

AFRICAN UNION		UNION AFRICAINE
الاتحاد الأفريقي		UNIÃO AFRICANA
UNIÓN AFRICANA		UMOJA WA AFRIKA
AFRICAN COURT ON HUMAN AND PEOPLES' RIGHTS COUR AFRICAINE DES DROITS DE L'HOMME ET DES PEUPLES		

الأصل: بالإنجليزية

المحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب

الخطة الإستراتيجية

2028– 2026

«حماية حقوق الإنسان في إفريقيا: مسؤولية مشتركة»

مقدمة من الرئيس

إن حماية حقوق الإنسان في إفريقيا ليست مهمة يمكن لمؤسسة واحدة أن تضطلع بها بمفردها. فبالرغم من أن المحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب قد أنيطت بها الولاية القضائية القارية الشاملة للإشراف القضائي، فإن النجاح النهائي لمهمتنا يعتمد على متانة شراكاتنا. ومن خلال إطلاق هذه الخطة الإستراتيجية للفترة 2026-2028 تحت شعار «حماية حقوق الإنسان في إفريقيا: مسؤولية مشتركة»، فإننا نرمي إلى تدشين مرحلة جديدة من العدالة التشاركية وتحقيق أثر ملموس على مستوى القارة.

خلال السنوات الخمس الماضية، ركزت المحكمة على تطوير أدائها الداخلي بهدف تحسين إجراءاتها وتعزيز كفاءتها التقنية. وبعد أن أرست هذه الأسس المتينة، تتجه جهودها اليوم نحو محيطها الخارجي. ويتمثل هدفنا خلال هذه الدورة الإستراتيجية في ضمان ألا يظل مبدأ سيادة القانون مجرد مفهوم يُناقش داخل قاعة المحكمة بأروشا، بل أن يصبح واقعاً حياً يبعث الثقة ويتيح لكل مواطن إفريقي إمكانية الحصول على الإنصاف.

ونحن ندرك أن أحكام المحكمة، لكي يكون لها أثر تحويلي حقيقي، يجب أن تُعتمد وتُنفذ على المستوى الوطني. ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من الدول الأعضاء، وحواراً مستمراً مع الأنظمة القضائية الوطنية، وشراكة فعالة مع المجتمع المدني. ومن خلال هذه الخطة، ندعو جميع أصحاب المصلحة إلى العمل بوصفهم شركاء في ضمان تحقيق العدالة. كما نولي أهمية خاصة لعكس اتجاه تقلص اختصاص المحكمة، من خلال السعي إلى استعادة وتوسيع إمكانية الوصول المباشر للأفراد والمنظمات غير الحكومية إلى المحكمة. ومن خلال ذلك، سنضفي بعداً إنسانياً على اجتهاداتنا القضائية عبر تسبيب قانوني يعكس قصص الأشخاص الذين نكرس جهودنا لخدمتهم.

كما تمثل هذه الخطة الإستراتيجية مساهمتنا في تحقيق التطلعات الأوسع للاتحاد الإفريقي. فمن خلال تعزيز الأمن القانوني وإخضاع مؤسساتنا لأعلى معايير المساءلة، تشكل المحكمة ركيزة أساسية لتحقيق أجندة 2063. وسنظل ملتزمين بتعزيز بيئة قانونية قارية تُحترم فيها حقوق الإنسان وتُحمى وتُنفذ باعتبارها حجر الأساس لتحقيق السلام والتنمية المستدامة.

إن العدالة ليست حالة جامدة، بل هي عملية ديناميكية ومسار مشترك. وإنني أدعو الدول الأعضاء، والمؤسسات الشريكة، وشعوب إفريقيا إلى الانضمام إلينا في هذا الجهد الجماعي لضمان أن يظل النظام الإفريقي لحقوق الإنسان منارة للأمل ومصدر فخر لقارتنا.

القاضي بليز تشيكايا

رئيس المحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب

مقدمة من رئيس القلم

يرتكز النجاح التشغيلي لأي هيئة قضائية دولية على أسس من الانضباط الإداري الصارم والشفافية والإدارة القائمة على البيانات. ومع انتقالنا إلى دورة التخطيط الاستراتيجي الجديدة (2026-2028)، ينصب تركيزنا في قلم المحكمة على ضمان امتلاك المحكمة الإفريقية للمرونة الداخلية والكفاءة التقنية اللازمة لتلبية التطلعات العالية للقارة.

تستند هذه الخطة الاستراتيجية إلى تقييم تجريبي شامل لأدائنا السابق. وقد استفدنا من بيانات مراجعة التنفيذ للفترة 2021-2025 لتحديد مواطن التحسين في أنظمتنا بدقة. واستجابةً لذلك، نعمل على تعزيز ثقافة النتائج التي تتجاوز مجرد تتبع الأنشطة إلى قياس النتائج الملموسة. ويتسم نهجنا الإداري للسنوات الثلاث القادمة بالالتزام بالتحسين المستمر، بما يضمن الفصل في القضايا في الوقت المناسب ورفع جودة مخرجاتنا القضائية.

ستواصل إدارة المحكمة، في إطار تطورها الإداري الأوسع، سعيها نحو تحول رقمي تدريجي وعملي يهدف إلى تعزيز الكفاءة، والذاكرة المؤسسية، والإدارة القضائية. وفي هذا الصدد، تستكشف المحكمة التكامل التدريجي لقاعدة بيانات الاجتهاد القضائي الإفريقي وتعزيز أنظمة معالجة القضايا الإلكترونية الحالية العاملة داخل إدارة المحكمة. ونظرًا لأن قاعدة بيانات الاجتهاد القضائي الإفريقي لا تزال قيد التنفيذ التجريبي وتتطور باستمرار، فإن التركيز في هذه المرحلة ينصب على ضمان التكامل، وقابلية التشغيل البيئي، والتبادل السلس للمعلومات بين المنصات. ومن خلال هذه التحسينات المستمرة، تسعى إدارة المحكمة إلى تعزيز مراقبة قائمة قضايا المحكمة وتنفيذ قراراتها، مع مواكبة المتطلبات التكنولوجية والابتكارات في القرن الحادي والعشرين.

ومع ذلك، فإن فعالية الأنظمة التقنية مرهونة بكفاءة القائمين عليها. ولذلك، نعطي أولوية قصوى لاستقرار القوى العاملة، مع التركيز على التطوير المهني، والأمن، والرفاهية الشاملة لموظفينا. ومن خلال تبني نهج "أسرة صحية للمحكمة الإفريقية"، نضمن توفير البيئة المثلى لفريقنا لتحقيق التميز، والمساحة الإبداعية اللازمة لتعزيز الابتكار المؤسسي.

نلتزم أيضاً بمعيار جديد للمساءلة المؤسسية. من خلال تعزيز المحتوى الموضوعي والعمق التحليلي للتقرير السنوي للأنشطة، و سنزود أصحاب المصلحة وهيئات سياسات الاتحاد الإفريقي ببيانات واضحة وموثقة بالأدلة حول كفاءتنا وتأثيرنا. هذه الشفافية هي حجر الزاوية في عرض القيمة الذي نقدمه.

إنّ قلم المحكمة على أتمّ الاستعداد لتحويل الرؤية الاستراتيجية لهذه الخطة إلى واقع عملي يومي. ونحن ملتزمون بتقديم الدعم القانوني والإداري رفيع المستوى اللازم لضمان استمرار المحكمة الإفريقية في تطوير إجراءاتها وإرساء العدالة في جميع أنحاء القارة.

الدكتور روبرت إينو

رئيس قلم المحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب

المخلص التنفيذي

1. شهدت المحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب تطوراً ملحوظاً منذ السنوات الأولى من عملها، وهي تسعى اليوم إلى ضمان أن يكون لنشاطها القضائي أثر مستدام وملاموس على الشعوب الإفريقية. وتمثل هذه الخطة الإستراتيجية (2026-2028) نقطة تحول مؤسسية، تنتقل فيها المحكمة من مرحلة بناء الإجراءات إلى مرحلة تحقيق النتائج، بما يضمن أن يسهم كل حكم يصدر عنها وكل سياسة تعتمدها في تعزيز حماية الحقوق بصورة ملموسة عبر مختلف أنحاء القارة. ومن خلال شعار «حماية حقوق الإنسان في إفريقيا: مسؤولية مشتركة»، تؤكد المحكمة أن العدالة مشروع جماعي يتطلب المشاركة الفعالة للدول الأعضاء، والأنظمة القضائية الوطنية، ومنظومة حقوق الإنسان القارية بمفهومها الواسع، فضلاً عن الأوساط الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، ونقابات المحامين، وجمعيات القانون.

التعزيز المؤسسي وتحسين الأداء

2. تشكل هذه الخطة الثلاثية أداة وصل أساسية بين الولاية القضائية للمحكمة والتطلعات الأوسع للاتحاد الإفريقي. وبعد أن خصصت المحكمة الدورة السابقة لتحسين إجراءاتها الداخلية، حث شعار "تعميق الثقة في المحكمة الإفريقية من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها"، فإنها تركز اليوم جهودها على الأثر العملي لعملها، مع وضع الأسس اللازمة للابتكار المؤسسي في المستقبل.

3. ومن خلال اعتماد نموذج للتحسين المستمر، قامت المؤسسة بتطوير إطار أدائها بحيث يركز على النتائج القضائية القابلة للقياس والتحقيق. وانطلاقاً من هدف مرجعي لعام 2025 يتمثل في الفصل في ما لا يقل عن عشرين قضية سنوياً، تسعى المحكمة إلى زيادة هذا العدد تدريجياً بمعدل قضيتين إضافيتين كل سنة. ويوفر هذا النهج معياراً مرجعياً واضحاً ومتوقعاً لتقييم الأداء المؤسسي، مع الاستناد إلى عوامل تقع ضمن القدرة التشغيلية للمحكمة ونطاق سيطرتها.

4. وفيما يتعلق بتنفيذ الأحكام، تدرك المحكمة أن تنفيذ قراراتها يعتمد في نهاية المطاف على تعاون الدول الأطراف وغيرها من الجهات المعنية واتخاذها التدابير اللازمة، وهي عوامل لا تقع ضمن سيطرتها المباشرة. وعليه، وبدلاً من تحديد أهداف قائمة على نسب تنفيذ الأحكام المسجلة، سيركز إطار الأداء الخاص بالمحكمة على تعزيز التدابير الداخلة ضمن ولايتها والتي تهدف إلى تشجيع التنفيذ وتيسيره. ويشمل ذلك تعزيز آليات المتابعة، وتحسين عمليات إعداد التقارير والرصد، وتكثيف التعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين، وزيادة الوعي بقرارات المحكمة وتوسيع نطاق نشرها.

ويتيح هذا النهج للمؤسسة تقييم أدائها استنادًا إلى إجراءات ملموسة تقع ضمن نطاق سيطرتها التشغيلية، مع مواصلة العمل من أجل تعزيز تنفيذ أحكامها على نحو أوسع.

الركائز الثلاث للأثر

5. تركز الإستراتيجية على ثلاثة محاور أساسية صُممت لإرساء نظام قضائي أكثر استجابة وتأثيرًا:

(1) الأثر القضائي : ستواصل المحكمة تعزيز أدائها القضائي من خلال زيادة عدد القضايا التي

يتم الفصل فيها سنويًا بصورة ملموسة، مع مواصلة جهودها الرامية إلى تحسين الكفاءة وإدارة الإجراءات القضائية. وفي هذا الصدد، ستسعى المحكمة إلى تأمين الموارد اللازمة لشغل المناصب الشاغرة، كما ستواصل تعزيز آلياتها الحالية لإدارة القضايا، وستعمل تدريجيًا على إدماج قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية بما يضمن التكامل وقابلية التشغيل البيني مع الأنظمة المعمول بها حاليًا. وحيث أن قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية، التي لا تزال في طور التطوير والتنفيذ التجريبي، فإن دورها يتمثل في تسهيل الوصول إلى السوابق القضائية والذاكرة المؤسسية وإدارة المعرفة، مع الإسهام في تحديث أساليب عمل المحكمة. ومن خلال هذه التدابير، تسعى المحكمة إلى تعزيز جودة عملها القضائي واتساقه وإمكانية الوصول إليه، فضلاً عن ضمان منح التعويضات بصورة فعلية لضحايا انتهاكات حقوق الإنسان.

(2) التعاون القاري: يتمثل جوهر هذه الخطة في مبادرة رفيعة المستوى للدبلوماسية القضائية

تهدف إلى عكس اتجاه تقلص اختصاص المحكمة وإعادة إتاحة الوصول المباشر إليها للأفراد والمنظمات غير الحكومية. ولن تكتفي المحكمة بالتوعية فحسب، بل ستعمل على إضفاء بعد إنساني على اجتهاداتها القضائية من خلال عرض شهادات الضحايا الذين حصلوا على الإنصاف، وتعزيز التحالفات التقنية والتعاون الوثيق مع المحاكم الوطنية والمؤسسات المعنية بحماية حقوق الإنسان.

