

رئاسة الحكومة
المدرسة الوطنية للإدارة
معهد القيادة الإدارية

القيادة الإدارية والعدالة الانتقالية

التقرير التأليفي للدورة السادسة
جانفي - جويلية 2013

توطئة

يعرّف الخبراء الإنتقال من مرحلة الإستبدال إلى الديمقراطية ومن منظومة إلى أخرى بالعملية السياسية الإستثنائية المعقّدة والتلقائية التي نادرا ما تدرج في إطار مؤسسات.

والإنتقال الديمقراطي يعتمد عموما على إجراءات وتقنيات وآليات خاصّة بعملية الإنتقال من طور إلى آخر تسهر على تأمينها هياكل تحدث بحكم الواقع الجديد وبصورة مرتجلة.

وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الإنتقال من نظام متسلط أو ديكتاتوري إلى نظام ديمقراطي عبر إنتخابات حرّة ونزيهة.

ويقرّ دارسو مسألة الإنتقال الديمقراطي بصعوبته بحكم تشعبه وتعدّد أبعاده، إذ أنّ طول مدّة عهود الإستبدال والديكتاتورية يسبّب آثارا سلبية ويخلف ضحايا وأضرارا بالمواطنين والمؤسسات ليس من اليسير تجاوزها.

ومن هذا المنطلق برزت العدالة الإنتقالية التي تهدف بالأساس إلى تحقيق العدل والإنصاف وإرجاع الحقوق إلى أصحابها في فترة إنتقالية من الإستبدال إلى نظام ديمقراطي.

وقد تناولت الدورة السادسة لمعهد القيادة الإدارية بالمدرسة الوطنية للإدارة موضوع العدالة الإنتقالية

في علاقتها بالقيادة الإدارية اعتمادا إلى أهميته في إرساء مقومات الانتقال الديمقراطي في تونس بعد الثورة قوامه احترام حقوق الإنسان و تفعيل الديمقراطية و تركيز سيادة القانون وإصلاح المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم لأول مرة منذ إحداث معهد القيادة الإدارية سنة 2007، اقتراح الموضوع الخاص للدورة من قبل الوزارة المكلفة بحقوق الإنسان والعدالة الإنتقالية بالتنسيق مع المصالح المختصة برئاسة الحكومة.

وتضمن برنامج التكوين عددا من المحاضرات والملتقيات ذات الصلة بموضوع العدالة الإنتقالية أمّنّها خبراء تونسيون وأجانب، إضافة إلى تنظيم زيارات دراسية إلى الخارج وإلى وزارة حقوق الإنسان والعدالة الإنتقالية قصد الإطلاع على خطة الوزارة في هذا الميدان علما وأنه شارك في هذه الدورة ستة وعشرون (26) إطارا ساميا بالإدارة العمومية التونسية.

وقد تولى المنفعون بالدورة إعداد تقرير تألّفي تضمن من ناحية دور القيادة الإدارية في تطوير مسار العدالة الإنتقالية وذلك أساسا عبر ضبط المحددات وبلورة التصورات وتجسيم مسار العدالة

الانتقالية مع التأكيد على التدابير ذات الصلة بتجسيماها من ناحية أخرى. و خلاص التقرير إلى تقديم جملة من المقترحات والتوصيات ذات العلاقة يمكن الاستئناس بها.

وبمناسبة اختتام أشغال الدورة السادسة لمعهد القيادة الإدارية، يشرفني أن أتوجه بالشكر للدارسين والإطار المكوّن وكلّ الذين سهروا على التنظيم والمساهمة في حسن سير هذه الدورة في هذه المرحلة من تاريخ تونس متمنيا أن يقدم هذا التقرير الإضافة المرجوة في مجال دور القيادة الإدارية لإرساء مقومات العدالة الانتقالية.

حمادي الفهري

مدير المدرسة الوطنية للإدارة

الفهرس

الصفحة

7المقدمة
17الجزء الأول : دور القيادة الإدارية في تصور مسار العدالة الانتقالية
19المبحث الأول : ضبط المحددات
24المبحث الثاني : بلورة التصورات
27الجزء الثاني : القيادة الإدارية شريك في تجسيم مسار العدالة الانتقالية
29المبحث الأول : تدابير تجسيم العدالة الانتقالية
36المبحث الثاني : المساهمة في هياكل العدالة الانتقالية
63الخاتمة
67الملاحق
69الملحق رقم 1 : برنامج الدورة السادسة لمعهد القيادة الإدارية
73الملحق رقم 2 : قائمة دارسي الدورة السادسة لمعهد القيادة الإدارية

المقدمة

تميّز مصطلح الانتقال الديمقراطي بتعدّد أبعاده وقدرته على أن يشمل أوضاعا مختلفة للسير نحو الديمقراطية، منها الحروب الأهلية، والأنظمة الاستبدادية. وقد شاع انطلاقا من نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، للتعبير عن جملة المسارات التي تحقق الانتقال السلمي من الدكتاتورية إلى الديمقراطية عبر إرساء انتخابات حرّة ونزيهة⁽¹⁾.

وقد تبلور استعمال المصطلح في خضمّ الدراسات المقارنة لموجة الديمقراطية التي عرفها جنوب أوروبا بداية من السبعينيات، وتحديدًا البرتغال سنة 1970 واليونان سنة 1974 وأسبانيا سنة 1976، وتلتها موجة أخرى شملت أمريكا اللاتينية في نهاية السبعينيات، بدءًا بالإكوادور سنة 1978 ووصولًا إلى الشيلي سنة 1989⁽²⁾.

وتدعم علم الانتقال الديمقراطي la transitologie بالموجة التي شهدتها أوروبا الشرقية خاصة مع انهيار جدار برلين، وبسقوط نظام الميز العنصري في جنوب أفريقيا سنة 1991.

لكن لم يكن الانتقال يسيرا في أغلب الأحيان، إذ أن طول عهد الاستبداد خلف آثارا وضحايا لم يكن من السهل تجاوزها، فبرزت العدالة الانتقالية في البداية كمجموعة من الآليات لمعالجة آثار الماضي.

ويصف البعض العدالة الانتقالية بأنها توجه عام يربط العدالة بالسلم والديمقراطية، ويرتكز على أربعة تدابير مركزية هي المحاكمة وكشف الماضي و جبر الضرر وإصلاح المؤسسات⁽³⁾. ويرى آخرون في نفس السياق وجود جوهر يمكن اعتباره " قانونا عرفيا للعدالة الانتقالية، ويقوم على خمسة محاور هي التتبع القضائي لمرتكبي الجرائم وكشف الحقائق والمصالحة وتعويض الضحايا وإصلاح المؤسسات القضائية والسياسية والإدارية. فلا وجود لمصالحة أو تعويض دون تتبع ومحاسبة⁽⁴⁾.

1) وقد برز المصطلح في خضم عمل جماعي مقارن قامت به مجموعة من الباحثين الأمريكيين والأوروبيين وقدم مرجعا في هذه المادة وهو المؤلف الجماعي:

O'DONNELL, Guillermo, SHMITTER, Philippe et WHITEHEAD, Laurence, *Transition from Authoritarian Rule*, Ed. Johns Hopkins U.P., Baltimore 1986 .

Cf. aussi Juan J.LINZ & Alfred STEPAN. *Problems of democratic transition and consolidation*. The John Hopkins University Press 1996.

2) Version française de l'article en espagnol pour le Diccionario de Ciencia Política. Ed. Universidad de Concepción. Chile . http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/65/36/54/PDF/traduc.art.dict.pdf_.pdf.

3) ANDRIEU, Kora. *La justice transitionnelle*. Paris : Gallimard, 2012.

4) HAMMOUDA, Mohamed. *La justice transitionnelle. La transition démocratique en Tunisie, État des lieux, Tome II les questions*. Tunis: Diwen Edition, 2012.

وهو ما ذهب إليه تقريبا معدو مشروع القانون الأساسي المتعلق بالعدالة الانتقالية في فصله الأول⁽⁵⁾، من أن العدالة الانتقالية "هي مسار متكامل من الآليات والوسائل المعتمدة لفهم ومعالجة ماضي انتهاكات حقوق الإنسان بكشف حقيقتها ومساءلة ومحاسبة المسؤولين عنها، وجبر ضرر الضحايا ورد الاعتبار لهم بما يحقق المصالحة الوطنية ويحفظ الذاكرة الجماعية ويوثقها ويرسي ضمانات عدم تكرار الانتهاكات والانتقال من حالة الاستبداد إلى نظام ديمقراطي يساهم في تكريس منظومة حقوق الإنسان".

وتتسم العدالة الانتقالية بجملة من الآليات تميّزها عن العدالة العادية، لكن مع حفاظها على نفس الضمانات القانونية والقضائية. فمع إجراء المساءلات القضائية للمذنبين، يكون من الضروري الكشف عن الحقيقة حول التجاوزات والانتهاكات خلال فترة الاستبداد، وجبر ضرر الضحايا، واعتذار المذنبين في إطار المصالحة، وصولاً إلى إصلاح المؤسسات وتدعيم الضمانات لمنع تكرار ما حدث. وتؤدي لجان الحقيقة دوراً أساسياً في التحقيقات بشأن الانتهاكات التي حدثت، وإصدار التقارير في شأنها مع تقديم توصيات لمعالجة تلك الانتهاكات. ولجان الحقيقة من أهم ابتكارات العدالة الانتقالية فبدايتها كانت في الأرجنتين سنة 1983 والشيلي في سنة 1990 وكانت أكثرها شعبية لجنة جنوب إفريقيا سنة 1995. وأصبحت لجان الحقيقة رمزا للعدالة الانتقالية.

كما تتميز العدالة الانتقالية بالدعوى الجنائية ضدّ المسؤولين الذين يتحملون القدر الأكبر من المسؤولية عن ارتكاب انتهاكات حقوق الإنسان وبرامج التعويض وجبر الضرر وهي مبادرات تدعمها الدولة لجبر الأضرار المادية والمعنوية المترتبة عن انتهاكات الماضي. وتتصل العدالة الانتقالية أيضاً بإصلاح المؤسسات العسكرية والأمنية والقضائية وغيرها من مؤسسات الدولة وتحويلها من أدوات قمع وفساد إلى أدوات نزيهة لخدمة المواطنين. وتكتمل آليات العدالة الانتقالية بجهود تخليد الذكرى. وتشمل إقامة المتاحف والنصب التذكارية التي تحفظ الذكرى العامة للضحايا وترفع مستوى الوعي الأخلاقي بشأن جرائم الماضي، بهدف إرساء حصن منيع يحول دون تكرارها في المستقبل.

لكن يبقى مصطلح "العدالة الانتقالية" حاملاً لنوع من التناقض، إذ أنه يتعلق بالعدالة بما تعنيه من قيم متعالية ومطلقة، ويقرنها بالانتقالية التي ترتبط بالنسبية الملازمة لظرفية الانتقال الديمقراطي الخاصة بكل دولة.

فإن كانت العدالة الانتقالية هي حلقة الوصل بين مفهومين عامين هما العدالة (Justice) التي عرّفها الأمم المتحدة على أساس كونها المثل العليا للمساءلة والإنصاف في حماية الحقوق وإحقاقها ومنع التجاوزات والمعاقبة عليها⁽⁶⁾، والانتقال (Transition) وهو مفهوم منحصر في فترة التغيرات السياسية،

(5) مشروع قانون أساسي يتعلق بتنظيم العدالة الانتقالية وضبط أسسها ومجال اختصاصها تم تقديمه إلى المجلس الوطني التأسيسي بتاريخ 12 جانفي 2013.

(6) يراجع في هذا، "عن العدالة الإنتقالية والعزل السياسي. مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان".

http://www.arabtj.org/File/CIHRS_Research_Transitional_Justice.pdf

Voir C. ROUSSEAU, « Le droit international et l'idée de justice », dans *Le droit international au service de la paix, de la justice et du développement : mélanges Michel Virally*, Paris, Pedone, 1991, p. 399-403.

وتتميز باتخاذ تدابير قانونية وحقوقية لمواجهة وتصحيح جرائم ارتكبت عن طريق نظام قمعي سابق، فإن ذلك يعني أن التحول أو الانتقال مرتبط في مفهوم العدالة الانتقالية بالانتقال من مجتمع أقل تحررا إلى مجتمع أكثر ديمقراطية.

لذلك يمكن تعريف العدالة الانتقالية بكونها تلك العمليات والآليات المرتبطة بالمحاولات التي يبذلها المجتمع لفهم تجاوزات الماضي واسعة النطاق بغية كفالة المساءلة وإقامة العدالة وتحقيق المصالحة، أي أنها منظومة من القرارات التي يتخذها المجتمع والدولة لمعالجة انتهاكات حقوق الإنسان بهدف تحقيق الاعتراف الواجب بما تكبدته الضحايا من انتهاكات ومحاسبة مرتكبيها.

وعليه، فإن في مفهوم العدالة الانتقالية عدة عناصر أساسية لتحقيق أهداف الثورة منها ما يتعلق بالملاحقة القضائية والتحقيق في الانتهاكات لجبر الضرر المادي والمعنوي وتعزيز إمكانيات تحقيق السلام والمصالحة والديمقراطية ومنها ما يتعلق بإصلاح المؤسسات. أي أنها تكييف للعدالة على النحو الذي يلائم مجتمعات تخوض مرحلة من التحولات في أعقاب حقبة من تفشي انتهاكات حقوق الإنسان، سواء حدثت هذه التحولات فجأة أو على مدى عقود طويلة.

وإذ تدعو العدالة الانتقالية إلى إصلاح المؤسسات وخاصة منها تلك التي تتعلق بالقضاء والأمن والجيش، فإنها أيضا وبموجبات أخلاقية، مرتبطة عضويًا بالحراك الاجتماعي بعد الثورة في شموليته. وبالتالي فهي تقتضي إصلاحا لكافة المؤسسات والتنظيمات الإدارية وتركيز آليات جديدة وحديثة تضمن حوكمة رشيدة وشفافة، في إطار صيرورة مستدامة تمنع حدوث انتهاكات جديدة لحقوق الإنسان، وتضمن إساءة الخدمات المناسبة للمواطنين دون تمييز.

فمفهوم العدالة الانتقالية، وفقا للمبادئ التوجيهية التي أقرتها الأمم المتحدة، يشكل كامل نطاق العمليات والآليات المرتبطة بالمحاولة التي يبذلها المجتمع لفهم تركة تجاوزات الماضي واسعة النطاق بغية ضمان المساءلة وإقامة العدالة وتحقيق المصالحة. وتعدّ آليات العدالة الانتقالية عنصرا بالغ الأهمية في تدعيم سيادة القانون⁽⁷⁾.

وقد شهد العالم العربي عدة تجارب تتعلق بالعدالة الانتقالية، من ذلك ما تمّ في المملكة المغربية، من إنشاء لأول هيئة إنصاف ومصالحة في العالم العربي سنة 2004.

وقد تصاعدت المطالبة بتحقيق الانتقال الديمقراطي وتحقيق العدالة الانتقالية مع قيام ثورات الربيع العربي". ويمثل الانتقال الديمقراطي رهانا كبيرا لهذه الدول الفتية في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد. ولا ريب أن العدالة الانتقالية التي تعتبر قرينة التحول الديمقراطي قد عرفت تطورا سريعا خلال الربع الأخير من القرن الماضي واتصل تاريخها بتاريخ لجان الحقيقة والإنصاف والمصالحة باعتبارها مدخلا لإعادة بناء المجتمعات ومؤسسات الدولة في إطار مرجعيات حقوق الإنسان والديمقراطية وحكم القانون.

7) Le rapport du Secrétaire Général des Nations Unies sur le « Rétablissement de l'Etat de droit et administration de la justice pendant la période de transition dans les sociétés en proie à un conflit ou sortant d'un conflit » du 23 août 2004.

ولا شك أن تونس عرفت على مدى تاريخها عديد الأحداث التي يمكن أن ترتبط بالعدالة الانتقالية، وقد يفسر هذا الخلاف الذي وقع عند صياغة مشروع القانون الأساسي حول تاريخ الأحداث التي يمكن أن يشملها مسار العدالة الانتقالية.

فقد حدثت عدة انتفاضات زمن الحماية الفرنسية، وتمّ قمعها من طرف القوى الاستعمارية بكل عنف، من ذلك انتفاضة الفلاحين سنة 1902، بسبب تزايد وتيرة اقتطاع أراضيهم ومنحها لمستوطنين فرنسيين، ودامت بضعة أسابيع، وأحداث الجلاز سنة 1911 وتمثلت في الاحتجاجات العنيفة التي شهدتها تونس بعد قيام بلدية تونس، الخاضعة للسلطات الفرنسية، بتقديم طلب لتسجيل أرض مقبرة الجلاز. وأسفرت المواجهات عن مقتل عدد من الأشخاص من الطرفين، كما تخللتها مصادمات مع الجالية الإيطالية على خلفية الغزو الإيطالي لليبيا المجاورة. ومظاهرات أبريل 1938، المناهية بالحرية وبـ"برلمان تونسي"، وسقط خلالها عشرات القتلى، وأصبح هذا اليوم عيداً وطنياً يحيي فيه التونسيون ذكرى عيد الشهداء.

ولئن كانت هذه الأحداث تندرج أكثر ضمن مسؤولية الاستعمار عن الجرائم والانتهاكات التي قام بها، فإن ما قامت به سلطات الاستقلال من تجاوزات تدخل أكثر ضمن مجال العدالة الانتقالية. فقد بدأ قمع المعارضين منذ سنة 1955، وقد وصل الأمر إلى التصفية الجسدية لبعض رموزها منهم الزعيم صالح بن يوسف. وعرفت تونس موجة أخرى من القمع والإعدامات سنة 1962 بعد إحباط محاولة انقلاب عسكري. وقد طالت العقوبات بعض الجهات. وتجددت حملات قمع المعارضين مع أحداث 26 جانفي 1978 بعد أن دعا الإتحاد العام التونسي للشغل إلى إضراب عام، إذ استخدمت قوات الأمن الرصاص الحي لفضه، مما أدى إلى مقتل العشرات. وقد مثل ذلك منعرجاً في علاقة الدولة بالمجتمع وأحدث رجاءات في البنية الاجتماعية والسياسية استمرت آثارها في التفاعل لمدة طويلة⁽⁸⁾.

ثم عرفت تونس انفراجاً في مطلع الثمانينات عبر سياسة الانفتاح التي كان من المفروض أن ترسي التعددية السياسية في البلاد، وتعيد الحقوق إلى بعض ضحايا التجاوزات السابقة، لكن سريعا ما تغلبت النزعة الاستبدادية، وتفاقت مع أحداث الخبز في جانفي 1984⁽⁹⁾.

وجاء نظام 7 نوفمبر 1987، معلنا انتقالاً ديمقراطياً، مع إصلاح للمؤسسات وجبر ضرر الضحايا بإصدار عفو تشريعي⁽¹⁰⁾. لكن سريعا ما رجعت الانتهاكات للحقوق والحريات بقوة، وقد وثقت تقارير المنظمات الحقوقية حجم الجرائم التي تم ارتكابها إلى حين قيام الثورة، وازداد الأمر باستشراء الفساد الذي طال مختلف المجالات.

(8) وقد أسفرت الأحداث الدامية عن حصيلة بشرية ثقيلة بلغت 52 قتيلا حسب مصادر وزارة الداخلية آنذاك، في حين أعلنت مصادر طبية عن 200 قتيلا وآلاف الجرحى والمعتقلين.

(9) أحداث الخبز سنة 1984 : بدأت غرب وجنوب تونس بسبب قرار الحكومة مضاعفة سعر الخبز، وسرعان ما انتشرت في ظرف وجيز لتشمل جميع مناطق البلاد ، واضطرت السلطات إلى إقحام الجيش، لاسيما بعد مقتل العشرات برصاص قوات الأمن، وانتهت بقرار سريع من الرئيس الأسبق الحبيب بورقيبة بإلغاء قرار الزيادة في السعر

(10) قانون عدد 63 لسنة 1989 مؤرخ في 3 جويلية 1989 متعلق بالعفو العام.

وجاءت انتفاضة الحوض المنجمي سنة 2008 على إثر اكتشاف تلاعب بنتائج مناظرة انتدابات أجريت لتشغيل بعض الشباب العاطل الحامل للشهادات⁽¹¹⁾. وتطور احتجاج مواطني الحوض المنجمي من مجرد مطالبة بحق الشغل عبر إلغاء نتائج مناظرة انتداب في بلدة الرديف، إلى انتفاضة شعبية شاملة، انخرطت فيها البلديات المجاورة تحت شعار بارز هو الحق في الشغل والتنمية⁽¹²⁾. وتواصلت انتفاضة الحوض المنجمي لتترابط بثورة 14 جانفي 2011.

إن الخصوصية التي تميّز بها الانتقال الديمقراطي في تونس، لا بالنظر إلى دول الربيع العربي فحسب، بل كذلك بالمقارنة مع مختلف التجارب الديمقراطية السابقة، انعكست كذلك على مسار العدالة الانتقالية.

فقد بدأ الحديث عن مقومات العدالة الانتقالية بشكل مبكر، وعرف انتشارا كبيرا انخرطت فيه منظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية ومؤسسات الدولة، لكن عرف مسار العدالة الانتقالية بطء وتعثرا كبيرين. حيث تمّ بالتوازي مع إثارة عديد الدعاوى أمام المحاكم الجزائية لجرائم تخصّ الفساد والرشوة وأمام المحاكم العسكرية ذات الاختصاص بخصوص قضايا شهداء وجرحى الثورة، سنّ جملة من النصوص التي راکمت بعض عناصر العدالة الانتقالية، من ذلك:

- المرسوم عدد 1 لسنة 2011 المؤرخ في 19 فيفري 2011 المتعلق بالعفو العام، وهو أول مرسوم صدر بعد الثورة.
- المرسوم عدد 7 لسنة 2011 المؤرخ في 18 فيفري 2011 المتعلق بإحداث لجنة وطنية لتقصي الحقائق حول الرشوة والفساد.
- المرسوم عدد 8 لسنة 2011 المؤرخ في 18 فيفري 2011 المتعلق بإحداث اللجنة الوطنية لاستقصاء الحقائق في التجاوزات المسجلة خلال الفترة الممتدة من 17 ديسمبر 2010 إلى حين زوال موجبها.
- المرسوم عدد 40 لسنة 2011 المؤرخ في 19 ماي 2011 المتعلق بجبر الأضرار الناتجة عن الاضطرابات والتحرّكات الشعبية التي شهدتها البلاد.
- المرسوم عدد 97 لسنة 2011 المؤرخ في 24 أكتوبر 2011 المتعلق بالتعويض لشهداء ثورة 14 جانفي 2011 ومصائبها.
- القانون التأسيسي عدد 6 لسنة 2011 المؤرخ في 16 ديسمبر 2011 المتعلق بالتنظيم المؤقت للسلط العمومية.
- الأمر عدد 22 لسنة 2012 المؤرخ في 19 جانفي 2012 المتعلق بإحداث وضبط مشمولات وزارة حقوق الإنسان والعدالة الانتقالية.
- المرسوم الإطاري عدد 120 لسنة 2011 المؤرخ في 14 نوفمبر 2011 المتعلق بمكافحة الفساد.

