجات الأكثر إلحاحاً دون تفريط في العدالة أو الشفافية. وهذه المخاطر تكمن في النقاط التالية:

1. التمويل الضخم مقابل الحوكمة: مع الحاجة المالية الضخمة، هناك خطر من أن يكون التمويل مشروطاً سياسياً، أو أن يُستخدم بطريقة تفتقر إلى الشفافية والمساءلة.
2. إدارة المانحين: تنسيق المانحين متعدد الجهات (دولية، إقليمية، محلية) قد يكون صعباً، وقد يؤدي إلى تكرار المشاريع أو تجاهل أولويات محلية إذا لم تكن هناك خطة تنسيق واضحة.
3. إطار قانوني وتنظيمي ضعيف: قد يفتقر قطاع غزة إلى البنية القانونية والتنظيمية القوية التي تضمن المشتريات العامة المفتوحة، والمراجعة المستقلة، والحوكمة الرشيدة في المشاريع الكبيرة لإعادة الإعمار.
4. الاستدامة البيئية: إعادة الإعمار دون مراعاة البعد البيئي قد تؤدي إلى أزمات بيئية لاحقة، مثل تلوث المياه، وتدهور الأراضي، أو ضغط متجدد على الموارد الطبيعية.
5. المشاركة المجتمعية: من الضروري إشراك السكان المحليين في عملية تحديد أولويات إعادة الإعمار لضمان عدالة التوزيع، ولكن ذلك قد يكون معقداً في ظل تهجير بعض السكان، أو تغيير البنية السكانية¹⁴.
6. البنية التحتية المؤقتة والخدمات الطارئة: في مرحلة التعافي المبكر، قد يكون هناك اعتماد كبير على بنية مؤقتة (مخيمات، مرافق طوارئ)، ما يضع ضغطاً إضافياً على الموارد، ويجعل من الصعب الانتقال بسرعة إلى بنية تحتية دائمة ومستدامة.

13 المرجع السابق.

14 أمجد الشوا، مدير شبكة المنظمات الأهلية، مقابلة شخصية بتاريخ: 2025/11/15.

المحور الثاني: التحديات الحالية أمام بيئة النزاهة والشفافية والعدالة في عملية إعادة إعمار وتأهيل البنية التحتية في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي

ينظر إلى مرحلة التعافي وما بعدها في قطاع غزة، باعتبارها لحظة مفصلية لإعادة رسم علاقات السلطة والتمويل والمساءلة؛ إذ لا تقتصر عملية إعادة الإعمار، بوجه عام، والبنية التحتية في جوهرها، على ترميم شبكات الخدمات، واستبدال ما تم تدميره، بل تتطوي على إعادة تأسيس آليات إدارة الموارد العامة، ومعايير الشراء والتعاقد، وهياكل المشاركة المجتمعية التي تحدد من يستفيد، وكيف، ومتى.

تراكمت في السياق الغزي هشاشة البنية التحتية قبل الحرب، وفاقم الدمار بصورة واسعة خلالها انهيارها، وهو ما يؤدي إلى ثلاثة تحديات أو مخاطر قد تهدد مسار النزاهة وفعالية الإعمار في قطاع البنية التحتية، وهي: «التمويل الدولي الهائل والمشروط سياسياً؛ غياب أو ضعف أجهزة الحوكمة والرقابة المحلية؛ التداعيات البيئية والإنسانية التي قد تجعل من توزيع الخدمات مسألة أخلاقية وليست تقنية»¹⁵. هذه المخاطر ليست افتراضات نظرية فحسب، بل تستند إلى التقديرات المادية لحجم الأضرار الكبير، والاحتياجات المالية الهائلة، كما تشير تقارير التقييم الدولية كافة؛ مثل تقرير البنك الدولي، والأمم المتحدة المشار إليهما سابقاً.

تشهد البنية التحتية في قطاع غزة واقعاً استثنائياً من حيث حجم الدمار وعمقه، ما يجعل مسألة الحوكمة في عملية إعادة إعمارها، أكثر تعقيداً وإلحاحاً مقارنة بساحات إعمار أخرى، وهو ما يجعل بيئة النزاهة خلال مرحلة التعافي محفوفة بالمخاطر من حيث:

1. **حجم الدمار وضغط الموارد:** حيث تظهر التقييمات أن الضرر المادي المهول الذي شمل قطاع البنية التحتية بفروعها كافة، بلغ مستوى لم تشهده المنطقة منذ عقود، يرافقه كميات هائلة من الركام، واحتياجات تعاف تقاس بعشرات المليارات من الدولارات، الأمر الذي يمنح الجهات المانحة والمهيمنة على قنوات التمويل سيطرة كبيرة على عملية إعادة الإعمار، ما يفتح المجال لإمكانية ربط المنح بشروط سياسية وإدارية قد تؤثر في أولويات إعادة الإعمار، وتقلص هامش القرار الوطني والمحلي. مثل هذه الديناميكية من شأنها أن تسهم في بيئة قد تزدهر فيها ممارسات التحايل على معايير الشفافية، ما لم تكن هناك آليات رقابية وحوكمة صارمة¹⁶.

2. **التمويل المشروط والخارج عن سيطرة الرقابة المحلية:** إذ تشير التقديرات الدولية إلى الحاجة لمليارات الدولارات لإعادة إعمار البنية التحتية، وهو ما يمنح الجهات المانحة قدرة تفاوضية كبيرة، في صياغة معايير التمويل، الأمر الذي قد يؤدي إلى توجيه أولويات المشاريع وفق اعتبارات جيوسياسية-اقتصادية، بدلاً من تلبية الأولويات السكانية الموضوعية، وهو ما يعني أن تصبح آليات الشفافية في إتاحة شروط المنح ومعايير اختيار المشاريع ونتائج المشتريات أمراً لا غنى عنه لحماية المسارات الوطنية والمحلية للقرار¹⁷.

3. **هشاشة الأجهزة الرقابية الوطنية واحتياجها لتعزيز الاستقلالية:** حيث تُشير مؤشرات وتقارير محلية (مثل تقارير ائتلاف «أمان») إلى وجود تحديات في أداء أجهزة الرقابة والمساءلة الوطنية، سواء من حيث الموارد، أو الاستقلالية، أو الوصول إلى المعلومات. في سياق إعادة إعمار واسع النطاق، حيث يؤدي ضعف هذه الأجهزة إلى فتح مساحات للمحسوبية والتعاقدات غير الشفافة؛ يمثل تعزيز استقلالية مؤسسات الرقابة، وتمكين ديوان الرقابة وهيئات مكافحة الفساد من صلاحيات فعّالة ورقابة دورية، شرطاً أساسياً لضمان نزاهة الإنفاق¹⁸.

4. **ضعف أنظمة المشتريات العامة وارتفاع مخاطر الفساد في التعاقدات:** إذ إن قطاع البناء والبنية التحتية هو مجال معرض تاريخياً لمظاهر تحايل على المناقصات، لا سيما في حالات الطوارئ التي تُسرّع آليات التعاقد. الأدلة العالمية والمحلية تُبرز فعالية أدوات مثل «اتفاقيات النزاهة» (Integrity Pacts)، وبوابات المشتريات العامة المفتوحة، في الحد

15 أمجد الشوا، مرجع سابق.

16 <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/133c3304e29086819c1119fe8e85366b-0280012025/original/Gaza-RDNA-final-med.pdf>

17 عمر شعبان، خبير اقتصادي، ومدير مؤسسة «بال بينك» للدراسات الاستراتيجية، مقابلة شخصية بتاريخ: 2025/11/13.