(3) مرونة المؤسسة واستدامتها: من أجل ضمان استمرارية أنشطتها وفعاليتها، ستولي المحكمة

اهتمامًا خاصًا بتحفيز موظفيها وتطوير قدراتهم المهنية وتعزيز رفاههم الوظيفي، مع مواصلة المشاورات مع الدولة المضيفة والأطراف المعنية بشأن استكمال تشييد مقرها الدائم. ويتعزز هذا التوجه الاستراتيجي من خلال اعتماد ممارسات سليمة في الإدارة المالية، وتنويع

الشراكات، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية، بما يضمن حماية المؤسسة من الصدمات والتحديات الخارجية.

المساءلة والأداء

6. تعمل المحكمة حاليًا على ترسيخ معيار جديد للشفافية المؤسسية. ومن خلال تطوير الإطار الموضوعي لتقريرها السنوي القانوني وتحويله إلى أداة تقييم قائمة على النتائج، ستوفر المحكمة لأصحاب المصلحة بيانات موضوعية تثبت مساهمتها في تعزيز التكامل القاري وترسيخ سيادة القانون. ويضمن هذا التوجه إبراز القيمة المضافة للمحكمة بوضوح أمام الأجهزة التداولية للاتحاد الإفريقي، كما يضمن أن يظل توجهها الاستراتيجي مرئيًا ومتجاوبًا وقادرًا على الابتكار بما يتلاءم مع تطور المشهد القانوني في القارة.

7. وفي نهاية المطاف، تمثل هذه الخطة الإستراتيجية دعوة موجهة إلى جميع أصحاب المصلحة لتحمل مسؤولية العدالة بصورة مشتركة، بما يكفل بقاء النظام الإفريقي لحقوق الإنسان ركيزة ديناميكية وفعالة ومحترمة في مسار التحول والتنمية على مستوى القارة.

اختصارات والأحرف الأولية	
الاختصار	التسمية بالعربية
BPA	الميزانية القائمة على الأنشطة
CADEG	الميثاق الإفريقي للديمقراطية والانتخابات والحكم
CAEDBE	اللجنة الإفريقية للخبراء المعنية بحقوق الطفل ورفاهيته
CADHP	اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب
SDCA	نظام التوثيق الخاص بالمحكمة الإفريقية
CAfDHP	المحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب
ZLECAf	منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية
AGA	الهيكل الإفريقي للحوكمة
RJA	الشبكة القضائية الإفريقية
RAFJ	الشبكة الإفريقية للتدريب القضائي
AJUDATA	قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية
AMERT	أداة الاتحاد الإفريقي للمتابعة والتقييم وإعداد التقارير
APSA	الهيكل الإفريقي للسلم والأمن
UA	الاتحاد الإفريقي
AUABC	المجلس الاستشاري للاتحاد الإفريقي لمكافحة الفساد
CUA	مفوضية الاتحاد الإفريقي
CUADI	لجنة الاتحاد الإفريقي للقانون الدولي
OSC	منظمة منظمات المجتمع المدني

إستراتيجية التحول الرقمي	DTS
جمعية القانون لشرق إفريقيا	EALS
المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان	CEDH
النظام الإلكتروني لإدارة خدمات الرعاية الصحية	SEGSS
المكتبة الإلكترونية للمحكمة الإفريقية	ELA
المحكمة الأمريكية لحقوق الإنسان	CIDH
محكمة العدل الدولية	CIJ
اتفاق بين المؤسسات	All
لجنة القانون الدولي	CDI
القاضي المقرر	JR
نظام إدارة المعرفة	KMS
الوارد أخيرًا يصرف أولاً	LIFO
نظام تقارير الإدارة	MBRS
المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم	MEAL
مذكرة تفاهم	PdA
شبكة المؤسسات الوطنية الإفريقية لحقوق الإنسان	RINADH
الأمراض غير السارية	MNT
المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان	INDH
الاتحاد الإفريقي للمحامين	PALU
البرلمان الإفريقي	PAP

الشؤون السياسية والسلم والأمن	PAPS
لجنة الممثلين الدائمين	COREP
وحدة المشتريات والنقل والمخازن	PTSU
الإدارة القائمة على النتائج	GAR
الأنظمة والتطبيقات والمنتجات (معالجة البيانات)	SAP
حالة تنفيذ القرارات الصادرة عن المحكمة الإفريقية	SIDAC
الإجراءات التشغيلية الموحدة	PON
وحدة الأمن والسلامة	SSU
اللجنة الفنية المتخصصة	CTS
منظمة الأمم المتحدة	ONU

الفهرس

2	مقدمة من الرئيس
3	مقدمة من رئيس القلم
4	الملخص التنفيذي
6	الاختصارات والمختصرات
8	الفهرس
9	1. المقدمة ...
9	1.1 الرؤية الجديدة والرسالة والقيم الأساسية وموضوع الخطة الإستراتيجية
10	1.2 السياق
12	1.3 المنهجية
14	1.4 الهيكل
16	2. تحليل الوضع
16	2.1 الإنجازات والدروس المستفادة
18	2.2 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
22	2.3 تحليل لعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية
25	2.4 الخلاصة: المواءمة الإستراتيجية لتحقيق أقصى أثر
27	3. الأهداف والنتائج الإستراتيجية
29	3.1 الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين جودة الإجراءات القضائية
59	3.2 الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز التوعية والتعاون
74	3.3 الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز القدرات المؤسسية

99	4. إطار الحوكمة والتنفيذ.....
99	4.1 التخطيط القائم على النتائج والتنزيل المتدرج للأهداف
99	4.2 المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم
100	4.3 الحوكمة المالية وتعبئة الموارد
101	4.4 المساءلة المؤسسية والشفافية

1. المقدمة

1.1 الرؤية الجديدة والرسالة والقيم الأساسية وموضوع الخطة الإستراتيجية

1. تستند الخطة الإستراتيجية للفترة 2026-2028 إلى هوية مؤسسية متجددة تعيد تعريف رؤية المحكمة الإفريقية ورسالتها وقيمها الأساسية. وقد أُعد هذا الإطار المحدث استباقاً للذكرى العشرين للمحكمة، وهو ثمرة عملية تشاور واسعة النطاق تهدف إلى ضمان تملك إفريقي شامل له ومواءمته مع أجندة 2063. وقد جمعت المنهجية بين مساهمات مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الخارجيين - التي جُمعت عن طريق استبيان شامل أُجري باللغات الست المعتمدة للاتحاد الإفريقي - وبين تفكير داخلي صارم قاده قلم المحكمة، ولجنة التخطيط الاستراتيجي، والجلسة العامة. وتعكس هذه البيانات التأسيسية المنقحة تطور المحكمة نحو دور أكثر تأثيراً وتعاوناً داخل النظام الإفريقي لحقوق الإنسان، وتحدد الولاية التي تستند إليها جميع أنشطتها التشغيلية الحالية والمستقبلية.

1.1.1 بيان الرؤية الجديد

محكمة إفريقية تحمي حقوق الإنسان والشعوب، وتعزز سيادة القانون، وتُلهم العدالة.

1.1.2 بيان الرسالة الجديد

صون حقوق الإنسان والشعوب من خلال آليات قضائية متاحة ومبتكرة وقابلة للإنفاذ تكمل الأنظمة الوطنية والإقليمية.

1.1.3 القيم الأساسية الجديدة

1. عدالة تتمحور حول الأشخاص - الاستجابة لاحتياجات وواقع وتطلعات الأشخاص الذين تكون حقوقهم محل نزاع.
2. الالتزام باحترام الحقوق وتحقيق الأثر - السهر على أن تؤدي القرارات إلى تغيير حقيقي وإلى تقدم مستدام في مجال حقوق الإنسان.
3. الاستقلال والحياد القضائيان - الدفاع عن الإنصاف والموضوعية والاستقلالية في جميع القرارات والإجراءات.
4. النزاهة والمسؤولية - الحفاظ على الشفافية والسلوك الأخلاقي والمهنية والمسؤولية في جميع جوانب عمل المحكمة.

5. إمكانية الوصول والشمول – السهر على أن يتمكن جميع الأشخاص، بغض النظر عن وضعهم أو نوعهم الاجتماعي أو موقعهم الجغرافي، من الاستفادة من حماية المحكمة.
6. الفعالية والابتكار – الاستفادة من التكنولوجيا وأفضل الممارسات لتقديم عدالة سريعة وفعالة ومتاحة.
7. التعاون والشراكة – العمل مع الدول والمؤسسات والمجتمع المدني من أجل تعزيز حماية حقوق الإنسان واحترامها.
8. احترام التنوع وعدم التمييز – تعزيز المساواة والاعتراف بالتنوع الاجتماعي والثقافي واللغوي لإفريقيا.

1.1.4 موضوع الخطة الإستراتيجية الجديدة

2. يجسد موضوع الخطة الإستراتيجية للفترة 2026-2028، «حماية حقوق الإنسان في إفريقيا: مسؤولية مشتركة»، التطور الحازم للمسار المؤسسي للمحكمة. فبعد أن كرست المحكمة الفترة 2021-2025 لتمرين صارم يهدف إلى تعميق الثقة في المحكمة الإفريقية من خلال تحسين فعاليتها وكفاءتها، أصبحت اليوم في موقع يؤهلها للبناء على هذه الأسس من أجل تعزيز علاقاتها وتعاونها عبر القارة من أجل عدالة توتي ثمارها.
3. يركز هذا الموضوع على الإقرار بأن المحكمة لا تعمل في عزلة. صحيح أن السلطة القضائية هي الأداة الرئيسية للمحكمة، غير أنه لا يمكن تحقيق أثر حقيقي ودائم في حياة المواطنين الأفارقة إلا من خلال عمل جماعي. وعليه، فإن المسؤولية المشتركة لا تمثل تقليصاً لولاية المحكمة، بل تعزيزاً لفعاليتها من خلال التعاون.
4. يقوم هذا النهج على ثلاثة محاور رئيسية:

(1) **تعميق التعاون بفضل الثقة الراسخة:** استناداً إلى المصادقية المكتسبة خلال الدورة الإستراتيجية السابقة، ستندمج المحكمة بصورة أكبر في عملها الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال حقوق الإنسان، ولا سيما الأنظمة القضائية الوطنية، وأعضاء منصة الهيكل الإفريقي للحوكمة والهيكل الإفريقي للسلم والأمن (منصة الهيكل الإفريقي للحوكمة و الهيكل الإفريقي للسلم والأمن AGA-APSA)، والمجتمع المدني، والمؤسسات الحكومية، والشركاء الدوليين. ويضمن هذا النهج التشاركي عمل الهيكل القاري لحقوق الإنسان بوصفه نظاماً موحدًا ومتضامًا.

(2) تحقيق الأثر من خلال المشاركة الجماعية: تقرر المحكمة بأن القرارات القضائية، لكي تترجم إلى تغييرات ملموسة، يجب أن تُفهم وتُقبل من قبل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. ومن خلال تعزيز الحوار مع الدول الأعضاء والمجتمع المدني والمواطنين، تحرص المحكمة على أن يظل عملها متوافقاً مع احتياجات الأشخاص الذين أنشئت من أجلهم.

(3) الالتزام المتبادل بتحقيق النتائج: تنطوي المسؤولية المشتركة على التزام متبادل بتنفيذ القرارات. وستسعى المحكمة إلى تطوير الأدوات وأطر إعداد التقارير اللازمة لتمكين جميع الشركاء من الإسهام في تحقيق التقدم في مجال حقوق الإنسان، مع الحرص على ألا تُتجز العدالة فحسب، بل أن تُنفذ أيضاً.

5. ومن خلال اعتماد هذا الموضوع، تقرر المحكمة بأن التعاون هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أثر حقيقي. وهي تدعو جميع أصحاب المصلحة إلى الالتفاف حول الرؤية المشتركة المتمثلة في حماية حقوق الإنسان والشعوب، وتعزيز سيادة القانون، وإلهام العدالة.

1.2 السياق

6. تعمل المحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب في سياق قاري ديناميكي يتميز بالالتزام بالاتحاد الإفريقي بتحقيق تنمية متسارعة وحوكمة متكاملة. وقد صُممت هذه الخطة الاستراتيجية خصيصاً لتتواءم مع الخطة الاستراتيجية للاتحاد الإفريقي للفترة 2024-2028 ومع الخطة العشرية الثانية للتنفيذ (2024-2033) لأجندة 2063.

1.2.1 المواءمة مع دورة التخطيط الاستراتيجي للاتحاد الإفريقي

7. يقوم هيكل التخطيط الاستراتيجي للاتحاد الإفريقي على أجندة 2063 ويتجسد في خمس خطط عشرية. ومنذ عام 2024، دخل الاتحاد الإفريقي وأجهزته في الخطة العشرية الثانية للتنفيذ (2024-2033)، والتي تنقسم بدورها إلى دورتين خماسيتين (2024-2028 و 2029-2033). ومن أجل ضمان مواءمة وتزامن مؤسسيين كاملين مع الدورة المعتمدة على مستوى الاتحاد، اعتمدت المحكمة الإفريقية فترة ثلاثية السنوات لهذه الخطة الاستراتيجية (2026-2028). وعند انتهاء هذه الفترة الانتقالية، ستستأنف المحكمة دورة تخطيط خماسية ابتداءً من سنة 2029، تكون متوائمة بالكامل مع الجدول الزمني للاتحاد الإفريقي.

