2026

الإطار المؤسسي والتنفيذي لمسار جبر الضرر: المشاريع التأسيسية، السياسات الحاكمة، وخارطة التنفيذ

الهيئة الوطنية للعدالة الانتقالية

NCTJ

3/6/2026

جدول المحتويات

أولاً: لمحة عامة عن مسار جبر الضرر 2

ثانياً: المخرجات المتوقعة من مسار جبر الضرر 3

ثالثاً: المشاريع الأساسية التي يجب تنفيذها ضمن مسار جبر الضرر 3

1. هوية جبر الضرر 3

2. استراتيجية جبر الضرر الوطنية 3

3. سياسة الإحالة المعتمد للتعويضات والآليات غير القضائية 4

4. نظام الإحالة المتعلق بجبر الضرر 4

5. تصميم العمليات المشتركة مع الوزارات الأخرى 4

6. تنظيم العمل الداخلي للجنة عبر سياسات ومدونات 4

7. تصميم العمليات الداخلية 5

8. أداة تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين 5

9. إنشاء وتشغيل مراكز التعافي 5

10. توسيع معرفة الهيئة حول الإجراءات غير القضائية 5

11. بناء قاعدة بيانات وطنية للضحايا 6

12. الاستراتيجية الوطنية لصندوق جبر الضرر 6

13. إنشاء وتمويل صندوق جبر الضرر 6

14. قياس مؤشرات جبر الضرر على المستوى الوطني 6

15. إصدار تقارير دورية 7

رابعاً: السياسات اللازمة لتنفيذ مسار جبر الضرر 7

أ) سياسات تشغيلية 7

ب) سياسات التمكين وضبط الجودة 7

ج) سياسات تعريفية/قيمية 8

خامساً: الخطوات التالية 8

أولاً: لمحة عامة عن مسار جبر الضرر

يظهر من تحليل مشاريع **لجنة جبر الضرر** أن المسار لا يتعامل مع جبر الضرر بوصفه إجراءً تعويضياً محدوداً، بل بوصفه **سياسة وطنية متكاملة** تجمع بين البعد القانوني، والمؤسسي، والمالي، والخدمي، والمجتمعي. وهذا يعكس فهماً متقدماً لمسار جبر الضرر باعتباره أحد الأعمدة الجوهرية للعدالة الانتقالية، لا مجرد استجابة إدارية منفصلة.

ومن خلال المشاريع المدرجة، يمكن ملاحظة أن المسار يتحرك عبر ست دوائر مترابطة:

1. دائرة التوضيح والشرعية المؤسسية

وتشمل بناء هوية جبر الضرر، وإصدار تقارير دورية، وتوسيع فهم الهيئة للمسارات غير القضائية. هذه الدائرة ضرورية لتقليل الالتباس حول دور اللجنة، وترسيخ الثقة، وضمان أن يُفهم جبر الضرر كجزء من رؤية وطنية شاملة.

2. دائرة التنظيم والعلاقات المؤسسية

وتشمل بروتوكولات الإحالة، ونظام الإحالة، وتصميم العمليات المشتركة مع الوزارات. وهذه تمثل البنية التي تمنع التضارب، وتحدد من يفعل ماذا، ومتى، وكيف، ومع من.

3. دائرة الحوكمة الداخلية وجودة العمل

وتشمل السياسات الداخلية، ومدونات السلوك، وتصميم العمليات الداخلية، وأداة تقييم الاحتياجات التدريبية. هذه الدائرة تضمن أن تكون اللجنة نفسها قادرة على العمل بصورة منضبطة، متماسكة، وقابلة للتوسع.

4. دائرة السياسة الوطنية لجبر الضرر

وتتمثل بصورة رئيسية في **استراتيجية جبر الضرر الوطنية**، التي تشكل الإطار المرجعي الأعلى لتعريف أنواع الجبر، ومعايير الاستحقاق، وآليات المراجعة، وعلاقة الجبر بالحقيقة والمساءلة وضمان عدم التكرار.