18 الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2024. التقرير السنوي السابع عشر حول واقع النزاهة ومكافحة الفساد في فلسطين، رام الله، فلسطين.

19 https://files.transparencycdn.org/images/Global-Integrity-Pacts-Publication_18122024.pdf

من هذه المخاطر. تطبيق نموذج (عقد نزاهة) إلزامي في كل مشاريع إعادة الإعمار الكبرى، مع إشراك منظمات المجتمع المدني كمراقب مستقل، يمثل من بين الإجراءات الأكثر قابلية للتطبيق لخفض فرص التلاعب¹⁹.

5. استبعاد مشاركة المتضررين في إعادة إعمار البنية التحتية: حيث إن غياب المشاركة الفعالة للمجتمعات المتضررة، لا سيما الشباب والنساء والنازحين، في تصميم أولويات الإعمار، يتعارض مع مبادئ العدالة، ويقوّي شرور توزيع غير متوازن للمصلحة. فالمشاركة ليست شكلاً رمزياً؛ بل هي أداة رقابية تمنح المشروعات وتخفف احتمالات اختراق مسار الإعمار من قبل شبكات المصالح. كما أن غياب مشاركة فعّالة في وضع لائحة المشاريع، يؤدي إلى مشروعات ذات أثر محدود أو منحازة جغرافياً أو فئوياً.

6. عدم إدماج معايير العدالة البيئية في عملية إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة، وتهميش الاعتبارات البيئية، أو تجاهل الآثار الصحية للدمار مثل تلوث المياه والتربة، وإدارة الأنقاض، وانقطاع الطاقة عن المرافق الصحية، ما يعمّق عدم المساواة، ويخلق ضحايا بيئيين ومجتمعيين دائمين؛ ذلك أن عدم التقيد بمعايير بيئية صارمة، سيؤدي إلى تكاليف اجتماعية طويلة الأمد يصعب إصلاحها لاحقاً²⁰.

7. غياب العدالة في التوزيع المناطقي: حيث إن الاختلال في التوزيع المتوازن والمتكافئ للموارد والخدمات في عملية إعادة إعمار البنية التحتية، من خلال تركيزه في مناطق محددة على حساب أخرى، يعد تهديداً مباشراً لضمانات النزاهة والشفافية والعدالة، وهو ما شأنه أن يؤدي إلى فجوات هيكلية مستقبلية، ويُنْتِج تفاوتات اجتماعية واقتصادية، وتدهوراً في الثقة العامة بالمؤسسات، وتنامي شعور التهميش لدى المناطق الأخرى، وهو ما تمت ملاحظته الأولية في عمليات فتح الطرق وإزالة الركام من الشوارع من قبل الجهات المختصة.

19 https://files.transparencycdn.org/images/Global-Integrity-Pacts-Publication_18122024.pdf

20 أمجد الشوا، مرجع سابق.

تحديات النزاهة والشفافية والعدالة في إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة خلال مرحلة التعافي

تشكل حالة التداخل المتبسة بين الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تحدياً جوهرياً أمام بيئة النزاهة والشفافية والعدالة في عملية إعادة إعمار وتأهيل البنية التحتية في قطاع غزة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل مسألة منظومة الحوكمة الرشيدة في هذا القطاع بالغة التعقيد، وذلك من حيث:

1. **التحديات السياسية والإدارية:** وتتمثل في عدم وضوح المستوى السياسي الذي سيكون مسؤولاً عن إعادة الإعمار، وبخاصة بعد تشكيل مجلس السلام الدولي لإدارة قطاع غزة، الذي حظي بقرار من مجلس الأمن الدولي رقم (2803)²¹، الصادر بتاريخ 2025/11/17، والذي يشرف على صندوق تمويل لإعادة الإعمار يقوده البنك الدولي في تحضير هيئة من التكنوقراط الفلسطينيين، الذين ستكون من مهامهم في مرحلة التعافي متابعة تنفيذ إدارة عملية الإعمار، مع عدم وضوح دور السلطة الفلسطينية، الأمر الذي يعني غياب المرجعية الواضحة والموحدة للجهة التي ستشرف على عملية إعادة الإعمار، الأمر الذي من شأنه أن يؤسس لبيئة غير مستقرة لتحديد المسؤوليات القانونية والإدارية، وهو ما من شأنه أن يعيق أو يحد من تطبيق مبادئ المساءلة والرقابة المشتركة، ويخلق ازدواجية في عملية اتخاذ القرار²². كما أن عدم وجود تنسيق أئتلافي من مؤسسات المجتمع المدني، يضعف دور المجتمع المدني والجهات المحلية المشاركة في متابعة أو تقييم تنفيذ مشاريع الإعمار، ما يقلل، بدوره، من فرص الرقابة الشعبية، ويبقي المعلومات محصورة في نطاق ضيق من الجهات الرسمية أو المانحة.

2. **التحديات الاقتصادية والتمويلية:** وهي التحديات المرتبطة بالاعتماد الكلي على التمويل الخارجي، الأمر الذي يجعلها خاضعة لشروط الجهات المانحة، وبالتالي لتقلبات المواقف السياسية، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من قدرة المؤسسات المحلية على توجيه الموارد بشكل مستقل وشفاف²³. يرافق ذلك ضعف نظم الرقابة المالية، حيث إنه في ظل غياب أنظمة مالية حديثة، وقواعد بيانات موحدة، فإن ذلك سيؤدي إلى افتقار المشاريع إلى آليات رقابة مالية دقيقة تمكن من تتبع تدفقات الأموال، وسلامة الإنفاق، إضافة إلى غياب الإفصاح عن قواعد بيانات مفتوحة حول حجم التمويل، والجهات المنفذة، وتفاصيل العقود²⁴، الأمر الذي من شأنه أن يضعف قدرة الباحثين والمجتمع المدني على التحقق من النزاهة والشفافية في الإنفاق العام.

3. **التحديات المؤسسية والتشريعية:** والمتمثلة في عدم وضوح الإطار التشريعي الناظم للإعمار في ظل وجود تداخل دولي ومحلي، إذ لا توجد، حتى اللحظة، منظومة قانونية شاملة معتمدة تحدد معايير النزاهة والشفافية في تنفيذ مشاريع الإعمار، أو تحدد أدوار الرقابة والمسؤولية بشكل واضح بين الأجسام ذات العلاقة كافة، وبخاصة ما بين السلطة الفلسطينية وهيئة التكنوقراط، ومجلس السلام الدولي²⁵. كما أن الإبادة، ومن قبلها الانقسام، أدت إلى تفكيك بنية المؤسسات الفلسطينية، وبخاصة الأجهزة الرقابية التي كانت تعاني قبل ذلك من ضعف الاستقلالية، نتيجة القيود السياسية والإدارية، وهو ما من شأنه أن يفقدها القدرة على أداء دورها بفعالية. وأخيراً، فإن غياب المنصات الرقمية في توثيق ومتابعة سير إعادة الإعمار في البنية التحتية خلال مرحلة التعافي، يخلق صعوبة في تتبع مراحل التنفيذ، وتقييم الأداء وفق مؤشرات واضحة للنزاهة والجودة²⁶.