1.2.2 مساهمة المحكمة في «الأهداف التحويلية السبعة» للاتحاد الإفريقي

8. تشكل المحكمة ركيزة قضائية أساسية لتحقيق الأهداف التحويلية السبعة المحددة في الخطة الإستراتيجية للاتحاد الإفريقي للفترة 2024-2028. ومن خلال توضيح الالتزامات المتعلقة بحقوق الإنسان ومساءلة الدول، توفر المحكمة الأمن القانوني الضروري لتحول القارة.

(1) الهدف التحويلي رقم 1: كل دولة عضو في الاتحاد الإفريقي تبلغ على الأقل وضع دولة متوسطة الدخل: تسهم المحكمة في ذلك من خلال حماية الحقوق الاجتماعية والاقتصادية وضمان الأمن الصحي. ومن خلال تعزيز بيئة قانونية مستقرة للاستثمار والتصنيع وخلق فرص العمل، تسهم المحكمة في حماية الصمود الاقتصادي للمواطنين الأفارقة.

(2) الهدف التحويلي رقم 2: إفريقيا أكثر اندماجًا وأكثر ترابطًا: بفضل رصيدها المتنامي من القرارات، تعزز المحكمة التكامل القانوني للقارة. ومن خلال توفير مرجع مشترك للمعايير المتعلقة بحقوق الإنسان التي تستند إليها المحاكم والبرلمانات الوطنية، تسهم المحكمة في مواءمة الأنظمة القانونية بين الدول الأعضاء. كما أن الدور الذي تؤديه في توحيد الأطر القانونية يضمن أن يقوم التكامل الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للقارة على بنية قانونية موحدة وقابلة للتنبؤ.

(3) الهدف التحويلي رقم 3: مؤسسات عامة أكثر استجابة: تنفذ المحكمة بصورة مباشرة الاستجابة الإستراتيجية للهدف التحويلي رقم 3 من خلال رقابتها القانونية التي تعزز الشفافية والمساءلة في الحوكمة بإفريقيا. كما أن الاجتهاد القضائي المتنامي للمحكمة في مجال الحق في محاكمة عادلة والمشاركة الديمقراطية وحماية الأفراد من التدابير التعسفية للدولة يضمن بقاء المؤسسات العامة على المستوى الوطني خاضعة للمساءلة وقادرة على الاستجابة.

(4) الهدف التحويلي رقم 4: إفريقيا تحل نزاعاتها بطريقة سلمية: من خلال توفير هيئة قضائية للدول لطلب الإنصاف، لا سيما في إطار النزاعات بين الدول، تعزز المحكمة المشروع الرائد «إسكات البنادق». ويسهم هذا المسار القضائي لحل النزاعات في تعزيز السلام المستدام ودعمه.

(5) الهدف التحويلي رقم 5: قيم إفريقيا محددة بوضوح ويتم الترويج لها: تحافظ المحكمة على الثراء الثقافي لإفريقيا من خلال حماية حقوق المجتمعات الأصلية ومكافحة الممارسات الثقافية الضارة. ويضمن هذا العمل حماية الهوية والتراث الثقافي واحترامهما بشكل صريح ضمن الإطار القانوني القاري.

(6) الهدف التحويلي رقم 6: المواطنون الأفارقة أكثر تمكينًا وإنتاجية: من خلال اجتهداها القضائي في مجال المساواة بين الرجل والمرأة وحقوق الأطفال والشباب، تزيل المحكمة العوائق القانونية أمام التمكين. كما أن الأولوية التي توليها لحماية حقوق الإنسان تضمن بقاء المواطنين الأفارقة فاعلين رئيسيين في عملية تحول القارة.

(7) الهدف التحويلي رقم 7: إفريقيا فاعل عالمي قوي ومؤثر: من خلال المحافظة على معايير عالية من التميز القضائي والتعاون مع المحاكم الدولية الأخرى المختصة بحقوق الإنسان، تجعل المحكمة الإفريقية صوت إفريقيا مسموعًا بقوة في الحوكمة العالمية وتعزز السيادة القضائية للقارة.

1.2.3 التحديات الراهنة والمسؤولية المشتركة

9. على الرغم من التقدم القضائي الملحوظ الذي أحرزته المحكمة، فإنها لا تزال تواجه تحديات هيكلية تشكل أساس الأولويات للفترة 2026-2028. وتشمل هذه التحديات، على وجه الخصوص، انخفاض معدل التصديق على البروتوكول المتعلق بالمحكمة، وانخفاض مستوى تنفيذ الأحكام، والقيود الميزانية التي تؤثر على عدد الموظفين والقدرة على استيعاب التنوع اللغوي.

10. وإدراكًا منها أن القضايا المتعلقة بحقوق الإنسان تتطلب حلولًا شمولية وتآزرية، تلتزم المحكمة باتخاذ إجراءات مشتركة مع منظومة متنوعة من الفاعلين. ومن بين العدد الكبير من الجهات الفاعلة المشاركة في هذه العمليات يمكن ذكر البرلمانات، والحكومات، والإدارة العمومية، والسلطة القضائية، والأوساط الدبلوماسية، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وأمناء المظالم، والأوساط الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، وجمعيات المحامين وهيئات المحامين، والقطاع الخاص، فضلًا عن منظمات دولية أخرى إفريقية وغير إفريقية. وتوضح هذه الخطة الإستراتيجية الكيفية التي ستعزز بها المحكمة تعاونها مع هذه الأطراف المعنية من أجل تحويل الاجتهاد القضائي إلى أثر مجتمعي ملموس.

1.3 المنهجية

11. استند إعداد الخطة الإستراتيجية 2026-2028 إلى منهجية مبتكرة قائمة على البيانات، صُممت لتحويل المساءلة المؤسسية إلى أساس استراتيجي للتميز القضائي. وقد مكّن هذا المسار من ضمان أن تكون الخطة الجديدة ذات مصداقية، ومستندة إلى أدلة واقعية، ومتوافقة مع الحقائق التشغيلية الملموسة للمحكمة.

1.3.1 تقرير حالة التنفيذ (2021-2025) كمرجع واقعي أساسي

12. استُمدت المعطيات الواقعية الرئيسية التي استندت إليها دورة التخطيط هذه من تقييم شامل لولاية الفترة 2021-2025. وشمل هذا التقييم الداخلي التمارين التالية:

(1) **جمع البيانات والمواءمة المؤسسية:** إجراء تقييم صارم لتقارير الأداء والتقارير السنوية للنشاط والمقابلات مع القضاة وموظفي المحكمة. وقد استُكملت هذه العملية باستبيانات قدمتها أقسام قلم المحكمة بشأن مؤشرات أداء محددة.

(2) **إطار تقييم الأداء:** اعتمدت المحكمة على طيف لوني لتحديد أوجه القصور الحرجة، ولا سيما إطالة متوسط مدة الفصل في القضايا والتحديات المستمرة المتعلقة بتقديم الدول الأعضاء لتقارير تنفيذ أحكام المحكمة. وفي هذا الصدد، قُدرت نسبة عدم تقديم التقارير المتعلقة بتنفيذ القرارات من قبل الدول الأطراف بـ 88%. وقد استُخدمت هذه النتائج كمؤشرات تشخيصية «صفراء» و«برتقالية» حددت مجالات الاستثمار الإلزامية لدورة 2026-2028.

(3) **التعلم الاستراتيجي:** استندت عملية التقييم إلى أفضل الممارسات في مجال الرصد والتقييم من خلال تبادل الخبرات مع مديرية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التابعة لمفوضية الاتحاد الإفريقي، وإدارة الشؤون السياسية والسلم والأمن التابعة للمفوضية ذاتها، واللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب، وذلك خلال الخلوات التي نُظمت بمدينة موشي في تنزانيا.

1.3.2 التحليل السياقي القائم على الأدلة الواقعية

13. تدمج الخطة توصيات عملية ناتجة عن اجتماعات مؤسسية رفيعة المستوى عُقدت بين عامي 2021 و2025. ويشمل ذلك، على وجه الخصوص، بيان أروشا (2021)، وتوصيات

خلوة الموظفين في تانغا (2022)، وقرارات دودوما الصادرة عقب الخلوة القضائية الثانية (2023). كما شكلت خرائط الطريق التقنية الرئيسية، مثل خارطة طريق أديس أبابا بشأن التكامل (2023-2028) بين المحكمة الإفريقية واللجنة الإفريقية، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بإحالة القضايا إلى المحكمة وإرجاعها إلى اللجنة لسنة 2025، الإطار الموضوعي لركيزتي «التعاون» و«الأثر» في الخطة الجديدة.

1.3.3 مشاركة أصحاب المصلحة

14. ومن أجل ضمان عملية شاملة وشفافة، استعانت المحكمة بشبكة متنوعة من الفاعلين من خلال آليات اعتماد داخلية وخارجية :

(1) استبيان أصحاب المصلحة الخارجيين أتاح استبيان متعدد اللغات أُجري في جميع مناطق الاتحاد الإفريقي جمع بيانات من 120 مشاركًا يمثلون الأوساط الأكاديمية، والمجتمع المدني، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، والمسؤولين الحكوميين، والممارسين القانونيين.

(2) تقييم قلم المحكمة أتاح اجتماع خاص لقلم المحكمة عُقد في نيروبي (كينيا) في ديسمبر 2025 للموظفين إجراء تقييم قائم على الأدلة للنتائج الإستراتيجية الأولية. وقد أعقب هذا الاجتماع تنظيم ورشة عمل نهائية للاعتماد التقني في مايو 2026، قام خلالها موظفو قلم المحكمة بمراجعة المشروع بأكمله للتأكد من أن الأنشطة المقررة ومؤشرات الأداء تتوافق مع القدرة التشغيلية لكل وحدة.

(3) التقييم القضائي أجرت الجلسة العامة تقييمًا استراتيجيًا صارمًا للمشروع للتأكد من أن الأهداف الموجهة نحو النتائج تتوافق بشكل كامل مع الولاية القضائية للمحكمة. وقد أكد هذا الفحص على المستوى القضائي أن مبدأ المسؤولية المشتركة مدمج هيكليًا في جميع أجزاء الخطة، وأن الأهداف المؤسسية تظل طموحة وقابلة للتحقيق في الوقت ذاته.

1.3.4 الإطلاق المؤسسي

15. أعدت الخطة الإستراتيجية تمهيدًا لإطلاقها المؤسسي الرسمي في يونيو 2026، أي بعد خمس سنوات بالضبط من إطلاق الخطة الإستراتيجية السابقة للفترة 2021-2025، مما يمثل بداية دورة جديدة من التميز القضائي.

1.4 الهيكل

16. تتألف الخطة الإستراتيجية 2026-2028 من أربعة فصول مترابطة، تمتد من الولاية الأساسية للمحكمة إلى إطار تنفيذ مفصل وموجه نحو الأثر.
17. **الفصل الأول: المقدمة** يحدد التوجه الجديد للمحكمة، ومواءمتها مع الخطة العشرية الثانية لتنفيذ الاتحاد الإفريقي (2024-2033)، والمنهجية القائمة على الأدلة التي استخدمت لضمان الاستمرارية المؤسسية.
18. **الفصل الثاني: تحليل الوضع** يقدم تقييماً للبيئة الداخلية للمحكمة ولسياقها التشغيلي الخارجي. واستناداً إلى تحليلي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT/FFPM)، والتحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والبيئي والقانوني (PESTLE)، يحدد هذا الفصل مكامن قوة المحكمة والدروس المستفادة فيما يتعلق بالعوامل السياسية والاقتصادية المؤثرة في حماية حقوق الإنسان على مستوى القارة.
19. **الفصل الثالث: الأهداف والنتائج الإستراتيجية** يعرض الخطوط العريضة للخطة. ومع الإبقاء على الأهداف الإستراتيجية الثلاثة المعتمدة لضمان الاستقرار المؤسسي، يعيد هذا الفصل توجيهها نحو التعاون والأثر. وإدراكاً لأن الأثر القضائي يتأثر في كثير من الأحيان بعوامل تخرج عن السيطرة المباشرة للمحكمة، تعتمد هذه الخطة نموذجاً للتحسين المستمر. وبالنظر إلى أن بعض جوانب الأثر القضائي. ولاسيما مدة الإجراءات وتنفيذ القرارات. تتأثر بعوامل لا تخضع للسيطرة المباشرة للمحكمة، تعتمد هذه الخطة الإستراتيجية نهجاً عملياً للتحسين المستمر قائماً على نتائج مؤسسية قابلة للقياس. ولذلك، يعطي الإطار الأولوية للمؤشرات الواقعة ضمن السيطرة التشغيلية للمحكمة، بما في ذلك الزيادة التدريجية في عدد القضايا المفصول فيها؛ وتعزيز أنظمة الدعم القضائي؛ وتوسيع رقمنة العمليات القضائية والإدارية؛ وتحسين آليات الحوار مع أصحاب المصلحة. ويتيح هذا النهج للمحكمة تقييم أدائها استناداً إلى معايير مرجعية واقعية وقابلة للتحقيق، مع الاحتفاظ بالمرونة اللازمة لضمان التحسين المؤسسي المستمر.
20. **الفصل الرابع: إطار الحوكمة والتنفيذ** يركز على إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز المساءلة، وذلك من خلال:

(1) التخطيط القائم على النتائج والتنزيل المتدرج يضع هذا الفصل المعيار التشغيلي الموحد لدورة 2026-2028، من خلال استخدام نموذج موحد للإدارة القائمة على النتائج وخطوات تخطيط مشتركة لضمان ارتباط كل إجراء إداري وقضائي بنتيجة قابلة للقياس.