11) La révolte du « peuple des mines » en Tunisie, Le Monde Diplomatique, Juillet 2008, p.11.

12) ALLAL, Amine. Des révoltes de Gafsa à la situation révolutionnaire, la lettre de l'IRMC n°6.

وبالتوازي مع هذا الإطار التشريعي، برزت نخبة فاعلة وحاملة لتصورات حول العدالة الانتقالية، ضمن المجتمع المدني. وقد أسست بعض هذه الأطراف تنسيقية وطنية مستقلة للعدالة الانتقالية في نوفمبر 2011. وضمت 21 منظمة وجمعية وطنية⁽¹³⁾. من جانب آخر تم تأسيس مركز العدالة الانتقالية. وتمّ التعاون بين مجموعة من الجمعيات لتأسيس الشبكة التونسية للعدالة الانتقالية⁽¹⁴⁾. ويمكن القول بأن عدّة مجموعات اكتسبت الخبرة والحرفية اللازمتين للدفع نحو منظومة متكاملة للعدالة الانتقالية.

من جانب مقابل قبلت الهياكل الرسمية وتحديدًا وزارة حقوق الإنسان والعدالة الانتقالية مبدأ إشراك المجتمع المدني. ويمكن اعتبار أن الحوار والتشاور مع مختلف الأطراف، وسم إعداد وصياغة مشروع قانون العدالة الانتقالية.

ومن الضروري التأكيد على إن مسار العدالة الانتقالية في تونس عرف بعض التعثر، إذ لم يتم إلى اليوم المصادقة على قانون العدالة الانتقالية الذي تمت إحالته إلى المجلس الوطني التأسيسي منذ يوم 11 جانفي 2013. وقد أشار تقرير المقرر الخاص المعني بتعزيز الحقيقة والعدالة والجبر وضمانات عدم التكرار، والذي سيعرض على الدورة 24 لمجلس حقوق الإنسان، إلى أن تونس اتخذت منذ جانفي 2011 مبادرات متعددة في مجال العدالة الانتقالية، تتصل بالبحث عن الحقيقة والجبر، وبذلت الحكومات المتعاقبة "جهودا محمودة للإسراع بالإستجابة لمطالب الضحايا"، لكن اتخذت تدابير العدالة الانتقالية "أساسا باعتماد نهج الإستناد إلى حدث أو الإستناد إلى فترة، مما أدى إلى نشوء فئات مختلفة لضحايا ما وقع في الماضي من انتهاكات جسيمة لحقوق الإنسان، وبالتالي إلى تقسيم خطير لهذه الفئات وداخل المجتمع ذاته"⁽¹⁵⁾.

ولا يفوت في هذا المجال التوقف عند علاقة العدالة الانتقالية بالدستور اعتبارا لتزامن عملية سن الدستور الجديد في تونس، بعد تعليق العمل بدستور 1959، مع سن مشروع قانون العدالة الانتقالية.

ويتجه التفريق في هذه المسألة بين مظهرين: أولهما مدى إمكانية إقحام العدالة الانتقالية في مسار سن الدستور بحيث تدخل في المشاورات والنقاشات الدستورية وثانيهما مدى وجوب أن تكون العدالة الانتقالية متلائمة مع مضمون وأحكام الدستور.

واعتبارا لطابعها الوقتي، فإن إقرار المبادئ العامة للعدالة الانتقالية في الدستور، يكون من قبيل الاعتراف بحل خصوصي للانتقال، والحال أن هذه العدالة غير مؤهلة بطبيعتها لأن تدوم في الزمن.

(13) منها الرابطة التونسية للدفاع عن حقوق الإنسان والاتحاد العام التونسي للشغل والنقابة الوطنية للصحافيين التونسيين وجمعية القضاة التونسيين والمعهد العربي لحقوق الإنسان والجمعية التونسية للنساء الديمقراطيات وجمعية النساء من أجل البحث والتنمية والفرع التونسي لمنظمة العفو الدولية ومجموعة (الـ25 محامين) والمنظمة التونسية لمناهضة التعذيب وجمعية حرية وإنصاف وجمعية الدفاع عن المساجين السياسيين والشبكة الأورو متوسطية لحقوق الإنسان والشبكة الوطنية لمقاومة الفساد.

www.rjtj.org (14)

(15) تقرير المقرر الخاص المعني بتعزيز الحقيقة والعدالة والجبر وضمانات عدم التكرار حول البعثة على تونس.

ومع ذلك، فلا مناص من إعمال رقابة الدستور لمسار العدالة الانتقالية وفحواها وآلياتها خاصة في مجال ضمان وحماية الحقوق الأساسية، ضرورة أن العدالة الانتقالية بطبيعتها تقتضي المساس من بعض الحقوق الأساسية بالحدّ منها أو تعليقها بعنوان إقرار دولة القانون أو إعادة إرساء دولة القانون للخروج من الأزمة أو النزاع.

وتكمن خصوصية التجربة التونسية في هذا المضمار في تلازم مساري سن مشروع قانون العدالة الانتقالية الذي ساهم في وضع ملامحه وأحكامه كل مكونات المجتمع المدني في إطار استشارات وطنية موسعة، وسن أحكام الدستور الجديد من قبل نواب الشعب في إطار المجلس الوطني التأسيسي وعلى أساس المقترحات والتصورات المقدمة من مختلف مكونات المجتمع كذلك. وهو ما يؤخذ منه إقرار ولو ضمنى بأن مسار العدالة الانتقالية كآلية وقتية وغير دائمة ينبغي على المبادئ العامة التي سيتضمنها مشروع الدستور الجديد والتي تكفل ممارسة الحقوق بأصنافها. كما أن مضامينها لا تتنافى فيما بينها، بل أن مشروع قانون العدالة الانتقالية يحقق بالآليات التي يتضمنها تكريسا للمبادئ الدستورية المتصلة بضمان الحريات العامة وتحقيق العدالة ومنع تكرار التجاوزات والانتهاكات ومساءلة مرتكبيها ومعاقبتهم وصولا إلى تحقيق المصالحة.

إن "دسترة" العدالة الانتقالية من شأنها ضمان احترام مسار الانتقال الديمقراطي لأحكام الدستور. وقد برز هذا المعطى في التجارب المقارنة من ذلك إلغاء المجلس الدستوري في بوليفيا عدة أحكام من قانون العدالة والأمن لسنة 2005. كما قامت المحكمة العليا بالأرجنتين بإلغاء قانونين للعفو العام.

إن ما يدعم هذا الترابط، ما تضمنه القانون التأسيسي عدد 6 لسنة 2011 المؤرخ في 16 ديسمبر 2011 المتعلق بالتنظيم المؤقت للسلط العمومية والذي يسمى أيضا "الدستور الصغير" في فصله 24 من أن المجلس الوطني التأسيسي يسنّ قانونا أساسيا ينظم العدالة الانتقالية ويضبط أساسها ومجال اختصاصها.

وتبقى مسألة مراقبة مدى دستورية قانون العدالة الانتقالية من المحكمة الدستورية المزمع إحداثها، بمقتضى الدستور الجديد، قابلة للطرح من جانب ضمان حقوق الدفاع واحترام مبدأ شرعية الجرائم والعقوبات وعدم رجعية القانون وغيرها.

لا ريب أن الدستور يمثل في كل الحالات رهانا للعدالة الانتقالية⁽¹⁶⁾ كما أن الدستور الجديد يفترض أن يكون نتاجا للانتقال الديمقراطي الذي تعرفه المجتمعات والذي تمثل العدالة الانتقالية رافدا من روافده المؤثرة من خلال قدرتها على التأقلم مع مختلف الوضعيات ووفقا لخصوصيات كل بلد وكل تجربة انتقال ديمقراطي ويرى البعض ضرورة التكامل بين العدالة الانتقالية والعدالة الدستورية حالة كونهما تهدفان إلى ضمان وحماية الحقوق الأساسية. فالأولى بصفة رجعية والثانية بصفة استباقية⁽¹⁷⁾.

16) Xavier Philippe (2010), Intervention donnée à l'occasion du congrès mondial du droit constitutionnel, Mexico.

17) HOURQUEBE, Fabrice . La notion de « justice transitionnelle » a-t-elle un sens ? Université des Sciences Sociales de Toulouse.

إن إحدى سمات الانتقال الديمقراطي في تونس تمثلت في عدم الاستقرار الحكومي، إذ تعاقبت خلال السنوات الثلاثة للثورة، خمس حكومات مؤقتة، دون أن يمس هذا بشكل عميق بسير المؤسسات وباستمرارية المرافق العامة الأساسية. فقد استمر عمل الأجهزة الإدارية وإسداء الخدمات المختلفة للمواطن دون انقطاع، وخاصة التزويد بالماء والكهرباء والنقل البري والبحري والجوي، وتواصلت الخدمات المالية والاجتماعية والتعليم وغيرها.

ورغم مغادرة عدد كبير من قيادي إدارة ما قبل الثورة لمراكزهم، فقد تم في وقت وجيز ملئ الشغورات الحاصلة واستأنفت المصالح أعمالها.

وهو ما سلط الضوء على دور الإدارة التونسية التي رغم نقائصها تعدّ مكسبا، يجب تدعيم مقوماته. وهو ما يطرح في الآن نفسه مسألة القيادة الإدارية، خاصة أن عددا من الإجراءات التي تدخل ضمن العدالة الانتقالية تتطلب جانبا إداريا هاما.

ويعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة على جميع الأصعدة الإدارية والحكومية على اعتبار أنها تلك القدرة على التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين، باستعمال التأثير والنفوذ والسلطة الرسمية عند الضرورة.

وإذا كان مفهوم القيادة بصفة عامة يشمل مختلف المجالات السياسية والدينية والعسكرية وغيرها، فإن مجال القيادة الإدارية ينحصر في أعمال الإدارة بأنواعها، فتكون القيادة الإدارية الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها القيادي الإداري من بث التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة أو الهيكل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. لذلك يمثل القائد الإداري عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد.

وقد عرف البعض القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"⁽¹⁸⁾. وذهب آخرون إلى أنها "تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"⁽¹⁹⁾.

وقد أجمع آخرون على أن مفهوم القيادة يحتوي على العناصر الجوهرية التالية:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها القائد على موظفيه بالوسائل التي يراها مفيدة،

ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم،

ثالثاً: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها⁽²⁰⁾.

18) BASS, Bernard. M. leadership, Psychology, and Organisational behavior. Harpers & Row publishers-New York, 1960, p90.

(19) وقد جاء نصها كالآتي:

(leadership in large organisations may be defined as the influencing and energizing of people to work together in a common effort to a clive the purposes of the enterprise.

(20) نواف كنعان "القيادة الإدارية" مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى / الإصدار السادس 2002.

و يرتبط مفهوم القيادة الإدارية بالأنشطة الإدارية التي يعهد إليها تنفيذ برامج الحكومة، بما تملكه الإدارة من وسائل قانونية وبشرية وممتلكات وميزانية وغيرها. ويستنتج من ذلك أن القيادة الإدارية تتركز في أعمال التدبير والتأثير والتوجيه والتفاعل التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة في نطاق تنظيم إداري سابق وقوانين وتراثيب معمول بها.

وعلى هذا الأساس، يمكن اقتراح تعريف يأخذ بعين الاعتبار في آن واحد القادة ودور القيادة بالقول إن القيادة الإدارية هي "نموذج ديناميكي للتغيير يشمل القائد ومعاونيه، ويضعهم في بيئة مركبة وفي تطور مطرد، مما يولد مشاريع تسمح في نفس الوقت للمنظمات وأعضائها بالتقدم"⁽²¹⁾.

ويتطلب العمل القيادي اليوم عددا من المهارات الإدارية اللازمة التي يجب أن يتسلح بها القائد الإداري حتى يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، وهي عبارة عن عدد من المهارات السلوكية والتنظيمية.

ولا تخفى اليوم أهمية التطرق إلى هذه المواضيع وهو ما يفسر الخيار الذي كرسه قرار السيد رئيس الحكومة المؤرخ في 4 ديسمبر 2012 المتعلق بتنظيم دورة تكوينية لفائدة الإطارات الإدارية العليا بمعهد القيادة الإدارية بالمدرسة الوطنية للإدارة، والمتمثل في اختيار "القيادة الإدارية والعدالة الانتقالية" كموضوع للدورة السادسة.

ويقود التفكير في هذا الموضوع إلى جملة من الاستفسارات، حول مدى ضرورة انتهاج مسار العدالة الانتقالية؟ وعلاقة القيادة الإدارية بمسار العدالة الانتقالية؟ وهل أن القيادة الإدارية ستكون موضوعا أم فاعلا في مسار العدالة الانتقالية؟ وماذا يمكن أن تقدم القيادة الإدارية لتحقيق العدالة الانتقالية؟

ويمكن جمع هذه الاستفسارات في إشكال مركزي وهو : ما هو دور القيادة الإدارية في تكريس مسار العدالة الانتقالية؟

بالرغم من الدور البارز الذي تضطلع به القيادة السياسية بمشاركة منظمات المجتمع المدني، في بناء مسار العدالة الانتقالية، فإن هذا لا ينفي دور القيادة الإدارية سواء في تصور مسار العدالة الانتقالية (الجزء الأول) أو في المشاركة في تجسيم هذا المسار (الجزء الثاني).

21) Maltais, Daniel et al. « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique ». Revue Française d'Administration Publique. 2007/3, pp. 423-442.

الجزء الأول

دور القيادة الإدارية

في تصور مسار العدالة الانتقالية

لا شكّ أن تصوّر منظومة العدالة الانتقالية لا يخلو من تعقيد يرتبط بخصوصيات المرحلة الانتقالية، إذ تتزامن العدالة الانتقالية عادة مع تغييرات عميقة في البناء الدستوري والسياسي، وقد تسبق البناء الدستوري وتتواصل بعده.

وقد توجد هوة بين المنشود وهو التحقيق الأقصى للعدالة بردّ الحقوق ومحاسبة المذنبين، والموجود المتمثل في محددات وعوائق تتعلق بإمكانيات البلاد، وأولويات الانتقال الديمقراطي من تنمية مستدامة وتوازنات مالية، إضافة إلى ارتباط المسألة بنمط الانتقال الديمقراطي الذي قد يقوم على الوصل مثلما تم في المغرب الأقصى، أو القطع مثلما وقع في جنوب إفريقيا.

ولا شك أن تصور العدالة الانتقالية يعود إلى جملة المتدخلين في عملية مسار الانتقال الديمقراطي، سواء كانت مؤسسات الحكم الانتقالي من مجلس تأسيسي وحكومة مؤقتة، أم منظمات المجتمع المدني من جمعيات حقوقية وممثلين عن الضحايا وشخصيات وطنية، أم خبراء وطنيين ودوليين.

لكن هذا لا يمكن أن يسمح بالتغافل عن الدور الذي من المفروض أن تضطلع به القيادة الإدارية، لتحديد المتاح والعوائق، وتنسيق السياسات العامة للتقدم في المسار الانتقالي، إذ لا بدّ أن يرفق الانتقال الديمقراطي بانتقال اقتصادي، يقطع مع دائرة الفساد، ويقدم أنماط تنمية تخرج البلاد من الوضع الذي قاد إلى الثورة. فلا ننسى أن الثورة قامت ضد حكم استشرى فيه الفساد والاستبداد، وقاد إلى التهميش وتبديد مقومات الاقتصاد الوطني والتنمية المستدامة.

وهو ما يجعل القيادة الإدارية تضطلع بدور هام سواء في ضبط المحددات (المبحث الأول) أو في بلورة التصورات (المبحث الثاني).

المبحث الأول: ضبط المحددات

إنّ وضع السياسات الوطنية عامّة، وتلك المندرجة في مسار العدالة الانتقالية على وجه الخصوص، لا يمكن أن يتمّ على الوجه المطلوب وأن يبلغ الأهداف المرجوة إلاّ بتوفّر جملة من الشروط الأساسية من أهمّها قيادة إداريّة كفأة وواعية بدورها، ولها قناعة راسخة بأهميّة هذا المسار في بناء مجتمع ما بعد الثورة. وتكتسب القيادة الإداريّة أهمّيّتها في هذا المجال أساسا من موقعها على رأس الجهاز الإداري العمومي من جهة وفي الخصال والمميّزات والقدرات والخبرات والتجارب التي تتوفّر عليها من جهة أخرى.

ويفترض أن تكون القيادة الإدارية الأقدر على ضبط محدّدات العدالة الانتقالية، وذلك بتحديد التحديات (الفقرة 1) وتقدير الإمكانيات المتاحة أو الضرورية (الفقرة 2) .

الفقرة (1). ضبط التحديات

إنّ وضع تصوّر لمسار العدالة الانتقالية، يأخذ بالاعتبار خصوصيّة الواقع التونسي وخاصة من حيث ضبط المحدّدات والمتمثّلة في الإمكانيّات الواجب توفّرها والتحديات التي قد تعترض هذا المسار، لا يتحقّق إلاّ بمساهمة فعّالة من الجهاز الإداري العمومي بصفته المجسّد لأداة التنفيذ الرئيسة للدولة ومن ثمة القيادة الإداريّة.

ومن المفروض أن تساهم القيادة الإدارية بحكم موقعها والقدرات التي تتوفر لديها وخاصة معرفتها بالمنظومة الإدارية، بشكل فعال في تحديد متطلبات نجاح مسار العدالة الانتقالية، ولعل انخراطها في هذا المسار منذ انطلاقه خير دليل على ذلك.

ولأنّ العدالة الانتقالية تهدف بالأساس إلى فهم ومعالجة انتهاكات الماضي بقصد تحديد المسؤوليات وتحقيق العدالة والمصالحة وتكريس ثقافة حقوق الإنسان، فقد بات من الضروري مجابهة عدد من التحديات للمساهمة في إنجاح هذا المسار. وفي هذا الإطار، يجوز التساؤل عن كيفية انخراط القيادة الإدارية في تحديد ملامح مكونات العدالة الانتقالية انطلاقا من خصوصيات الإدارة التونسية وخصوصيات المرحلة الانتقالية التي تعيشها البلاد؟ وعن قدرة الإدارة على دعم جهود كل المتدخلين في مسار العدالة الانتقالية لتحقيق السلم والعدالة الاجتماعية؟

وإذا كان هذا التدخل تعترضه بعض العوائق، ما هي المتطلبات التي من شأنها أن تمكن الإدارة وقياداتها من تجاوزها لضمان مساهمة فعّالة في تحديد التصور الأمثل لشكل العدالة الانتقالية في بلادنا؟

وباعتبار أن أوكّد أهداف الثورة هو تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية الجهوية وكذلك تفكيك المنظومة الاستبدادية وإصلاح المؤسسات، فقد وجب تحديد الانتهاكات ومحاسبة مرتكبيها وجبر الضرر الضحايا وإرجاع الثقة في مؤسسات الدولة بتفكيك منظومة الفساد وذلك بإنجاز دراسات معمّقة للمؤسسات وإصلاحها وبعث مؤسسات مرافقة للمسار.

وفي هذا الإطار، فإن القيادة الإدارية مطالبة بالإسهام في مسار العدالة الانتقالية بتحقيق الأهداف التالية:

1. بلوغ السلم الاجتماعية،
2. المساهمة في إعداد و متابعة تنفيذ مخططات التنمية للقضاء على البطالة والفقر،
3. إرجاع الثقة في مؤسسات الدولة عبر إصلاحها.

1. القيادة الإدارية وتحقيق السلم الاجتماعية

يكتسي دور القيادة الإدارية بعدا يتعلق بتحقيق السلم الاجتماعية من خلال تأطير و توجيه منظورها حتى يتحقق انخراطهم في هذا المسار ويكونوا قادرين على الإسهام في تحديد طبيعة الانتهاكات التي يتعين كشفها وتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية لذلك.

ويمكن أن تساهم القيادة الإدارية في وضع نصوص قانونية وإدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتحديد عدد الضحايا والجرحى إلى جانب تحديد كيفية جبر الضرر.

كما يمكن للقيادة الإدارية اقتراح البرامج الملائمة لجبر الضرر (الاسترداد والتعويض المعنوي والمالي وضمان عدم التكرار).

2. القيادة الإدارية واسترجاع الثقة في مؤسسات الدولة

لقد طالت منظومة الفساد خلال فترة ما قبل الثورة كامل مؤسسات الدولة الشيء الذي أفقدها الكثير من حياديتها. ولدعم مسار العدالة الانتقالية، بات من الضروري عمل القيادات الإدارية على استرجاع الثقة في مؤسسات الدولة وذلك بالعمل على المساهمة الجدية في كشف وتفكيك منظومة الفساد بإصلاح المؤسسات وإحداث مؤسسات جديدة للمراقبة ولضمان استمرار حيادية الإدارة.

إن للقيادة الإدارية دورا محوريا في جعل منظومة مؤسسات الدولة تتصهر في مسار إصلاح على المدى القريب والمدى البعيد. ويشمل هذا الإصلاح عددا من المؤسسات التي بات من الضروري إصلاحها لضمان الانتقال الديمقراطي وتكريس مبادئ حقوق الإنسان. لذلك، من المهم اقتناع القيادة الإدارية بدورها المحوري في الإصلاح لضمان الانتقال الديمقراطي، من ذلك الإصلاحات التشريعية والهيكلية والتربوية والثقافية. إلا أن هذه التحديات تستوجب الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات التي يمكن توفيرها؛ حيث أن البرامج والمخططات التي تتجاوز كلفتها موارد الدولة لا يمكنها بلوغ أهدافها ويمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية. هذا ما سيتم توضيحه في المحور الموالي.

الفقرة (2). تقدير الإمكانيات الضرورية والمتاحة

يرتبط مدى نجاح السياسات والبرامج بالأساس بمدى توفر الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف المرسومة وبالكيفية والصيغ التي يتم وضعها لتوفير تلك الوسائل وتوظيفها لتلك الأغراض. ومن هذا المنطلق، يتطلب تصور مسار العدالة الانتقالية وباعتبار ما يجب أن يتضمنه من آليات وبرامج لتكريس

المبادئ التي يبني عليها، إنجاز دراسات علمية تبنى على معطيات دقيقة حول الوسائل المتاحة والقابلة للتعبئة لبلوغ الأهداف المنشودة. وفي هذا الإطار، يجدر التساؤل حول الدور الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الإدارية في إنجاز الدراسات وفي استنباط الصيغ لوضع الإمكانيات الضرورية لتحقيق أهداف العدالة الانتقالية.