4. **التحديات الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل في تراجع اهتمام المواطنين بمساءلة الجهات المنفذة للمشاريع، نتيجة الأوضاع الإنسانية القاسية التي يمرون بها، ما يجعل تركيزهم على تلبية الاحتياجات الإنسانية والمعيشية أولوية على حساب متابعة النزاهة ومكافحة الفساد في عمليات إعادة الإعمار، الأمر الذي من شأنه أن يحد من ممارسة أي شكل

21 مركز المعلومات والأنباء الفلسطينية «وفا». «نص قرار مجلس الأمن الدولي 2803 بشأن قطاع غزة وإنهاء الحرب»: <https://info.wafa.ps/pages/details/35931>

22 للمزيد حول غياب العدالة في مرحلة التعافي، انظر: محمد سليمان. «العدالة في البنية التحتية ... تعاف بلا معايير في قطاع غزة»، وكالة سوا الإخبارية، 2025/11/24، رابط إلكتروني: <https://palsawa.com/post/>

23 يحيى السراج، مرجع سابق.

24 المرجع السابق.

25 عمر شعبان، مرجع سابق.

26 المرجع السابق.

من أشكال الضغط الشعبي لضمان النزاهة²⁷. كما أن التجارب السابقة التي غابت فيها الشفافية في عمليات إعادة الإعمار، أضعفت ثقة المواطنين في الجهات القائمة على الإعمار، وهو ما يقلل، بدوره، التفاعل الإيجابي والمشاركة المجتمعية الطوعية في الرقابة. كما يمكن أن ينعكس الانقسام المجتمعي والجغرافي في شكل محسوبية أو تمييز مناطقي في أولويات الإعمار، ما يخلق شعوراً بالغبن، ويقوّض مفهوم العدالة في التوزيع.

5. التحديات التقنية والإجرائية: والمثلة في نقص الخبرات والكوادر الفنية المتخصصة، وهو ما يضعف جودة إدارة المشاريع وقدرة الفرق المحلية على الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية الدولية، إضافة إلى ضعف البنية التكنولوجية والقيود الأمنية التي قد تحد من تطبيق نظام الرقابة الإلكترونية، ومنصات البيانات المفتوحة لتتبع التنفيذ والتكاليف في الزمن الحقيقي. كما أن هناك تحديات مرتبطة بالوصول الميداني نتيجة القيود الأمنية التي قد يشهدها القطاع، وهو ما من شأنه أن يعرقل قدرة الفرق الرقابية على زيارة مواقع المشاريع، وتوثيق مراحل التنفيذ ميدانياً، ما يحد من فعالية الرقابة الميدانية المستقلة²⁸. تنتج جملة التحديات السابقة بيئة معقدة تتسم بضعف الشفافية المؤسسية، وهشاشة النزاهة الإدارية، ومحدودية المساءلة والمشاركة المجتمعية، وإن استمرار هذه التحديات قد يؤدي إلى إطالة أمد التعافي، وتهديد ثقة المواطنين والجهات المانحة في آن واحد، ويجعل من ضمانات النزاهة والشفافية والعدالة شروطاً أساسية لإعادة بناء النظام الإداري والمؤسسي على أسس الحوكمة الرشيدة، لذلك فإن أي إطار مستقبلي لإعادة الإعمار في قطاع غزة، يجب أن يستند إلى إصلاح مؤسسي وهيكلية يضمن الشفافية المالية، والمساءلة المجتمعية، والرقابة المستقلة، من أجل تحقيق تعافٍ شامل ومستدام قائم على العدالة والثقة العامة.

27 أمجد الشوا، مرجع سابق.
28 ناجي سرحان، وكيل وزارة الأشغال العامة والإسكان السابق-غزة، مقابلة شخصية عبر الهاتف، بتاريخ: 2025/11/20.

المحور الثالث: التحديات المتوقعة بعد البدء بتنفيذ المرحلة الثانية من خطة ترامب على صعيد النزاهة والشفافية والعدالة في عملية إعادة إعمار وتأهيل البنية التحتية بقطاع غزة خلال مرحلة التعافي

يتسم السياق السياسي الحالي في قطاع غزة بقدر كبير من التعقيد وعدم اليقين، وبخاصة مع احتمالية البدء في تنفيذ المرحلة الثانية من «خطة ترامب للسلام» ذات العشرين بنداً، التي طرحها في 30 أيلول/سبتمبر 2025، وتحمل في طياتها انعكاسات بنيوية مباشرة على منظومة الحوكمة الفلسطينية، وعلى بيئة النزاهة والشفافية والعدالة في عمليات إعادة الإعمار، حيث إن هذه الخطة ارتبطت بإعادة تشكيل الخرائط السياسية والاقتصادية والعمرانية في قطاع غزة، بما يعني أنها قد تعيد إنتاج واقع يعزز الشذوذة الجغرافية، وتعدد المرجعيات السياسية، وتداخل الصلاحيات بين الفاعلين المحليين والدوليين.

على الرغم من أن الخطة وضعت الأسس العامة لإدارة قطاع غزة في اليوم التالي بعد وقف إطلاق النار، فإنها لم تضع التفاصيل التنظيمية المكتملة الأطراف والأجسام المتوقع وجودها كما وردت في الاتفاق، حيث من المتوقع أن يبرز في ملف إعادة الإعمار تعدد الفاعلين وتأثيرهم المباشر في هذا الملف، مثل دور السلطات الإسرائيلية وطبيعة الإجراءات التي قد تقوم بها في مسار إعادة الإعمار، من خلال القيود على المعابر، وإبطاء عملية إعادة الإعمار. كذلك بقايا سلطة حماس في قطاع غزة، أو الجسم المتبقي منها، وبخاصة الموظفين المدنيين من المديرين العاملين المديرين في الوزارات المختلفة، الذين سيكون لهم دور مؤثر في هذا الملف، والذين سيكونون ولاؤهم في الغالب تابعاً لتوجهات حركة حماس.

وفيما تعتبر هيئة التكنوقراط المنوي تشكيلها من قبل مجلس السلام الدولي، الجسم المركزي والرئيسي في إدارة ملف الإعمار على الأرض، فإن هذا الجسم سيكون واقفاً تحت ضغوط متعددة، وهي ضغوط فلسطينية داخلية مرتبطة بالتوجهات الوطنية الفلسطينية نحو إعادة الإعمار، وضغط غير فلسطيني مرتبط مباشرة بتوجهات مجلس السلام الدولي الذي يحدد السياسات والتوجهات في ملف إعادة الإعمار²⁹. يضاف لها أجسام أخرى مرتبطة بالبنك الدولي الذي سيكون، في الغالب، المسؤول المالي عن عملية إعادة الإعمار. وهنا من المحتمل إنشاء صندوق مالي خاص بعملية إعادة الإعمار، والإشراف على عمليات طرح العطاءات، واختيار المستفيدين، وتحديد الأولويات³⁰، هذا إضافة إلى الشركات الدولية الخاصة والطامحة لحصتها في ملف إعادة الإعمار.

كما من المتوقع أن تكون هناك أدوار عربية تميل، بشكل كبير، في أن يكون للسلطة الوطنية الفلسطينية دور واضح في مسألة إعادة الإعمار، والساعية إلى تولي مسؤولياتها تجاه قطاع غزة، في إطار استعادة القطاع ليصبح تحت سيطرتها في اليوم التالي.

في ظل هذه البيئة المتحولة، يُتوقع أن يصبح قطاع غزة ساحة مرشحة لبروز الفوضى، وعدم الاستقرار، وضعف سيادة القانون، الأمر الذي يعني ارتفاع الاحتمالات لبروز مظاهر الفساد في ملف إعادة إعمار قطاع البنية التحتية، في ضوء تعدد الفاعلين واللاعبين في المستقبل القريب، وهو ما يشكل تحديات إضافية تتعلق بعدالة توزيع الموارد، وشفافية تخصيص مشاريع البنية التحتية، وخضوع التمويل الدولي لشروط سياسية قد تؤثر على أولويات الإعمار، وحقوق الفئات الهشة³¹.