(2) الرصد والتقييم والمساءلة يبين هذا القسم الأدوات الكفيلة بضمان احترام هذه المعايير، بما في ذلك فريق عمل خاص مكلف بالرصد والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)، والتحويل الجذري للتقرير السنوي القانوني للنشاط إلى أداة تقييم موجهة نحو النتائج. وتضمن هذه الآليات عمل المحكمة كمؤسسة متماسكة قائمة على البيانات، حيث يُقاس التقدم في ضوء الأولويات القارية مثل أجندة 2063، وثوائم الموارد بشكل صارم مع النتائج الإستراتيجية من خلال الميزانية القائمة على الأنشطة.

(3) إدارة المخاطر والمرونة التشغيلية يعرض هذا القسم الأطر الهيكلية الموضوعة لاستباق المخاطر الخارجية والداخلية التي قد تعيق التنفيذ والتخفيف من آثارها. ومن خلال إدماج المرونة المؤسسية والتقييم المنهجي للمخاطر مباشرة في دورة الحوكمة، ستتوفر للمحكمة المساحة اللازمة لتعديل استراتيجياتها التشغيلية، وإعادة تخصيص مواردها، والتكيف مع تطور الواقع السياسي أو المالي في القارة، دون المساس بأهدافها الإستراتيجية الأساسية.

2. تحليل الوضع

2.1 الإنجازات والدروس المستفادة

21. شكّلت الفترة التي غطتها الخطة الإستراتيجية 2021-2025 مرحلة مهمة في تعزيز تقييم الأداء المؤسسي والتخطيط القائم على النتائج داخل المحكمة. ويؤدي تقرير التنفيذ الناتج عنها وظيفتين أساسيتين: إذ يقدم عرضًا دقيقًا ومنهجيًا لأداء الولاية السابقة، كما يشكل المرجع الاستراتيجي الرئيسي للدورة 2026-2028.

2.1.1 تقييم الأداء

22. اختتمت المحكمة الفترة المرجعية 2021-2025 بتقييم إجمالي عند مستوى «أصفر» (نتائج متباينة تتخللها ثغرات حرجية). وعلى الرغم من الإنجازات الوظيفية الملحوظة، فقد حدد هذا التقييم بدقة المجالات التي تتطلب أقصى درجات الاستثمار خلال الدورة المقبلة.

(1) قدرة قضائية استثنائية حققت المحكمة نتائج تشغيلية ممتازة خلال السنوات الخمس الماضية، حيث فصلت في ما مجموعه 165 قضية، بمعدل 33 قضية سنوياً. ويمثل هذا الرقم زيادة متوسطة قدرها 27% في حجم الإنتاج القضائي مقارنة بخط الأساس لعام 2020 (23 قضية)، وزيادة بنسبة 143% مقارنة بالدورة الخمسية السابقة (2016-2020) التي تم خلالها الفصل في 69 قضية.

(2) البنية التقنية والتحليلية أطلقت المحكمة تطوير وتنفيذ قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDATA) على أساس تجريبي، بالإضافة إلى قاعدة بيانات حالة تنفيذ أحكام المحكمة الإفريقية (حالة تنفيذ القرارات الصادرة عن المحكمة الإفريقية (SIDAC)، بهدف تعزيز الوصول إلى السوابق القضائية وإدارة المعرفة والقدرات المؤسسية الخاصة بالمتابعة.

(3) التكامل المؤسسي أحرز تقدم كبير في إضفاء الطابع الرسمي على التنسيق الخارجي داخل منظومة حقوق الإنسان التابعة للاتحاد الإفريقي، ولا سيما من خلال خارطة طريق أديس أبابا بشأن التكامل (2023-2028)، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بإحالة القضايا إلى المحكمة وإحالتها إلى اللجنة (2025)، فضلاً عن عدد من مذكرات التفاهم المبرمة مع الجهات الفاعلة الرئيسية مثل البرلمان الإفريقي، وشبكة المؤسسات الوطنية الإفريقية لحقوق الإنسان، ومؤسسات أكاديمية مختلفة، وعدة محاكم عليا إقليمية ووطنية.

2.1.2 الدروس المستفادة

23. حوّلت مؤشرات الأداء الخاصة بالدورة السابقة التحديات النظامية إلى دروس واضحة المعالم للخطة الإستراتيجية 2026-2028 :

(1) الكفاءة والسرعة رغم بقاء حجم الإنتاج القضائي مرتفعاً، ارتفع متوسط مدة الفصل في القضايا من 36 شهراً إلى 49 شهراً. ويجب فهم هذا التراجع البالغ 13 شهراً في سياق إعادة توجيه إستراتيجية متعمدة بين عامي 2023 و2025، هدفت إلى إعطاء الأولوية للفصل في القضايا المعقدة العالقة. كما شهدت هذه الفترة انخفاضاً ملحوظاً في عدد القضايا الجديدة المسجلة، مما غير تركيبة جدول القضايا. وتؤكد هذه العوامل، إلى جانب انخفاض الموارد البشرية خلال الدورة السابقة، الحاجة إلى مواصلة تعزيز أنظمة الدعم الإداري، لاسيما من خلال التطوير التدريجي للأدوات الرقمية وزيادة عدد الموظفين.

(2) الملاءمة والأثر لا يزال هناك عجز حرج في التنفيذ، إذ لم تتجاوز نسبة التنفيذ الكامل 2%، والتنفيذ الجزئي 10%، بينما بلغت نسبة عدم تقديم الدول الأطراف لتقارير التنفيذ 88%. وما زال تنفيذ الأحكام يمثل تحديًا كبيرًا يتجلى في ضعف الإبلاغ وتفاوت مستويات التنفيذ بين الدول الأطراف. واستجابة لذلك، ستعزز المحكمة التدابير الداخلة ضمن ولايتها، بما في ذلك آليات المتابعة و عقد جلسات استماع بشأن التنفيذ والتفاعل مع أصحاب المصلحة وعمليات الرصد وأنشطة التوعية، عبر وحدة متابعة تنفيذ أحكام المحكمة، للمساهمة في تحسين تنفيذ تلك الأحكام.

(3) الحوكمة والاستدامة تأثرت الاستقرار المؤسسي بتقييم «برتقالي» في مجال الحوكمة (النتيجة الإستراتيجية رقم 3)، نتيجة عدم اعتماد ثلاث استراتيجيات أساسية تتعلق بتنمية الموارد البشرية، وتعبئة الموارد، والبنية التحتية. ويُعد تجاوز هذا الجمود في السياسات المبرر الرئيسي لبرنامج الإصلاح الهيكلي المقرر لعام 2026.

(4) الاتساق والفعالية لمعالجة أوجه القصور في التكامل المؤسسي، يجب أن تعمل الدورة القادمة على إضفاء الطابع الرسمي على التنسيق مع اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب واللجنة الإفريقية للخبراء المعنية بحقوق الطفل ورفاهيته.

2.1.3 التعلم الاستراتيجي والأسس المؤسسية

24. تفرض عملية الانتقال من الدورة السابقة المتطلبات المؤسسية التالية:

(1) تعزيز ثقافة الأداء: تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء من خلال عمليات مراجعة إستراتيجية دورية تهدف إلى تحسين التنسيق والمساءلة واتخاذ القرار المستند إلى الأدلة.

(2) الإدارة القائمة على النتائج: استكمال الانتقال من نظام إعداد تقارير قائم على الأنشطة إلى نظام إدارة قائم على النتائج، مع ضمان إدماج التقدير المتكامل للتكاليف في جميع الأهداف من أجل مواءمة الموارد مع النتائج.

(3) الاستدامة المالية: إعطاء الأولوية لتطوير نموذج تمويل متنوع، والدعوة إلى إنشاء صندوق استئماني مخصص لضمان الاستقلال القضائي طويل الأجل والاستدامة المؤسسية.

2.2 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

25. يحدد التحليل التالي العوامل الداخلية والخارجية التي ستؤثر في قدرة المحكمة على الاضطلاع بولايتها خلال الفترة 2026-2028. ويستند هذا التقييم إلى البيانات التشخيصية للدورة السابقة وإلى تطور السياق القاري.

2.2.1 نقاط القوة (داخلية)

(1) **تميز قضائي راسخ:** أثبتت المحكمة قدرتها على إصدار عدد كبير من الأحكام القضائية، إذ فصلت في 165 قضية خلال الدورة السابقة، وتمتلك رصيدًا متناميًا من الاجتهادات القضائية التي تستشهد بها المحاكم والبرلمانات الوطنية بشكل متزايد.

(2) **نظام فعال للمساعدة القانونية:** يستفيد المتقاضون المؤهلون من نظام قوي للمساعدة القانونية يحد بصورة كبيرة من العوائق المالية أمام الوصول إلى العدالة، ويضمن المساواة في الوصول إليها للأشخاص المعوزين والفئات الهشة.

(3) **بنية تحتية تقنية للمتابعة:** يوفر التشغيل التدريجي لقاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDATA) قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDATA) وقاعدة بيانات حالة تنفيذ أحكام المحكمة الإفريقية (حالة تنفيذ القرارات الصادرة عن المحكمة الإفريقية SIDAC) أساسًا فريدًا قائمًا على البيانات لتحسين الوصول إلى المحكمة ومتابعة الاجتهادات القارية في مجال حقوق الإنسان. كما تتعزز هذه البنية التحتية من خلال تنفيذ ومراجعة السياسات المؤسسية الأساسية، بما في ذلك السياسات المنظمة للمكتبة والخدمات اللغوية وبرنامج التدريب والتبادل الوظيفي، بما يضمن إطارًا شاملاً لدعم العمليات القضائية.

(4) **قيادة مؤسسية ملتزمة:** تستفيد المحكمة من قضاة ذوي كفاءة عالية واستقلالية، ومن موظفي قلم المحكمة المؤهلين، وجميعهم ملتزمون بالانتقال نحو حوكمة قائمة على النتائج.

(5) **الانضباط المالي والامتثال لمعايير التدقيق:** تحافظ المحكمة على سمعة قوية من حيث النزاهة المؤسسية، تتجسد في ارتفاع معدلات تنفيذ الميزانية والحصول المتكرر على آراء تدقيق غير متحفظة من لجنة المراجعين الخارجيين للاتحاد الإفريقي. ويعكس غياب الملاحظات أو التحفظات الجوهرية قوة الرقابة المالية الداخلية والامتثال الصارم للأنظمة الإدارية ومستويات الحوكمة المتميزة. وتسهم هذه المسؤولية المالية المستدامة في تعزيز

مصادقية المؤسسة لدى الجمهور وترسيخ الثقة لدى أجهزة صنع القرار في الاتحاد الإفريقي وشركائه الدوليين.

(6) أطر إستراتيجية للتكامل: تركز علاقات العمل الرسمية مع اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب واللجنة الإفريقية للخبراء المعنية بحقوق الطفل ورفاهيته على المبادئ التوجيهية المتعلقة بإحالة القضايا إلى المحكمة وإحالتها إلى اللجنة (2025)، وعلى خارطة طريق أديس أبابا بشأن التكامل.

(7) إعادة تنظيم موضوعية شاملة وتعزيز الكفاءات القانونية المتخصصة: أدت إعادة الهيكلة الإدارية الإستراتيجية للإدارة القانونية إلى وحدات متخصصة إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرات التحليلية بشكل كبير. فبعد أن كانت تعمل ضمن إطار عام، أصبحت الإدارة تضم وحدات متخصصة تشمل: وحدة الشؤون القانونية، ووحدة البحث وبناء القدرات، ووحدة المساعدة القانونية، ووحدة متابعة تنفيذ الأحكام. وقد زودت هذه العملية قلم المحكمة بالقدرات التقنية اللازمة لتسريع إدارة القضايا، وتنفيذ الأنشطة المرتبطة بمتابعة تنفيذ الأحكام، وإعداد التقارير ذات الصلة.

2.2.2 نقاط الضعف (داخلية)

(1) الجمود في الإحالة والتكامل المؤسسي: لم تُحل اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب أي قضية إلى المحكمة خلال دورة 2021-2025، في حين لم تستفد المحكمة بالشكل الكافي من الولاية المتخصصة للجنة في إجراء التحقيقات الميدانية وجمع الوقائع في القضايا المنظورة. ويقوض هذا الجمود المتبادل في تطبيق المبادئ التوجيهية الخاصة بالإحالة والتنسيق التآزر المنشود داخل النظام الإفريقي لحقوق الإنسان.