الثابت من خلال ما بينته أغلب التجارب في مجال العدالة الانتقالية، أن مسار التجسيم يتطلب توفر موارد بشرية ومالية وإجراءات تنظيمية تختلف أهميتها باختلاف المقاربة التي انتهجتها كل دولة في هذا الشأن كما أن هذه الموارد والإمكانيات مهما بلغت أهميتها ليست كافية لمواجهة متطلبات العدالة الانتقالية، لذلك كان لزاما على أصحاب القرار والمعنيين بهذا الشأن عامة، أن يعملوا على وضع تصور يبني على التوظيف الأمثل للموارد المتوفرة أو القابلة للتعبئة بما يحقق أعلى درجة من الأهداف المحددة.

1. الموارد المالية

يمثل الجانب المالي أحد أهم العوامل المحددة لمدى نجاح مسار العدالة الانتقالية وذلك بالنظر إلى ما يتطلبه هذا المسار من موارد مالية لمجابهة التكاليف المترتبة عن جبر الأضرار الفردية والجماعية وعن توظيف الموارد البشرية اللازمة من حيث الكم وكذلك من حيث الاختصاص والكفاءة والخبرة، لتعزيز قدرة الجهاز الإداري العمومي ولتوفير الدعم اللازم لمختلف الهياكل والهيئات المتدخلة في منظومة العدالة الانتقالية.

وحيث أن المصدر الأساسي للموارد المالية هو ميزانية الدولة باعتبار أن المسؤولية عن انتهاكات حقوق الإنسان وعن الأضرار الواقعة على الأفراد والمجموعات والجهات من طرف السلطة، محمولة على الدولة، فقد بات من الضروري أن يتولى الجهاز الإداري للدولة بمختلف كفاءاته وخبراته، العمل على وضع التقديرات للميزانيات المتضمنة للاعتمادات الضرورية والكافية للغرض.

واعتبارا لما سبق بيانه، وحيث أن وضع التصورات والتقديرات للميزانيات التي ستخصص لمجابهة متطلبات مسار العدالة الانتقالية ليس عملا يسيرا للأسباب المبيته أعلاه، والمتمثلة بالأساس في محدودية الإمكانيات مقارنة بالانتظارات، فإن أداء الجهاز الإداري في هذا المجال سيكون رهين قدرات ودور القيادة الإدارية في إدارة وتوجيه هذا الجهاز وفي تأطيره ومتابعة عمله ومراقبته قصد الرقعة من أدائه بما يحقق النتائج المأمولة.

وبالإضافة إلى هذا الدور الذي يمكن اعتباره دورا طبيعيا أو تقليديا بالنسبة إلى القيادة الإدارية، فإن هذه الأخيرة محمول عليها، في إطار مسار العدالة الانتقالية عامة وبشأن العنصر المتعلق بالموارد ولاسيما الموارد المالية، أن توظف كل قدراتها في التصور والاستنباط، لتحديد مصادر التمويل الملائمة لكل آلية من الآليات، وأن تضع التصورات التي تحقق أكثر ما يمكن من انتظارات الفئات المستهدفة عبر التوظيف الأمثل للموارد المتاحة.

ولعل من المجالات التي تبرز فيها أهمية دور هذه الفئة من الأطارات العليا للإدارة أكثر وضوحا هي تلك المتصلة بوضع مشاريع برامج وخطط تستجيب لحاجيات الجهات والفئات التي عاشت التهميش والتمييز خلال العقود الماضية وذلك في إطار آلية جبر الضرر الجماعي.

وتأتي أهمية هذا الدور مما تمتلكه القيادة الإدارية من خبرة وتجربة في هذا المجال من ناحية، وكذلك من الصلاحيات الموكولة إليها بحكم موقعها على رأس الجهاز الإداري العمومي الذي تعود له مهمة إعداد مشاريع ميزانية التنمية للدولة ولمختلف المؤسسات والهيكل تحت الإشراف وإعداد الدراسات الخاصة بتصور وإنجاز المشاريع التنموية وبمصادر وطرق تمويلها من ناحية أخرى.

2. الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية المكونة لمحددات مسار العدالة الانتقالية، إذ لا يمكن انتظار النتائج المأمولة من هذا المسار، دون توفر هذه الموارد.

ولما كان للموارد البشرية هذا القدر من الأهمية في إنجاح كل عمل تنموي عامة، وفي تحقيق أهداف مسار العدالة الانتقالية على وجه الخصوص، فقد وجب إيلاؤها ما تستحق من العناية عبر توظيفها وتعبئتها بالقدر اللازم كما وكيفا لتحقيق تلك الأهداف.

وبالنظر إلى المسؤولية المحمولة على الدولة عن الانتهاكات وعن الأضرار الحاصلة للأفراد وللجماعات والجهات كما أسلفنا، فهي معنية بتصور منظومة متكاملة لجبر الأضرار وبتوفير الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، وتحديد الأولويات ومعايير الاستجابة ونوعية التعويض. لذلك فإنّ على الدولة عبء وضع الموارد البشرية الملائمة من حيث العدد والاختصاص والخبرة على ذمة الأجهزة الإدارية العمومية وكذلك على ذمة مختلف الهياكل والمؤسسات والهيئات المعنية بمسار العدالة الانتقالية، للاضطلاع بدورها في تصور هذا المسار بما يستجيب لانتظارات وتطلعات المواطن عامة والفئات المستهدفة على وجه الخصوص.

وباعتبار أنّ انتقاء الكفاءات والخبرات وتكوينها وتوظيفها والقيام بالدراسات لتحديد مكامن النقص فيها من حيث العدد والاختصاص ووضع البرامج لتوفيرها، يعدّ من المهام الأساسية للقيادة الإدارية، فإن لهذه الأخيرة دورا أساسيا في وضع الصيغ والآليات والبرامج لتوفير الموارد البشرية اللازمة، ورفع كفاءتها لإنجاح مسار العدالة الانتقالية.

ولهذا الغرض، لا بد من وضع برامج تدريب للمسؤولين والموظفين العاملين في مختلف الهياكل المشرفة على تصور وتنفيذ منظومة العدالة الانتقالية، حول معايير حقوق الإنسان القابلة للتطبيق والقانون الدولي الإنساني، بالإضافة إلى التمكن من المواضيع الاجتماعية والتنمية وبالتالي تأهيلهم كقيادة إدارية للعمل على تجسيد كل مراحل ومكونات العدالة الانتقالية وأهمها المصالحة. حيث تعمل المصالحة على قطع الطريق أمام الإقصاء والتهميش والإلغاء وتجاوز الشعور بالكرهية وحب الانتقام والخروج بالمجتمع و البلاد من الماضي وكوابيسه إلى المستقبل وآماله، وفي نفس الوقت تحميل المخطئ مسؤولية معنوية تدفعه إلى العمل بإخلاص وقوة وحماسة من أجل التكفير العملي عن أخطاءه وتجاوزات الماضي من خلال المشاركة الايجابية الفاعلة في المنظومة الديمقراطية الجديدة.

3. الجوانب التنظيمية

يتطلب إرساء مسار عدالة انتقالية ناجحة، إرساء تنظيم ناجح، يأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة والأهداف المرسومة والآجال المحددة. حيث أنّ مسار العدالة الانتقالية ورغم أنّه يأخذ حيزاً هاماً من الزمن، فإنّه لا يدوم إلى ما لا نهاية، بل يجب أن يكون مضبوط الآجال بما يتيح الانتقال إلى مرحلة تتحقق فيها الديمقراطية.

وتتبيّن هنا، أهمية الكفاءات والمهارات التي يتوجّب توفرها في القيادة الإدارية لكي يتسنى لها تنظيم هذه الموارد بطريقة تسمح ببلوغ الأهداف في الآجال المضبوطة. وتتمثّل هذه المهارات أساساً في حسن التنظيم والتواصل البناء وترتيب الأولويات والقدرة على الحسم واتخاذ القرار وبعد النظر واستشراف المستقبل.

ومن المفروض أن تشمل مراجعة التنظيم الإداري المستوى المحلي والجهوي والمستوى المركزي وأن تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتقريبها وضمان نجاعتها خاصة وأن الإدارة التونسية معقدة من حيث الهيكلية ومكبلة بكثرة الإجراءات.

ويقتضي إنجاح المراحل الانتقالية وتكريس المبادئ التي تركز عليها، توفر أجهزة إدارية تستجيب لمتطلبات المرحلة ذلك أنّ مقاومة التجديد والتغيير تأتي بالدرجة الأولى من داخل المؤسسة ومن القيادة الإدارية نفسها.

وقد بيّنت بعض التجارب الحديثة منها والقديمة، أنّ مقاومة التغيير طبيعية في الإنسان مردّها الخوف والشكّ في النوايا، وعدم وضوح الصورة النهائية لنتائج التغيير والإصلاح وما يترتب عنها من مسؤوليات ومنها فقدان الوظيفة أو المركز الإداري والمكانة الاجتماعية والحوافز. كما أنّ التغيير من شأنه أن يطرح تحديات على العاملين بالمؤسسات تتمثّل بالأساس في تغيير ماهية العمل أو تغيير مكان العمل.

وأكدت الدراسات الاجتماعية أنّ التغيير والتطوير في هذه المراحل تحدث فيه المواجهة بين القوى الدافعة نحو التغيير وقوى المحافظة على السائد ومقاومة التغيير إلى حدّ تسود فيه الفوضى التي تقود في النهاية إلى التغيير والقبول به، ضرورة أنّ أهمية الأحداث والمستجدات وحجم التحديات يفرض دائماً تغييراً في الفكر وفي أساليب العمل وبالتالي عقلية جديدة وقدرات قيادية لإدارة المرحلة وتحقيق الأهداف المرجوة.

4. إصلاح المؤسسات

يمكن تعريف إصلاح المؤسسات بـ: "العملية التي تتمّ بموجبها مراجعة مؤسسات الدولة وإعادة هيكلتها، بحيث تحترم حقوق الإنسان وتحافظ على سيادة القانون وتخضع لمحاسبة الناخبين. وبإدماج عنصر العدالة الانتقالية، تساهم جهود الإصلاح في ضمان محاسبة المذنبين، وفي تعطيل البنى التي أتاحت حدوث تلك الانتهاكات"⁽²²⁾.

وتساهم القيادة الإدارية في إصلاح المؤسسات عبر توفير الآليات والإمكانات المادية والبشرية والسياسية والتشريعية الضرورية لإنجاح المرحلة الانتقالية وتثبيت مسار ديمقراطي يقطع مع منظومة الفساد والاستبداد ويؤسس لنظام سياسي تحترم فيه الحريات العامة سواء كانت فردية أو جماعية، ويكرس فيه التداول على السلطة ويجسد فيه الفصل بين السلطات الثلاثة ويمكن فيه للشعب تحقيق تطلعاته وفق أطر تعتمد الديمقراطية والتعددية السياسية وتهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية وسيادة القانون واحترام الحقوق وتكافؤ الفرص بين الفئات والجهات.

ولا شك أن اللحظة التاريخية الراهنة تفرض ضرورة وحرص القيادة الإدارية على الاضطلاع بدورها كاملا من أجل بناء مجتمع أكثر ديمقراطية قوامه القانون والقبول بالآخر. ووجب عليها العمل والسعي لتفعيل وتجسيد إصلاح المؤسسات.

ويعدّ مبدأ إصلاح المؤسسات ضروريا لتحقيق أهداف العدالة الانتقالية وضمان التحول الديمقراطي والتخلص من مقومات الاستبداد. ويعتبر من بين الآليات التي تحتاجها البلدان الخارجة من أنظمة استبدادية، ويشمل المؤسسات التي ساعدت على الفساد والاستبداد ومنها المؤسسات الأمنية والقضائية والعسكرية وكذلك المؤسسة الإعلامية إضافة إلى المنظومتين الإدارية والتربوية. فكثير ما تحتاج البلدان الخارجة حديثا من الديكتاتوريات إلى تبني إصلاحات تشمل مؤسساتها وقوانينها وسياساتها، بهدف تمكين البلاد من تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بعيدة المدى.

ويهدف إصلاح المؤسسات كأحد عناصر العدالة الانتقالية، إلى الاعتراف بالضحايا كمواطنين كامل الحقوق، وإلى بناء الثقة بين كافة المواطنين ومؤسساتهم العامة إضافة إلى إزالة الشروط التي أدت إلى نشوء فترة النزاع أو القمع.

المبحث الثاني- بلورة التصورات

يمكن للقيادة الإدارية بمختلف مكوناتها المساهمة في التقدم نحو تحقيق العدالة الشاملة في الفترة الانتقالية التي تمرّ بها بلادنا بهدف الوصول إلى مستقبل أكثر عدالة وديمقراطية. كما يمكنها أن تساهم في تحقيق التوافقات بين مختلف الإرادات الفاعلة وبناء علاقات جديدة ومتوازنة بين الأفراد و المجتمع.

ويتوقف نجاح القيادة الإدارية في تحقيق العدالة الانتقالية وقابلية تنفيذ مكونات مسارها على عدة عناصر:

- أولها توفر الإطار القانوني الملائم.

- وثانيها عنصر التنظيم الإداري وإعادة الهيكلة

- وثالثها مناهج العمل بالإدارة

الإطار القانوني الملائم

إن القيادة الإدارية مطالبة بالعمل على استنباط وتصوّر مشاريع النصوص التشريعية الضرورية لتحقيق أهداف العدالة الانتقالية والتنبيه إلى التعديلات الضرورية التي يجب إدخالها على الإطار التشريعي والترتيبي. فبعض الأحكام الترتيبية التي تمتلك الإدارة خبرة بتطبيقها، وانعكاساتها، قد تعطل أو تمنع القيام ببعض التدابير المتصلة بالعدالة الانتقالية. وهو ما يجعلها مطالبة بالعمل على إصلاح أو إنشاء أطر قانونية جديدة، مما يساعد على تعزيز المصالحة الوطنية في كل أبعادها.

وتعتبر المساهمة في وضع تصوّر لمراجعة المنظومة التشريعية و الترتيبية من أهم جوانب تدخل القيادة الإدارية باعتبارها تمثل في نفس الوقت قطعا مع ممارسات الماضي البغيضة القائمة على استغلال النفوذ وتشجيع الفساد والرشوة من جهة، وبناء لمستقبل تكون فيه العلوية للقانون ولسلطته ولا مجال فيه للمحاباة و مخالفة القانون من جهة ثانية.

وحتى تكون للمنظومة القانونية الجديدة النجاعة اللازمة، لا يمكن للقيادة الإدارية أن تضع تصوراً لهذه القوانين والأوامر والقرارات بمعزل عن بقية مكونات المجتمع من قطاع خاص ومجتمع مدني وجامعات، حيث يتعين عليها أن تستشيرها وتستشير برأيها، لما يتيح ذلك من تعرف على تطلعاتها ومقترحاتها من جهة وتلافي إصدار قوانين غير واقعية لا يمكن تطبيقها عمليا من جهة أخرى. إضافة إلى أن استشارة مختلف هذه المكونات من شأنها أن تضمن قبولها للتغييرات واندماجها فيها وعدم تعطيلها لها. وهنا تكمن أهمية أن تتوفر، لدى القيادة الإدارية، مهارات التفاوض والتواصل وتجميع الآراء وقيادة الفريق.

ولا شك أن العمل بالتنسيق مع المجتمع المدني، أمر غير معتاد بالنسبة إلى القيادة الإدارية في مرحلة الانتقال الديمقراطي، وهو أمر جاءت به جملة من النصوص القانونية لعل أهمها الأمر عدد 22 لسنة 2012 المؤرخ في 19 جانفي 2012 المتعلق بإحداث وضبط مشمولات وزارة حقوق الإنسان والعدالة الانتقالية، والذي ينصّ في فصله الثاني على: "تتولى وزارة حقوق الإنسان والعدالة الانتقالية اقتراح ومتابعة تنفيذ السياسة المتعلقة بحقوق الإنسان".

كما تتولى في نطاق دورها التنسيقي والاستشاري مع بقية الوزارات والهيكل والمنظمات والجمعيات المعنية، المشاركة في حماية حقوق الإنسان وترسيخ قيمها ونشر ثقافتها وضمان ممارستها وفقا للتشريع الوطني والمواثيق والصكوك الدولية ذات العلاقة".

ومن القيم التي يجب أن تقوم عليها الإدارة كما هو معمول به في الأنظمة الديمقراطية والمتقدمة، حيادها الذي تراجع في تونس في العقود الأخيرة، غير أن اليوم، وفي إطار التعددية السياسية والنقابية والقوى الاقتصادية الفاعلة، على الإدارة أن تبقى على الحياد. ولا يعني الحياد أن يطبق في فترة محددة كفترة الانتخابات فحسب بل في إساءة الخدمات الاجتماعية والإدارية للمواطن بصفة متواصلة، إلى جانب ضمان مبدأ الشفافية. فالمواطن يجب أن يكون على علم بما يجري في الإدارة، فلا وجود لأسرار فيما عدى ما تحتمه حرمة المعطيات السرية أو الأسرار التي لها اتصال حقيقي بالأمن القومي ووفق ضوابط

دولة القانون، ولا مبرر لعنصر السرية لتعطيل كل رقابة أو للتفصي من العقاب، فمبدأ الشفافية فرض نفسه كعنصر جوهري في الأنظمة الديمقراطية، حيث يكون للمواطن الحق في النفاذ إلى المعلومة من وثائق أو تقارير إلى جانب المساواة بين المواطنين في التعامل والحق في الخدمة الإدارية دون نسيان ضرورة استمرارية العمل الإداري.

وتوجب قابلية تنفيذ مختلف مكونات مسار العدالة الانتقالية، توفير المناخ الملائم للقيادات الإدارية وخبراء الإدارة للتفاعل والحوار وتبادل المعرفة مع نظرائهم في البلدان المتقدمة في هذا المجال. وهو ما ييسر تحديد برنامج سياسات التوظيف وبرنامج استراتيجية الأجور والمرتبات في تنمية الموارد البشرية. كما يقتضي الأمر تفحص أو "غربلة" the vetting أهلية الموظفين: النظر في خلفية الموظفين من خلال إعادة الهيكلة أو التوظيف للتخلص، في مجال الخدمة العامة، من المسؤولين الفاسدين، أو بمعنى آخر معاقبتهم، لكن لا يمكن أن يتحول هذا إلى تصفية جماعية وإجمالية، بل إن هذا الإجراء الذي يهدف إلى منع تكرار ما وقع، يقتضي تقييما فرديا حالة بحالة لمسؤولية ونزاهة الموظفين.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال إصابة الجهاز الإداري للدولة بخلل لا يستطيع اكتشافه ذاتياً، يتعين على القيادة السياسية التدخل لإصلاح دور هذا الجهاز. في هذه الحالة، يوجد نوعان من القيادات السياسية. النوع الأول هو النوع المرن القادر على قياس مدى رضا المواطنين عن أداء الأجهزة الإدارية وقادر على اكتشاف عجز الإدارة العامة عن تحقيق أهداف السياسات العامة باستمرار. لذلك عند شعور القيادة السياسية بهذه الأعراض تقوم هي بعملية الإصلاح الإداري الفوقي. أما النوع الثاني فهو النوع الجامد وهي القيادة السياسية التي لا تستطيع أن تشعر بعجز الأجهزة الإدارية ومدى رضا المواطنين عن دور الجهاز الإداري. لذلك تضغط قوى أخرى على القيادة السياسية، وهي إما المواطنون في شكل ثورات، أو قوى خارجية مثل ضغوط الدول المتقدمة على الدول النامية.

إن للقيادة الإدارية، بالنظر إلى المهام والمسؤوليات الموكولة إليها، دورا بارزا ومحوريا في ضبط وتجسيم التصورات والبرامج الهادفة إلى ضمان نجاح مسار العدالة الانتقالية. ويطمطر هذا الدور من خلال المساهمة الفعالة للقيادة الإدارية في ضبط الإستراتيجيات والتوجهات الكبرى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإعداد وتنفيذ مخططات التنمية والإشراف على سير الإدارة على جميع مستوياتها وفي علاقتها مع بقية الفاعلين في مختلف المجالات المرتبطة بحياة المواطنين وظروف عيشهم.

وانطلاقا من هذا الدور ومن تحديات العدالة الانتقالية والإمكانيات الضرورية لتجسيماها، فإن تصورات القيادة الإدارية يمكن أن تتمحور حول تدابير تجسيم العدالة الانتقالية والهيكل المعنية بذلك و تشمل هذه التدابير النصوص التشريعية و الترتيبية و الإجراءات و متابعة تنفيذ القرارات وتدعيم القدرات البشرية. أما على مستوى الهياكل، فتشمل التصورات تأهيل الهياكل القائمة وضبط الهياكل الواجب إحداثها والتنسيق بينها.

ومن المفروض أن تؤدي القيادة الإدارية دورا لا يقل أهمية عن مساهمتها في تصور العدالة الانتقالية في مستوى تجسيد آليات العدالة.

الجزء الثاني

القيادة الإدارية شريك

في تجسيم مسار العدالة الانتقالية

بالرغم من اتسام مسار العدالة الانتقالية، ببروز متدخلين جدد أهمهم المجتمع المدني وكذلك بعض المنظمات الدولية، إلى جانب هياكل مستحدثة خاصة بالعدالة الانتقالية، فإن هذا لا يقصي دور القيادة الإدارية في تجسيد مسار العدالة الانتقالية سواء عبر اتخاذ بعض التدابير (المبحث الأول) أو عبر المساهمة في الهياكل المعنية بتجسيم العدالة الانتقالية (المبحث الثاني).

المبحث الأول- تدابير تجسيم العدالة الانتقالية

لا شك أن تصور تدابير مسار العدالة الانتقالية وتكريسه في نصوص قانونية يفترض تصور تدابير لتنزيهه في أرض الواقع، وإلا أصبحت أفضل الصيغ القانونية مجرد حبر على الورق. ويمكن للقيادة الإدارية المساهمة بمستويات مختلفة في وضع التدابير الكفيلة بتجسيد مسار العدالة الانتقالية.

الفقرة (1). بالنسبة إلى الكشف عن الحقيقة وحفظ الذاكرة

يمثل الكشف عن الحقيقة الركيزة الأولى في مسار العدالة الانتقالية، ومبدأ هاماً في إرسائها باعتبار اشتغالها على عدة محاور. ويتم من خلالها السعي لمعرفة الأفعال والممارسات التي مثلت انتهاكات لحقوق الإنسان خلال حقبة زمنية محددة. كما تسمح بمساءلة المذنبين وبضبط مجال التعويضات الموجهة لفائدة المتضررين بتحديد المجالات التي يجب إصلاحها لتفادي حصول التجاوزات المسجلة. والوصول في الأخير إلى المصالحة وإرجاع الثقة في المؤسسات وبين أفراد المجتمع وكذلك رد اعتبار الضحايا وحفظ الذاكرة.