29 عزمي الشعبي، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»، مقابلة هاتفية بتاريخ: 2025/11/29.
30 المرجع السابق.
31 المرجع السابق.

تبرز التحديات المحتملة في حال تغير السياق السياسي في مستويات عدة، أهمها:

1. تعدد مراكز اتخاذ القرار بين السلطة الفلسطينية والفاعلين الدوليين والإقليميين، الأمر الذي قد يؤدي إلى تضارب في أولويات الإعمار وآليات الرقابة، كما يبرز تحدي المشروطة السياسية للتمويل الدولي، الذي قد يستخدم كأداة ضغط لإعادة هندسة الترتيبات الحاكمة في قطاع غزة، وهو ما من شأنه أن ينعكس على استقلالية عمليات الإعمار وشفافيتها³²، ناهيك عن أن الطرف الإسرائيلي لا يتعامل مع إعادة الإعمار بحسن نية، وإنما يهدف إلى جعل قطاع غزة منطقة غير قابلة للحياة.

2. اختلاف أولوية المانحين وتضارب الرؤى فيما بينهم، حيث من المتوقع أن يركز بعضهم على «التأهيل السريع، وآخرون على «الإعمار طويل المدى»، فيما قد تشترط دول إشرافاً كاملاً على المشاريع التي تنفذها، فيما أخرى قد تسعى إلى نفوذ سياسي داخل غزة. إن توظيف إعادة الإعمار كأداة لنفوذ سياسي، إضافة إلى التنافس المحتمل بين المانحين (إقليمياً ودولياً) قد يحولها إلى أدوات ضغط بدلاً من كونها تدخلات إنسانية حقيقية³³.

3. ظهور جهات تمويل غير منسقة مثل: الصناديق الإقليمية، المبادرات الخليجية، الجهات الأمريكية، الاتحاد الأوروبي، الأمم المتحدة، التي قد يعمل كل منها بمعايير مختلفة دون منصة تنسيق مشتركة. كما أن زيادة الفاعلين في الإعمار قد ينتج عنه زيادة عدد الفاعلين، أو تضارب المصالح، أو تداخل بين السياسي والاقتصادي، أو ترسية مشاريع على أساس الولاء لا الكفاءة³⁴.

4. احتمالات فرض ترتيبات أمنية دولية أو إسرائيلية، قد تشمل قيوداً على دخول مواد البناء من قبل إسرائيل، أو نقاط تفتيش وإشراف أمني، أو قوائم شركات ومواد ممنوعة أو مقيدة³⁵.

5. غياب سلطة إنفاذ موحدة داخل غزة: وصعوبة الاتفاق على هيئة إعمار موحدة، في ظل الانقسام السياسي والجغرافي، ما يتيح المجال لتشكيل هيئة في غزة، وأخرى في الضفة، وفريق دولي مشرف، ما يخلق تضارباً في الصلاحيات ويهدد الشفافية المطلوبة، إضافة إلى أن تعدد الأجهزة الأمنية أو ضعفها قد يعيق سلامة مشاريع الإعمار وتنفيذ العقود، ويصعب الاتفاق على هيئة إعمار موحدة³⁶.

6. ازدواجية الأنظمة القانونية التي قد تفرز قوانين مناقصات مختلفة، وبخاصة أن أحد الملفات التي تشرف عليها الهيئة الإدارية لغزة هو ملف القوانين والتشريعات، وهو ما من شأنه أن يؤسس لبيئة تشريعية وإصدار قوانين قد تتعارض مع قوانين السلطة الفلسطينية وتشريعاتها، وهو ما قد يؤدي إلى اختلاف في بيئة الأعمال والاستثمار، من خلال تشريعات اقتصادية متباينة بين غزة والضفة.

7. تعزيز نفوذ الشركات الدولية ذات الارتباطات السياسية، بما يهدد عدالة توزيع العقود وفرص العمل، ويضعف الشركات المحلية، كما يضعف التزام بعضها بالمعايير الدولية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة³⁷.

8. نقص الكفاءات المؤسسية والمتمثلة في ضعف إدارة سلسلة الإمداد، وضعف إدارة العقود، وغياب (PMO) موحد، وتعدد المعايير الهندسية.

9. تعمق الفجوات بين الفئات المجتمعية في الحصول على الخدمات الأساسية، ما لم تُصمَّم تدخلات تستند إلى معايير واضحة للعدالة وعدم التمييز، وبخاصة مع اختلاف أولويات السكان بين عودة الخدمات، وإعادة الإسكان، والتعويضات، وإعادة بناء الاقتصاد... إلخ، هذا بخلاف فقدان الثقة في الجهات السياسية، والشكوك المجتمعية حول توزيع الموارد بعدالة³⁸.

32 عمر شعبان، مرجع سابق.

33 سمير مطير، مرجع سابق.

34 ناجي سرحان، مرجع سابق.

35 المرجع السابق.

36 سمير مطير، مرجع سابق.

37 عمر شعبان، مرجع سابق.

38 أمجد الشوا، مرجع سابق.

بات واضحاً أن النزاهة والشفافية والعدالة ليست مبادئ مكملة لعملية إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة، بل هي شروط تأسيسية لضمان شرعية هذه العملية، وفعاليتها، واستدامتها. فحجم الدمار غير المسبوق، والاعتماد الكبير على التمويل الخارجي، وتشابك الأدوار بين الأطراف المحلية والدولية، وغياب منظومة حوكمة موحدة وفعّالة، جميعها عوامل تُضاعف من مخاطر التلاعب والمحاباة وانعدام العدالة التوزيعية، إن لم تُبنَ عملية إعادة الإعمار على أسس قانونية واضحة، وأطر رقابية صارمة، وآليات مساءلة قابلة للإنفاذ.

وتؤكد التجارب الدولية المقارنة في إعادة الإعمار بعد النزاعات، أن تعافي البنية التحتية لا يتحقق بمجرد إعادة بناء المنشآت، بل بترسيخ منظومة إدارة عامة تحكمها قواعد الشفافية والرقابة والمشاركة، وتضمن التوزيع العادل للموارد، وتحول دون هيمنة المصالح السياسية أو الفتوية على أولويات إعادة البناء. وعليه، فإن أي جهد لإعادة إعمار قطاع غزة، يجب أن يستند إلى إطار قانوني ملزم يشمل نشرًا علنيًا لعقود الإنفاق والمشتريات، وآليات رقابة مستقلة، وإجراءات تدقيق دورية، وتخصيصاً تشاركياً للموارد يستجيب لاحتياجات الفئات الأكثر تضرراً، إضافة إلى حماية المبلغين وإشراك المجتمع المدني كعمود أصيل في المتابعة.

كما أن العدالة البيئية والعدالة الاجتماعية تُعدّان جزءاً لا يتجزأ من العملية، ولا سيما في ظل التحديات البيئية والصحية الناجمة عن تدمير البنية التحتية الأساسية، وتراكم الأنقاض والملوثات. وبذلك، فإن إدماج معايير البيئة وحقوق الإنسان في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، لا يشكل بعداً أخلاقياً فحسب، بل شرطاً لضمان تعافٍ مستدام لا يعيد إنتاج الهشاشة السابقة.

وعليه، فإن إعادة الإعمار في قطاع غزة لا ينبغي أن تكون مجرد مشروع هندسي أو مالي، بل عملية حوكمة شاملة تتقاطع فيها المسؤولية القانونية مع الواجبات الأخلاقية، وتُدار وفق مبادئ الشفافية التامة والمساواة وعدم التمييز، بما يعيد الثقة العامة، ويضمن الاستخدام الكفء والعادل للموارد، ويؤسس لبيئة خدمية (resilient) قادرة على مواجهة الصدمات المستقبلية. إن الفشل في ترسيخ هذه المبادئ سيجعل الإعمار هشاً، مؤقتاً، وعرضة لإعادة الانهيار، أما النجاح في تبنيها فسيضع قطاع غزة على مسار تعافٍ عادل ومستدام، يعيد بناء الإنسان قبل العمران.