5. دائرة البنية التنفيذية والمالية والبيانية

وتشمل قاعدة البيانات الوطنية للضحايا، والاستراتيجية الوطنية لصندوق جبر الضرر، وإنشاء وتمويل الصندوق، ومراكز التعافي. هذه هي الذراع التنفيذية الحقيقية للمسار، وهي التي تنقل الرؤية من مستوى التصميم إلى مستوى الخدمة.

6. دائرة المتابعة وقياس الأثر

وتتمثل في قياس مؤشرات جبر الضرر على المستوى الوطني. وهي ضرورية لضمان أن البرامج لا تكتفي بالتنفيذ الشكلي، بل تراقب أثرها الحقيقي على الضحايا وعلى التماسك المجتمعي.

مما سيضمن مساهمة مسار جبر الضرر في حل القضايا الاستراتيجية التالية:

- القضية الأولى: ضعف الثقة والالتباس حول دور الهيئة
- القضية الثالثة: ضعف وضوح العلاقة مع المؤسسات
- القضية الرابعة: ضعف التنظيم الداخلي وجودة العمل
- القضية الخامسة: اختزال العدالة في المحاكمات فقط وليس في إطار وطني شامل
- القضية السادسة: تحديات تصميم جبر الضرر كسياسة وطنية عادلة

ثانياً: المخرجات المتوقعة من مسار جبر الضرر

1. المخرج الأول هو **إطار وطني واضح لجبر الضرر** يعرّف المفاهيم، ويشرح الولاية، ويحدد شكل التدخلات المشمولة، بما يخفف الالتباس المؤسسي ويمنح المسار شرعية تفسيرية ورسمية.
2. المخرج الثاني هو **سياسة وطنية مكتوبة لجبر الضرر** تحدد أنواع الجبر، والفئات المشمولة، ومعايير الاستحقاق، وآليات الطعن أو المراجعة، وتربط الجبر رسمياً بالحقيقة والمساءلة وعدم التكرار.
3. المخرج الثالث هو **منظومة تشغيل مؤسسية منضبطة** تشمل السياسات الداخلية، ومدونات السلوك، ودليل العمليات الداخلية، والعمليات المشتركة مع الوزارات، بما يمنع التداخل ويضمن الانسيابية المؤسسية.
4. المخرج الرابع هو **نظام إحالة عملي ومكتوب** يربط اللجنة بالجهات القضائية وبالمنظمات والجهات الخدمية ذات الصلة، بما يتيح وصول الضحايا إلى الخدمات والتعويضات والمسارات غير القضائية بآلية عادلة ومنظمة.
5. المخرج الخامس هو **بنية بيانات وطنية متجددة** عبر قاعدة بيانات وطنية للضحايا والمتضررين، تُستخدم لتحديد الاحتياجات، وتتبع الحالات، ودعم اتخاذ القرار، وربط العمل التنفيذي بالسياسة الوطنية.
6. المخرج السادس هو **منظومة مالية مستدامة ومحكومة** من خلال الاستراتيجية الوطنية لصندوق جبر الضرر، ثم إنشاء الصندوق وتمويله وتشغيله وفق ضوابط واضحة للتمويل والصرف والرقابة والمساءلة.
7. المخرج السابع هو **ذراع تنفيذي ميداني** يتمثل في مراكز التعافي، بما يجعل مسار جبر الضرر حاضراً على الأرض من خلال خدمات مباشرة أو إحالات منظمة أو برامج دعم وتعافٍ وتقييم احتياجات مستمر.
8. المخرج الثامن هو **نظام متابعة وتقييم** قادر على قياس الأثر الوطني لبرامج الجبر، ومستوى رضا الضحايا، واحتمالات خلق توترات جديدة، بما يسمح بتصحيح المسار بصورة دورية.

ثالثاً: المشاريع الأساسية التي يجب تنفيذها ضمن مسار جبر الضرر

1. هوية جبر الضرر

هذا المشروع هو المدخل التأسيسي للمسار، لأنه يضع تعريفاً واضحاً للجنة، وللمصطلحات الأساسية، ولمراحل جبر الضرر، ولموقعه داخل منظومة العدالة الانتقالية.