ويمكن للقيادة الإدارية تسهيل مسار البحث عن الحقيقة. ويرتكز هذا المجهود على التشريع والتراتبية ومتابعة التنفيذ وتدعيم القدرات البشرية.

ويمكن العمل في هذا المجال على وضع سجل دقيق يتعلق بحفظ كل ما وقع في الماضي، وعلى مراجعة التشريع والتراتبية بصفة تسمح بفتح الأرشيف والاستماع للضحايا والمجرمين لإعطاء شهاداتهم مع الاستعانة بالقضاء في المحاكمات المتعلقة بملفات الفساد وانتهاك حقوق الإنسان.

ولضمان حسن متابعة التنفيذ، من المهم ضبط رؤية تيسر اعتماد مسار تشاركي يقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية، لدفع منظوري القيادة الإدارية لتبني هذا المسار والمساهمة في بلوغ هدف الكشف عن الحقيقة مع الانتباه إلى ردود الأفعال السلبية، التي قد تحول دون الوصول إلى الحقيقة ويكون ذلك بالعمل على انخراط الإدارة بكل مكوناتها في هذا المسار من خلال التوعية وتطوير الكفاءات وتغيير العقلية.

ويتطلب حسن تجسيم كشف الحقيقة، ضبط برنامج مرافقة للجنة الحقيقة يمكن من توفير الكفاءات البشرية والموارد المالية اللازمة إلى جانب إدراج التكنولوجيا الرقمية في تبادل المعلومات. ويوثق البرنامج كل ملاحظات وتوصيات لجان الحقيقة في تقارير لاستغلالها في عمليات الإصلاح ومقاومة الفساد إلى جانب مساهمته في توثيق شهادات الضحايا.

وبخصوص توثيق الحقيقة و حفظها في سجلات، والذي يعد خطوة هامة نحو ضمان حماية الضحايا و الشهود ونحو تحديد المسؤوليات وإقامة العدالة والمحاسبة، ومن ثمة طي صفحة الماضي والمصالحة، فإن القيادة الإدارية مدعوة إلى تيسير النفاذ إلى الأرشيف العام الذي يعتبر استحقاقا ديمقراطيا يتعين تكريسه وذلك من خلال مراجعة التشريع و الترتيب التي تمكن من النفاذ إلى الأرشيف والوثائق والملفات بصفة عامة ووضع الإجراءات والآليات التي تضمن كذلك عدم الإلتلاف وعدم طمس آثار الانتهاكات والجرائم وبالتالي الإفلات من العقاب.

ويمرّ نجاح القيادة الإدارية في تسيير هذه المرحلة بالنقيد بمبادئ الحوكمة الرشيدة من حسن أداء وشفافية الإجراءات والعمليات إضافة إلى المساواة بين المواطنين والإنصات والتعامل مع مختلف مكونات المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن مختلف أنشطة هذه المرحلة مرتبطة بالأهداف المرسومة لها والتي قد تتعدى نطاق مهام الهيئة. فحسب تجارب بعض البلدان التي عرفت تجربة عدالة انتقالية، هناك من أوكل للجان أو هيئات خاصة، معرفة الحقيقة عن طريق فتح الأرشيف والاستماع للضحايا والمجرمين لإعطاء شهاداتهم والاستعانة بالقضاء في المحاكمات المتعلقة بملفات الفساد وانتهاك حقوق الإنسان.

ومن أهم هذه التجارب، تجربة جنوب إفريقيا حيث اعتبر الوصول إلى الحقيقة، الهدف الأساسي لتحقيق المصالحة الاجتماعية دون جبر ضرر للضحايا، وذلك بعكس التجربة المغربية التي توخت نهج جبر الضرر للضحايا دون ضبط المذنبين الفعليين للانتهاكات الحاصلة ومحاسبتهم.

وفي كلتا التجريبتين تم افتراض نوع من العفو المشروط⁽²³⁾، لتحقيق السلم الاجتماعية خلافا لتجربة أمريكا اللاتينية التي ارتكزت على سياسة المحاسبة وجبر الضرر.

وبالنظر لكل هذه التجارب يمكن اعتبار دور الضحية محوريا في تحديد مسار معرفة الحقيقة بغية تحقيق المصالحة والسلم الاجتماعية للمرور إلى الديمقراطية ويبقى بالتالي نجاح اعتماد أحد الخيارات بتمثيلية الأشخاص الذين قبلوا به.

وفي هذا الصدد، تتميز التجربة التونسية ببعث وزارة لحقوق الإنسان التي اضطلعت بتأطير حوار وطني حول العدالة الانتقالية انطلق في أبريل 2012 وشمل عدة استشارات غطت عددا من مناطق البلاد للاستماع إلى الضحايا والتعرف على تطلعات المجتمع المدني وأفضت إلى إعداد مشروع قانون للعدالة الانتقالية يستشف منه اقتراح مسار يقترّب من المسار الذي اعتمد في دول أمريكا اللاتينية وهو مساءلة ومحاسبة المذنبين مع جبر الضرر للضحايا.

وتجدر الإشارة إلى أنه منذ الأيام الأولى للثورة أصدر المشرع التونسي عدّة نصوص خصوصية تتدرج في إطار العدالة الانتقالية على غرار العفو العام واللجنة الوطنية لتقصي الحقائق حول التجاوزات والانتهاكات المسجلة خلال أحداث الثورة واللجنة الوطنية لتقصي الحقائق حول الفساد والرشوة مكن

23) LEFRANK, Sandrine. Politiques du pardon. Paris : PUF, 2002, pp. 64 et suiv.

تفعيلها من معرفة بعض الحقائق والقيام بجبر بعض الأضرار. إلا أنّ عدم إدراجها في مسار متناسق ومتكامل تحت إشراف هيئه مختصة حال دون بلوغ الأهداف المرجوة.

ويتمثل دور القيادة الإدارية في مرحلة معرفة الحقيقة في المساهمة والمساعدة على ضبط:

- أهداف معرفة الحقيقة

- المتدخلين فيها ودورهم وتجميعهم في مسارات فرعية

- سبل تنشيط ومتابعة أدائهم

تهدف معرفة الحقيقة إلى كشف الانتهاكات الجسيمة أو المُنهجة لحق من حقوق الإنسان وذلك بمساءلة المذنبين وتحديد المسؤوليات باستقلالية من خلال التحقيق في الملبسات والأسباب المتعلقة بالانتهاكات والتجاوزات وتحديد الأفراد والمؤسسات العامة والجهات والمنظمات والموظفين العموميين والأشخاص الذين تصرفوا بالنيابة عن الجهات المسؤولة أو المتورطة في هذه الانتهاكات والتجاوزات. ولتحديد المسؤوليات ينبغي التحقيق في ما إذا كانت الانتهاكات والتجاوزات خطّ لها بشكل متعمّد أو ارتكبت من أجهزة الدولة أو أي جهة أو شخص مشار إليه أعلاه.

وتعتبر المساءلة الركيزة الأساسية لمعرفة الحقيقة وأحد أوجه العدالة، حيث تسمح بمحاسبة المذنبين من قبل المجتمع بالإدانة العلنية للجرائم والانتهاكات المرتكبة في حقوق الضحايا ومجالاً لاعتراف المذنبين أمام ضحاياهم بالأعمال المنسوبة إليهم مما يمثل رد اعتبار للضحايا. كما تسمح آليات المساءلة بتشريك المتضررين في تصور الطريقة المثلى في معرفة الحقيقة والمصالحة مما يدعم ثقتهم في السلط العمومية من خلال حرص وإصرار هذه الأخيرة على احترام القوانين.

ولئن لم يثبت بصفة قطعية مدى مساهمة مسار المساءلة وأثر لجان الحقيقة في إرساء قواعد الحوكمة الرشيدة في إدارة الشأن العام مع احترام مبادئ حقوق الإنسان والقانون لصعوبة التقييم بالبلدان التي قامت بإرساء هذه اللجان. فقد تبين من خلال النتائج المسجلة أن ثلاثة عناصر كانت وراء نجاح لجان الحقيقة وهي استقلالية اللجنة وحسن دعمها من قبل الحكومة والمجتمع المدني مع عدم الانزلاق في التبعية. فمن شأن ثقة الشعب في أداء اللجنة لمهامها وحيادها عن الحكومة أن تعطيها مصداقية لدى العموم. ويذكر في هذا الشأن الاختلاف في تقييم بعض الأحداث بين لجنة المصالحة وحزب المؤتمر الحاكم بجنوب إفريقيا.

فمن بين ضمانات نجاح عمل هيئة الحقيقة والكرامة منحها استقلالها المالي والإداري وتمتعها بميزانية كافية تضبط مصادرها في إطار القانون ممّا يمكنها من تنفيذ مختلف أعمالها دون تبعية لأي جهة كانت.

والدعم المادي للجنة من قبل الحكومة يبقى أكيدا وضروريا لتنفيذ المهام والتي من بينها جبر الضرر، حيث أنّ نقص الإعتمادات ينجر عنه التقصير في تعويض المتضررين وبالتالي استياءهم من اللجنة مثلما حدث في غانا وسيراليوني.

وتمتد الاستقلالية كذلك إلى الموظفين والأعوان الذين سيضطلعون بتنفيذ عمليات المساءلة والمحاسبة دون أيّ خوف أو تحيّز أو محاباة لطرف على حساب طرف آخر. ولبوغ ذلك يجب احترام الضوابط التالية :

- ضبط مسار شفاف في اختيار الموظفين (تحديد المؤهلات الواجب توفرها في المترشح، إعلام العموم بتقديم الترشيحات، القيام بالاختبارات اللازمة لاختيار أفضل المترشحين...)،
- ضبط إطار قانوني يكفل حمايتهم من أي تهديد يحدّ من أدائهم لمهامهم،
- ضبط تنظيم إجرائي يمكن من تحديد السلطة والمسؤولية ومن الإشراف على تنفيذها،
- تقييم مستمر للمخاطر التي قد تعترض الموظفين عند قيامهم بمهامهم،
- ضمان راتب يضمن استقلاليتهم وسن إجراءات تسمح بتفادي استغلال وظائفهم للحصول على منافع شخصية.

أما بخصوص المتدخلين في عملية المساءلة، فيمكن توزيعهم حسب أدوارهم إلى ثلاثة أصناف:

- الأطراف المباشرون للحقيقة

- ✓ الضحية : شخص أو مجموعة أشخاص أو منطقة ترابية
- ✓ المذنب : شخص أو مجموعة أشخاص أو إدارة أو منظمة..
- ✓ الشهود : شخص أو مجموعة أشخاص أو إدارة أو منظمة ..

- الإدارات و الهياكل التابعة لهيئة الحقيقة:

- ✓ لجان معرفة الحقيقة
- ✓ إدارة جبر الأضرار
- ✓ الإدارة المكلفة بالعلاقة مع المتدخلين الخارجيين
- ✓ الإدارة اللوجستية (توفير مقرات ووسائل نقل ..)

- الأطراف الخارجيون الذين لهم علاقة بمهام الهيئة

- ✓ المنظمات المدنية الممثلة للضحايا
- ✓ منظمات حقوق الإنسان
- ✓ المنظمات الدولية
- ✓ الإعلام

الفقرة (2). بالنسبة إلى جبر الضرر و ردّ الاعتبار

يتطلب ضمان تنفيذ برامج جبر الضرر ورد الاعتبار في مسار العدالة الانتقالية، تقديم تصور في شكل مشاريع قوانين وتراتيب وإجراءات تنفيذ ورصد إعمادات تمكن من تجسيم جبر الأضرار الذي يمكن أن يتضمن التعويض النقدي، أو الخدمات الطبية والنفسية أو الدعم التعليمي. إلى جانب الاعتذارات الرسمية العلنية، ويجب أن يأخذ هذا التصور بعين الاعتبار محددات العدالة الانتقالية والإمكانيات المالية والإدارية مع مراعاة المبادئ الأساسية والمبادئ التوجيهية بشأن الحق في الإنصاف والجبر لضحايا الانتهاكات الجسيمة للقانون الدولي لحقوق الإنسان. ومن الضروري تقديم تصور بخصوص ضمانات عدم التكرار مع ضرورة ضبط آليات تمكن من وضع برامج التعويض، بالتشاور مع الفئات المتضررة خاصة أن التجارب أثبتت أن برامج جبر الأضرار الأكثر نجاحاً يجري وضعها بالتشاور مع المجموعات المتضررة وهو ما تم بيانه ضمن الجزء الأول من التقرير.

وباعتبار أن جبر الضرر وردّ الاعتبار للمتضررين يعتبران من الركائز الأساسية لمنظومة العدالة الانتقالية، وإن القيادة الإدارية محمول عليها واجب العمل على اقتراح برامج وتدابير رامية إلى تمكين المتضررين من الانتهاكات والحرمان من الحقوق الفردية والجماعية من التعويضات الملائمة مادياً ومعنوياً من جهة، فهي مدعوة كذلك إلى أخذ الإجراءات ووضع الآليات التطبيقية والعمل على تأطير وتحسيس الإطار والأعوان كل في مجال اختصاصه قصد تنفيذ ما يتم إقراره من برامج وتدابير لجبر الضرر وإيصال الحقوق إلى أصحابها من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار، يتمثل دور القيادة الإدارية في العمل على وضع المقاربات الملائمة والناجحة حتى تكون للمشاريع المبرمجة فائدة ملموسة لدى الفئات المستهدفة ويحصل لديهم الإحساس بالإنصاف بعد ما ترسخ في نفوسهم طيلة عقود من الزمن، الإحساس بالحرمان والإهمال والتمييز. ويتطلب وضع المقاربات الملائمة، العمل على جعل المؤسسات الإدارية فضاء يؤمن المشاركة الفعالة لكافة الأطراف المعنية قصد بلورة تصورات ومشاريع تستجيب لتطلعات الفئات المستهدفة. لذلك فإن على القيادة الإدارية استنباط الآليات الكفيلة بضمان الانخراط والمشاركة الحقيقية لجميع سكان المناطق والجهات المعنية بما فيها الفئات الهشة والمتمثلة أساساً في النساء والأطفال وذوي الاحتياجات الخصوصية والمسنين وذلك قصد الأخذ بالاعتبار لحاجياتهم الآنية والمستقبلية ضمن المخططات والإستراتيجيات المعدة للغرض.

ولإنجاح هذه المقاربة، فإنه يجب ألا يتم استثناء أية جهة عمومية أو خاصة على غرار مختلف مصالح الدولة مركزياً و جهوياً والجماعات المحلية ومؤسسات التكوين والتعليم والبحث ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في مختلف مراحل التصور والتنفيذ.

إن الدّارس للتجارب المختلفة في جانبها المتعلق بجبر الضرر ولاسيما جبر الضرر الجماعي يلاحظ وجود ارتباط واضح بين مبدأ جبر الضرر والمبدأ المتعلق بحفظ الذاكرة. وتعتبر التجربة المغربية من النماذج التي يمكن الاستدلال بها في هذا السياق حيث يعتبر حفظ الذاكرة جزء لا يتجزأ من جبر الضرر الجماعي وأن الفصل بين جبر الضرر الجماعي وحفظ الذاكرة يجعل البرامج والمشاريع التنموية معزولة عن سياقها ومفرغة من مضمونها وفاقدة لرمزيتها.

كما أنّ المشاريع وبرامج التنمية لا تحقق أهدافها المرسومة إذا اقتصر على بعث المشاريع الاقتصادية ولم تعززها ببرامج وتدخّلات تشمل الحوار مع متساكني المناطق والجهات أو الفئات المعنيّة حول انتظاراتهم وحاجياتهم الحقيقية. كما تشمل التكوين وتنمية القدرات والتوعية والدعم والتشجيع على التّظّم ضمن جمعيات، مع تطوير قدرات الجمعيات القائمة. ومن هذا المنطلق، فإنّ استنباط المشاريع والبرامج المندرجة في إطار جبر الضرر الجماعي، لا يخضع إلى نفس المقاييس المعهودة لدى الأجهزة الإدارية المختصة وهو ما يطرح تحديًا حقيقيًا أمام القيادة الإدارية ويحتم عليها العمل على إيجاد المعايير والآليات الملائمة لخصوصية الإطار الذي تندرج فيه المشاريع والبرامج ذات الصلة بجبر الضرر.

الفقرة (3). بالنسبة إلى المساءلة والمحاسبة

قبل الحديث عن التدابير الخاصة بمجال المساءلة والمحاسبة، يجدر التذكير بالاستنتاجات بخصوص بعض التجارب .

- **المغرب** : اختارت المملكة المغربية ما يسمى بالعدالة التصالحية عوضا عن العدالة العنصرية ولم تدرج المساءلة والمحاسبة ضمن مسار العدالة الانتقالية الذي انتهجته، غير أن هذه التجربة بينت أن جبر الضرر بالتعويض المادي مهما كانت قيمته لا يمحي الآثار النفسية التي ولدتها الانتهاكات من طرف مرتكبيها الذين بقوا دون مساءلة و محاسبة.

- **جنوب إفريقيا**: تمّ الإعلان منذ البداية وصراحة عن عدم تطبيق العدالة التي تركز على مبدأ معاقبة مقترفي الانتهاكات (العدالة الجزائية) بل توجهت نحو العدالة التي تهدف إلى إعادة ربط العلاقة بين الضحايا والمنتهكين (العدالة التصالحية) ، أي المصالحة في مجتمع منقسم، من خلال المرور إلى معرفة الحقيقة لاعتبارات تتعلق بالمصالحة والمحافظة على الاستقرار السياسي. غير أن هذا التمشي ولد لدى الضحايا شعورا بتواصل معاناتهم النفسية، إذ بقي مقترفو الانتهاكات في مواقعهم بالسلطة دون مساءلة أو محاسبة إضافة إلى أن هذا المسار المعتمد لم يغير شيئا في واقع حالهم وفي وضعهم الاجتماعي المتردي.

- **الأرجنتين**: يستنتج من تجربة الأرجنتين أنها كانت متأرجحة بين قرارات تدعو إلى المحاسبة تارة، وإلى العفو تورا. واستقرت في الأخير على ضرورة اعتماد المحاسبة في مسار العدالة الانتقالية.

وانطلاقا من مختلف التجارب ومن المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان والعمل على نسيان الماضي بأسرع وقت والتوجه للمستقبل والبناء الديمقراطي والتطور الاقتصادي والتأسيس لمجتمع متكامل ومتكافل في المستقبل من ناحية ثانية، فإنّ التصور لا بد أن يكون في شكل معادلة بين المحاسبة و معاقبة مرتكبي الانتهاكات على أن لا يكون ذلك عبر التغاضي التام عن كل الانتهاكات و خاصة الكبرى منها.

ولتجسيم ذلك، لا بدّ من إعداد النصوص التشريعية والترتيبية اللازمة التي تضمن المساءلة والمحاسبة وتحديد آليات تضمن حسن متابعة التنفيذ، مع إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي من خلال تأكيد علوية القانون وضمن حسن سير المؤسسات القضائية في المستقبل مع مكافحة الإفلات من العقاب بالنسبة إلى التجاوزات المرتكبة خلال الفترة السابقة.

وفي هذا الإطار، تضطلع القيادة الإدارية بدور أساسي في إعداد المقترحات والتصورات الخاصة بالمساءلة والمحاسبة في مرحلة أولى وفي تسهيل أعمال الهيئات واللجان المختصة من خلال مدها بكل الوثائق والملفات المتوفرة لديها والإدلاء بشهاداتهم، وهو دور جوهري يبرز الارتباط الوثيق بين القيادة الإدارية و تجسيم ركن المساءلة و المحاسبة في مسار العدالة الانتقالية.

الفقرة (4). المصالحة

تأتي المصالحة وجوبا في آخر مسار العدالة الانتقالية، باعتبار أنها نتيجة طبيعية لمقاربة العدالة الانتقالية لكن بعد استيفائها مقوماتها كاملة وبذلك تعتبر المصالحة تتويجا لمسار عدالة انتقالية هدفها إنصاف الضحايا وتجاوز الماضي ومحاسبة الجلاذ أو الصّح عنه لكن دون طمس الماضي أو قبره في الذاكرة.

ويأتي دور القيادة الإدارية كأحد أهم دعائم المصالحة على نواح عدّة. فهي تعمل على ترسيخ هذا المفهوم باعتباره داما للسلم الاجتماعي والأمن والاستقرار وخير منطلق لحياة سياسية جديدة قوامها التعاون من أجل المجموعة في كنف دولة القانون والمؤسسات. كما تمثل القيادة الإدارية الناجحة خير ضمان للإصلاح المؤسّساتي وتوزيع الإمكانيات. وأخيرا، تعمل القيادة على تحديد أشكال المصالحة الممكنة أخذا في الاعتبار خصوصيات المجتمع وإمكانيات البلاد ورغبات الأفراد.

ويمكن أن تساهم القيادة الإدارية بتقديم تصور لأشكال مختلفة و متكاملة للمصالحة الوطنية لا تقصى إحداها الأخرى. وتتراوح بين معالجة جروح الماضي وبناء المستقبل. فيمكن أن تكون المصالحة عبر تنظيم مؤتمر وطني للمصالحة تجمع فيه كل الحساسيات السياسية والثقافية والمجتمعية لتحقيق الصلح والاتفاق على منوال حياة مستقبلي للبلاد يكون الهدف منه وضع لبنة مجتمع تعدّدي يقبل بالآخر. كما يمكن أن يكون عبر تنمية وتشجيع العمل الجمعيّاتي الهادف إلى تحقيق التصالح بين أطراف المجتمع عبر الأنشطة والورشات التكوينية والتحسيسية والملتقيات التي ترمي لتمتين ثقافة التعدّد. كما يمكن أن يأخذ مسارا تاريخيا عبر تركيز نصب تذكاري أو إقرار يوم وطني يهدف إلى تذكير الجميع بأهمية المصالحة ودورها الفاعل في بناء مستقبل زاهر لا مكان فيه للإقصاء والتهميش. وأخيرا، يمكن أن يتم إدراج المصالحة ضمن النظم والبرامج التعليمية في مختلف المراحل وذلك حتى تتجذر ثقافة القبول بالآخر، وتعرف الناشئة تاريخها وهو ما يساهم في كسب جيل واع من شأنه أن يركّز ويدعم الديمقراطية.

وللقيادة الإدارية دور مهمّ في تجسيد وتنفيذ و تنزيل المصالحة في الواقع المعيش، وذلك من خلال المساهمة في تجسيم أهداف الثورة عبر تصور حلول جديدة للتنمية ومجابهة البطالة خاصة أن تصالح المواطن مع محيطه يمر بالأساس عبر توفير الشغل وتنمية الجهات الداخلية والأحياء الشعبية والجهات والفئات المحرومة بصفة عامة.