النتائج والتوصيات

أولاً. النتائج

تكشف الورقة من خلال تحليلها للواقع البنيوي للبنية التحتية في قطاع غزة قبل الحرب وخلالها وبعدها، ومن خلال التعمُّق في منظومة الحوكمة الحالية والتحديات المستقبلية المحتملة، عن مجموعة من النتائج المركزية التي تلقي الضوء على محدودية بيئة النزاهة والشفافية والعدالة خلال مرحلة التعافي وإعادة الإعمار. ويمكن تلخيص النتائج الرئيسية في النقاط الآتية:

1. هشاشة بنيوية عميقة في البنية التحتية تجعل نزاهة الإعمار مسألة حاسمة: حيث يتضح من تقييم السياق، أن قطاع البنية التحتية كان هشاً قبل الحرب نتيجة الحصار، وضعف الاستثمار، وانعدام الصيانة، وأن العدوان الأخير عمّق هذه الهشاشة بصورة غير مسبوقة، مع دمار شامل في شبكات المياه والكهرباء والصرف الصحي والطرق والمباني. وهذا الحجم من الدمار يخلق فجوة واسعة بين الاحتياجات الضخمة، والقدرة المؤسسية المحدودة المتاحة لإدارة الإعمار، ما يجعل ضمان النزاهة والشفافية شرطاً حيوياً لتوجيه الموارد بكفاءة وعدالة.

2. غياب إدارة موحد لإدارة الإعمار يعمّق الفوضى ويقوض الشفافية: حيث إن تضارب الأدوار بين مجلس السلام الدولي، وهيئة التكنوقراط، والسلطة الفلسطينية، والجهات المانحة، قد يؤدي إلى تعدد مرجعيات القرار، وإلى غياب استراتيجية موحدة للإعمار، الأمر الذي يهدد احتمالات نجاح مشروع الإعمار، ويقوّض العدالة في توزيع الموارد.

3. غلبة التمويل الخارجي المشروط سياسياً تعيد تشكيل أولويات الإعمار: إذ تعتمد عمليات إعادة الإعمار في غزة بشكل شبه كامل على التمويل الخارجي، وهو تمويل يخضع بدرجة كبيرة لاعتبارات سياسية وجيوسياسية. هذا الواقع يمنح الجهات المانحة سلطة كبيرة في تشكيل أولويات المشاريع، ما قد يؤدي إلى إعادة توجيه مسار الإعمار نحو مصالح سياسية خارجية، بدلاً من الاحتياجات الفعلية للسكان. وبالتالي، تصبح الشفافية في معايير التمويل والإسناد، وآليات الإفصاح المالي، ضرورة لضمان عدم انحراف عملية الإعمار.

4. تغيّر السياق السياسي مع تنفيذ المرحلة الثانية من خطة ترامب يُنتج مخاطر إضافية: الضبابية في المرحلة المقبلة وعدم وضوحها، يوفر الأرضية لانقسامات جديدة في مراكز اتخاذ القرار، وتضارب في صلاحيات الجهات المحلية والدولية، وازدواجية في الأطر القانونية، واحتمال بروز ترتيبات أمنية وإدارية جديدة قد تؤثر على عدالة توزيع مشاريع الإعمار. كما أن دخول فاعلين دوليين وإقليميين جدد، سيعزز التنافس السياسي على ملف الإعمار، ما يزيد من مخاطر التسييس وتهميش الاحتياجات الإنسانية الحقيقية.

5. ضعف منظومة الحوكمة والأجهزة الرقابية يفتح المجال واسعاً لمخاطر الفساد: حيث إن التجارب السابقة تبرز بوضوح أن الأجهزة الرقابية الفلسطينية تعاني من ضعف في الاستقلالية، وشحّ الموارد، وغياب الوصول إلى المعلومات، كما لا توجد منظومة قانونية موحدة لتنظيم الإعمار. هذا الفراغ القانوني والمؤسسي يمثل ثغرة خطيرة، لأنه يسمح بحدوث محاباة وممارسات غير شفافة في التعاقدات والمشتريات، ويحدّ من قدرة المؤسسات والمجتمع المدني على الرقابة الفعالة.

6. التحديات الاجتماعية والثقافية تعيق الرقابة الشعبية وتعزز ضعف المساءلة نتيجة الأوضاع الإنسانية القاسية التي يمر بها المواطنون، ما يجعل انشغالهم في بتلبية احتياجاتهم الأساسية أولوية تتقدّم على المشاركة في الرقابة المجتمعية. كما أن تجارب الإعمار السابقة التي شابتها شبهات فساد، قللت من الثقة بالجهات المنفذة. هذا الواقع يحدّ من قدرة المجتمع المحلي على لعب دور رقابي فعّال يضمن النزاهة والعدالة في توزيع الموارد.

7. تحديات إجرائية وتقنية تعيق تطبيق معايير النزاهة الدولية: تبين وجود نقص في الكفاءات الهندسية والإدارية المحلية القادرة على إدارة مشاريع الإعمار وفق المعايير الدولية، إضافة إلى غياب منصات رقمية شفافة تتبع سير المشاريع، وتراجع القدرة على الرقابة الميدانية بسبب القيود الأمنية. كل ذلك يضعف من جودة التخطيط والتنفيذ، ويزيد من احتمالات الأخطاء وسوء الإدارة.

8. يمثل غياب العدالة البيئية تهديداً طويل الأمد لسلامة الإعمار: أظهرت الورقة أن تجاهل المعايير البيئية خلال الإعمار -مثل إدارة الأنقاض، وتلوث المياه والتربة، وضعف معالجة الصرف الصحي- قد تنتج عنه أضرار طويلة الأجل تُفاقم اللامساواة وتخلق مناطق وفئات متضررة بشكل دائم.

ثانياً. التوصيات

على الرغم من جملة التحديات المحتملة في سياق إعادة بناء وإعمار البنية التحتية، التي قد تؤثر، بشكل سلبي، على بيئة النزاهة والشفافية والعدالة، فإن السياق ذاته قد يحمل فرصاً مهمة لتعزيز بيئة النزاهة والشفافية إذا ما استثمر من خلال بناء منظومة رقابية مستقلة، وتطوير آليات للحوكمة التشاركية تشمل المجتمع المدني، والبلديات، والقطاع الخاص، والجهات المانحة ضمن إطار واحد قائم على قواعد المساءلة والمعلومات المفتوحة. كما أن اتساع الاهتمام الدولي بإعادة إعمار قطاع غزة، في ظل الاهتمام بمخاطر الانهيار الإنساني، يوفر فرصة لدفع نموذج تخطيطي قائم على الحقوق، يضمن إشراك الفئات الهشة، ويمنع تسييس ملف الإعمار، ويعيد بناء البنية التحتية بطريقة مستدامة وعادلة.