الأنشطة الأساسية:

- **إعداد إطار مفاهيمي ورسائلي موحد:** يتضمن تعريف اللجنة، وتعريف المصطلحات الأساسية، وصياغة الرسائل الجوهرية التي يجب أن يفهمها أصحاب المصلحة والضحايا والرأي العام.
- **تصميم مواد تعريفية و اتصالية:** تشمل مطبوعات وأدلة مبسطة ووسائل إيضاح تساعد على تقديم المسار بلغة واضحة وغير ملتبسة.
- **تنفيذ خطة تواصل مؤسسي دوري:** عبر جلسات تعريفية ومنتجات إعلامية وتفاعلات دورية مع الجمهور والجهات المعنية.

2. استراتيجية جبر الضرر الوطنية

هذا هو المشروع المرجعي الأعلى في المسار، وهو الذي يعطيه شرعيته الوطنية وتماسكه المعياري.

الأنشطة الأساسية:

- **إعداد دراسات تأسيسية وتحليلية: تشمل** أنواع الضرر، والفئات المستهدفة، وتجارب المقارنة، والخيارات الممكنة.
- **تنفيذ حوارات مجتمعية وجلسات مركزة:** لإدخال صوت الضحايا وأصحاب المصلحة في تصميم السياسة.
- **صياغة واعتماد استراتيجية وطنية مكتوبة:** تتضمن المبادئ، وأنواع الجبر، ومعايير الاستحقاق، وآليات المراجعة.

3. سياسة الإحالة المعتمد للتعويضات والآليات غير القضائية

هذا المشروع يؤسس العلاقة الرسمية بين جبر الضرر والجهات القضائية أو شبه القضائية ذات الصلة. وهو بمثابة نظام يحدد المدخلات والمخرجات لصندوق جبر الضرر مع الدوائر القضائية المتعلقة بالعدالة الانتقالية.

الأنشطة الأساسية:

- **عقد ورشات مشتركة مع الجهات القضائية:** بهدف الاتفاق على مسار الإحالة، ومراحله، ونقاط المسؤولية، والنماذج المطلوبة.
- **تصميم نماذج إحالة واعتماد مشتركة:** لضمان وجود وثائق موحدة قابلة للاستخدام من الطرفين.
- **تحديد المسؤوليات ومسارات التصعيد:** بحيث تكون كل مرحلة معروفة المسؤول والمدة والإجراء البديل عند التعثر.

4. نظام الإحالة المتعلق بجبر الضرر

هذا المشروع يربط اللجنة بالمنظمات والجهات المقدمة للخدمات ذات الصلة بجبر الضرر.

الأنشطة الأساسية:

- **إجراء مسح شامل للجهات والمنظمات ذات الصلة:** لرسم خريطة الخدمات المتاحة، ونطاقها، وعدد المستفيدين، ومجالات التداخل.
- **إعداد اتفاقيات تعاون وإحالة:** مع الجهات التي ستدخل في شبكة الخدمات أو الدعم أو الإحالة.
- **تدريب مقدمي الخدمات وكوادر اللجنة على النظام:** لضمان أن تكون الإحالة عملية لا شكلية، وقابلة للتتبع والمتابعة.

5. تصميم العمليات المشتركة مع الوزارات الأخرى

هذا المشروع يمنع التضارب بين الهيئة والوزارات، ويحدد نقاط الالتقاء والتكامل.

الأنشطة الأساسية:

- **تنظيم ورشات عمل ثنائية أو قطاعية مع الوزارات: لتحديد** المجالات المشتركة وحدود المسؤولية.
- **صياغة عمليات مكتوبة ومشتركة:** توضح تسلسل العمل والقرارات ونقاط الانتقال بين الجهات.
- **تشكيل لجان تنسيق دائمة أو مؤقتة:** بحسب الحاجة، لمتابعة التطبيق وحل الإشكالات.