الفقرة (5). إصلاح المؤسسات

انطلقت البلاد التونسية إثر الثورة في مسار العدالة الانتقالية من خلال بناء مؤسسات ديمقراطية وإصدار نصوص الإطار القانوني لجبر ضرر الإنتهاكات وإنشاء عديد اللجان لتقصي الحقيقة وللمصادرة

وكذلك لاسترجاع الأموال الموجودة بالخارج والمكتسبة بصورة غير مشروعة. كما أثّرت عديد التبعات أمام المحاكم الجزائية والعسكرية. ورغم اندراج الإجراءات المتخذة ضمن آليات العدالة الانتقالية، فإن غياب رؤية متكاملة وشاملة للمسألة ضمن نص حول العدالة الانتقالية يحظى بتوافق من قبل كافة مكونات المجتمع المدني والفاعلين السياسيين أدى إلى تباين في تقييم المسار من متهم بغياب الإرادة الجادة في تجسيم مسار العدالة الانتقالية إلى معتبر أن المسار مبتور.

وفي هذا الإطار اقترحت الحكومة مشروع القانون الأساسي المتعلق بتنظيم العدالة الانتقالية وضبط أسسها ومجال اختصاصها، وأوردت ضمنه مفهوم العدالة الانتقالية على أنه "مسار متكامل من الآليات والوسائل المعتمدة لفهم ومعالجة ماضي انتهاكات حقوق الإنسان بكشف حقيقتها ومحاسبة المسؤولين عنها وجبر الأضرار للضحايا وردّ الاعتبار لهم بما يحقق المصالحة الوطنية ويحفظ الذاكرة الجماعية ويوثقها ويرسي ضمانات عدم تكرار الانتهاكات والانتقال من حالة الاستبداد إلى نظام ديمقراطي يساهم في تكريس منظومة حقوق الإنسان".

لكن يبقى إصلاح المؤسسات أحد العناصر المحورية الذي يفترض أن تتعهد فيه القيادة الإدارية بدور كبير. فالقيادة الإدارية تجد نفسها في آن واحد موضوعا وفاعلا في إصلاح المؤسسات. وتطرح هنا مسألة قابلية تجسيد تصميم الإصلاح في المستوى الواقعي، وهو ما يفترض تحديد خطط تراعي أولا الوضع الاقتصادي والسياسي في وضع الانتقال وتراعي التوازنات في الموارد البشرية والمالية للدولة.

ولإحكام تنظيم المسار وما يتضمنه من موارد بشرية ومالية ومادية، يتضح أن دور القيادة الإدارية محوري، وللغرض يتعين أن تكون هذه الأخيرة مقتنعة بمبادئ المسار وعلى بينة من كافة الآليات وواعية بالتحديات والرهانات، ولها من الكفاءة والجرأة ما يكفي لبلورة ووضع التدابير والإجراءات التنظيمية والتطبيقية لتجسيم المسار.

المبحث الثاني - المساهمة في هياكل العدالة الانتقالية

تميزت التجربة التونسية بإحداث وزارة تعنى بحقوق الإنسان والعدالة الانتقالية، ورغم النقاش الذي أثاره البعض حول جدوى هذا الإحداث، فإن الآخر يرى أنه يعزّز تدخل القيادة الإدارية في تجسيم العدالة الانتقالية، خاصة في الجانب الهيكلي سواء بالنسبة إلى هيئة الحقيقة (1) أو بالنسبة إلى بقية الهياكل المتدخلة في مسار العدالة الانتقالية (2).

الفقرة (1). هيئة الحقيقة والكرامة

يلاحظ المتأمل في تجارب الشعوب التي مرت بالعدالة الانتقالية، أن أغلبها قام بتكوين لجان عهد إليها بالتقصي في الانتهاكات والتعرف على الضحايا والاستماع إليهم، وإجراء المكافحات مع مقترفي الانتهاكات، وعند الاقتضاء سماع الشهود والتنقل إلى جهات الضحايا وذلك بغاية كشف الحقيقة وتحديد المسؤوليات واقتراح التعويضات اللازمة من جهة والحلول الكفيلة بمعالجة القضايا المتعلقة بمختلف الانتهاكات عاجلا وأجلا من جهة أخرى.

وتضمّن مشروع قانون العدالة الانتقالية إحداث "هيئة الحقيقة والكرامة" وتكليفها بمهام جسيمة، حيث خصّص لها دورا محوريًا في مختلف مراحل مسار العدالة الانتقالية خلال مدة زمنية وجيزة لا تتجاوز الأربع سنوات.

وقد يكون من الأفضل إرساء بعض التدابير التي تمكّن من متابعة وتقييم أداء الهيئة ومن مدى احترامها للقوانين الخاضعة لها سواء أكان ذلك من داخل الهيئة أم من خارجها.

فعلى المستوى الداخلي يمكن:

- إعداد إستراتيجية تمكّنها من بلوغ أهدافها مع تحديد المعايير التي تمكّن من قياس مدى بلوغ هذه الأهداف.

- مناقشة هذه الإستراتيجية مع المنظمات الممثلة للضحايا وكذلك مع لجنة الحكماء المشار إليها بمشروع القانون الأساسي آنف الذكر.

- توزيع هذه الإستراتيجية إلى برامج سنوية تتم متابعة تنفيذها حسب أهمية المسارات من شهر إلى ثلاثة أشهر ويعد تقرير في الغرض وتعلل الفوارق بين الانجازات والأهداف.

- إرساء نظام رقابة داخلية يضمن بلوغ أهدافها المنشأة وفق مبادئ الفعالية والنجاعة مع احترام القوانين المتعلقة بنشاط اللجنة وبحماية ممتلكاتها.

- إعداد موقع واب للهيئة تنشر فيه إستراتيجية الهيئة وبرامجها السنوية والانجازات المسجلة مع إبراز المؤشرات التي تعكس نشاط اللجنة (عدد الضحايا الذين تم الاستماع إليهم، مدى احترام مبدأ المساواة بينهم، عدد الملفات التي أفضت إلى الصلح بين الضحية والمذنب، عدد الضحايا الذين انتفعوا بالإحاطة النفسية....)

- وضع مخطط عمل للإعلامية يمكّن من إرساء نظام للمعلومات مندمج يوفر المعطيات اللازمة لإدارة أعمال مكونات اللجنة.

أما المتابعة من قبل الأطراف الخارجية فتتمثل في:

- عرض تقارير الهيئة على المجلس المنتخب المكلف بالتشريع (المجلس التأسيسي ثم البرلمان).

- إخضاع حسابات الهيئة لرقابة سنوية لمراقب حسابات، ولدائرة المحاسبات وتقييم أدائها.

- إخضاع المنح التي تتحصّل عليها الهيئة من أطراف خارجية إلى أجهزة الرقابة.

- مناقشة ميزانيتها مع المؤسسة المؤهلة لذلك.

تتكوّن هيئة الحقيقة والكرامة من أعضاء من المجتمع المدني وهي هيئة مكلفة أساسا بـ :

- كشف الحقيقة من خلال النفاذ إلى الأرشيف والاستماع إلى الضحايا ورصد الانتهاكات وتحديد

المسؤوليات .

- تقديم التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالإصلاحات السياسية والإدارية والاقتصادية والأمنية والقضائية والإعلامية والتربوية والثقافية وغربلة الإدارة وغيرها من التوصيات التي تراها ضرورية لتجنب عودة القمع والاستبداد.

ويلاحظ أن هذه المهام هي على درجة كبيرة من التعقيد والتشابك إلى حدّ أن الهيئة لا يمكن لها أن تستغني عن مساعدة الإدارة. وعليه فإنه لا بد من إسناد هذه الهيئة بهيآت إدارية مركزية وجهوية يكون دورها خاصة التنسيق والمتابعة والتقييم وهي تتكوّن من ممثلين عن الوزارات المعنية بالعدالة الانتقالية وخاصة وزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة التنمية والتعاون الدولي ووزارة الصحة ووزارة الشؤون الاجتماعية إلى غير ذلك من الهياكل.

وتتسم مهام هيئة الحقيقة والكرامة بتعدّدها وتشعبها وبحساسيتها باعتبار كثرة المتدخلين فيها واختلاف مصالحهم، والتي تبتدئ من تلقّي الشكاوى والعرائض المتعلقة بالانتهاكات مرورا بالبحث والتقصّي والتدقيق واستجلاء الحقيقة وتحديد المسؤوليات واتخاذ كلّ التدابير لحماية الشهود والمسؤولين عن الانتهاكات والخبراء وكلّ الذين تتولّى سماعهم ثمّ ضبط المعايير اللازمة لتعويض ضحايا الانتهاكات وحماية كرامتهم والاعتراف بنضالاتهم. كما أنّ هذه الهيئة تعمل على نشر ثقافة حقوق الإنسان والحريّات الأساسيّة وإقامة عمليّة تواصل مع عموم الناس لتنتهي أعمالها بحفظ الذاكرة الوطنيّة وتقديم مقترحات لضمان عدم تكرار وقوع الانتهاكات ولا ننسى إلى جانب ذلك دعم عمل النظام القضائي وتعزيز المصالحة المجتمعيّة أو الوطنيّة.

وأمام ثقل العبء، فإنّ نجاح عمل هذه الهيئة يتوقّف في جزء كبير منه على مدى قدرتها على إدارة مهامها بالتوزيع المحكم والرّشيد للسلطة والمسؤولية على مختلف الوحدات مع تحديد الأولويّات بفريق عمل متكامل (أعضاء متعاملين مع الهيئة...) يتمّ الحرص على تشجيعه على العمل والتعاون المتواصل.

وإن من أسس القدرة على الأداء، ضبط هيكل تنظيمي وصلاحيات طبقا لما تمت الإشارة إليهما ضمن الفصل 31 من مشروع القانون الأساسي المتعلّق بتنظيم العدالة الانتقاليّة الذي يقضي بـ"إنشاء جهاز تنفيذي يحدد تنظيمه وطرق تسييره النظام الداخلي للهيئة وينشر بموقعها الالكتروني وبالرأى الرسمي للجمهورية التونسية".

ويعترض ضبط الهيكل التنظيمي لهيئة الحقيقة والكرامة العديد من التحديات، حيث يجب أن يعكس بصفة واضحة المسارات الأساسية لنشاط الهيئة والتسلسل التنظيمي والعلاقات بين اللّجنة وأعضاءها ودور كلّ واحد منهم تجاه فرق متكاملة من العاملين معهم. كما يأخذ بعين الاعتبار الانتشار الجغرافي للفرق المتخصّصة وكلّ أشكال التعاون المحتملة والممكنة بينهم ممّا سيؤمّن تعامل اللّجنة مع الضحايا والشهود بنجاح وسهولة. ويجب ضبط الفترة الزمنية التي سيستغرقها عمل بعض المسارات مثل قبول الشكاوى الذي ضبط أجل استلامها بسنة منذ إحداث اللّجنة.

لذا وبالرجوع إلى مشمولات وصلاحيّات هيئة الحقيقة والكرامة وأهدافها، يمكن تقديم تصوّر لهيكلها التنظيمي متضمّنًا للخصوصيات التاليّة:

في أعلى التنظيم وبصفة متوازية نجد رئاسة الهيئة مدعومة بـ:

- الهيئة المشرفة على هيئة الحقيقة والكرامة (مجلس إدارة الهيئة) المنصوص عليها بالفصل 20 من مشروع قانون العدالة الانتقالية وتضطلع بإعداد نظام داخلي يحدد تنظيم وطرق تسيير الهيئة، وضبط سياسات مختلف أنشطة الهيئة والسهر على تنفيذ مهامها وخاصة تلك المنصوص عليها بالفصلين 41 و42 من مشروع قانون العدالة الانتقالية ومتابعة التصرف المالي للهيئة وبإعداد قوائمها المالية.

• الهيئة التحكيمية المنصوص عليها بالباب الخامس من مشروع القانون المتعلق بالعدالة الانتقالية والتي سوف توكل إليها مهمة:

- التثبت في ملفات الانتهاكات بموجب اتفاق على التحكيم بين الضحية والمذنب المنسوب إليه الانتهاك وفق نظام تحكيم. وإعداد نظام التحكيم بناء على قواعد العدالة والإنصاف، وإعداد القرار التحكيمي.

• هيئة التنسيق مكلفة بالتنسيق والتتظيم والتهيئة بين مختلف هيكل هيئة الحقيقة والكرامة فيما يتعلق بالخطط وبرامج العمل ومتابعة تنفيذها والقيام بضبط الإجراءات والأعمال المشتركة التي تخص الملفات المعروضة على الهيئة، وتعزيز التفاهم والتواصل بين الهيئة ومختلف أعضائها والعاملين معها. وتبادل المعلومات والخبرات ووجهات النظر بين مختلف الهيئات العاملة في هذا المجال، وتنظيم ملتقيات وندوات ومؤتمرات تجمع ممثلي هذه الهيئات/ اللجان في العالم. إعداد تقارير نشاط الهيئة والمبينة بمشروع قانون العدالة الانتقالية .

• جهاز تنفيذي تحت إشراف رئاسة الهيئة يتركب من ستة (6) وحدات تغطي مختلف مجالات عملها وتدخلها وهي الهياكل التي تتلقى الملفات والمعطيات المتحصّل عليها والمؤشرات التي تمّ تقبلها من المستويات الدنيا لهذا التنظيم الهيكلي لدراستها وإعادة تحليلها لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة في الغرض وتتمثّل هذه الوحدات في:

- 1) الوحدة المركزية للبحث والتقصّي والتدقيق
- 2) وحدة تحديد المسؤوليات وتوضيح الأسباب واقتراح المعالجة
- 3) وحدة جبر الأضرار
- 4) وحدة الإعلامية والإحصاء والتوثيق وحفظ الذاكرة
- 5) وحدة نشر ثقافة حقوق الإنسان والحريّات الأساسية (الصّحافة والإعلام والاتّصال) وصياغة التقارير
- 6) إدارة الشؤون الإدارية والمالية

وباعتبار التعامل المباشر مع الجمعيات ممثلي الضحايا ودورهم في العدالة الانتقالية، قد يضيف أحداث وحدة تضطلع بالتعامل معهم، فعالية أكبر على عمل الهيئة.

وحسب حجم بعض الأنشطة وتشعبها يمكن إحداث وحدات منتسبة جهويا تتبع للإدارات المركزية أو لإدارات إقليمية (شمال، وسط، جنوب..) مرتبطة مباشرة برئاسة الهيئة.

وباستطاعة اللجنة الاستعانة بفرق عمل متخصصة أو كفاءات للمساعدة، مهمتها الأساسية مساندة الهيئة في أداء مهامها وتتكوّن هذه الفرق المتخصصة بالاستناد إلى طبيعة وموضوع المهام والملفات والقضايا المعروضة عليها.

وعلى صعيد آخر لا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الزمني في إرساء مكونات هذه الهيكلية ومنحها الصلاحيات اللازمة للقيام بمهامها وذلك طبقاً للأجال المضبوطة بمشروع قانون العدالة الانتقالية وللضوابط المهنية في إحداث الوحدات والتي من بينها:

- ضبط مهام مختلف الوحدات
 - ضبط الإجراءات بمشاركة المسؤولين الأوليين
 - تنظيم دورات تكوينية حول الإجراءات
 - إرساء الإجراءات بالوحدات الأولية واختبارها وتقييمها
 - تعديل الإجراءات حسب النتائج الأولية لاختبارها
 - في هذه المرحلة من الأفضل أن تكون سلطة القرار مركزية
 - تعميم التكوين وإرساء الوحدات الجهوية مع تمكينها من السلطة اللازمة.
- ويتفرّع عن الكتابة العامة للهيئة:

الوحدة المركزية للبحث التي تمثّل المستوى الثالث من التنظيم الهيكلي لهيئة الحقيقة والكرامة

ويساند الوحدة المركزية للبحث:

- مجموعات متطوعين تتكوّن من مختلف الجمعيات وأطراف من المجتمع المدني
- فرق العمل المتخصصة المتحركة التي تتدخل في مختلف المناطق والجهات لدعم ومساندة الوحدة المركزية للبحث وخاصةً الوحدات الجهوية للبحث كل ما ظهرت الحاجة إلى ذلك.

ويتفرّع عن الوحدة المركزية للبحث:

- خلية التحريات والأبحاث القانونية
- خلية تحليل تاريخ الجهات
- فرق العمل المتخصصة نذكر منها على سبيل المثال:
 - ✓ فريق عمل متخصص في الأبحاث الأنثروبولوجية
 - ✓ فريق عمل متخصص في التشريح
 - ✓ فريق عمل متخصص في تقصي الحقائق....
 - ✓ فريق عمل مختصّ في الإحصاء وتحليل المعلومات

المستوى الرابع من التنظيم الهيكلي للهيئة يتكوّن من:

- وحدات البحث الجهوي الموجودة على مستوى جهات كبرى أو أقاليم، تضمّ أكثر من ولاية.

ونجد على مستوى كلّ جهة وحدات جهويّة للبحث راجعة بالنظر إلى الوحدة المركزيّة للبحث وتتمتع هذه الوحدات الجهويّة بنفس امتيازات الوحدة المركزيّة ونفس التعزيزات الماليّة والبشريّة بالتطابق مع حجم الأعمال والملفات المدروسة على مستوى كلّ جهة وتساعد في أداء مهمّتها مجموعات من المتطوّعين وفرق عمل متحرّكة مثلما هو الشأن على المستوى المركزيّ وينفرّع عن الوحدات الجهويّة:

- المكاتب الجهويّة المتواجدة في كلّ جهة
- فرق العمل المتخصّصة

وفي ما يلي التنظيم الهيكلي المقترح لهيئة الحقيقة والكرامة.

وتطرح مسألة تحديد الحاجيات لتدعيم القدرات البشرية قصد تأهيلها في مجال العدالة الانتقالية جملة من التساؤلات التي تتبادر إلى أذهاننا في هذا المجال وتتلخص هذه التساؤلات في الأربع نقاط الأساسية التالية:

- من هو الطرف المسؤول عن تحديد هذه الحاجيات؟
- ما هي مراحل تحديد هذه الحاجيات؟
- ما هي القدرات المهنية المطلوبة؟
- ما هي الطبيعة القانونية للعلاقة الشغلية بين المنتدب والهيئة؟

الطرف المسؤول عن تحديد هذه الحاجيات

تشمل هذه العملية مرحلتين متكاملتين وهي ما قبل وما بعد إحداث الهيئة وتحاول من خلالها توفير الضمانات اللازمة للحصول على موارد بشرية مستقلة في قراراتها وأداءها مكتسبة للمعارف والمهارات اللازمة للقيام بوظائفها ومحفزة لأدائها لمهامها.

ففي خصوص مرحلة ما قبل إحداث الهيئة، فقد تم ضبطها بمشروع القانون المتعلق بالعدالة الانتقالية، والذي أوكل للمجلس التأسيسي ضبط وتقييم حيادية ونزاهة وكفاءة أعضائها. ويجدر التأكيد على وجوب إيلاء عنصر خبرة المترشح في إدارة الأزمات أهمية كبرى نظرا لحدثة الهيئة والضغط الذي سيركز عليها من خلال تعاملها مع شرائح متعددة من المجتمع والمؤسسات والذي قد تترتب عنه بعض الصعوبات التي يجب تجاوزها في أوقات قياسية. وبالإضافة إلى ذلك يجب توفير بعض الاختصاصات في تركيبة الهيئة نظرا لأن تموقعها في مركز القرار من شأنه أن يضيف مزيدا من النجاعة في عملها على غرار:

- خبير في جبر الأضرار: تتوفر له خبرة دولية من المستحسن أن تكون في مجال تعويض المتضررين من الانتهاكات لحقوق الإنسان
- خبير في المعلوماتية والاتصال باعتبار أن المعلوماتية ستكون أحد ركائز إنجاح مختلف المسارات.

- خبير في الاتصال (communication): نظرا للمهام الموكولة للهيئة وتعاملها مع شرائح مختلفة من المجتمع والتي قد يطغى عليها جانب سياسي خاصة فيما يتعلق بالخلفيات السياسية للمتضررين والمذنبين مما يستدعي ضبط إستراتيجية للتواصل تبرز عمل الهيئة على أساس الحيادية المطلوبة.

- خبير في المالية: باعتبار تعدد أنشطة الهيئة والمدة التي ستغطيها بالإضافة إلى التعويضات التي سيتحصل عليها المتضررون مما يستدعي توفير موارد مالية هامة وحسن توظيفها في ما يخص المرحلة التي تلي إحداث الهيئة.

إن طريقة تحديد الحاجيات يجب أن تنبثق عن الهيكل المعني بها ولا فائدة من أن تكون هذه الحاجيات مسقطة بطريقة اعتباطية لا تجسم الحاجيات الحقيقية للمعنيين بالأمر. فمن منطلق دراسة ميدانية وكذلك استشرافية لعمل الهيئة من الناحية الكمية والنوعية يتم التعبير عن هذه الحاجيات مع شفعتها بتعليل يمكن من إبراز وجهة هذه الحاجيات قصد إدراجها بالميزانية ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

ونظرا لحدثة نشأة هذه الهيئة وعدم إلمامها بالحجم الحقيقي لعدد الملفات المرتبطة بالعدالة الانتقالية وتشعبها وتعدد الاختصاصات المتعلقة بها مما يعوقها في حصر وتحديد مجالات عملها، فإن الاستفادة من خبرة الهيئات المثيلة بالبلدان التي مرت بالعدالة الانتقالية من شأنه أن يساعد على ضبط الحاجيات كما يمكن الاستئناس بأعمال اللجنة التي أعدت مشروع العدالة الانتقالية والتي توصلت إلى ضبط عمل الهيئة بأربع سنوات والذي من المنطقي أن يكون قد استند إلى تقديرات لحجم الأنشطة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن اتباع طريقة القياس لتحديد هذه الحاجيات وذلك بالاستناد مثلا إلى عدد ملفات شهداء وجرحى الثورة المدروسة من مصالح رئاسة الحكومة ووزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة حقوق الإنسان والعدالة الانتقالية وإلى عدد الملفات التي يتم تدارسها من قبل لجنة المصادرة أو عدد الملفات المعروضة على القطب القضائي، وكذلك الاستئناس بالدراسات والمؤشرات التي يقدمها المجتمع المدني أو المراد الإحصائية حيث إن هذا التمشي من شأنه أن يضيء النجاعة اللازمة على تقديرات الهيئة في إطار عملها وفق التصرف حسب الأهداف التي يتم رسمها من طرف الهيئة.