وبذلك، فإن اختلاف السياق السياسي في المرحلة المقبلة، لا يمثل تحدياً لإدارة الإعمار فحسب، بل اختبار حقيقي لقدرة المؤسسات الفلسطينية والدولية على بناء نموذج عمل قائم على النزاهة، والشفافية، والعدالة التوزيعية، والمساءلة لضمان ألا يتحول الإعمار إلى أداة نفوذ سياسي، وإنما إلى رافعة لتعزيز استعادة الحياة والحقوق في قطاع غزة. توصي الورقة بـ:

1. ضرورة القيام بإعداد خطة استعداد وتهيئة عامة فلسطينية، تقوم على تقييم سريع للمخاطر والقدرات الفلسطينية في مجال الحوكمة، وإنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة للأضرار والملكية والبنية التحتية كأساس لتحديد الأولويات، وإبقاء المانحين والمجتمع مدركين للحقائق، وإعداد خارطة بأصحاب المصلحة، تحدد من يلزم إشراكه في كل قطاع ومشروع.

2. تأسيس هيئة تسيقية مؤقتة تجمع الجهات المحلية (بلديات، وزارات)، والمجتمع المدني، والنقابات المهنية (مثل نقابة المهندسين)، والمانحين الدوليين، تحت ميثاق شفاف يحدد الصلاحيات ومساطر اتخاذ القرار، واعتماد قواعد سريعة للمشتريات الطارئة، مع ضمان ملاءمتها للمعايير الدولية ومرونة التنفيذ.

3. الاستعانة بمنظمة الشفافية الدولية في إلزام الشركات الإقليمية والدولية بمعايير الشفافية والنزاهة خلال دورها في عملية إعادة الإعمار.

4. بناء القدرات المحلية والاستعداد التشغيلي من خلال برامج مكثفة لبناء قدرات الوزارات والبلديات، وإنشاء وحدات تنفيذ محلية معتمدة ومؤهلة، لضمان سرعة التنفيذ وخلق أثر اقتصادي محلي، ووضع مخزونات استراتيجية من المواد الأساسية (بالتسيق مع الشركاء الإقليميين) وخطط بديلة لسلاسل التوريد.

5. تصميم خطة لإدارة الركام، مع فصل النفايات الخطرة، ومعالجة بيئية، قبل إعادة الإعمار، وإدماج معايير الحماية الجنسانية، واللاجئين، وذوي الاحتياجات الخاصة، في معايير التصميم والتنفيذ.

6. تفعيل نظام رصد مؤشرات أداء شفافة تشمل: نسب التنفيذ، التوظيف المحلي، مستوى خدمات (WASH)، معدلات الشكاوى/التحقيقات، وإنشاء وحدة مراقبة مستقلة، مكلفة بالتدقيق الفني والمالي، ونشر التقارير الدورية.

مصفوفة تحديد أدوار الفاعلين في تعزيز آليات النزاهة والشفافية والعدالة في إعادة إعمار البنية التحتية خلال مرحلة التعافي

توضح المصفوفة طبيعة المهام المطلوبة من كل الفاعلين باختلاف مستوياتهم، والآليات التي يجب أن يستندوا إليها، من أجل تعزيز بيئة النزاهة والشفافية والعدالة في إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة:

أولاً. على المستوى المحلي والمجتمعي

الفاعل	طبيعة الدور المطلوب	آليات تعزيز بيئة النزاهة والشفافية والعدالة
البلديات والمجالس المحلية	إدارة تنفيذية ومتابعة ميدانية للمشاريع، وإصدار التراخيص، والإشراف المحلي على التنفيذ.	- تبني أنظمة رقابة مالية داخلية. - نشر ميزانيات المشاريع علناً. - عقد جلسات استماع مجتمعية قبل تنفيذ أي مشروع.
المجتمع المدني	مراقبة مدنية وتوثيق التجاوزات، والضغط من أجل الشفافية، وتوعية الجمهور.	- رصد دوري لعقود الإعمار. - إصدار تقارير شفافية نصف سنوية. - حملات توعية حول الحق في الوصول إلى المعلومات.
النقابات المهنية مثل نقابة المهندسين، واتحاد المقاولين	ضمان التزام المهنيين بمعايير النزاهة والجودة في المشاريع.	- تبني مدونات سلوك مهنية. - المشاركة في لجان فنية مستقلة لتقييم العقود والمواصفات.
القطاع الخاص	تنفيذ المشاريع، وتوريد المواد والخدمات.	- الالتزام بنظام عطاءات تنافسي نزيه. - الإفصاح عن علاقات الشراكة والتمويل.

ثانياً. على المستوى الوطني (الحكومي والمؤسسي)

الفاعل	طبيعة الدور	آليات تعزيز النزاهة والشفافية
وزارة الأشغال العامة والإسكان	قيادة تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية، وتحديد الأولويات، ومتابعة الجودة.	- نشر بيانات المشاريع والمناقصات إلكترونياً. - تعزيز وحدة الرقابة الداخلية والمشتريات العامة.
وزارة المالية والتخطيط	إدارة تدفقات التمويل والموازنات العامة الخاصة بالإعمار.	- تطبيق نظام «الميزانية المفتوحة». - إشراف على صرف المساعدات وفق معايير واضحة.
ديوان الرقابة المالية والإدارية	الجهة العليا للمساءلة والتدقيق الحكومي.	- تنفيذ مراجعة مالية ربع سنوية. - إحالة قضايا الفساد للجهات المختصة.
هيئة مكافحة الفساد	التحقيق في شبهات الفساد الإداري والمالي في مشاريع الإعمار.	- الالتزام بنظام عطاءات تنافسي نزيه. - الإفصاح عن علاقات الشراكة والتمويل.
المجلس التشريعي/أو لجان رقابية بديلة	رقابة سياسية وتشريعية على الإنفاق العام والاتفاقيات.	- تشكيل لجنة خاصة لمتابعة إعادة الإعمار. - جلسات علنية لمساءلة الوزراء والمؤسسات المنفذة.
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	تزويد البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات عادلة.	- نشر خرائط توزيع المشاريع حسب المناطق. - إتاحة البيانات العامة (ataD nepO).

ثالثاً. على المستوى الإقليمي

آليات تعزيز النزاهة والشفافية	طبيعة الدور	الفاعل
<ul style="list-style-type: none"> - ربط التمويل بمؤشرات النزاهة. - فرض تقارير دورية مفصلة عن الإنفاق. - اعتماد مراجعة خارجية مستقلة. 	تمويل مباشر لمشاريع إعادة الإعمار وتحديد أولويات القطاعات.	صناديق التمويل العربية (مثل الصندوق الكويتي، السعودي للتنمية، وصندوق قطر للتنمية)
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء منصة بيانات مشتركة للمشاريع. - تبني «ميثاق النزاهة في الإعمار العربي». 	التسيق السياسي بين الدول الداعمة وتوحيد المرجعية.	الجامعة العربية/لجنة الإعمار العربية
<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بمعايير المشتريات الدولية. - الإفصاح عن الشركاء والمستفيدين الحقيقيين. 	شراكات في التنفيذ والاستثمار في البنية التحتية.	القطاع الخاص العربي والإقليمي

رابعاً. على المستوى الدولي

آليات تعزيز النزاهة والشفافية والعدالة	طبيعة الدور	الفاعل
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام أنظمة تدقيق مفتوحة. - نشر قوائم المشاريع والمقاولين. - إشراك المجتمع المحلي في التقييم. 	الإشراف الفني على مشاريع البنية التحتية وتنفيذ بعضها مباشرة.	الأمم المتحدة (SPONU، AWRNU، PDNU)
<ul style="list-style-type: none"> - إدراج مؤشرات الحوكمة ضمن شروط التمويل. - تقديم تقارير دورية علنية حول الالتزام بالشفافية. 	إدارة التمويل الدولي وتقديم المساعدات الفنية.	البنك الدولي وصندوق النقد الدولي
<ul style="list-style-type: none"> - ربط التمويل بمستوى الامتثال لمعايير النزاهة. - تمويل مبادرات المجتمع المدني الرقابية. 	دعم مالي وفني وربط المساعدات بالإصلاح المؤسسي.	الاتحاد الأوروبي
<ul style="list-style-type: none"> - يجب إخضاع التمويل ليتوافق مع القوانين الدولية وعدم التسييس. - فرض الشفافية في تخصيص المنح. 	تمويل مشروط في إطار "خطة ترامب" أو غيرها.	الولايات المتحدة والجهات المانحة
<ul style="list-style-type: none"> - إصدار تقارير تقييم النزاهة القطاعية. - دعم قدرات الهيئات المحلية لمكافحة الفساد. 	المراقبة والتقييم المستقل لحالة النزاهة.	المنظمات الدولية الرقابية (مثل الشفافية الدولية)