(2) قصور هيكل (لجنة الخبراء الإفريقية لحقوق الطفل ورفاهته): أدى تأخر أجهزة صنع القرار في الاتحاد الإفريقي في دراسة مقترح تعديل بروتوكول المحكمة لمنح اللجنة الإفريقية لحقوق الطفل ورفاهيته حق النقاضي أمام المحكمة إلى حرمان المحكمة من اختصاص هيكل مهم في مجال حقوق الطفل.

(3) تراجع كفاءة معالجة القضايا: يبقى ارتفاع متوسط مدة الفصل النهائي في القضايا بمقدار 13 شهرًا (من 36 إلى 49 شهرًا) عقبة رئيسية أمام تحقيق العدالة في الوقت المناسب.

(4) تفاوت تطبيق الحوكمة القائمة على النتائج: أدى التطبيق غير المتسق لمبادئ الإدارة القائمة على النتائج عبر مختلف أقسام ووحدات قلم المحكمة إلى إعاقة الانتقال من نظام تقارير قائم على الأنشطة إلى نظام قائم على الأثر.

(5) ثغرات في الحوكمة والسياسات: أدى التأخر في اعتماد الاستراتيجيات الأساسية الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتعبئة الموارد والبنية التحتية إلى فرض قيود تشغيلية كبيرة وإعاقة التخطيط المؤسسي طويل الأجل. ويُعد تجاوز هذا الجمود السياسي أولوية خلال دورة 2026-2028.

(6) القيود اللغوية والبشرية والقدرات المؤسسية: مع معدل شغور وظيفي يبلغ 24.44% (ونسبة إشغال 75.56%)، إلى جانب الحاجة الملحة إلى هيكل وظيفي أكثر تخصصًا، تواجه المحكمة قيودًا كبيرة على مستوى الكفاءة التشغيلية. كما أن محدودية القدرة على تقديم الخدمات القانونية وضمان توفر الأحكام بجميع اللغات الرسمية الست للاتحاد الإفريقي تؤثر مباشرة على إمكانية الوصول إلى المحكمة وعلى حضورها وتأثيرها على المستوى القاري.

2.2.3 الفرص (خارجية)

(1) المواءمة مع المبادرات التحويلية لأجندة 2063: تتمتع المحكمة بموقع فريد يسمح لها بتوفير الأمن القانوني اللازم لتنفيذ الخطة العشرية الثانية للاتحاد الإفريقي، خصوصًا فيما يتعلق بالمؤسسات المستجيبة وتسوية النزاعات.

(2) الاستفادة الإستراتيجية من الاختصاص الاستشاري: يوفر التزايد المستمر في طلبات الآراء الاستشارية فرصة مهمة لتعزيز الأثر القاري للمحكمة، من خلال تجاوز القيود الهيكلية الحالية المرتبطة بنظام التصريح المنصوص عليه في المادة 34(6). كما يسمح هذا الاختصاص بتقديم توجيه قانوني موثوق للدول وأجهزة الاتحاد الإفريقي والمنظمات الإفريقية المعترف بها، بما يعزز الثقة المؤسسية ويدعم صانعي القرار دون إثارة توترات سياسية أو مخاوف تتعلق بالسيادة.

(3) إطار التسوية الودية: يوفر اعتماد المبادئ التوجيهية للتسوية الودية مسارًا جديدًا لتسوية النزاعات بطريقة أكثر فعالية وكفاءة.

(4) التحول الرقمي: يتيح الانتشار الواسع لأدوات الاتصال الرقمية فرصة لتعزيز استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للقضايا وتوسيع نطاق الوصول على المستوى القاري.

(5) الدبلوماسية القضائية والشبكات المؤسسية: يشكل التوسع الاستراتيجي للدبلوماسية القضائية للمحكمة أداة مهمة لنقل اجتهاداتها القضائية إلى الأنظمة الوطنية، من خلال تعبئة شبكة واسعة من الفاعلين الوطنيين والإقليميين، بما في ذلك البرلمانات ووزارات العدل وأجهزة إنفاذ القانون والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

(6) الشراكات متعددة الأطراف: توفر مذكرات التفاهم الرسمية المبرمة مع شركاء مؤسسيين رئيسيين، مثل شبكة المؤسسات الوطنية الإفريقية لحقوق الإنسان والبرلمان الإفريقي والمحاكم الإقليمية المختلفة (المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا ، مجموعة شرق إفريقيا، والاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا)، فرصة واضحة لمعالجة أوجه القصور في تنفيذ أحكام المحكمة. كما تدعم الشراكات الأكاديمية والتقنية جهود التوعية والرصد والمتابعة.

(7) إعادة تفعيل نقاط الاتصال/ التنسيق الوطنية: يوفر الإطار الحالي لنقاط الاتصال الوطنية المعنية، رغم محدودية استغلاله حاليًا، فرصة إستراتيجية لإنشاء قنوات تقنية مباشرة لتسهيل تنفيذ أحكام المحكمة وتعزيز الحوار القضائي على المستوى الوطني.

2.2.4 التهديدات (الخارجية)

(1) العجز في التنفيذ والإبلاغ: يشكل معدل عدم تقديم تقارير تنفيذ الأحكام البالغ 88%، إلى جانب الإخلال المنهجي بالالتزامات من قبل الدول الأطراف، تهديدًا لمشروعية المحكمة وفعاليتها المتصورة.

(2) تضيق نطاق الوصول إلى المحكمة: إن سحب بعض الدول الأعضاء لإعلاناتها بموجب المادة 34(6) يحد من إمكانية الوصول المباشر للأفراد والمنظمات غير الحكومية إلى المحكمة، وهم الفئة الرئيسية من المتقاضين أمامها.

(3) عدم اليقين المالي والسياسي: إن غياب صندوق استثماري مخصص يجعل المحكمة عرضة لتخفيضات الميزانية وتقلبات الإرادة السياسية على المستوى القاري.

4) النزاعات والتراجع الديمقراطي: إن عدم الاستقرار السياسي والتغييرات غير الدستورية للحكومات في بعض مناطق القارة يخلقان بيئة صعبة لتنفيذ الأحكام المتعلقة بحقوق الإنسان.

2.3 تحليل PESTLE (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية)

26. يوفر تحليل PESTLE (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية) الخاص بالخطة الإستراتيجية 2026-2028 تقييماً شاملاً للعوامل الخارجية الكلية التي ستؤثر في قدرة المحكمة على تحقيق العدالة بصورة أكثر فعالية. ويضع هذا التحليل في الاعتبار سياق الاتحاد الإفريقي والتحديات القضائية المحددة في تقرير تنفيذ الفترة 2021-2025.

2.3.1 العوامل السياسية

1) التشردم الجيوسياسي: تتحرك إفريقيا ضمن سياق يتسم بتفاعل معقد بين ديناميكيات الحوكمة الداخلية والمنافسة الجيوستراتيجية الخارجية. وفي حين يعزز انضمام الاتحاد الإفريقي إلى مجموعة العشرين صوت القارة على الساحة الدولية، فإن عودة التغييرات غير الدستورية للحكومات وظهور توجهات سياسية حمائية داخل بعض الدول الأعضاء يخلقان بيئة صعبة لسلطة القضاء فوق الوطني.

2) سيادة حكم القانون في القارة: يبقى تأثير المحكمة الإفريقية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بدرجات الالتزام السياسي المختلفة بسيادة القانون داخل الدول الأعضاء. وعلى الرغم من تمسك عدد من الدول الأعضاء بالمبادئ الديمقراطية، فإن التراجع الدستوري في بعض المناطق يشكل تحدياً كبيراً. كما أن تسييس القضاء يحد من استقلاليته ويقوض مبدأ الفصل بين السلطات ويؤدي إلى تضيق مساحة النقاش السياسي وحرية التعبير، مما يقلل من نطاق حماية حقوق الإنسان. وفي البيئات التي تضعف فيها استقلالية القضاء، غالباً ما تعرقل التدخلات الخارجية والفساد وعدم تنفيذ الأحكام فعالية المحكمة.

3) أزمة تنفيذ أحكام المحكمة: لا يزال نقص الإرادة السياسية قائماً، ويتجلى ذلك في عدم تقديم تقارير تنفيذ بشأن 88% من الأحكام الصادرة. وتؤثر هذه التحديات المستمرة في فعالية المحكمة. كما أن أهمية المحكمة تواجه خطر التراجع نتيجة تضيق اختصاصها،

بعد قيام خمس دول أعضاء بسحب إعلاناتها الصادرة بموجب المادة 34(6) من البروتوكول، مما يحد من وصول الأفراد والمنظمات غير الحكومية إليها.

(4) غياب الإحالات القضائية: إن إجماع اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب، وهي إحدى الجهات المخولة بإحالة القضايا إلى المحكمة، عن إحالة أي قضية خلال دورة 2021-2025، يضعف التكامل المنشود داخل النظام الإفريقي لحقوق الإنسان ويجعل من الضروري إعادة تنشيط الدبلوماسية القضائية بصورة عاجلة.

2.3.2 العوامل الاقتصادية

(1) التقلبات الاقتصادية الكلية والمديونية: على الرغم من أن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في إفريقيا يُقدَّر بنحو 4.14% لعام 2025، فإن مستويات الدين المرتفعة وتقلب أسعار السلع الأساسية تحد من المرونة المالية للدول الأعضاء. وغالبًا ما تنعكس هذه الضغوط الاقتصادية في صورة تقلبات في ميزانيات أجهزة الاتحاد الإفريقي.

(2) التبعية المالية والاستقلال المالي: لا تزال المحكمة تعتمد هيكليًا على المساهمات القانونية للدول الأعضاء في الاتحاد الإفريقي، كما أن وصولها إلى تمويل الشركاء مقيد بقرارات المجلس التنفيذي. ويؤدي غياب صندوق استئماني مخصص أو نموذج تمويل متنوع إلى خلق حالة من الهشاشة تهدد استقلال المحكمة القضائي على المدى الطويل.

(3) التكامل عبر منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية: يوفر التوسع في منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية (AfCFTA/ZLECAf) فرصًا اقتصادية واعدة. وتساهم المحكمة في توفير الأمن القانوني وتوحيد المعايير القانونية اللازمة لسوق قارية مترابطة ومتكاملة، في حدود ما يتصل بقضايا حقوق الإنسان.

2.3.3 العوامل الاجتماعية

(1) العامل الديمغرافي ومشاركة الشباب: بما أن أكثر من 60% من سكان إفريقيا تقل أعمارهم عن 35 عامًا، فإن هناك طلبًا متزايدًا على مؤسسات عامة أكثر استجابة وعدالة تركز على احتياجات المواطنين. ويشكل الشباب مصدرًا رئيسيًا للمتقاضين والمستفيدين من اجتهادات المحكمة في مجالات التعليم والحقوق الرقمية.

(2) ثقة المواطنين والتوعية بحقوق الإنسان: تحظى قضايا التعويضات والعدالة الجبرية بنقاش واسع داخل القارة. ومع ذلك، فإن متوسط مدة الفصل في القضايا البالغ 49 شهرًا قد يضعف ثقة الجمهور.

(3) التنوع اللغوي: يفرض التنوع اللغوي الكبير في إفريقيا على المحكمة تجاوز قيودها اللغوية الحالية وتمكين إصدار الأحكام باللغات الرسمية الست للاتحاد الإفريقي، بما يضمن شمولًا حقيقيًا على مستوى القارة.

2.3.4 العوامل التكنولوجية

(1) التحول الرقمي: توفر إستراتيجية التحول الرقمي للاتحاد الإفريقي فرصة استثنائية للمحكمة للانتقال إلى مرحلة جديدة. وعلى الرغم من إطلاق مبادرات مثل (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) AJUDATA والمكتبة الإلكترونية، فإن اعتماد نظام إلكتروني متكامل ومتعدد اللغات لإدارة القضايا سيسهم في زيادة عدد القضايا التي يتم الفصل فيها سنويًا. ويتطلب ذلك استثمارات كافية في الخدمات اللغوية، بما في ذلك توظيف كوادر متخصصة وتعزيز قدرات الترجمة.

(2) الأمن السيبراني وحماية البيانات: مع تسارع رقمنة الأنظمة القضائية، تتزايد مخاطر الهجمات الإلكترونية واختراق البيانات. لذلك ينبغي للمحكمة إعطاء الأولوية لإجراء تدقيق صارم لأمن المعلومات وتأمين استضافة البيانات القضائية من أجل حماية سلامة الإجراءات القضائية وخصوصية المتقاضين.

(3) الذكاء الاصطناعي والابتكار: توفر التطورات الحديثة في مجال الذكاء الاصطناعي إمكانيات كبيرة لتحسين البحث القانوني والإدارة القضائية. غير أن الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات تتطلب برامج متخصصة لبناء القدرات تُمكن العاملين في المجال القضائي من التعامل مع الجوانب الأخلاقية والمتطلبات الرقمية في بيئة تكنولوجية متسارعة التغير.