نطاق تحديد الحاجيات

يجب أن تغطي عمليات تحديد الحاجيات فترة نشاط الهيئة لتتصهر ضمن منظومة التصرف حسب الأهداف وضبط ميزانيتها على المدى المتوسط، لذا فمن المنطقي أن تكون مراحل تحديد هذه الحاجيات وفقا للتصور المضبوط ضمن هذه المنظومة. ويمكن تعديل هذه الحاجيات سنويا في صورة ما إذا كان هنالك تحوير في الأهداف المرسومة وهو ما من شأنه أن يضيء المرونة التي يستوجبها عمل الهيئة وطبيعته.

أما المستوى الثاني في نطاق ضبط الحاجيات فهو حسن ضبط مراكز العمل والاختصاصات والمهارات العلمية والتقنية التي يجب أن تتوفر في أعضاء هذه الهيئة. فمن منطلق مسارات أنشطة الهيئة وحجم أعمالها وانتشارها الجغرافي تضبط الحاجيات لتغطية مهمات التنفيذ والإشراف والمتابعة لعمل الموظفين. فيجب لكل مسار ضبط المراجع المهنية لكل وظيفة مما يؤطر المهارات التي يجب أن تتوفر في من سيضطلع بهذه المهام. كما تساعد هذه العملية في التحكيم بين الانتداب أو تقديم خدمات ظرفية.

وتبعاً لذلك، تستهدف عملية ضبط الحاجيات من انتدابات استنادا إلى عدد الهياكل التي سيتم إنشاؤها على المستوى المركزي والجهوي إضافة إلى حجمها الهيكلي نظرا وأنه يمكن تنظيم هذه الهياكل في شكل إدارة عامة أو إدارة أو حتى مصلحة أو مكتب جهوي استنادا إلى كمية العمل المتولدة عن كل جهة وكل اختصاص (عدالة، أمن، علم الاجتماع، الأرشيف، الطب الشرعي...) بالإضافة إلى ذلك، فإن تنفيذ عملية الانتداب يجب أن يتناسق مع فترة انطلاق عمل المسارات والفترة اللازمة للتكوين.

وهذا من شأنه أن يحفز العون الإداري ويزرع الثقة فيه ويعطيه دفعا جديدا في أدائه لعمله كما أنه سيتم حثّ العون على المثابرة مقارنة باختيار انتداب الخبراء والمختصين حتى لا يتم اللجوء إلى هذا الخيار إلا في الحالات القصوى التي يسجل فيها عدم توفر الموارد البشرية اللازمة ضمن الإدارة.

الطبيعة القانونية للانتداب

تعتبر الطبيعة القانونية للانتداب ونظام التأجير الذي سيتمّ اعتماده من أكثر العوامل التي يجب الارتكاز عليها قصد استقطاب الكفاءات وتعزيز الهيئة بالمختصين.

وفي هذا الإطار، ينبغي التساؤل حول نظام الانتداب الذي سيتمّ اعتماده لضمان استقطاب أفضل الكفاءات؟

فالخيارات على هذا المستوى كثيرة، إذ يمكن تنظيم مناظرة خارجية قصد انتداب متخصصين إما بصفة قارة أو عن طريق التعاقد كما يمكن اعتماد إجراء حالة عدم المباشرة أو الإلحاق بالنسبة إلى الإداريين أو العاملين بالمؤسسات العمومية. إلا أنه وفي منظورنا وعملا بنظرية التصرف حسب الأهداف، فإنّ الطريقة المثلى للانتداب هي طريقة الانتداب عن طريق عقود البرامج لكونها خير ضامن لنجاعة الهيئة. هذا مع الإشارة إلى أنه يمكن كذلك اعتماد طريقة الانتداب عن طريق التعاقد لفائدة الهيئة وذلك لمدة خمس سنوات يتمّ إثرها إنهاء مهام المتخصصين الذين تمّ انتدابهم لفائدتها أو إدماج المعنيين بالأمر ضمنها كل حسب اختصاصه. وحتى يتمّ إرساء مبادئ العدالة الانتقالية والعمل بها ضمن هياكل الدولة والاستئناس إلى خبرة المتخصصين وتجربتهم ضمن حياة الحقيقة والكرامة، وهو ما من شأنه أن يجنبنا الوقوع في الأخطاء التي ارتكبت في السابق سواء تعلق الأمر بالممارسات غير العادلة أو حتى بمآل الموارد البشرية لبعض الهيئات التي أنشأت غداة الثورة .

يعتبر تكوين وتأهيل القدرات البشرية من أهمّ العناصر التي يجب الارتكاز عليها لما لها من اثر على الإنتاجية و المردودية لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

فحداث مجال العدالة الانتقالية في بلادنا يستوجب التركيز على التكوين كأداة لضمان إكساب المنتدبين الجدد بالهيئة المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم الحديثة وإلامهم بأساليب الأداء الأمثل ولصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإنّ التكوين يساعد على تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل.

ولأهمية هذا المجال، فعلى الهيئة إحداث لجنة تعنى بالتكوين في جميع مراحلها من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم.

فإلى جانب الهدف التقليدي والعادي للتكوين والمتمثل في المحافظة على استمرارية المؤسسة، فإنّ التكوين في المجالات المتعلقة بالعدالة الانتقالية ودور القيادة فيها يتعدى هذا الجانب ليصبح له بعدان أساسيان هما:

- حلّ المشكلات الحاضرة والمستقبلية وذلك عبر إعادة التوازن والتغلب على مصادر الانحراف وبالتالي عدم الوقوع في الأخطاء المرتكبة في الماضي في المجالات المتعلقة بحقوق الإنسان.

- بعد ابتكاري واجتهادي وذلك للرفع من مستوى الهيئة وتحسين أدائها وكفاءاتها وخاصة منها زرع النظرة الاستشراكية للعاملين بها.
- وبالتالي، فإن دور القيادة فيما يتعلق بالعملية التكوينية يتمثل أساسا في وضع استراتيجية متكاملة للتكوين تضبط الأهداف بصفة منتظمة ومتجددة أخذا بعين الاعتبار لمتطلبات عمل الهيئة والمستجدات التي يمكن أن تطرأ في مختلف مجالات عمل المختصين وهو ما يتطلب:
- رسم مخطط استراتيجي يحدد بكل دقة الاختصاصات المطلوبة من الناحية الكمية والنوعية وكذلك دراسة لمراكز العمل وتوزيع هذه الكفاءات على المستوى المركزي والجهوي.
- رسم مخطط التكوين المديرية كل حسب اختصاصه يأخذ بعين الاعتبار محاور تكوين تتعلق بالعدالة الانتقالية ومجالات تدخل الهيئة وعملها وذلك على ضوء الحاجيات التي عبرت عنها في إطار ميزانيتها على المدى المتوسط.
- وضع مخططات تكوين تستهدف الخبراء و المختصين تمكنهم من مواكبة المستجدات في مجالات عملهم وإيجاد الطرق الكفيلة ببلورتها على أرض الواقع.
- إرساء وحدات تكوين على المستوى المركزي والمحلي تعمل على تكوين الخبراء وكذلك مختلف الموظفين في المجالات المتعلقة بعمل الهيئة ويمكن تقسيم هذه الوحدات بالاستناد إلى مجال اختصاص كل وزارة لتكفل مثلا المدرسة الوطنية للمالية بالتكوين في المجالات المتعلقة بالمالية والجبابة في حين يتولى المعهد الأعلى للقضاء التكوين في مجال التقاضي وحق الدفاع و التبعات العدلية و غير ذلك من هياكل التكوين الأخرى.
- إنشاء وحدات تكوين في المجالات المتعلقة بالعدالة الانتقالية بمختلف مدارس التكوين العمومية وذلك لفائدة مختلف الموظفين.
- إحداث شبكات تواصل بين مختلف هياكل التكوين في المجالات المتعلقة بالعدالة الانتقالية بين مختلف الوزارات والهياكل المركزية والجهوية وذلك قصد تبادل الخبرات.
- تكثيف برامج الشراكة مع البلدان ذات التجارب في مجال العدالة الانتقالية للاستفادة من التجارب الناجحة وتجنب العوائق والنقائص المرتكبة.
- تقييم لمختلف الحلقات التكوينية التي تكون قد نظمت من قبل الهيئة سابقا.
- تقييم المعارف المكتسبة لأعضاء الهيئة لمعرفة النقائص وتصحيح المسار بالنسبة إلى أعمالها.

منظومة الرقابة

يتمثل إرساء منظومة للرقابة بالهيئة من أهم الضمانات لقيامها بمهامها وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة. وتضطلع القيادة الإدارية بتركيز ومتابعة هذه المنظومة بإتباع الأطر والمعايير المتعارف عليها دوليا على غرار إطار COSO أو المعيار 9100 المتعلق بنظام الرقابة الداخلية بالقطاع العمومي الصادر عن منظمة الأنتوساي.

ويمكن تقسيم إدارة هذه المنظومة إلى خمس مكونات ذات علاقة تبادلية مع بعضها البعض مدمجة أو يجب أن تكون مدمجة داخل عملية الإدارة. هذه المكونات هي:

✓ بيئة العمل

وهي تشمل العوامل التي تحدّد أسلوب بيئة العمل. ومن الطبيعي أن تكون الضوابط في هذا المجال مصحوبة بسياسات ذات مستوى عالٍ وقيم أخلاقية وثقافة المشروع (الوصول إلى أهداف) وهيكل الموارد البشرية. فمن شأن ضبط مجموعة من القيم التي تحكم عمل الهيئة، أن يوفر مناخاً يساعد على بلوغ الأهداف الموكولة لها. ويذكر من بين هذه القيم:

- احترام القوانين والسياسات والإجراءات

- الالتزام بالكفاءة

- تحديد المسؤوليات

- المساءلة ومتابعة الانجازات

✓ تقييم المخاطر

عادة ما يُنظر إلى تقييم المخاطر كخطوة أولى قادرة على التأثير في عملية الرقابة. وعند تصميم عناصر تحكم تفصيلية محددة، يجب أن تكون هناك لديك فكرة عما هو من المفروض أن يقوم به عنصر التحكم. ويجب أن يشمل ذلك تقييمًا لقيمة الأصول، والتهديدات، واحتمالات التعرض للمخاطر. فإذا لم يكن هناك مخاطرة أو أن الأصول منخفضة القيمة، حينئذٍ لن يتم استغراق إلا القليل من الوقت والجهد في الرقابة. وتعتبر حجرة الزاوية في تصور أعمال الرقابة حيث من المفروض على الهيئة تحديد بالنسبة إلى كل مسار، ضبط المخاطر التي قد تحول دون بلوغها لأهدافها و ما هي الضوابط الواجب إرساؤها لكشف النقائص في الإبان وأخذ التدابير اللازمة لإصلاح الوضعية. ولتبسيط هذه العملية يمكن أن نأخذ مثالا لأحد المخاطر.

المسار: لجان سماع الحقيقة

- المخاطر: خطر ضياع ملفات الاستماع

- الضوابط الواجب إرساؤها للحدّ من هذه المخاطر:

✓ وجوب إسناد رقم ترتيبي يمكن من متابعة الملف في جميع مراحل

✓ إرساء منظومة معلوماتيه يتم تحيينها آليا تمكن من متابعة الملفات في جميع المراحل

✓ الإحتفاظ بالنسخ الأصلية بإدارة معينة واستعمال النسخ في عمليات التحقيق

✓ تحجير الدخول لقاعة تخزين الملفات على الأشخاص الذين لا يتبعون هذه الإدارة

✓ حماية قاعة تخزين الملفات من خطر الحريق أو تسرب المياه.

✓ أنشطة الرقابة

وهي عناصر تحكم تضمن مواصلة إدارة العمل بالأسلوب الذي تتوقعه الإدارة والتي تتدرج في العمل اليومي للهيئة وتضبط في إطار السياسات والإجراءات المطبقة لمواجهة المخاطر ولتحقيق أهداف الهيئة. وتكون أنشطة الرقابة فعالة لا بد أن تكون ملائمة، وتعمل بتناسق مع الخطة خلال الفترة المعنية، وفعالة من حيث التكلفة، وشاملة، ومعقولة. وتغطي هذه الأنشطة جميع المستويات وجميع الوظائف ومن بينها:

- إجراءات التخويل والموافقة .
- فصل المسؤوليات (التخويل ، المعالجة، التسجيل ، والمراجعة).
- الرقابة على الإطلاع على المصادر والسجلات.
- عمليات التصديق.
- التسوية.
- مراجعة أداء العمليات للثبوت من فعاليتها ونجاحتها.
- مراجعة العمليات، المعالجات والأنشطة للثبوت من مطابقتها للسياسات والإجراءات.
- الإشراف (الإسناد، المراجعة والموافقة، التوجيه، والتدريب).

✓ المعلومات والاتصالات

وهي تتكون من عناصر تحكم تتيح للعاملين تلقي معلومات ومراقبتها داخل العمل. وتندرج هذه المعطيات في إطار نظام معلومات الهيئة الذي يمكن من إصدار وتوزيع تقارير تتضمن معلومات تشغيلية ومالية وغير مالية ومعلومات متعلقة بالإذعان، الأمر الذي يتيح القيام بالعملية والرقابة عليها. ولا ينحصر هذا التعامل فقط مع البيانات المتولدة داخلياً، بل يمتد أيضاً إلى المعلومات الخاصة بالأحداث والأنشطة الخارجية والظروف اللازمة التي تمكنها من اتخاذ القرار وإعداد التقارير.

✓ المراجعة

يجب أن يكون هناك نوع من الرقابة لضمان جودة أداء نظام الرقابة والتأكد من مواصلة تنفيذ السياسات والإجراءات بالشكل المناسب.

ولفعالية هذه العملية يتم تنفيذها في فترات مختلفة ومن قبل وحدات مختلفة. فيمكن إجراء عمليات المراجعة بصفة مستمرة من قبل:

- المتصرفين من خلال الوقوف على مدى احترام منظورهم أو الوحدات التي يتم التعامل معها للإجراءات المضبوطة أو من خلال تقييمهم الذاتي لمدى فعالية ونجاعة هذه الإجراءات
- وحدة للرقابة الداخلية تتمتع بالاستقلالية عن الوحدات التي تضطلع بالتصرف وتقوم بإبداء الرأي حول مدى احترام هذه الأخيرة للسياسات والإجراءات المعمول بها.

كما يمكن إسناد عملية المراجعة لمكاتب خارجية للحصول على ضمان خارجي لفعالية ونجاعة السياسات والإجراءات والتي أكلها مشروع القانون المتعلق بالعدالة الانتقالية لمراقب حسابات الهيئة ولدائرة المحاسبات.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية خضوع الهيئة لرقابة خارجية في صورة حصولها على تمويل خارجي (هبات أو قروض) وذلك كشرط للحصول على هذا الصنف من التمويل.

الإدارات التابعة للهيئة

يمر نجاح مسار معرفة الحقيقة والمساءلة عبر الإلمام بأسباب الانتهاكات والتي تسهل الكشف عن ممارستها. ولبوغ ذلك لا بد من تمكين المتدخلين في هذه العملية بالصلاحيات والإمكانات اللازمة لمعرفة الحقيقة والمصالحة. ولضبط هذه الإمكانيات على القيادة الإدارية الإنصات للعموم والبحث في مختلف المصادر التي تمكن من معرفة أطوار الانتهاكات وتوثيق جميع المراحل. إلا أنه قبل التطرق إلى مختلف أدوار وتركيبات لجان معرفة الحقيقة لا بد من ضبط إطار مهامها.

فقد اختلفت خيارات البلدان في تحديد الجهة المكلفة بمعرفة الحقيقة باعتبار إمكانية اضطلاع السلطة القضائية في إطار مهامها بهذا الصنف من الجرائم، أو إحداث لجان رسمية غير قضائية يتم إنشاؤها لفترة زمنية محددة وتهدف إلى تحديد حقائق وأسباب ونتائج الانتهاكات الماضية لحقوق الإنسان وتساهم في الملاحقات القضائية وجبر الضرر. كما تظطلع بتقديم توصيات تساعد المجتمعات المنقسمة على كسر الصمت، وبناء الثقة بالإضافة إلى المساعدة في تحديد الإصلاحات المؤسساتية لتفادي وقوع انتهاكات جديدة.

ويضبط توزيع المساءلة بين هاتين الآليتين أحد الأصناف التي تصبو إليها مجتمعات تلك البلدان وبالخصوص النخبة السياسية خلال المرحلة الانتقالية. فالصلاحيات الممنوحة للهيئة في إطار مشروع قانون العدالة الانتقالية تعتبر هامة ولازمة للوصول إلى الحقيقة إلا أنه قد تعترضها صعوبات على مستوى التنفيذ نظرا لإمكانية حصول حالات تداخل في الصلاحيات (بين هيئة الحقيقة والكرامة والقضاء أو وزارات السيادة...) مما قد يعرقل عمل الهيئة أو يحدث عدم وضوح في المسؤوليات حيث نص الفصل الثامن من مشروع قانون العدالة الانتقالية على أن الجرائم التالية: القتل العمد - الاغتصاب وأي شكل من أشكال العنف الجنسي - الاختفاء القسري - الإعدام دون توفير ضمانات المحاكمات العادلة تبقى من اختصاص القضاء العدلي.

وتستدعي هذه الوضعية إرساء هيئة من الحكماء يشهد لهم باستقلاليتهم تتدخل لاقتراح حلول في حالة تنازع في الاختصاص وتجاوز هذه الوضعيات.

✓ لجان معرفة الحقيقة

▪ تركيبة اللجان

تم اعتماد تركيبات مختلفة للجان سماع طرفي الخصام والشهود وذلك حسب خصوصيات كل بلد وصنف الانتهاك. ففي ليبيريا تم إحداث لجنة استشارية من رؤساء وشيوخ القبائل لسماع الأطراف أمّا في

سيراً ليوني فقد اعتمدت في البداية تركيبة من المناضلين ليتم في ما بعد توسيع التركيبة لتضم ممثلين عن المجالس الجهوية للوصول إلى استنتاج أنه ليس هنالك تركيبة مثلى.

إلا أنه في إطار تشريك المتدخلين فمن البديهي الاعتماد على الجمعيات المدنية سواء كانت وطنية أو دولية والأكثر إماماً بالانتهاكات الحاصلة وبقائمة المتضررين.

ويقترح بالإضافة إلى ذلك أن يتم ضبط تركيبة اللجان حسب أصناف الانتهاكات قصد ضمان توفر المؤهلات اللازمة في أعضائها لإدارة جلسات الاستماع وفي ضبط عناصر الحقيقة وتحديد المسؤوليات. كما يمكن اعتماد معيار الفترة الزمنية التي تحقق فيها كل لجنة أو اعتماد الاختصاص الترابي أو صنف الفساد المالي (صفقات، تهرب جبائياً وديوانى، تخصيص privatisation). وذلك بهدف إكساب هذه اللجان التخصص في عملها والاستفادة بمفعول "التعلم بالممارسة" effet apprentissage.

وفي مقابل تخصص هذه اللجان لأبد من التنسيق بينها على مستوى طرق العمل مما يسمح بأداء مهامها بحرفية والتعاطي مع مختلف الملفات بنفس الدقة. كما يسهل التنسيق بين اللجان، عمل لجنة صياغة التقرير النهائي للهيئة ومتابعة التقارير الصادرة عن هذه اللجان.

▪ ضبط سجل الضحايا

يعتبر الضحية هو المصدر الأول للحقيقة على الأقل في مستوى الانتهاكات. وتبعاً لذلك لا بد من ضبط إجراءات تسمح بتوثيق جميع المعطيات المتعلقة بالضحايا والتي تؤسس أو تستغل في المراحل المختلفة للعدالة الانتقالية وتمكن في الأخير من الحصول على قاعدة بيانات شاملة للحقيقة.

وفي ما يلي نقترح مراحل هذه الإجراءات:

- **التعريف الأولي بالضحية:** تبدأ هذه المرحلة بإعطاء تعريف للضحية من خلال ضبط توصيف لها زيادة عن التعريف المدني للشخص (الانتماء السياسي، فترة الانتهاكات، صنف الانتهاكات، صنف المذنبين، موقع الانتهاكات، صنف الضرر....) ويساعد هذا التصنيف في إدارة المراحل اللاحقة من معرفة الحقيقة (تحديد اللجان المختصة للسمع، ضبط أولي لمصادر المعلومات: أرشيف، شهود....)،

- **تأكيد وتصحيح البيانات:** تبعاً لتقدم أعمال مختلف وحدات الهيئة يتم البت في صحة الوقائع المدرجة سابقاً مع الاحتفاظ بالمراحل التي مرت بها هذه المعطيات للوصول إلى الحقيقة. (Traçabilité d'évolution des données)

- **وجوب الربط بين المعطيات المدرجة بالسجل والأرشيف والوثائق الدالة عليها**

▪ تقصي الحقائق

لئن يبقى تقصي الحقائق حول الجرائم المرتكبة من اختصاص القضاء، فإنه من الناحية العملية قد يستغرق سنوات إضافية إلى أن هذا التوجه سيواجه معارضة بجميع الوسائل من قبل الجناة والتي قد تفشل مسار التحول الديمقراطي. بالإضافة إلى ذلك يتنافى الاقتصار على التوجه القضائي مع هدف العدالة

الانتقالية في المرور إلى ديمقراطية تضمن احترام الحقوق والحريات بعد مصالحة مع الماضي. ويذكر على سبيل المثال الصعوبات التي عرفتتها عملية التحول الديمقراطي بعد ضمّ ألمانيا الشرقية إلى ألمانيا الغربية وكذلك التجربة الأرجنتينية بعد مرورها من النظام العسكري إلى نظام حكم مدنيّ.

وتعتبر هذه المرحلة التي تتعهد بها لجان معرفة الحقيقة، تكملة للتحقيقات القضائية حيث يبقى تحديد المسؤولية الجنائية الفردية والعقوبة من اختصاص القضاء. وبناء على ما سبق، فإنّ عمل اللجان قد يسبق العمل القضائيّ أو يكمله من خلال فهم السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي جرت فيه مختلف القضايا التي تناولتها المحاكم بصفة فردية. ويستدعي ذلك مدّة زمنية طويلة إضافة إلى تنظيم وإمكانيات هامة لتجميع الشهادات بمختلف مصادرها. ويستدعي ذلك الحصول في البداية على معطيات حول أهم القضايا أو المحاور التي سيضمّلها الاستقصاء. فعلى سبيل المثال جمعت لجنة الحقيقة والمصالحة بالبيرو 17000 شهادة في غضون سنتين. في ما جمعت لجنة الحقيقة والمصالحة بجنوب إفريقيا 22000 خلال ثلاث سنوات.