خامساً. على مستوى الفاعلين الأكاديميين والإعلاميين

آليات تعزيز النزاهة والشفافية	طبيعة الدور	الفاعل
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد مؤشرات أداء النزاهة والعدالة. - تطوير قواعد بيانات معرفية مفتوحة. 	تقديم دراسات تقييم أثر المشاريع وقياس العدالة المكانية.	الجامعات والمراكز البحثية
<ul style="list-style-type: none"> - التحقيق الصحفي المتخصص في الفساد التتموي. - منصات توعية جماهيرية بحقوق المواطنين في الشفافية. 	الرقابة المجتمعية والإفصاح عن التجاوزات.	وسائل الإعلام المحلية والدولية

سادساً. على مستوى الفاعلين الاجتماعيين المباشرين (المواطنون والمجالس المحلية)

آليات تعزيز النزاهة والشفافية	طبيعة الدور	الفاعل
<ul style="list-style-type: none"> - حضور اجتماعات التخطيط المحلي. - الإبلاغ عن المخالفات عبر قنوات آمنة. 	المشاركة في تحديد الأولويات ومراقبة التنفيذ.	المواطنون المتأثرون
<ul style="list-style-type: none"> - عقد لقاءات دورية مع المنفذين. - تقييم جودة الخدمات بعد التنفيذ. 	ضمان العدالة المناطقية ومتابعة تنفيذ المشاريع	المجالس المحلية

المراجع العربية:

- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2024. التقرير السنوي السابع عشر حول واقع النزاهة ومكافحة الفساد في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- جينيفر بريك مورتازاشفيلي. «إعادة النظر في العلاقة بين إعادة الإعمار المجتمعي والعلوم الاجتماعية: دروس من أفغانستان»، 2025، ص 125-146: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198960287.003.0006>
- مبادرة الإصلاح العربي. «إعادة التفكير بالعدالة في التحول البيئي أوقات النزاعات والأزمات»، المؤتمر السنوي السادس للسياسات البيئية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أيار/مايو 2025: <https://2u.pw/W8VWAX>
- مركز المعلومات والأنباء الفلسطينية «وفا»: «نص قرار مجلس الأمن الدولي 2803 بشأن قطاع غزة وإنهاء الحرب»: <https://info.wafa.ps/pages/details/35931>
- محمد سليمان. «العدالة في البنية التحتية.. تعافٍ بلا معايير في قطاع غزة». وكالة سوا الإخبارية، 2025/11/24: <https://linkshortcut.com/qxbjA>

المراجع الأجنبية:

- P. B. Anand:» Getting Infrastructure Priorities Right in Post-Conflict Reconstruction», Research Paper No. 200542/, <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/rp200542-.pdf>
- John Hawkins:» How to Note: Reducing corruption in infrastructure sectors», https://www.undp-aciac.org/publications/ac/publications/EoD_Consultancy_May2013_Reducing_Corruption_in_Infrastructure.pdf
- M.F. HARAKE: « Rebuilding with Integrity: Ethical Project Management for Post-War Public Works», 2025, <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/202510//pmwj157-Oct2025-Harake-Rebuilding-with-Integrity-featured-paper.pdf>
- World Bank, the European Union, the United Nations,» GAZA STRIP INTERIM DAMAGE ASSESSMENT SUMMARY NOTE MARCH 29, 2024»,
- https://files.transparencycdn.org/images/Global-Integrity-Pacts-Publication_18122024.pdf

المقابلات:

تاريخ المقابلة	المنصب	الاسم
2025/11/15	مدير شبكة المنظمات الأهلية	أمجد الشوا
2025/11/25	وكيل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني	سمير مطير
2025/11/29	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"	عزمي الشعبي
2025/11/13	خبير اقتصادي؛ مدير مؤسسة "بال ثينك" للدراسات الاستراتيجية	عمر شعبان
2025/11/20	وكيل وزارة الأشغال العامة والإسكان السابق	ناجي سرحان
2025/11/28	رئيس بلدية مدينة غزة	يحيى السراج



البيان الختامي لمؤتمر الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان ضمانات النزاهة والعدالة في إدارة مرحلة التعافي المبكر

السيدات والسادة، ممثلي المؤسسات الوطنية والدولية، شركاؤنا في المجتمع المدني، الحضور الكريم،

في البداية نتوجه بالشكر إلى الباحثين مُعدّي الأوراق، وإلى الخبراء والمختصين الذين أسهموا في تطوير النقاشات خلال جلسات المؤتمر، كما نشكر جهود كل من شارك وساهم في إنجاح أعمال هذا الحدث الوطني في لحظة فارقة من تاريخ قضيتنا الفلسطينية.

ينعقد مؤتمرنا في واحدة من أكثر المراحل حساسية بعد حرب الإبادة التي طالت الإنسان والمكان ومنظومة الحكم في قطاع غزة؛ حرب خلّفت دماراً هائلاً، ومستقبلاً غامضاً، مساحة عدم اليقين فيه أكثر بكثير من مساحة وضوح الرؤيا المستقبلية للواقع، تتعدد فيه المرجعيات التشريعية والمؤسسية، وتتداخل فيه الأدوار المحلية والإقليمية والدولية، في ظل غياب منظومة فلسطينية وطنية موحدة لإدارة مرحلة التعافي. هذا الواقع يفرض ومن منطلق المسؤولية الوطنية والأخلاقية والسياسية على جميع الفاعلين الفلسطينيين ضمان منع الانحراف في إدارة الخدمات العامة، والحد من مخاطر الفساد بغض النظر عن الاطراف المسؤولة، وكون ائتلاف أمان معني في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة في فلسطين بادر بعقد هذا المؤتمر كمساهمة منه في هذا المجال، ونأمل ان تتبعه مبادرات من المؤسسات الوطنية تغطي المجالات الأخرى.

لقد ارتكزت أعمال المؤتمر على قراءة دقيقة للواقع الجديد الذي أفرزته الحرب، والذي يعتبر تحدي عدم الوضوح في الاطار المرجعي والمؤسسي لإدارة وتنفيذ اجراءات التعافي المبكر، وبسبب تعدد الجهات المتدخلة (محلياً وإقليمياً ودولياً) ضمن أدوار حددتها الخطة المعتمدة دولياً، بما في ذلك (مجلس السلام وقوة الاستقرار، صندوق التمويل الدولي، والاطراف الفلسطينية الرسمية والمؤسسات الأهلية المحلية والدولية).