6. تنظيم العمل الداخلي للجنة عبر سياسات ومدونات

هذا المشروع هو العمود الفقري للحوكمة الداخلية داخل اللجنة.

الأنشطة الأساسية:

- **صياغة سياسات داخلية حاكمة:** مثل سياسات إشراك الضحايا، وحوكمة الصندوق، وحوكمة مراكز التعافي، وسياسات الشكاوى.
- **إعداد مدونة سلوك خاصة بمسار جبر الضرر:** لضبط قواعد العمل المهني والأخلاقي والتعامل مع الفئات الحساسة.
- **اعتماد آليات مساءلة داخلية وخارجية:** بما يضمن الاستجابة للشكاوى وتصحيح الانحرافات التشغيلية.

7. تصميم العمليات الداخلية

هذا المشروع يترجم الهيكل والسياسات إلى تدفقات عمل فعلية داخل اللجنة.

الأنشطة الأساسية:

- **رسم العمليات الداخلية عبر ورشات متخصصة:** لتوضيح من يستقبل، ومن يراجع، ومن يعتمد، ومن يحيل، ومن يغلق الحالة.
- **توحيد النماذج والمسارات بين المركز والفروع:** بما يضمن تقليل التباين ورفع الاتساق المؤسسي.
- **اعتماد دليل عمليات داخلي موحد:** يشكل مرجعاً عملياً يومياً للعاملين.

8. أداة تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين

هذا المشروع يضمن بناء القدرات بناءً على احتياج حقيقي لا على افتراضات عامة، ويأتي بعد الانتهاء من صياغة السياسات والعمليات.

الأنشطة الأساسية:

- **تصميم أداة تقييم للكفاءات التقنية والمرنة: لقياس** فجوات القدرات على مستوى الأفراد والفرق.
- **تنفيذ جلسات تقييم منظمة:** لجمع بيانات القدرات الحالية وتحديد الفجوات ذات الأولوية.
- **إعداد خطة تطوير قدرات مرتبطة بالوظائف والسياسات:** بحيث يصبح التدريب جزءاً من تحسين الأداء المؤسسي لا نشاطاً منفصلاً.

9. إنشاء وتشغيل مراكز التعافي

هذا المشروع هو الذراع التنفيذي الميداني المباشر للمسار.

الأنشطة الأساسية:

- **تحديد المواقع ذات الأولوية وتقييم الاحتياج المناطقي:** لضمان توزيع المراكز والخدمات وفق الحاجة الفعلية.
- **تصميم نموذج الخدمة وربطه بنظام الإحالة:** بحيث تقدم المراكز خدمات مباشرة أو تحيل الضحايا بفعالية.
- **ربط المراكز بقاعدة البيانات وبخريطة مزودي الخدمة:** لتكوين شبكة تشغيلية موحدة وقابلة للتتبع.

10. توسيع معرفة الهيئة حول الإجراءات غير القضائية

هذا المشروع يرفع وعي الهيئة ككل بأن العدالة الانتقالية لا تختزل في المحاكمات.

الأنشطة الأساسية:

- **تنظيم ورشات أو تدريبات مع خبراء خارجيين:** لعرض النماذج المقارنة والتجارب السابقة في المسارات غير القضائية.
- **تلخيص الدروس المستفادة في مواد داخلية:** حتى تتحول المعرفة إلى أداة مؤسسية قابلة للتطبيق.
- **تعميم الفهم على كل اللجان:** بما يعزز التنسيق المفاهيمي بين المسارات المختلفة داخل الهيئة.

11. بناء قاعدة بيانات وطنية للضحايا

هذا المشروع يمثل البنية المعلوماتية للمسار، ومن دونه يصعب اتخاذ قرار عادل أو تتبع البرامج.

الأنشطة الأساسية:

- **تحويل التعريفات والسياسات إلى حقول بيانات تشغيلية:** بحيث تعكس قاعدة البيانات منطق الاستراتيجية الوطنية.
- **تصميم قاعدة بيانات مرنة وقابلة للتحديث:** تسمح بالتسجيل والتحقق والتعديل والتحديث الدوري.
- **ربط القاعدة ببقية الأنظمة والمسارات:** وخاصة الإحالة، ومراكز التعافي، والصندوق، والتقارير.