ويبقى المصدر الأساسي للمساءلة هو الضحية الذي سيمثّل نقطة انطلاق عملية الاستقصاء بتقديمه لوقائع الانتهاكات ليتمّ في ما بعد التثبت منها من خلال استغلال المصادر الأخرى والتي من بينها:

- المذنب
- الشهود الذين عاينوا الوقائع
- السجلات والملفات التي بحوزة الإدارة من وزارة الداخلية ووزارة العدل والمحاكم والسجون
- التقارير التي أعدتها المنظمات الحقوقية الوطنية والدولية
- وتفصي عملية الفحص والتحقق من المعطيات المتحصل عليها من ضبط:
- الحقائق في صيغتها الأولى
- مسؤوليات المذنبين
- العقوبات المحملة على المذنب: يبقى اعتماد تمشي معاقبة المذنب خيارا سياسيا في إطار العدالة الانتقالية ذلك أن المصالحة ستقضي بمحو الوقائع واسترجاع المذنب لجميع حقوقه علما وأنه يلاحظ من تجارب الدول أنه لم يتم اعتماد كل آليات العدالة الانتقالية بنفس الأهمية خاصة في ما يتعلق بالمحاسبة والمساءلة.

- الإخلالات التي ساعدت على حصول الانتهاكات
- أصناف الأضرار التي ترتبت عن تلك الانتهاكات
- وصف دقيق للأضرار (حرمان من الحرية بالسجن، حرمان من الحقوق المدنية، انتزاع للممتلكات، عجز بدني، فترة ومدة حصول الأضرار...)

▪ تفعيل المصالحة: من خلال السعي إلى توفير جلسات تمكّن من المصالحة بين الضحية وجلادها وحث الضحية على تقديم "تنازلات" من شأنها أن تساعد على المصالحة

■ متابعة الملفات التي تتفاسمها مع العدالة قصد التنسيق في ضبط مآلها

وفي نفس إطار معرفة الحقيقة على الهيئة الأخذ بعين الاعتبار جوانب هامة من شأنها أن تفضي مزيدا من الفعالية في معرفة الحقيقة كتقديم بعض الخدمات والضمانات لبعض الأطراف على غرار:

- توفير إحاطة نفسية للضحايا لما ستسببه إعادة سرد الوقائع من أثر على نفسية الضحية. وقد يستدعي ذلك إرساء مسار فرعي للقيام بهذه الأعمال والتي قد تتجاوز إطار جلسات الاستماع باعتبار خصوصية بعض الوقائع أو الضحايا.

- توفير الحماية الأمنية للشهود ضد المخاطر التي قد يتعرضون إليها جراء تقديم معلومات دقيقة تساعد على كشف الحقيقة وتحديد المسؤولية. كما يمكن أن ينتفع بهذه الحماية المذنبون الذين تحصلوا على ضمانات بتخفيف العقوبة مقابل تقديم إفادات تساعد على معرفة الحقيقة وكشف التنظيمات التي كانت وراء الانتهاكات. ويستدعي تأمين هذه الوظيفة التنسيق مع السلطات الأمنية ودراسة مختلف هذه الحالات مع إمكانية إرساء مسار فرعي يضطلع بهذه المهام.

إدارة جبر الأضرار

تضطلع هذه الإدارة بإعداد المعايير التي سيتم اعتمادها لتصنيف الأضرار والتي يتم عرضها على الإدارة العليا للهيئة للموافقة. ولإضفاء مزيد من الفعالية في اعتمادها في مرحلة معرفة الحقيقة، يمكن إجراء تكوين لأعضاء لجان الحقيقة في المجال أو ضم ممثل لهذه الإدارة بلجان معرفة الحقيقة.

✓ الإدارة المكلفة بالعلاقة مع المتدخلين الخارجيين

من تبعات البحث عن الحقيقة تعامل هيئة الحقيقة والكرامة (ممثلة في مختلف مصالحها) مع الإدارة أو الهيئات مما يستلزم إرساء إجراءات تمكن من حسن إدارة هذه العمليات. فلا بد في البداية من ضبط الخدمات التي ستوفرها الإدارة لفائدة الهيئة وحجمها (القوة العامة، نقل الوثائق والسجلات أو استعمالها بمراكز توفرها....). ثم ضبط الإطار القانوني لهذا التعامل والذي من خلاله سيتم منح الهيئة السلطة الكافية للحصول على حاجاتها. وفي مستوى التنفيذ إرساء آلية تمكن من التنسيق بين الإدارة وهيئة الحقيقة والكرامة مثل تكوين لجنة مشتركة تمكن من إعداد برمجة شهرية لمختلف الخدمات يتم متابعة تنفيذها والتدخل في حالة التأخير أو حصول إشكاليات لضمان استمرارية عمل وحدات الهيئة.

✓ الإدارة اللوجستية (توفير مقرات ووسائل نقل....)

الفقرة (2). بقية الهياكل المتدخلة في مسار العدالة الانتقالية

إن من عناصر مساهمة القيادة الإدارية في مسار العدالة الانتقالية المساهمة في إصلاح المؤسسات وإعادة هيكلتها⁽²⁴⁾. ومن المفروض أن يشمل إصلاح الهياكل والمؤسسات الحالية المنظومتين الأمنية والإعلامية والأجهزة القضائية والعسكرية، لما لها من دور أساسي في مسار العدالة الانتقالية وإرساء مبادئ حقوق الإنسان ودولة القانون.

ويعدّ مبدأ إصلاح المؤسسات ضرورياً لتحقيق أهداف العدالة الانتقالية وضمان التحول الديمقراطي والتخلص من أسباب الاستبداد. ويهدف إصلاح المؤسسات في ارتباطه بالعدالة الانتقالية إلى ضمان عدم تكرار انتهاكات الماضي، وإلى بناء الثقة في المؤسسات العامة.

وغالبا ما يتطلب إصلاح المؤسسات إصلاحات استعجالية - من ذلك إصلاح المؤسسة القضائية والمؤسسة الأمنية والمؤسسة العسكرية و المؤسسة الإعلامية - وإصلاحات طويلة المدى - من ذلك المنظومة التربوية والإدارة والتي تتطلب إعادة هيكلة المؤسسات بغية تعزيز النزاهة والشرعية والشفافية والحوكمة الرشيدة، من خلال ضمان المحاسبة وبناء الاستقلالية وتأمين التمثيل وإنشاء هيئات الإشراف .

و يركز المسار الإصلاحي بالأساس على:

1. إنشاء أطر قانونية جديدة، مثل اعتماد تعديلات دستورية أو معاهدات دولية لحقوق الإنسان لضمان هذه الحقوق وتشجيعها.
2. إصلاح بنيوي وهيكلية عبر إعادة هيكلة المؤسسات بغية تعزيز النزاهة والشرعية، من خلال ضمان المحاسبة وبناء الاستقلالية وتأمين التمثيل وزيادة الاستجابة.
3. إصلاح تربوي وثقافي عبر وضع برامج تدريب للمسؤولين والأعوان حول معايير حقوق الإنسان والقانون الإنساني الدولي.
4. إصلاح إشرافي عبر إنشاء هيئات الإشراف ذات الظهور العلني ضمن مؤسسات الدولة لضمان المحاسبة.

هذا إلى جانب تطبيق عملية التثبيت للمؤسسات بهدف تحقيق العدالة الجنائية القائمة على مبدأ المحاسبة وتحمل المسؤولية التاريخية والإنسانية دون إقصاء أو تشفي (25).

ويكون إصلاح الهياكل والمؤسسات إما ذاتيا أو جبريا عندما لا تستطيع الأجهزة الإدارية اكتشاف الخلل ذاتيا بل تساق إليه بتدخل السلطة السياسية.

ويمكن أن يشمل إصلاح الإدارة على مستوى فحص أهلية الموظفين :

- حسن اختيار وتعيين العناصر الكفأة والمؤهلة ومن ثم العمل من أجل تنمية معارفها ومهاراتها بوضع مجموعة من الخطط والبرامج التدريبية التي ترتقي بمستوى أدائها، وتحفيزها بالوسائل التي تهيئ لها الأجواء لمزيد من الإبداع والابتكار وفتح آفاق جديدة لتطوير مساراتها الوظيفية ونموها وارتقاءها .

- دعم التحول للحكومة الإلكترونية والإسهام في مهمات التعليم الإدارية وتنمية الموارد البشرية.

- عقد اللقاءات العلمية والمؤتمرات والندوات وورشات العمل والبرامج التدريبية، في جوانب

الإدارة

(25) أنظر الندوة الوطنية لإطلاق الحوار حول العدالة الانتقالية بتاريخ 14 أبريل 2012 ممثل جمعية العدالة ورد الاعتبار - حلقة نقاش الإصلاح المؤسساتي.

ويتعين على الإدارة أن تقوم بالإصلاح ذاتياً فهي مطالبة بالتطوير أولاً بأول عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة واتباع الأساليب العلمية في الإدارة. وهذا المفهوم يعبر عن الوظيفة الإدارية في صورتها المتطورة.

إن ضمان حسن أداء و تناغم و تكامل أعمال الهياكل - الحالية أو التي ستحدث- يقتضي التنسيق بينها، ويمكن تجسيم ذلك عبر ضبط مشمولات ومجال تدخل كل هيكل من جهة وإيجاد آليات للتنسيق والمتابعة من جهة ثانية. ولعل إحداث وزارة حقوق الإنسان والعدالة الانتقالية سيساهم بصفة ملموسة في هذا الباب إذ أنه من مهامها التنسيق مع كافة الهياكل والمؤسسات الوطنية المتدخلة في مجال حقوق الإنسان ودفع العمل الشبكي بالتعاون مع الجمعيات والهيئات والمنظمات الوطنية والدولية الحكومية وغير الحكومية وجميع الخبرات العاملة في مجال حقوق الإنسان في الداخل والخارج .

يمكن تجسيد تنفيذ مسار العدالة الانتقالية في صيغة باقة من الأنشطة أو الخدمات التي ستقدمها هياكل ومؤسسات عمومية خلال فترة زمنية محددة. وتبعاً لذلك يمكن تأطير مسار العدالة الانتقالية وفق منهجية تعتمد أسلوب التصرف حسب الأهداف والحكومة المفتوحة مع الاستئناس بمعايير جودة الخدمات الإدارية العمومية.

وحرصاً على تحقيق النجاعة والفاعلية في تنفيذ مسار العدالة الانتقالية يقترح إرساء منظومة معلوماتية شاملة ومندمجة لإدارة ومتابعة وتقييم مختلف العمليات المنصهرة ضمن مسار العدالة الانتقالية. ويشكل نموذج الإدارة الإلكترونية القائم على مبادئ الخدمة العامة والعمل التشاركي والنفذ الواسع للمعلومة الآلية الأتمثل لتأمين تحسين أداء مختلف المتدخلين في ضوء محدودية الموارد المالية والبشرية التي يمكن تخصيصها من قبل الأطراف المعنية لتنفيذ متطلبات العدالة الانتقالية.

ويفترض بلوغ هذه الخاصيات في المنظومة رسم برنامج عمل تضبط مكوناته بصورة مسبقة للشروع في تنفيذ بعض العمليات وذلك تبعاً لمنهجية وتسلسل موضوعيين.

هذا وتنقسم مبدئياً الأعمال الإدارية المطلوبة لتنفيذ مسار العدالة الانتقالية إلى:

عمليات مشتركة تستدعي توفير معطيات يستعملها عديد المتدخلين تدرج في إطار قاعدة معطيات مندمجة وموحدة وقابلة للاستغلال من قبل الأطراف المتدخلة حسب طبيعة الخدمات المطلوبة وتمكن من:

- العمل على الخطّ سواء لطلب خدمة أو وثائق إدارية محددة
- استغلال التكنولوجيات الحديثة لتخزين المعطيات والنفذ إليها
- إمكانية معالجة المعطيات وتحيينها على أساس تحديد مسبق للمسؤوليات والمهام
- النفذ للمعلومة من قبل العموم طبقاً للترتيب الجاري بها العمل
- ضمان السلامة المعلوماتية لكل المنظومات الإعلامية بما في ذلك مواقع الواب

عمليات خصوصية وهي تتطلب تطوير برامج فرعية وقابلة للإدماج ضمن المنظومة المعلوماتية على غرار جبر الضرر المالي وهي عمليات ستضطلع بها جهة أو جهات مختصة حسب الصيغة

المعتمدة لدفع مستحقات الأفراد المتضررين (قسط واحد أو عدة أقساط، منح مباشرة أو لفائدة العديد أولي الحق...).

يمكن أن يكون أنموذج التصرف في التعويض المالي مشابها للتعويضات عن الحوادث المسندة من قبل مؤسسات التأمين أو صناديق الضمان الاجتماعي والتي تحتاج إلى اعتماد تطبيقات خصوصية تضمن سلامة عمليات الدفع للمستحقين.

وفي نفس السياق، يمكن تحديد مجالات التعويض للجماعات في إطار الإستراتيجية الجديدة للتنمية الجهوية وهو ما يفترض إعادة النظر في منظومات متابعة تنفيذ السياسات والبرامج والمشاريع العمومية على أساس مقاييس أداء تعكس متطلبات العدالة الانتقالية طبقا لما سينتقرر في الغرض.

ويتعين على المستوى العملي تأمين تجانس منظومة الإدارة مع المنظومات المعلوماتية المستغلة بالخصوص من قبل الهياكل العمومية المباشرة لمسار العدالة الانتقالية أو في علاقة عمل معها وذلك من خلال تأمين :

- تجانس الواجهات Les interfaces ومرجعيات Codes ou références الحسابات المنفردة للأشخاص المعنيين بمسار العدالة الانتقالية مع قاعدات المعطيات الوطنية في مجالات الإحاطة الاجتماعية وغيرها بما يمكن من الاستغلال المشترك للمعطيات وتفاذي إهدار الوقت وتحسين كفاءة المنظومة وسلامتها كذلك وإحكام عمليات الرقابة المطلوبة.

- حماية المعطيات الشخصية طبقا للضوابط القانونية المعمول بها⁽²⁶⁾.

- التبادل الآلي للمعطيات والوثائق لمختلف المستخدمين للمنظومة.

- إرساء منتدى للتساؤلات وطرح الأفكار بما يستجيب لمعايير الجودة والعمل التشاركي والتفاعلي للأطراف المعنية.

- نشر التقارير الدورية والوثائق المختلفة على أساس السماح بالإنفاذ للمعلومة.

وضامانا لنجاعة المنظومة يقترح الانطلاق في تحديد المجالات التي ستغطيها والوظائف المطلوب تأمينها وفق تمشي تشاركي لإستراتيجية التنفيذ العملي قصد إرساء منظومة المتابعة والتقييم من خلال تكوين لجان مختصة تعنى بـ:

- إعداد الإطار التنظيمي والترتيبي الخاص بمكونات المنظومة وصيغ التصرف في قاعدة المعطيات وإعداد كراس الشروط اللازمة لإرسائها.

- دراسة نوعية الوثائق والمستندات المطلوبة (ورقية إلكترونية، مصدرها، مضمونها...).

- ضبط طبيعة ومحتوى عمليات الرقابة الإدارية والمالية والتشريعية.

- تحديد معايير الجودة وتقييم الأداء على أساس الأهداف المرسومة لكل فترة أو مرحلة.

(26) القانون الأساسي عدد 63 لسنة 2004 المؤرخ في 27 جويلية 2004 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية، الأمر عدد 3003 لسنة 2007 المؤرخ في 27 نوفمبر 2007 المتعلق بضبط طرق سير الهيئة الوطنية لحماية المعطيات الشخصية.

ومن المفروض مراعاة حسن التعاطي مع المنظمات المدنية الممثلة للضحايا، في التنظيم الهيكلي، ويستوجب ذلك ضبط الجمعيات التي تمثل جموع المتضررين قصد إيجاد التوافق اللازم حول سبل انجاح مهام اللجنة مثلما هو الشأن بالنسبة لغانا. فيما تدمر المجتمع المدني في جنوب إفريقيا لعدم مساهمته في هذه العمليات مما لم يسمح بالمحافظة على المساواة بين المتضررين والجنة.

يمكن للهيئة الاستعانة بالإعلام في تأمين مهامها مما يستلزم إرساء مسار فرعي من بلوغ بعض الأهداف الموكولة للهيئة.

فمن خلال عرض جلسات الاستماع للضحية يمكن أن تبرز أهمية الانتهاكات الحاصلة وخاصة أسباب حصولها مما يساهم بصفة غير مباشرة من توعية عموم الشعب بوجوب إدراج إصلاحات ومن أحقية حصول الضحية على تعويضات. كما أن تطرق اللجنة لمختلف الانتهاكات يبرز سعيها إلى أن تكون فعالة وشفافة في معرفة الحقيقة. ويساهم نشر نتائج الاستقصاءات في الاقتراب أكثر من الحقيقة بالحصول على شهادات أكثر موثوقية ومن إطلاع العموم على الحقيقة. ولعل خير دليل على ذلك أثر الحصص التلفزية التي تم عرضها والمتعلقة بشهادات الضحايا حول الانتهاكات.

ويمثل كذلك التواصل مع الإعلام وسيلة لإبلاغ العموم بنشاط الهيئة وبمدى تنفيذها لمهامها.

تنشيط ومتابعة أداء مسار معرفة الحقيقة

قد يظهر التسيير اليومي لمختلف عمليات معرفة الحقيقة بعض الثغرات في الإجراءات من شأنها أن تحول دون بلوغ الأهداف المرتقبة. ويستدعي تفادي مثل هذه الوضعيات إرساء بعض المؤشرات تمكن من متابعة أداء هذه العمليات وكشف الصعوبات في الأداء في الإبان. وفي ما يلي نقدم بعض هذه المؤشرات:

- عدد الملفات التي تم فحصها خلال فترة زمنية محددة
- عدد جلسات الاستماع التي تم التأمها
- عدد غيابات الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة بالانتهاكات
- عدد الوثائق (سجلات، تقارير أمنية، ملفات طبية...) التي لم يتم الحصول عليها أو التي تحصلت عليها بتأخير
- عدد الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة بالانتهاكات والذين أبدوا عدم رضاهم بنتائج معرفة الحقيقة
- عدد الضحايا الذين تعرضوا لمشاكل صحية بعد تقديم إفاداتهم
- عدد الأشخاص الذين تعرضوا لتجاوزات جراء تقديمهم لمعلومات للجنة الحقيقة
- عدد الملفات التي تجاوز إعداد تقاريرها النهائية المدة المبرمجة

- نسبة حضور أعضاء لجان الاستماع

الهيكل المتدخل لجبر الضرر

يتمثل دور الهيكل في ضبط صنف الأضرار التي لحقت كل ضحية وتحديد أصناف التعويضات وقيمتها عند الاقتضاء والهيكل المكلفة بتنفيذ القرارات.

- هيئة الحقيقة والكرامة: وتضطلع بضبط أصناف الأضرار ومعايير تحديد صنف التعويضات التي سينتفع بها. وذلك بالتشاور مع المجتمع المدني وممثلي الضحايا والإدارة.

- لجنة الحقيقة (المساءلة) المكلفة، كما سبق بيانه، بضبط الأضرار التي لحقت كل ضحية.

- لجنة تحديد قيمة التعويض المادي وفقا للمعايير المذكورة أعلاه.

- الهيكل الإدارية التي يعهد إليها تنفيذ بعض الأصناف من القرارات (إدماج بالوظيفة العمومية، جناية عمرية، جناية تقاعد، تغطية اجتماعية وصحية، ...)

- لجنة متابعة مكلفة بمتابعة تنفيذ قرارات جبر الأضرار والنظر في الطعون ومختلف الإشكاليات المتعلقة بجبر الأضرار.

ويهدف توزيع المهام على هذه الهيكل لإضفاء الشفافية على عمليات جبر الأضرار واحترام مبدأ المساواة بين مختلف الضحايا.

تجدر الإشارة إلى أنه من ضمن آليات مقاومة التهميش التنموي هو اعتماد آلية اللامركزية كعامل ناجع لتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي المحلي وذلك باعتبار تمكين المجالس المنتخبة بالتشارك مع المواطنين وممثليهم من المجتمع المدني، من التداول حول منوال التنمية بجهاتهم حسب الخصائص الاقتصادية والاجتماعية المتوفرة ولأخذ القرار المناسب لتحقيق الأهداف التنموية ومطالب المتساكنين .

غير أنه لا يفوتنا التنبيه إلى أن اعتماد اللامركزية ضمن منهج تشاركي لا بد أن يكون تدرجياً وحسب خطة يتم تنفيذها على مدى عدة سنوات حيث أن المرور من منوال مركزي شبه مطلق إلى منوال لامركزي تشاركي متقدم في وقت وجيز قد يؤدي إلى نتائج سلبية باعتبار كثرة الطلبات والحاجيات التنموية وقلة الموارد سواء منها المالية أو البشرية. وعليه، فإنه يتعين اعتماد المرحلة في تحويل الصلاحيات من المركزي إلى المحلي مع تحويل الإمكانيات المالية والبشرية الملائمة ومع اعتماد منظومة لتقييم تحمل الجماعات المحلية لأدوارها الجديدة .

ويتمثل توثيق الحقيقة وحفظ الذاكرة خطوة هامة نحو ضمان حماية الضحايا والشهود ونحو تحديد المسؤوليات وإقامة العدالة والمحاسبة ومن ثمة طي صفحة الماضي للوصول إلى مصالحة حقيقية تسمح بالترسيخ الديمقراطي.

تنشأ الذاكرة، أو تحفظ وتُحيى، انطلاقاً من تصور الأفراد - في إطار الجماعة - في وسط اجتماعي ثقافي متجانس، في الغالب. لذلك حق القول بأنها مرتبطة بالهوية الثقافية، ضمن النسق الثقافي

لذلك الوسط. وإنها ذاتية ونسبية، وإنها تتغير حسب الشروط الداعية إلى حفظها وإحيائها، والظروف والملابسات. ولذلك كان للذاكرة ارتباط وثيق بحقوق الإنسان. وفي إطار دعم مسار العدالة الانتقالية لا بدّ من الاعتناء بالذاكرة وذلك بتوثيق الانتهاكات الماضية ويمكن الإشارة هنا إلى التجربة الألمانية ممثلة في معهد حفظ الذاكرة ببرلين Mémorial Berlin-Hohenschönhausen. ويعد حفظ الذاكرة وتوثيق تجاوزات وانتهاكات الماضي من عوامل إنجاح فترة الانتقال الديمقراطي لأنها تشكل ضماناً أساسية لعدم تكرار تجاوزات الماضي، ويقترح هنا إحداث مركز وطني للذاكرة اقتداء بالتجربة الألمانية.

ومن أهم الآليات التي تسهم في إنجاح مسار العدالة الانتقالية هي إنشاء ذاكرة وطنية. ذلك أنها خطوة لتوثيق تجاوزات الماضي لاسيما انتهاكات الدكتاتورية الحديثة، نظراً لارتباط تلك الفترة بفترة العدالة الانتقالية.