2.3.5 العوامل القانونية

(1) تنوع الأنظمة القانونية: يشكل إصدار الأحكام في بيئة تتعايش فيها أنظمة القانون العام والقانون المدني والقانون العرفي والشريعة الإسلامية تحديًا هيكليًا كبيرًا. ولذلك تبرز

الحاجة إلى توحيد الاجتهادات القضائية لضمان التطبيق المتسق للميثاق الإفريقي في مختلف السياقات الوطنية.

(2) دور المحاكم الوطنية باعتبارها الجهات الأولى للتنفيذ: تمثل الأنظمة القضائية الوطنية خط الدفاع الأول والجهات الرئيسية المسؤولة عن تطبيق الميثاق الإفريقي. وبما أن المحكمة الإفريقية هيئة تكميلية، فإن فعاليتها النهائية تعتمد على مدى التزام المحاكم الوطنية بالاجتهاد القضائي الإقليمي وتطبيق الميثاق داخل المنازعات الوطنية وتنفيذ التدابير الجبرية الصادرة على المستوى الإقليمي. ولذلك فإن اختلاف مستويات الإرادة والقدرات والاستقلالية لدى السلطات القضائية الوطنية يشكل عاملاً قانونياً حاسماً، ويؤكد أن العدالة القارية مسؤولية مشتركة.

(3) التعديلات على بروتوكول المحكمة:

إن تعليق تعديل بروتوكول المحكمة لمنح المجلس الإفريقي لحقوق الطفل ورعاية الطفل حق التقاضي أمام المحكمة، يترك حقوق الطفل منفصلة هيكلياً عن المحكمة الإفريقية.

(4) أوجه القصور في التكامل المؤسسي: على الرغم من وجود أطر أساسية مثل إعلان مابوتو (2022) وخارطة طريق أديس أبابا بشأن التكامل (2022) والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالإحالة والرجوع في القضايا (2025)، فإن ضعف الاتساق العملي بين المحكمة واللجنة و لجنة الخبراء الإفريقية لحقوق الطفل يؤدي إلى خطر ازدواجية الجهود وتجزئة منظومة حقوق الإنسان الإفريقية. تتمثل إحدى العقبات القانونية الأساسية في غياب فهم مشترك بين هذه الهيئات الإقليمية بشأن الدور القضائي الدقيق وحدود اختصاص المحكمة بموجب بروتوكولها التأسيسي. هذا التباين المفاهيمي، إلى جانب غياب نظام إحالة رسمي وآلي، يُقيد بشدة التنسيق العملي ويحول دون قدرة منظومة حقوق الإنسان القارية على العمل كدرع حماية متماسك.

2.3.6 العوامل البيئية

(1) العدالة المناخية وحقوق الإنسان: يُعدّ تغيّر المناخ عاملاً مؤثراً على الحق في الغذاء والسكن والحياة. ومع تزايد تداخل حماية البيئة والنزوح الناتج عن تغيّر المناخ مع الميثاق الإفريقي، يتعيّن على المحكمة ضمان جاهزية قدراتها القضائية والبحثية للفصل في هذه المسائل المعقدة عند عرضها عليها. ويتطلّب ذلك فهماً قائماً على البيانات للفقّه البيئي الناشئ لضمان بقاء المحكمة منبراً فعالاً وذا صلة لحماية الحقوق في القرن الحادي والعشرين.

(2) القدرة على الصمود أمام التغير المناخي وحالات الطوارئ: تشكل الكوارث المرتبطة بالمناخ والأزمات الصحية المتكررة ضغطاً كبيراً على الأنظمة الإدارية الوطنية، وقد تعطل العمليات التشريعية والإدارية اللازمة لتنفيذ معاهدات الاتحاد الإفريقي وأحكام المحكمة. ومن ثم ينبغي للمحكمة تعزيز حوار قضائي أكثر قدرة على الصمود في مواجهة هذه الصدمات وضمان بقاء حماية الحقوق أولوية حتى في أوقات الطوارئ.

2.4 الخلاصة: المواءمة الإستراتيجية لتحقيق أقصى أثر

27. تؤكد نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) و تحليل لعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE) أن المحكمة الإفريقية تقف عند منعطف حاسم في مسيرتها المؤسسية. فعلى الرغم من امتلاكها لبنية تحليلية تقنية عالية الأداء وإنتاجية قضائية مثبتة، إلا أن هذه المزايا تتضاءل تدريجياً بفعل أزمة إنفاذ خارجية وركود في السياسات الداخلية. ولا يُعدّ تراجع معالجة القضايا لمدة 13 شهراً ونسبة عدم الإبلاغ البالغة 88% مجرد تحديات إدارية، بل مخاطر هيكلية تهدد شرعية المحكمة على مستوى القارة. لذا، صُممت الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2028 ليس امتداداً للدورات السابقة، بل كتحويل هيكلي حاسم. ومن خلال الانتقال إلى ثقافة الإدارة القائمة على النتائج وتفعيل مبدأ المسؤولية المشتركة، تسعى المحكمة إلى تحويل نقاط الضعف هذه إلى أساس من المرونة المؤسسية القادرة على تحقيق عدالة فعّالة ومتاحة للجميع في جميع أنحاء القارة.

3. الأهداف والنتائج الإستراتيجية

28. يحدد هذا القسم الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية 2026-2028، ويترجم الولاية العامة للمحكمة إلى إجراءات قضائية وإدارية ملموسة، انطلاقاً من الاعتراف المؤسسي بأن حماية حقوق الإنسان مسؤولية جماعية على مستوى القارة.

منهجية التحسين المستمر

29. تحافظ المحكمة على إطارها الاستراتيجي القائم على ثلاثة أهداف رئيسية لضمان الاستمرارية المؤسسية وإيلاء الوظائف الأساسية القدر نفسه من الاهتمام:

- الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين جودة الإجراءات القضائية.
- الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز التوعية والتعاون.
- الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز القدرات المؤسسية.

30. وعلى الرغم من بقاء هذه الأهداف دون تغيير، فقد تم تطوير المنهجية المعتمدة لهذه الفترة الإستراتيجية بما يتماشى مع نموذج أكثر مرونة للحوكمة القائمة على النتائج. وخلال الدورة السابقة، لم يتحقق عدد من الأهداف الكمية الطموحة. وقد أدركت المحكمة أن بعض النتائج المؤجلة، مثل زيادة معدل تنفيذ الأحكام من قبل الدول بنسبة 30% أو زيادة الميزانية الإجمالية بنسبة 50%، تتأثر بعوامل سياسية ومالية خارجية لا تملك المحكمة سيطرة مباشرة عليها.

31. لذلك اعتمدت المحكمة للفترة 2026-2028 نموذجًا للتحسين المستمر يركز على وتيرة التقدم المؤسسي السنوي. فبدلاً من التركيز على أهداف رقمية جامدة، سيتم قياس النجاح بمدى القدرة على نقل المشاريع من مرحلة التجريب أو الإعداد إلى مرحلة التنفيذ التشغيلي المستدام، حيث يجري تحسين الأداء باستمرار من خلال التقييم والتطوير المتواصلين. وما دامت الاتجاهات المرتبطة بالتحديات المحددة تشهد تحسناً مستمراً، وتزداد فعالية الأنظمة المؤسسية، فإن المحكمة تعتبر نفسها ملتزمة بتحقيق أهدافها.

الهيكل

32. لضمان انتقال سلس بين الإستراتيجية والعمليات اليومية، تُعرض كل نتيجة في الأقسام التالية وفق هيكل متدرج يتضمن:

1. **وصف النتيجة:** شرح موجز للهدف وكيفية تحقيقه من خلال المشاركة المنسقة للدول الأعضاء والسلطات القضائية الوطنية والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ونقابات المحامين والمجتمع المدني ونقاط الاتصال الوطنية وأجهزة الاتحاد الإفريقي.
2. **الوضع المرجعي (ديسمبر 2025):** عرض واقعي للوضع الحالي للمحكمة في نهاية الدورة السابقة كما ورد في تقرير التنفيذ (2021-2025).
3. **التوجه الاستراتيجي:** بيان التغيير أو التسريع المطلوب خلال السنوات الثلاث المقبلة للانتقال من الوضع الحالي إلى واقع تشغيلي أكثر فعالية.
4. **مؤشر النجاح:** وصف نوعي للحالة المثالية التي تسعى المحكمة إلى بلوغها بحلول يناير 2029.

5. الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028): مؤشرات محددة لقياس التقدم المحرز سنوياً.

6. التدخلات الإستراتيجية: خارطة طريق مرحلية للأنشطة القضائية والإدارية، موزعة على المدى القصير (2026)، والمتوسط (2027)، والطويل (2028).

33. تضمن هذه المنهجية أن يستند كل إجراء إلى الواقع الحالي للمحكمة، مع توفير مسار واضح نحو مؤسسة قضائية أكثر استقلالية وفعالية.

3.1 الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين جودة الإجراءات القضائية

34. إن تحقيق العدالة هو الغاية الأساسية لوجود المحكمة. ويشمل هذا الهدف مجمل المسار القضائي، بدءاً من إيداع الدعوى لأول مرة وصولاً إلى التنفيذ النهائي للحكم. واستناداً إلى إطار الإدارة القائمة على النتائج الذي تم إرساؤه خلال الدورة السابقة، تركز المحكمة الآن جهودها على التحسين العملي لإجراءاتها الحالية. ويتمثل الهدف في الانتقال من استكمال السياسات الداخلية إلى تعزيز الإجراءات القضائية القائمة وتحسينها بصورة عملية بما يحقق أثراً ملموساً في حياة المواطنين الأفارقة.

35. تعكس النتائج الإستراتيجية الخمس التالية التزام المحكمة بنهج التحسين المستمر. ويركز هذا النهج على إزالة العوائق الإجرائية، وتعزيز جودة التعليل القانوني، والقضاء على الحواجز النظامية التي تعيق تحقيق عدالة تتمحور حول المتقاضين، وتشجيع التسوية التوافقية للنزاعات من خلال التسويات الودية، وتعزيز التدابير الداخلة ضمن ولاية المحكمة لدعم التوعية والمتابعة والحوار بشأن تنفيذ الأحكام. وانسجاماً مع مبدأ المسؤولية المشتركة، صُممت هذه التحسينات لتندرج ضمن منظومة قارية متكاملة، حيث تُدعم فعالية المحكمة وكفاءتها من خلال الانخراط الاستباقي للدول الأعضاء، والسلطات القضائية الوطنية، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، ونقابات وهيئات المحامين، ومنظمات المجتمع المدني، ونقاط الاتصال الوطنية المعنية، والأجهزة التعاونية للاتحاد الإفريقي.

النتيجة الإستراتيجية 1.1: تعزيز فعالية الإجراءات القضائية

36. ترتبط قدرة المحكمة على حماية حقوق الإنسان في إفريقيا ارتباطاً وثيقاً بفعالية إجراءاتها القضائية. وإذا كانت الفترة 2021-2025 قد شهدت زيادة في الإنتاج القضائي بمعدل يقارب 33 حكماً سنوياً، فإن متوسط مدة الفصل في القضايا ارتفع إلى 49 شهراً. ويُعزى ذلك إلى إعطاء الأولوية الإستراتيجية للفصل في القضايا القديمة المدرجة في جدول القضايا والقضايا المعقدة المعلقة، فضلاً عن اعتماد نموذج قضائي يقوم على عمل القضاة بدوام جزئي. ولتفادي أزمة ناجمة عن تراكم القضايا والحفاظ على شرعية المؤسسة، يتعين على المحكمة اعتماد أساليب عمل مبتكرة قائمة على البيانات. وخلال هذه الدورة الإستراتيجية، ستعطي المحكمة الأولوية لمعالجة التراكم المتراكم في القضايا من خلال تخطيط واقعي يستند إلى القدرات المتاحة، مع تعزيز ممارسات إدارة القضايا وأنظمة الدعم القضائي. غير أن نجاح هذه الجهود يظل رهيناً بتوفر الموارد المؤسسية الكافية والتعاون الفعال وفي الوقت المناسب من جانب أطراف الدعوى.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

37. حتى 31 ديسمبر 2025، يُظهر الوضع التشغيلي المرجعي للمحكمة ارتفاعاً في عدد القضايا المفصول فيها، يقابله تزايد مستمر في تراكم القضايا، كما يتضح من المؤشرات التالية:

(1) عدد القضايا المفصول فيها سنوياً

● تم الفصل في 20 قضية خلال عام 2025.

(2) متوسط مدة معالجة القضايا: 49 شهراً. تم احتساب هذا المؤشر على أساس المتوسط الحسابي للفترة الزمنية بين التسجيل الرسمي للدعوى والفصل النهائي فيها، بالنسبة لجميع القضايا التي نظرت فيها المحكمة منذ بدء نشاطها وحتى ديسمبر 2025.

(3) مكونات جدول القضايا والقضايا المتراكمة: إجمالي عدد القضايا قيد النظر يبلغ 108 قضية، منها 74 قضية مصنفة على أنها متراكمة (ملفات قيد النظر مسجلة قبل عام 2023 تجاوزت المدة المعيارية الإرشادية المحددة بـ 36 شهراً لإنهاء القضية من وقت التسجيل إلى الإنتهاء منها).