12. الاستراتيجية الوطنية لصندوق جبر الضرر

هذا المشروع يضبط المنطق المالي والمؤسسي للصندوق قبل إنشائه الفعلي.

الأنشطة الأساسية:

- **تحديد مصادر التمويل ومعايير قبولها:** بما يضمن الاستدامة والمواءمة مع الولاية الوطنية.
- **إعداد سياسة مالية وآليات رقابة ومساءلة:** لضبط الصرف، والمراجعة، والتقارير، والامتثال.
- **تنظيم العلاقة مع المانحين وأصحاب المصلحة:** ضمن إطار حوكمي يحفظ استقلالية القرار ويضمن الشفافية.

13.إنشاء وتمويل صندوق جبر الضرر

هذا هو الانتقال من الإطار النظري إلى التشغيل الفعلي للصندوق.

الأنشطة الأساسية:

- **تجهيز البنية الإدارية والتقنية للصندوق:** من حيث المكان، والحماية، والأنظمة، والربط مع الأدوات الأخرى.
- **تهيئة الكوادر وتشغيل المنظومة المالية:** بما يشمل الأدوار، والصلاحيات، والإجراءات.
- **فتح الحسابات واستقبال وصرف الدفعات:** وفق الضوابط والسياسات المعتمدة.

14. قياس مؤشرات جبر الضرر على المستوى الوطني

هذا المشروع يمنح المسار القدرة على معرفة أثره الحقيقي لا المفترض.

الأنشطة الأساسية:

- **تصميم إطار مؤشرات وقياس وطني:** لقياس رضا الضحايا، والأثر المجتمعي، والمخاطر غير المقصودة.
- **إجراء تقييمات دورية منظمة:** لاستخراج نتائج قابلة للمقارنة عبر الزمن والمناطق.
- **اقتراح تعديلات تصحيحية على البرامج:** بناء على النتائج، بما يعزز العدالة والاستجابة.

15. إصدار تقارير دورية

هذا المشروع ضروري لترسيخ الشفافية وتحويل عمل اللجنة إلى عمل مرئي، موثق، وقابل للمتابعة والتحليل.

الأنشطة الأساسية:

- **إعداد سياسة تقارير معتمدة:** تحدد أنواع التقارير، وتواترها، والجهات المساهمة فيها، ومسؤوليات إعدادها واعتمادها.
- **تصميم نماذج ومؤشرات موحدة للتقرير:** بما يضمن توحيد المدخلات والحد الأدنى من المقارنة والتحليل بين الفترات.
- **بناء آلية تحليل بيانات التقارير:** باستخدام أدوات تقنية بسيطة أو متقدمة لتسهيل التحليل، واستخراج المؤشرات، وتسريع دورة النشر.
- **الإصدار الدوري للتقارير وفق السياسة والنماذج.**

رابعاً: السياسات اللازمة لتنفيذ مسار جبر الضرر

أ) سياسات تشغيلية

هذه هي السياسات التي تجعل المسار قابلاً للعمل اليومي، وتترجم الإرادة المؤسسية إلى إجراءات قابلة للتطبيق:

- سياسة إصدار التقارير الدورية وتحليلها
- سياسة الإحالة للتعويضات والمسارات غير القضائية (صندوق جبر الضرر)
- سياسة نظام الإحالة مع الجهات والمنظمات
- سياسة تشغيل مراكز التعافي
- سياسة إدارة الأرشيف الوطني (قد تكون سياسة مركزية في حال اعتماد أن يكون مكتب مركزي للأرشيف)
- سياسة تشغيل وصرف صندوق جبر الضرر

ب) سياسات التمكين وضبط الجودة

هذه السياسات لا تشغّل المسار مباشرة فحسب، بل تحافظ على جودته واستدامته وقدرته على التعلم:

- سياسة تقييم القدرات التقنية والمرنة للعاملين في المسار وتطوير القدرات والتدريب المستمر
- سياسة المتابعة والتقييم وقياس الأثر لمسار جبر الضرر على المستوى المحلي والوطني.
- سياسة الشكاوى الداخلية والخارجية
- سياسة الوصول إلى المعلومات (Freedom of Information): تنظم آلية تمكين الأفراد والجهات من طلب الوصول إلى المعلومات غير السرية التي تمتلكها الهيئة.
- سياسة التغذية الراجعة من الضحايا والمستفيدين

ج) سياسات تعريفية/قيمية

هذه السياسات تضبط المعنى، والمبادئ، والمرجعية الأخلاقية والمعيارية للمسار:

- هوية جبر الضرر وتعريفاته الأساسية
- سياسة المعايير الوطنية لتحديد الأولويات والفئات الأكثر هشاشة وتحدد الأنواع والفئات والمعايير
- مدونة سلوك خاصة بمسار جبر الضرر
- سياسة مركزية الضحايا والشهود واحترام كرامتهم
- سياسة الربط بين جبر الضرر والحقيقة والمساءلة وعدم التكرار

خامساً: الخطوات التالية

- **إعادة ترتيب المشاريع وفق منطق التتابع والتوازي**

إعادة تنظيم مشاريع مسار جبر الضرر بحيث يتم تحديد المشاريع التي يجب تنفيذها **بالتتابع** نتيجة التبعية المؤسسية أو القانونية بينها، مقابل المشاريع التي يمكن تنفيذها **بالتوازي** لتقليل الزمن الإجمالي للتأسيس، مع الحفاظ على الترابط المنطقي بين المخرجات. ويسهم ذلك في بناء خارطة تنفيذ واضحة تحدد نقطة الانطلاق وتسلسل التطور المؤسسي للمسار.

- **تحديد مؤشرات متابعة مرحلية لكل مشروع**

تطوير إطار متابعة يعتمد على **مؤشرات ربعية، ونصف سنوية، وسنوية** لكل مشروع، بحيث تقيس هذه المؤشرات التقدم في التنفيذ، وجودة المخرجات، ومستوى الجاهزية المؤسسية، ومدى تحقق النتائج المرحلية. ويساعد هذا الإطار على تعزيز القدرة على المتابعة الدورية واتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة عند الحاجة.

- **إجراء الدراسات المالية والتقنية للمشاريع**

إعداد **دراسات مالية وتقنية تفصيلية** لكل مشروع بهدف الانتقال من مرحلة التصور إلى مرحلة التنفيذ الفعلي، بما يشمل تقدير الكلفة التأسيسية والتشغيلية، وتحديد الاحتياجات البشرية والتقنية، وتحليل المخاطر، وتقييم الجاهزية المؤسسية. وتُستخدم هذه الدراسات كأساس لإعداد ملفات مشاريع احترافية يمكن تقديمها للجهات الممولة وتسويقها ضمن إطار واضح للأثر والنتائج المتوقعة.

- **مشاركة المسار والمشاريع مع أصحاب المصلحة**

عرض مشاريع مسار جبر الضرر ومخرجاته المقترحة على **أصحاب المصلحة الرئيسيين**، بما يشمل الجهات الحكومية المعنية، وممثلي الضحايا، والمنظمات ذات الصلة، وذلك بهدف تعزيز الشفافية، وجمع الملاحظات الفنية والمؤسسية، وضمان أن يعكس تصميم المسار الاحتياجات الواقعية والتوقعات المجتمعية.

- **مناقشة المشاريع المشتركة مع بقية لجان الهيئة**

تنظيم جلسات تنسيقية مع **اللجان الأخرى داخل الهيئة** لمراجعة المشاريع التي تتقاطع مع مسار جبر الضرر، مثل المشاريع المرتبطة بالحقيقة، أو الإصلاح المؤسسي، أو المصالحة المجتمعية. ويهدف ذلك إلى ضمان التكامل بين المسارات المختلفة للعدالة الانتقالية، وتجنب التداخل أو الازدواجية، وتعزيز العمل المؤسسي المشترك.