ويعتبر الأرشيف هيكلاً مهماً من الهياكل الوطنية في تأسيس الذاكرة المرتبطة بالانتقال الديمقراطي وذلك باعتباره أداة لحفظ تاريخ وحقائق الماضي ييسر عمل الرقابة والتقييم، كما أنه مصدر للبحث العلمي والتاريخي وركيزة من ركائز الهوية الوطنية. فأرشفة كل ما يتعلّق بالماضي وحفظه في الذاكرة يجب أن لا يستثني كل الوثائق التي تتعلّق بانتهاكات وممارسات الماضي لتفادي نشأة دكتاتورية جديدة.

وفي هذا الإطار، يمكن أن يؤدي الأرشيف مستقبلاً دوراً محورياً في حفظ الذاكرة وذلك لتجاوز كل أشكال التلاعب بالتاريخ. كما يجب أن يشمل دوره كل المواضيع وكافة أرشيف مؤسسات الدولة دون استثناء ومن بينها تلك التي كانت ممنوعة من أن يحويها الأرشيف الوطني في حقبة النظام السابق. ويجب اليوم طرح موضوع النفاذ إلى الذاكرة التوسّية من أجل معرفة الحقيقة التي هي حق من حقوق الإنسان ولا تستثني أي مجال.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ المرسوم عدد 54 لسنة 2011 المؤرخ في 11 جوان 2011 يتعلّق بتتقيح وإتمام المرسوم عدد 41 لسنة 2011 المؤرخ في 26 ماي 2011 المتعلّق بالنفاذ إلى الوثائق الإدارية للهياكل العمومية والذي ينصّ على حرية النفاذ إلى المعلومة لا يمكن أن يشكل مرجعاً يحتذى، لنقص في دقة الآليات والضمانات المتعلقة بحقّ النفاذ، وللعراقيل المتمثلة في استثناءات متعددة تعيق الوصول إلى الحقيقة خاصة استثناء الولوج إلى المعلومات المتعلقة بشفافية إسناد الصفقات العمومية.

إن تأمين جانب من الأرشيف والوثائق لم يتم بالشكل المرضي خلال السنة الأولى من الثورة، حيث يرجح فقدان أو إتلاف جزء من الأرشيف، ويبقى هنا الأمل معقوداً على إفادات الضحايا والشهود والمعلومة الشفوية كوسيلة من وسائل بناء الذاكرة والحد من طمس ما حوته الوثائق المتلفة.

من جهة أخرى وجب التشديد على ضرورة معالجة بعض الوثائق لاسيما التقارير الأمنية إن وجدت مع تجاوز سلبياتها لأنها قد تحمل معلومات مزيفة أو ناقصة وفاقدة للمناخ الذي وجدت فيه لاسيما التقارير التي تتعلّق بالعمل السياسي أو النقابي. وهو ما يستوجب مجهوداً إضافياً في معالجة الوثائق المذكورة كخطوة أساسية لمعرفة الحقيقة، لأنّه ليس كلّ ما هو موجود في الوثائق يترجم الحقيقة.

ولا تفوت الإشارة إلى ما تمّ البدء فيه من عمل مشترك بين الأرشيف الوطني وأرشيف الوزارات، والذي مكّن من جلب وثائق هامة إلى الأرشيف الوطني إذ تحصل من وزارة الداخلية على قرابة 4000 ملف بوليس فرنسي كان يشغل في تونس زمن الاستعمار. غير أنه لم يعلن حتى الآن عن ورود أية وثائق سياسية أو أرشيف البوليس السياسي التونسي.

وفي الختام نشير إلى أن العدالة الانتقالية تعد مرحلة أساسية في إنجاح الانتقال الديمقراطي سواء من خلال الكشف عن الحقيقة أو حفظ الذاكرة بخصوص انتهاكات الماضي، لمنع تكرارها.

تسعى برامج وآليات العدالة الانتقالية إلى تحويل الهياكل والمؤسسات العمومية التي سادت خلال الحكم القمعي وساعدت على إدامته وساندته إلى مؤسسات تحمي حقوق الإنسان وترسخ ثقافة احترام سيادة القانون (مؤسسات نزيهة وشفافة وكفأة) خاصة في قطاعي الأمن والعدالة والإدارات المحلية والجهوية والمركزية وهو ما يحول دون تكرار الانتهاكات في المستقبل.

فمن خلال إصلاح أو بناء المؤسسات العامة النزيهة والكفأة، يصبح الإصلاح المؤسسي عاملاً لا يمكن حكومات البلدان الخارجة من نزاعات والتي تمر بمرحلة انتقالية من الحيلولة دون تكرار انتهاكات حقوق الإنسان في المستقبل. ويعد الاختيار الدقيق للمسؤولين، ولا سيما في قطاعي الأمن والعدالة، أمراً ذا أهمية حاسمة لتيسير هذا التحول، من خلال عزل الموظفين المسؤولين بصفاتهم الشخصية عن انتهاكات صارخة لحقوق الإنسان من مناصبهم أو الامتناع عن تعيينهم بمواقع مسؤوليات. وقد يشمل ذلك أيضاً حل الوحدات العسكرية أو الأمنية التي قد تكون مسؤولة بصورة منهجية عن انتهاكات حقوق الإنسان.

وينبغي لإقصاء هؤلاء الأشخاص أن يمثل صاحب القرار للإجراءات القانونية الواجبة ولمبدأ عدم التمييز.

وينبغي أن يتضمن الإصلاح المؤسسي كذلك دورات تدريبية شاملة للمسؤولين والأعوان العموميين بشأن حقوق الإنسان ومعايير القانون الإنساني الدولي الواجبة التطبيق.

يمكن أن يشكل إصلاح مؤسسات الدولة الضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان أحد تدابير العدالة الانتقالية المهمة التي تروّج للمحاسبة وتساعد على تفادي تكرار الانتهاكات.

إصلاح المنظومة القضائية

تم العمل بعد الثورة على ضبط رؤية إصلاحية لوزارة العدل مع شركاء دوليين لتونس على غرار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والاتحاد الأوروبي لمنح كافة أشكال الدعم لوزارة العدل بما ساعد على إنجاز المخطط الاستراتيجي والشروع في إعداد البرامج الموجهة لدعم قدرات وزارة العدل في مجال ترشيد التصرف الإداري وتطوير المنظومة الإعلامية وحماية المحاكم كتطوير إستراتيجية التواصل والإعلام القانوني والقضائي وتنظيم تظاهرات دولية لدعم استقلال القضاء.

إن الحديث عن إصلاح القضاء لا يخفي الحاجة إلى الحديث لا عن مجرد إصلاح، بل إلى ثورة في القضاء تخص العقليات والمناهج والغايات.

إن الإصلاح يسعى إلى تعميم ضمانات المحاكمة العادلة على مختلف أصناف القضايا. ومن المفروض إتباع منهج تشاركي يتيح الانتباه إلى مختلف المتعاملين مع الشأن القضائي، لأن الإصلاح يهّم بالدرجة الأولى: القضاة والمحامون والعدول المنفذون وعدول الإشهاد وكتابة المحاكم والشرطة العدلية وأعدان السجون وجامعيين ومنظمات حقوقية وإعلام ونقابات وجمعيات وضحايا وغيرهم.

وضع آليات الوساطة والتدخل، حماية لحقوق الإنسان من انتهاكات أو لرفع الانتهاكات؛

- استكمال مسار النهوض بحقوق المرأة وحمايتها و تعزيز وترصيد المكاسب الهامة المحققة في مجال النهوض بحقوق المرأة واستكمال مسلسل الإصلاحات في المجال، عبر وضع إستراتيجية وطنية شمولية مندمجة واستشرافية، تستهدف تأهيل النساء وتمكينهن والحد من هشاشة أوضاعهن بالتصدي للامية والفقير والميز والعنف، وتطوير مشاركتهن في الحياة العامة وصنع القرار بتثبيت وتعزيز التدابير التحفيزية؛

- إحداث آلية وطنية للنهوض بحقوق النساء وحمايتها، وتتبع أعمال السياسات العمومية في المجال، مع تحويلها الصلاحيات والوسائل اللازمة لإنجاز مهامها والتعزيز المؤسساتي والجغرافي لمراكز الاستماع والمساعدة القانونية والنفسية للنساء ضحايا العنف، وفتح باب الاستفادة من خدماتها أمام النساء ضحايا ماضي الانتهاكات.

تتمثل مساهمة القيادة الإدارية في تقديم مقترحات موضوعية حول الأشكال التي يمكن اعتمادها للوصول إلى مصالحة وطنية دون إقصاء، تراوح بين معالجة جروح الحاضر والماضي وبناء المستقبل على أسس سليمة.

أما أشكال هذه المصالحة فيمكن أن تتمثل فيما يلي :

- تنظيم مؤتمرات مصالحة تضم كل الأطراف (الضحية والمجرم).
- وضع الآليات المناسبة لمنوال حياة مستقبلي يضمن القبول بالآخر.
- إدراج المصالحة ضمن النظم والبرامج التعليمية في مختلف المراحل بغاية تمكين النشء من ثقافة القبول بالآخر.

وبذلك يتعزز دور القيادة الإدارية في تصور وتنفيذ المصالحة التي تساهم بصفة فاعلة في توفير الحلول لمجابهة البطالة وبالتالي ضمان الحدود الدنيا للتنمية والتوازن بين الجهات.

من جانب آخر، تم النظر في الصيغ القانونية المثلى للتخصيص على المؤسسة العسكرية صلب الدستور الجديد، بما يتوافق مع الممارسة الواقعية للمؤسسة العسكرية أثناء الثورة وبعدها وموقف الجيش الوطني كمؤسسة جمهورية ملزمة بالحياد السياسي، وبعد دراسة مختلف الأوجه القانونية والإدارية والعسكرية للموضوع استنادا للخيارات الإستراتيجية الثابتة للمؤسسة العسكرية حاضرا ومستقبلا، واستئناسا بالقوانين المقارنة يمكن مراعاة العناصر التالية فيما يتعلق بالمؤسسة العسكرية:

- ضبط المهام الموكولة للقوات المسلحة دستوريا على سبيل الحصر بما يتوافق مع الاتجاهات المعتمدة في الدساتير الحديثة القائمة على مبدأ الرقابة البرلمانية على القوات المسلحة.

- ضرورة استثناء العسكريين القدامى المعنيين بالعمفو العام من الرجوع إلى سالف عملهم: لاعتبارات قانونية تتمثل خاصة في تجاوزهم سن الـ 40 وهي السنّ القصوى المحددة لإعادة انتداب العسكريين القدامى طبقاً لأحكام القانون عدد 1 المؤرخ في 14 جانفي 2004 المتعلق بالخدمة الوطنية، أو لبلوغهم سن التقاعد، ولاعتبارات عملية وموضوعية مرتبطة بخصوصية العمل بالقوات المسلحة التي يتطلب الانتماء إليها درجة من التأهيل الصحي والأمني والوظيفي لم تعد تتوفر في المعنيين بالأمر الذين غادروا صفوف الجيش لمدة تزيد عن الـ 20 سنة، وبالتالي أصبح من الصعب إعادة إدماجهم سواء بالوحدات العملياتية أو صلب الإدارات والمصالح، وذلك مقارنة ببقية الموظفين العموميين المشمولين بالعمفو.

وبالتالي من المزمع أن تقتصر تسوية وضعيات العسكريين القدامى المنتفعين بالعمفو العام على إعادة تكوين مسارهم المهني طبقاً للإجراءات التالية:

- إلغاء قرارات الإغفاء الصادرة في شأنهم واعتبار الفترة الفاصلة بين تاريخ إحالتهم على الإغفاء وبلوغ الأقدمية المكتسبة للحق في جراية تقاعد (15 سنة خدمة) فترة مباشرة فعلية لا تستوجب صرف رواتب بصفة رجعية،

- تحمّل الدولة المساهمات المحمولة على المشغل وعلى العون لفائدة الصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية، وذلك طبقاً لأحكام الفصل 32 من قانون المالية لسنة 2013 الذي يقتضي بأن تتحمل ميزانية الدولة مبلغ المساهمات المحمولة على الأعوان وتلك المحمولة على المؤجّر بعنوان التقاعد وجراية الشيوخوخة بالنسبة للأعوان المنتفعين بالعمفو العام الذين تعذر إدماجهم أو إعادة انتدابهم،

- تمكينهم طبقاً لأحكام الفصل 2 من الأمر عدد 3256 من الترقية إلى حدّ 3 رتب (حسب مدة انقطاعهم عن الخدمة)،

- إحالتهم على التقاعد الوجوبي بداية من تاريخ اكتسابهم الحق في جراية تقاعد وبمفعول مالي بداية من اليوم الأول للشهر الموالي لصدور القرار بتسوية الوضعية.

الخاتمة

إن العدالة الانتقالية مسار متكامل من الآليات والوسائل المعتمدة لفهم ومعالجة ماضي انتهاكات حقوق الإنسان بكشف حقيقتها ومساءلة ومحاسبة المسؤولين عنها، وجبر ضرر الضحايا ورد الاعتبار إليهم بما يحقق المصالحة الوطنية ويحفظ الذاكرة الجماعية ويوثقها ويرسي ضمانات عدم تكرار الانتهاكات والانتقال من حالة الاستبداد إلى نظام ديمقراطي يساهم في تكريس منظومة حقوق الإنسان. ويقدر أهميتها في استكمال الانتقال الديمقراطي، بقدر ما تتطلب وقتاً وتجنيداً لكل الجهود من أجل إنجاحها.

لا شك أن مسألة تمويل العدالة الانتقالية تعد من أهم النقاط في مجال العدالة الانتقالية. إلا أنها تتميز بحساسية مفردة بسبب ما تتطلبه من تحمل أعباء مالية سنتقل كاهل المطالب بالضريبة، وهو ما يجعل تقبلها من الأجيال المختلفة غير اكيد.

كما أن موضوع جبر الضرر وخاصة في جانبه المتعلق بالتعويض المادي لا يعرف نفس المقبولية لدى اطراف ذات خلفيات سياسية واجتماعية مختلفة.

ولاشك أن القيادة الإدارية التي تحررت بعد الثورة من بعض القيود، وعرفت بالمقابل تحديات جديدة ترتبط بدورها في تحقيق العدالة والتنمية وإصلاح المؤسسات، مدعوة إلى المساهمة جدياً في استنباط تصورات للعدالة الانتقالية تأخذ بعين الاعتبار الرهانات والإمكانيات والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في بناء مستقبل أفضل، مع الأخذ بالأساليب التشاركية التي تدمج المجتمع المدني ضمن صياغة القرارات ومتابعتها . كما أنها مدعوة إلى تسخير كل الطاقات والكفاءات والهياكل من أجل النجاح في التجسيد العملي للعدالة الانتقالية.

وباعتبار أن مشروع القانون لم يعرض للمناقشة بعد على الجلسة العامة للمجلس الوطني التأسيسي، فإن دور القيادة الإدارية في اقتراح ولفت النظر للخيارات والتحديات والأساليب التنفيذية والرقابية لا يزال مهماً من أجل الدفع بتجربة متميزة للعدالة الانتقالية تكون منطلقاً للمصالحة والتنمية والتقدم.

قائمة المراجع

باللغات الأجنبية

Ouvrages :

- ANDRIEU. K (2012), La justice transitionnelle. Paris. Gallimard.
- BASS. B. M (1960), Leadership, Psychology, and Organisational Behavior, Harpers and Pow publishers-New York.
- LEFRANK. S (2002), Politiques du pardon. Paris : PUF.
- LINZ. J and STEPAN. A (1996), Problems of Democratic Transition and Consolidation. Johns Hopkins University Press.
- O'DONNELL. G, SHMITTER. Ph and WHITEHEAD. L (1986), Transition from Authoritarian Rule, Ed. Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Articles :

- HAMMOUDA. M (2012), La justice transitionnelle. La transition démocratique en Tunisie, Etat des lieux, Tome II, Les questions. Tunis: Diwen Edition.
- HOURQUEBE. F (2008), « La notion de justice transitionnelle a-t-elle un sens ? » Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- MALTAIS. D et al. (2007), « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », Revue Française d'Administration Publique. N°3.
- ROUSSEAU. C (1991), «Le droit international et l'idée de justice», dans *Le droit international au service de la paix, de la justice et du développement : mélanges Michel Virally*, Paris, Pedone, p. 399-403.
- XAVIER. Ph (2010), « La justice transitionnelle est elle compatible avec les principes constitutionnels reconnus dans un nouvel Etat de droit ? », Congrès mondial du droit constitutionnel, Mexico.

باللغة العربية

مؤلفات:

- نواف كنعان "القيادة الإدارية" مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى / الإصدار السادس 2002.

ندوات:

- الندوة العربية حول العدالة الإنتقالية : الآفاق والرهانات والتحديات في بلدان شمال أفريقيا والشرق الأوسط والخليج. المنامة - البحرين 2009.
- مشروع المبادئ التوجيهية للعدالة الإنتقالية في الوطن العربي. المعهد العربي لحقوق الإنسان، تونس 2012.
- العدالة الإنتقالية، عدد خاص لمجلة المحاماة. العدد 3 / 2013.

وثائق رسمية:

- مشروع قانون أساسي يتعلق بتنظيم العدالة الانتقالية وضبط أسسها ومجال اختصاصها تم تقديمه إلى المجلس الوطني التأسيسي بتاريخ 12 جانفي 2013.
- تقرير عن العدالة الإنتقالية والعزل السياسي. مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان.
- تقرير الأمين العام بشأن سيادة القانون و العدالة الإنتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات ما بعد الصراع 23 أوت 2004

الملاحق

ملحق رقم 1

برنامج الدورة السادسة لمعهد القيادة الإدارية

الحصوة الافتتاحية	الإربعاء 30 جانفي 2013	جانفي 2013
ينشط السيد أحمد بن حمودة الملتقى الأول الموضوع: القيادة، السلوكيات والتصرفات	الجمعة 1 فيفري 2013	فيفري 2013
ينشط السيد لطفي سليمان الملتقى الثاني الموضوع: أساليب القيادة الإدارية	الجمعة 15 فيفري 2013	
تنشط السيدة أسماء عامر الملتقى الثالث الموضوع: السلامة المعلوماتية	الجمعة 22 فيفري 2013	
ينشط السيد أنور معلّى الملتقى الرابع الموضوع: القيادة و التصرف العمومي الحديث	الجمعة 1 مارس 2013	مارس 2013
ينشط السيد مراد بن حسين الملتقى الخامس الموضوع : التصرف حسب الجودة	الجمعة 8 مارس 2013	
منهجية إعداد التقرير التأليفي(1)	الجمعة 15 مارس 2013	
يلقي السيد Carlos valenzuela محاضرة منهجية الموضوع : النظام الإنتخابي	الجمعة 22 مارس 2013	
ينشط السيد Claude ROCHET الملتقى السادس الموضوع : إعداد وتقييم البرامج العمومية	الجمعة 29 مارس 2013	
تلقى السيدة Kora Andrieu محاضرة منهجية الموضوع : دور الإدارة ضمن نماذج العدالة الإنتقالية	الجمعة 5 أفريل 2013	أفريل 2013
ينشط السيد Claude Menard الملتقى السابع الموضوع : الجوانب الإقتصادية للشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	الجمعة 12 أفريل 2013	
منهجية إعداد التقرير التأليفي (2)	الجمعة 19 أفريل 2013	
منهجية إعداد التقرير التأليفي (3)	الجمعة 26 أفريل 2013	

يلقي السيد Godfrey Pirotta محاضرة منهجية الموضوع : التصرف الإداري الحديث	الجمعة 3 ماي 2013	ماي 2013
ينشط السيد محمد العيادي محاضرة منهجية (حصّة صباحية) الموضوع: العدالة الإنتقالية	الجمعة 10 ماي 2013	
حصّة مسائية مخصصة للنقاش وتبادل التجارب والخبرات بين الدارسين والإعداد للزيارة الدراسية بالخارج (حصّة مسائية)		
تنشط السيدة Annie Chemla-Lafay الملتقى الثامن الموضوع : نجاعة التصرف في الموارد البشرية	الجمعة 17 ماي 2013	
حصّة صباحية مخصصة للنقاش وتبادل التجارب والخبرات بين الدارسين والإعداد للزيارة الدراسية بالخارج	الجمعة 24 ماي 2013	
إعداد للزيارة الدراسية بالخارج بمشاركة منسق مكتب الوكالة الكورية للتعاون الدولي بتونس	الجمعة 31 ماي 2013	
زيارة دراسية بجمهورية كوريا	من السبت 1 جوان 2013 إلى الأربعاء 12 جوان 2013	جوان 2013
زيارة دراسية بوزارة حقوق الإنسان والعدالة الإنتقالية (حصّة صباحية)	الجمعة 21 جوان 2013	
منهجية إعداد التقرير التألفي (4) (حصّة مسائية)		
منهجية إعداد التقرير التألفي (5) (حصّة صباحية)	الجمعة 28 جوان 2013	
منهجية إعداد التقرير التألفي (6) (حصّة مسائية)		
منهجية إعداد التقرير التألفي (7)	الجمعة 5 جويلية 2013	جويلية 2013
منهجية إعداد التقرير التألفي (8)	الجمعة 12 جويلية 2013	

ملحق رقم 2

قائمة داسي الدورة السادسة لمعهد القيادة الإدارية

الإسم و اللقب	الهيكل/الوزارة
السيد على كاهية	رئاسة الحكومة
السيدة جودة بن عياد	
السيد منجي الحمامي	دائرة المحاسبات
السيدة جليلة مدوري	المحكمة الإدارية
السيد عادل بن يخلف	وزارة الداخلية
السيد رياض الصيد	وزارة العدل
السيد جمال بوجاه	وزارة الدفاع الوطني
السيد عمر بحروني	
السيد ساسي الهمامي	وزارة النقل
السيد فرج علي	
السيد المنصف سليطي	وزارة التجهيز و البيئة
السيدة سهام الفيلاي	
السيد الحبيب الحويج	وزارة المالية
السيدة عائشة النفاتي	
السيدة حياة عبد اللاوي	وزارة أملاك الدولة و الشؤون العقارية
السيد منذر الخميري	وزارة الفلاحة
السيدة نائلة الوسلاتي	وزارة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
السيد حسن غنية	وزارة السياحة
السيدة وفاء الداخ	وزارة شؤون المرأة والأسرة
السيد علي الزواغي	وزارة الشؤون الإجتماعية
السيد منذر ونيسي	وزارة الصحة
السيد محمد شوقي بن حمودة	
السيد فتحي الخراط	وزارة الثقافة

الإسم و اللقب	الهيكل/الوزارة
السيد عبد الفتاح العيدودي	وزارة التربية
السيد عبد الله حريزي	وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
السيد لطفي فرادي	وزارة التنمية والتعاون الدولي