وقد بُنيت أعمال المؤتمر على قراءة معمّقة للواقع الجديد الذي فرضته الحرب، وما نتج عنه من تحديات غير مسبوقة، وفي مقدمتها غياب إطار مرجعي واضح وموحد لإدارة وتنفيذ إجراءات التعافي المبكر. ويزداد هذا التحدي تعقيداً بفعل تعدد الأطراف المتدخلة محلياً وإقليمياً ودولياً ضمن أدوار رسمتها الخطة المعتمدة دولياً، وتشمل: مجلس السلام وقوة الاستقرار، صندوق التمويل الدولي، إضافة إلى الجهات الفلسطينية الرسمية والمؤسسات الأهلية المحلية والدولية. هذا المشهد المتداخل يحمل مخاطر تهميش القرار الوطني الفلسطيني بسبب سياسة حكومة الاحتلال الاسرائيلي، وضعف الجاهزية المؤسسية نتيجة الانقسام وغياب المرجعيات الموحدة.

إن المرحلة المقبلة تُعد من أكثر المراحل قابلية لمخاطر الفساد وإساءة استخدام السلطة، لضعف آليات الرقابة الرسمية. ومع استمرار الاحتلال في التحكم بالمعابر والموارد الحيوية، وتوظيف ملف المساعدات كأداة ضغط وابتزاز، وبفرض نماذج إدارة خارجية لا تخضع لمساءلة الشعب الفلسطيني.

إن السياسات الإسرائيلية الراهنة - والمتوقع استمرارها - تستهدف إضعاف المنظومة الوطنية وشرعيتها كمرجعية لإدارة المرحلة، عبر تكريس حالة الفوضى وإطالة أمد آثار الحرب، بما يضمن بقاء بيئة عدم الاستقرار قائمة. ويتجلى ذلك في التباطؤ المتعمد في استكمال مرحلة انسحاب الجيش الإسرائيلي، وإبطاء إجراءات التعافي المبكر، بما يعيق الانتقال إلى المرحلة الثالثة من الخطة الدولية المرتبطة بتسوية الصراع وتأسيس الدولة الفلسطينية المستقلة.

وانطلاقاً من مسؤوليتنا الوطنية، يؤكد المؤتمر ضرورة تعزيز وحدة الإطار المؤسسي الفلسطيني بمستوياته المختلفة بالضفة وغزة، واستثمار الدور العربي والإسلامي والإقليمي، شريطة بذل كل الجهد لتنفيذ الأعمال بنزاهة وعدالة في جميع المجالات.

وعليه، يدعو المؤتمر إلى تبني استراتيجية وطنية موحدة لإدارة مرحلة التعافي الأولي وما يليها، تستند إلى قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة.

وتشمل هذه الاستراتيجية ما يلي:

أولاً: في إدارة الشأن العام في قطاع غزة

1. اعتماد التشريعات والبنى المؤسسية الفلسطينية الموحدة كمرجعية قانونية وإدارية لعمل كافة المسؤولين العاملين في إدارة الشأن العام.
2. اعتبار الإصلاحات الواردة في الخطة الدولية فرصة تاريخية لإجراء انتخابات محلية وتشريعية ورئاسية موحدة تشمل الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس.
3. حماية البنى المجتمعية الجامعة وتعزيز أدوار الاتحادات والنقابات والغرف التجارية باعتبارها ركائز للتماسك المدني والديمقراطي.

ثانياً: في تعزيز النزاهة والشفافية ومنع الفساد خلال إدارة التعافي وإعادة الإعمار

1. تمكين الجهات الرقابية الرسمية (ديوان الرقابة، هيئة مكافحة الفساد، وحدات الشكاوى) من القيام بدورها في قطاع غزة وفق الإطار القانوني الفلسطيني المعتمد.
2. تعزيز الرقابة المجتمعية من خلال المجتمع المدني والإعلام والنقابات لضمان شفافية التنفيذ.
3. إنشاء منصات وطنية موحدة للبيانات تشمل: البنية التحتية المتضررة، التعليم، النازحين، المرضى والإجلاء الطبي، وسجل موحد للمساعدات الإنسانية.
4. إلزام جميع الأطراف المحلية والدولية بنظام إفصاح شفاف للبيانات والتمويل.
5. الالتزام بقانون الشراء العام الفلسطيني بما يشمل الإفصاح عن ملكية الشركات والمتعاقدين الحقيقيين.
6. اعتماد معايير الكفاءة والنزاهة في اختيار أعضاء اللجان العاملة في التخطيط والتنفيذ، ورفض المحاباة السياسية والتنظيمية.
7. نشر جميع خطط التعافي والتقارير المالية والإدارية وقوائم المستفيدين بشكل علني.
8. إنشاء هيئة تنسيقية وطنية مؤقتة لإعادة تأهيل البنية التحتية، تشمل ممثلي البلديات والوزارات ذات العلاقة ومجموعة من الخبراء من المجتمع المدني والقطاع الخاص والمانحين، ضمن ميثاق يحدد الصلاحيات وآليات اتخاذ القرار، وباعتماد سجل وطني للمقاولين المؤهلين وفقاً لاتحاد المقاولين الفلسطينيين.
9. إعادة تمكين وكالة الأونروا بصفقتها جهة مركزية لتنسيق الإغاثة الإنسانية وتوزيعها.
10. إعداد خطة وطنية لإعادة تشغيل منظومة القضاء تدريجياً، بالتعاون مع مجلس القضاء الأعلى بالضفة الغربية.
11. تطوير برامج توعية شاملة حول منظومة النزاهة ومكافحة الفساد لجميع العاملين والقائمين على جهود التعافي والمساعدات.

ختامًا

يدعو المؤتمر المجتمع الدولي إلى احترام وحدة المؤسسات الفلسطينية وإطارها القانوني ورفض استخدام المساعدات أداة للهندسة السياسية أو الاجتماعية، وضمان الإفصاح الكامل عن التمويل وآليات التنفيذ. كما يؤكد الجمع أن نجاح التعافي مشروط بوجود منظومة حكم ، شفافة، خاضعة للمساءلة، وقادرة على حماية القرار الوطني الفلسطيني وتعزيز صمود الشعب وضمان حقوقه في الحرية والكرامة والمساواة. إن إعادة إعمار غزة لا تبدأ بالإسمنت فحسب، بل تبدأ باستعادة منظومة النزاهة وبناء الثقة وصون الحق الإنساني والوطني للفلسطينيين في إدارة مستقبلهم بأنفسهم.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان
العاشر من كانون الأول / ديسمبر 2025

AMAN
Transparency Palestine



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)

المؤسسة الفلسطينية المعتمدة من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ العام 2006، تأسس في العام 2000 من مجموعة من المؤسسات الأهلية الفاعلة في مجال الديمقراطية والحكم الصالح وحقوق الإنسان، سعياً لتحقيق رؤيته نحو «مجتمع فلسطيني خالٍ من الفساد».

يسعى الائتلاف حالياً إلى خلق وقيادة حراك مجتمعي عبر قطاعي مناهض للفساد، والإسهام في إنتاج ونقل وتوطين المعرفة بالفساد ومكافحته على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي. يحرص ائتلاف أمان على القيام بدوره الرقابي Watchdog على النظام الوطني للنزاهة بالتركيز على المشاركة المجتمعية وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام في الرقابة والمساءلة وخلق بيئة محصنة ومساهمة في الكشف عن جرائم الفساد والحد من انتشاره.

رام الله: عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال ص.ب: رام الله 339 القدس 69647

هاتف: 022989506 - 022974949 فاكس: 022974948

غزة: شارع حبوش، متفرع من شارع الشهداء - عمارة دريم / الطابق الثالث

هاتف: 082884767 تليفاكس: 082884766

الموقع الإلكتروني: www.aman-palestine.org

     /AmanCoalition

برنامج أمان الرئيسي بتمويل مشكور من حكومات النرويج ولوكسمبورغ والسويد وهولندا/UNDP