(4) توفر الاجتهادات القضائية بمختلف اللغات

تتوفر الأحكام القضائية بلغات متعددة: يبلغ متوسط توافر الأحكام والقرارات 72% بأربع لغات عمل، حيث تصل نسبة التوافر إلى 99% باللغتين الإنجليزية والفرنسية، و52% بالبرتغالية، و37% بالعربية. وبينما تتوفر بعض الأحكام والقرارات باللغة السواحيلية، إلا أنها غير متاحة حاليًا على المنصات الرقمية للمحكمة، نظرًا لأن النسخة السواحيلية من الموقع الإلكتروني لا تزال قيد التفعيل. ولا تزال اللغة الإسبانية تشكل ثغرة كبيرة في البيانات. تجدر الإشارة إلى أن الاتحاد الإفريقي اعتمد الإسبانية والسواحيلية كلغتين رسميتين في عامي 2021 و2022 على التوالي، وبدأ تنفيذ هذين القرارين اعتبارًا من عام 2023.

(5) مستوى التقدم في الرقمنة

- بلغت نسبة رقمنة الأرشيف القضائي 97%

التوجه الاستراتيجي

38. ستولي المحكمة الأولوية لمعالجة التراكم التاريخي في جدول القضايا من خلال مقارنة منظمة تراعي القدرات المتاحة، مع تحسين فعالية الإجراءات المتعلقة بالدعاوى الجديدة. وفي هذا السياق، ستواصل المحكمة تطوير أنظمة إدارة القضايا الحالية، مع دراسة إدماج المبادرات الرقمية تدريجيًا، وخاصة منصة قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية، بما يضمن تكاملها مع الأنظمة التشغيلية القائمة داخل قلم المحكمة. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدورة الإستراتيجية في تحقيق زيادة ملموسة في عدد القضايا المفصول فيها، والوصول إلى جدول قضايا أكثر حداثة وسهولة في الإدارة بحلول يناير 2029.

مؤشر النجاح

39. يتمثل مؤشر النجاح لهذه الدورة الإستراتيجية في تحقيق النتائج التالية بحلول يناير 2029:

(1) التقليل التدريجي من تراكم القضايا

تحقيق انخفاض سنوي ملموس في عدد القضايا قيد النظر، خاصة تلك المودعة بين عامي 2017 و2025، بما يضمن وجود جدول قضايا أكثر حداثة وقابلية للإدارة ومتوافقًا مع القدرة التشغيلية للمحكمة.

(2) تعزيز إدارة الإجراءات القضائية

اعتماد إجراءات قضائية مدعومة برقمنة أكبر، وتحسين ممارسات إدارة القضايا، وتعزيز آليات التنسيق، وتدعيم التخصصات داخل الإدارة القانونية، إلى جانب تقوية أنظمة الدعم الإداري.

(3) تطوير أنظمة الدعم الرقمي

تعزيز الأنظمة الرقمية القائمة تدريجياً وجعلها متكاملة فيما بينها من خلال الإدماج التدريجي لمنصة (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) AJUDATA والمنصات المرتبطة بها لدعم إدارة القضايا، والوصول إلى الاجتهادات القضائية، وإعداد تقارير متابعة تنفيذ الأحكام.

(4) اجتهادات قضائية متعددة اللغات وخدمات لغوية معززة

تضمن المحكمة إتاحة جميع قراراتها باللغتين الإنجليزية والفرنسية.

كما ستنفذ إستراتيجية تدريجية لزيادة نسبة القرارات المتاحة باللغتين العربية والبرتغالية، بحيث تُستكمل ترجمة الأحكام الجديدة في أجل لا يتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ صدورها، مع تقليص حجم الترجمات المتراكمة الخاصة بالأحكام الصادرة قبل عام 2023. أما فيما يتعلق بالسواحيلية والإسبانية، فستركز المحكمة في المرحلة الأولى على ترجمة الأحكام المتعلقة بالدول التي تستخدم السواحيلية والأحكام المرجعية المهمة، تمهيداً لتوسيع المحتوى المتاح بهاتين اللغتين. ويظل تحقيق هذا الهدف رهيناً بتوفير التمويل اللازم لخدمات الترجمة وتوظيف عدد إضافي من المختصين اللغويين.

(5) إرساء مبدأ المسؤولية المشتركة

من خلال الدور التنسيقي الذي تؤديه نقاط الاتصال الوطنية المعينة من قبل الدول الأعضاء، وبالتعاون مع ممثلي الدول الآخرين، تلتزم أطراف القضايا باحترام الآجال الإجرائية بصورة منتظمة. ويضمن هذا النهج استكمال المرحلة الكتابية للإجراءات ضمن الآجال المحددة من قبل المحكمة، مع مساهمة نقاط الاتصال الوطنية في الحد من التأخيرات الإدارية التي تؤدي إلى طلبات متكررة لتمديد المهل.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

40. تحقيق هذه الرؤية، ستراقب المحكمة تقدمها في ضوء الأهداف السنوية الرئيسية التالية، المصممة لقياس كل من استقرار جدول الأعمال الحالي والانتقال التدريجي نحو دورة معالجة أكثر كفاءة:

(1) **الأداء المستهدف في الفصل في القضايا؛** تحقيق زيادة سنوية ملموسة في عدد القضايا المفصول فيها (بحد أدنى 20 قضية سنوياً مع رفع العدد تدريجياً عاماً بعد عام)، مع إعطاء الأولوية للقضايا الأقدم، مع مراعاة أن أي زيادة تظل مرتبطة مباشرة بتعزيز الموارد القضائية واللغوية والبحثية.

(2) **تقليص مدة الفصل في القضايا:** تحسين إدارة العمليات القضائية تدريجياً من خلال تعزيز التنسيق بين مراحل العمل، وتقوية خدمات البحث والخدمات اللغوية، واعتماد إدارة للقضايا تستند إلى القدرات الفعلية المتاحة.

(3) **إدارة تراكم القضايا:** تحقيق انخفاض سنوي مستمر في عدد القضايا التي تتجاوز مدة معالجتها الحد الإرشادي المحدد بـ 36 شهراً، مع مراعاة تعقيد القضايا والموارد المتاحة ومستوى تعاون الأطراف.

(4) **رقمنة الأنظمة:** زيادة سنوية في مستوى الرقمنة خلال كل دورة قضائية، مدعومة بأطر إدارة رقمية متكاملة، مع التركيز على الانتقال من المعالجة اليدوية إلى سير عمل مؤتمت لتسجيل القضايا وإدراجها في الجدول ومتابعة تنفيذ الأحكام.

(5) **تحسين التغطية اللغوية:** زيادة سنوية في عدد قرارات المحكمة المتاحة باللغات الرسمية الست للاتحاد الإفريقي.

التدخلات الإستراتيجية

41. تمثل التدخلات التالية خارطة الطريق التقنية والتشغيلية اللازمة للانتقال من الوضع المرجعي لسنة 2025 إلى الوضع المستهدف لسنة 2029.

سنة 2026

1. **مؤشر المعالجة القائم على القدرات:** اعتماد مهلة إرشادية قدرها 36 شهرًا لمعالجة القضايا الجديدة، مع الإقرار بأن تحقيق هذا الهدف يعتمد على الموارد القضائية والبحثية والإدارية المتاحة، وعلى التزام الأطراف بإيداع مذكراتهم في الآجال المحددة.

2. **تعزيز نظام قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT):** مواصلة تطوير منصة (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) AJUDATA والأدوات الرقمية المرتبطة بها لدعم البحث القضائي وإدارة المعرفة المؤسسية وبعض وظائف متابعة القضايا بالتنسيق مع الأنظمة القائمة.

3. **إطار المسؤولية المشتركة:** تفعيل مبدأ المسؤولية المشتركة من خلال الاعتماد على نقاط الاتصال الوطنية لضمان تقديم المذكرات ضمن الآجال القانونية والحد من اللجوء المتكرر إلى طلبات تمديد المهل.

4. **تحسين العمليات:** تطبيق إجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بإدارة القضايا بصورة منهجية، وتحديد موعد سنوي لمراجعتها ضمن خطة عمل المحكمة لضمان مواكبة أفضل الممارسات الحديثة.

5. **تعزيز كفاءة المداوالات الداخلية:** تحسين تطبيق الممارسات القضائية الداخلية من خلال اعتماد معايير صارمة لإدارة الوقت أثناء المداوالات، بما في ذلك الاستخدام المنتظم لإجراءات الموافقة الضمنية عند مراجعة مشاريع الأحكام، لضمان احترام الآجال المحددة.

6. **الإدارة النشطة للقضايا عبر قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT):** استخدام الأدوات الرقمية المتاحة لتتبع القضايا المعلقة، وتحديد احتياجاتها الإجرائية مثل المساعدة القانونية أو التسوية الودية أو الإحالة إلى اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب، وتحسين تنسيق سير العمل القضائي.

7. **المتابعة الرقمية للترجمة:** إنشاء آليات رقمية داخلية لرصد سير عمليات الترجمة وتحديد نقاط الاختناق وتوجيه الموارد نحو زيادة توفر القرارات باللغات العربية والسواحيلية والبرتغالية والإسبانية وتقليل التراكمات.

1. **الإصلاح الإجرائي:** استكمال مراجعة النظام الداخلي والنصوص المنظمة للإجراءات القضائية بهدف تبسيط المراحل الإجرائية وإزالة التكرارات التي تؤدي إلى التأخير.
2. **الاستعانة بموظفي دعم متخصصين:** إعادة تقييم إمكانية توظيف أو انتداب مساعدين قضائيين يمتلكون الكفاءات اللغوية المطلوبة لتقديم الدعم البحثي المتخصص للقضاة المقررين.
3. **ملاءمة الموارد البشرية:** ضمان تزويد قلم المحكمة والإدارة القانونية ووحدة اللغات وخدمات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموقع الإلكتروني بالموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الأداء.
4. **تعبئة الموارد للأنظمة اللغوية والرقمية:** مواصلة الجهود للحصول على تمويل مخصص لمعالجة الترجمات المترجمة وضمان الصيانة التقنية للأنظمة الرقمية ومنصة AJUDATA قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية).

- 1) **تدقيق تكامل منصة قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT):** إجراء تدقيق تقني داخلي لتقييم مدى نجاح دمج منصة قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT) مع المنصات الرقمية القائمة، وقياس مساهمتها في تعزيز أتمتة سير العمل المرتبط بالإجراءات القضائية، مع تحديد فرص إضافية لتطوير حلول داخلية مكيّفة مع الاحتياجات الخاصة للمحكمة.
- 2) **سياسة قائمة على البيانات** إضفاء الطابع المؤسسي على الاستخدام المنتظم للمنصات الرقمية الحالية وبيانات الأداء المستمدة من قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT): — ولا سيما البيانات المتعلقة بمدد الفصل النهائي في القضايا، وعدد القضايا التي لا تزال قيد النظر، والإنتاجية الفردية، ومعدلات توفر الوثائق والأحكام بجميع اللغات — بحيث تشكل هذه المعطيات أساسًا لتوجيه وصياغة جميع السياسات القضائية والإدارية واللغوية المستقبلية.

3) الإدارة الإستراتيجية لجدول القضايا: الاستفادة من المعلومات المستقاة من المنصات الرقمية القائمة ومن منصة قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT): لتحديد القضايا التي يمكن، بصورة استباقية، ضمها إلى قضايا مماثلة، أو تسويتها ودياً، أو إحالتها إلى اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب، بالإضافة إلى رسم خريطة للاتجاهات الهيكلية في مجال حقوق الإنسان على مستوى القارة. ومن شأن هذه المقاربة المتكاملة أن تعزز الأثر التحويلي للمحكمة، وأن تسهم في الوقت نفسه في تقليص عبء العمل الفردي بصورة إستراتيجية من خلال المعالجة الجماعية للطلبات والقضايا المتشابهة.

النتيجة 1.2: تحسين جودة القرارات القضائية

42. إن الكفاءة القضائية لا تنفصل عن الالتزام بأعلى معايير التعليل القانوني والدقة الفنية وإمكانية النفاذ اللغوي. ومع تطور الاجتهاد القضائي للمحكمة ونضوجه، لم يعد التركيز منصباً على مجرد توحيد النماذج الأساسية، بل على إرساء منظومة متقدمة لضمان الجودة. ويقتضي ذلك معالجة الثغرات التي برزت أثناء تنفيذ النظام الداخلي الممنوح للمحكمة (2020)، ولا سيما فيما يتعلق بمذكرات أصدقاء المحكمة (Amici Curiae) وطلبات التدخل في الدعاوى. كما يُنتظر إضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات التحريرية المتطورة من خلال توسيع نطاق النماذج المتخصصة، بما يكفل الوضوح والاتساق في الصياغة. ولكي تركز المحكمة مكانتها باعتبارها المرجعية القضائية الأولى في القارة في مجال قانون حقوق الإنسان، فإن الأمر يتطلب تعاوناً منسقاً بين أطراف النزاع، ووكلاء الدول، ونقابات وهيئات المحامين، والمؤسسات الأكاديمية، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، من أجل تقديم مذكرات قانونية عالية الجودة وآراء متخصصة بصفتهم أصدقاء للمحكمة، بما يثري عملية المداولة القضائية.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

43. اعتباراً من 31 ديسمبر 2025، يُظهر الوضع المرجعي المؤسسي فيما يتعلق بجودة العمل القضائي إحراز تقدم أساسي مهم، مع استمرار بعض أوجه القصور على المستويين التنظيمي واللغوي، وذلك على النحو الآتي :

(1) التوحيد الفني للوثائق: تم اعتماد نماذج موحدة لمخصات القضايا والأحكام والأوامر المتعلقة بالتدابير المؤقتة سنة 2022. غير أن النماذج الخاصة بمختلف أنواع الأوامر الإجرائية لم تُعتمد بعد.

(2) الامتثال للدليل الطباعي والتحريري: لا يزال من الضروري رفع مستوى الالتزام بالنماذج المعيارية المعتمدة، وهو ما يتطلب مزيدًا من التحسين والتطوير.

(3) الثغرات على مستوى السياسات: على الرغم من عدم اعتماد السياسات المتعلقة بأصدقاء المحكمة والبحث القانوني، فإن عملية مراجعة النظام الداخلي الجارية، إلى جانب الاستحداث الإداري لوحدة للبحوث ضمن الشعبة القانونية، من شأنهما أن يسهما في إرساء إطار مؤسسي منظم للتعاون القانوني الخارجي وتطوير البحث القانوني الداخلي.

(4) توفر ملخصات القضايا بجميع اللغات: تبلغ النسب الحالية لتوافر ملخصات القضايا المعروضة أمام المحكمة ما يلي: الإنجليزية: 44%، الفرنسية: 26%، العربية: 6%، البرتغالية: 7%، السواحيلية: 0%، الإسبانية: 0%، وهو ما يعكس فجوة كبيرة في مستوى الانتشار والظهور على الصعيد القاري.

(5) البنية التحتية للبحث القانوني: تم إنشاء الهيكل الرقمي للمكتبة الإلكترونية، إلا أن المنصة لا تزال بحاجة إلى تغذية منهجية ومنتظمة بالاجتهادات القضائية المتعلقة بحقوق الإنسان وبالإنتاج العلمي والأكاديمي ذي الصلة.

التوجه الاستراتيجي

44. ستعمل المحكمة على الارتقاء بالجودة الفنية والقانونية لاجتهادها القضائي من خلال الاستفادة من المذكرات المقدمة من أصدقاء المحكمة ومن القدرات البحثية المتاحة، مع إرساء آلية منهجية للمراجعة الفنية تشمل جميع فئات مشاريع القرارات. وتهدف هذه المراجعة الإدارية إلى التأكد من مطابقة مشاريع القرارات للنماذج المعتمدة والمعايير اللغوية المحددة قبل عرضها على القضاة للنظر فيها. ويتمثل الهدف في ضمان توفير كتابة الضبط دعمًا قانونيًا عالي المستوى للقضاة، استنادًا إلى نماذج تحريرية متطورة تواكب تطور الممارسة القضائية. ويشمل ذلك الاستفادة من قواعد البيانات الرقمية الخاصة بالمصطلحات القانونية واللغوية من أجل تعزيز الوضوح والتجانس والاتساق في مشاريع القرارات، وتحسين جودة الترجمة.

45. بالنسبة لهذه الدورة الإستراتيجية، يتمثل مؤشر النجاح في تحقيق النتائج التالية بحلول يناير 2029:

(1) **بيئة تحريرية متطورة:** اعتماد مجموعة متكاملة من النماذج تغطي جميع أنواع القرارات القضائية (الأحكام والأوامر والقرارات)، مع إخضاعها للمراجعة كلما دعت الحاجة لمواكبة تطور الممارسة القضائية.

(2) **توضيح الإجراءات وتعزيز القدرات البحثية:** أن يتضمن النظام الداخلي المنقح أحكامًا واضحة تنظم إجراءات إيداع ومعالجة مذكرات أصدقاء المحكمة، وأن يتم إنشاء خدمات متخصصة لدعم البحث القانوني بما ييسر عمل المحكمة. وتضمن هذه التدابير تأطير مساهمة أصدقاء المحكمة والبحوث القضائية وفق معايير فنية موحدة وعالية الجودة.

(3) **نشر قواعد بيانات رقمية للمصطلحات:** أن تسهم الأدوات الرقمية القائمة، إلى جانب منصة (منصة قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT)، في توحيد المصطلحات القانونية وتحقيق الاتساق بين الصياغة القانونية والترجمة، بما يعزز تجانس قرارات المحكمة ووحدتها ويضمن إتاحتها بمختلف لغات العمل المعتمدة.

(4) **قاعدة بيانات بحثية متطورة باستمرار:** أن تُغذى المكتبة الرقمية تدريجيًا بالمنشورات ذات الصلة بحقوق الإنسان وبالاجتهادات القضائية الدولية، لتصبح أداة بحث موثوقة للقضاة وكتابة الضبط وكافة الفاعلين القانونيين على مستوى القارة، بمن فيهم المتقاضون والممارسون القانونيون والباحثون. كما تضمن هذه المنصة المفتوحة الوصول إتاحة الموارد اللازمة لجميع الأطراف المعنية لتقديم مساهمات قانونية عالية الجودة.

(5) **إعطاء الأولوية لترجمة القضايا الحديثة:** أن تصبح جميع ملخصات القضايا المعروضة أمام المحكمة متاحة باللغات الست المعتمدة لدى الاتحاد الإفريقي، من خلال اعتماد إستراتيجية ترجمة قائمة على مبدأ "آخر وارد أولاً" (LIFO)، بحيث تُعطى الأولوية للقضايا الأحدث قبل الانتقال إلى معالجة القضايا الأقدم.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

46. ولتجسيد هذه الرؤية، ستقيس المحكمة تقدمها استنادًا إلى الأهداف السنوية الرئيسية التالية، التي ترمي إلى تقييم مدى نضج أعمالها القانونية والفنية:

(1) تنويع النماذج المعيارية: زيادة عدد النماذج أو الصيغ المتخصصة للقرارات القضائية التي يتم تطويرها واعتمادها (مثل أوامر الشطب أو أوامر متابعة تنفيذ الأحكام).

(2) توضيح الإجراءات وتعزيز القدرات البحثية: استكمال توضيح الإجراءات المتعلقة بأصدقاء المحكمة والتدخل في الدعاوى، وتعزيز القدرات البحثية للمحكمة.

(3) التقدم في الترجمة وفق منهجية LIFO: تحقيق زيادة سنوية قابلة للقياس في نسبة ملخصات القضايا المتاحة باللغات الرسمية الست للعمل في الاتحاد الإفريقي، بدءاً بالقضايا الأحدث عهداً.

(4) تطوير منصة (منصة قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDAT): تعزيز المنصات الرقمية القائمة ووظائف منصة (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) AJUDATA عامًا بعد عام، بهدف تحسين اتساق الصياغة القانونية، وإدارة قواعد بيانات المصطلحات، وتبادل المعرفة المؤسسية.

(5) تحميل المواد البحثية على المنصة: تحقيق زيادة فصلية منتظمة في حجم الوثائق الأكاديمية والاجتهادات القضائية التي يتم رفعها وإتاحتها عبر المكتبة الرقمية .

التدخلات الإستراتيجية

47. تمثل التدخلات المتسلسلة التالية خارطة الطريق التقنية والعملية اللازمة لسد الفجوة بين الوضع المرجعي لسنة 2025 والوضع المستهدف بحلول سنة 2029:

سنة 2026

(1) توضيح الإجراءات وتعزيز القدرات البحثية: في إطار عملية مراجعة النظام الداخلي للمحكمة، سيتم توضيح الإجراءات المنظمة لإيداع وإدارة مذكرات أصدقاء المحكمة (**Amicus Curiae**) وطلبات التدخل في الدعاوى. كما ستواصل المحكمة تعزيز قدراتها البحثية من خلال تعبئة الموارد والخبرات البحثية المتاحة، بهدف إرساء منهجية مؤسسية للبحث القانوني الداخلي وجعله ممارسة منتظمة ومنظمة تدعم العمل القضائي للمحكمة.

(2) احترام نماذج الصياغة: تعزيز الالتزام بنماذج القرارات ومراجعتها بصورة دورية منتظمة لضمان توافقها مع تطور الممارسات القضائية.

(3) تطبيق مبدأ «LIFO» على الترجمة: وضع إستراتيجية «LIFO» لمخصصات القضايا باللغات الرسمية الست للاتحاد الإفريقي، بما يضمن الإتاحة الفورية للقضايا الأحدث نسبيًا.

(4) مواصلة تفعيل وإدماج نظام (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) «AJUDATA»: الاستمرار في النشر التدريجي والمؤسسي لوظائف (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) «AJUDATA» المتعلقة بإدارة القضايا، وإتاحة الوصول إلى السوابق القضائية، ودعم البحث.

(5) إطلاق البحث الرقمي: الإثراء التدريجي للمكتبة الرقمية بالمنشورات الأساسية المتعلقة بحقوق الإنسان بهدف تعزيز فاعلية المنصة باعتبارها موردًا مؤسسيًا مهمًا للبحث.

2027

(1) رقمنة نماذج القرارات: إنشاء نماذج ذكية لمختلف أنواع القرارات من خلال التعبئة الآلية للصيغ الموحدة.

(2) تعزيز القدرات في مجال استخدام المنصات الرقمية: إعداد برنامج تدريبي شامل موجّه إلى القضاة وموظفي قلم المحكمة ونقاط الاتصال الوطنية وأصحاب المصلحة الخارجيين (لا سيما نقابات المحامين ومنظمات المجتمع المدني)، والشروع في تنفيذه في إطار النشر المستمر للمنصات الرقمية القائمة ولنظام (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) «AJUDATA».

(3) الدعم التقني للأطراف: إعداد ونشر مبادئ توجيهية مبسطة موجهة إلى أطراف الإجراءات، بما يضمن قدرة أصحاب المصلحة الخارجيين على استخدام المنصات الرقمية ذات الصلة ونظام (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) «AJUDATA» بفعالية من أجل متابعة القضايا والبحث الموضوعاتي.

(4) قاعدة المصطلحات: وضع إجراء تشغيلي موحد ينص على أن تخضع تحديثات المسرد بعد كل دورة لمراجعة مشتركة منتظمة بين الشعبة القانونية ووحدة اللغات التابعة لقلم المحكمة، بما يضمن اتساق الصياغة وتوحيدها.

2028

(1) إدماج وحدة إدارة المعرفة : استكمال دمج المكتبة الرقمية مع النظام الداخلي لإدارة المعرفة من أجل إنشاء مستودع رقمي موحد مخصص للبحث القانوني والذاكرة المؤسسية.

(2) الدليل المتعلق بالجلسات: إرساء أفضل الممارسات الخاصة بتنظيم وإدارة الجلسات العلنية وجلسات متابعة التنفيذ بصورة منهجية، من خلال إعداد أدلة إجراءات شاملة.

(3) مراجعة البيانات المستمدة من المنصات الرقمية ونظام (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) «AJUDATA»: الاستفادة من المعلومات المستقاة من المنصات الرقمية لتحديد المجالات التي تستدعي تنقيح النماذج أو المبادئ التوجيهية في ضوء الأحكام القضائية الصادرة خلال السنة السابقة.

نتيجة 1.3: تحسين الوصول إلى إجراءات المحكمة الإفريقية

48. ترتبط قدرة المحكمة على حماية حقوق الإنسان في إفريقيا ارتباطاً وثيقاً بمدى سهولة الوصول إليها. ويجب ألا تكون المتطلبات الإجرائية مرهقة بصورة مفرطة بالنسبة للضحايا الساعين إلى العدالة. فإذا لم تأخذ المحكمة بعين الاعتبار السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل ضمنه — أو لم تقترح حلولاً معقولة لتجاوز العقبات مثل الحاجز اللغوي، وبُعد المسافات، والفجوة الرقمية — فإنها قد تخيب آمال الفئات الأكثر هشاشة في المجتمع. ويعتمد تحقيق هذا الهدف على المسؤولية المشتركة بين المحكمة والدول الأعضاء ونقاط الاتصال الوطنية، التي يتعين عليها العمل بشكل متكامل لإزالة العوائق النظامية. ورغم أن المحكمة تحرص على توفير خدمات قضائية شاملة للجميع، فإن فعالية هذه التدابير تتوقف على قدرة الدول الأعضاء ونقاط الاتصال الوطنية على توفير البنى التحتية الوطنية والدعم المحلي اللازمين لضمان تجربة سلسلة وعالية الجودة لجميع المتقاضين.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025):

49. حتى 31 ديسمبر 2025، يعكس الإطار التشغيلي للمحكمة مستوى ملحوظًا من النضج الرقمي، إلى جانب استمرار بعض التأخر في مجالي السياسات والمنشورات:

(1) **الاستخدام الواسع للتقنيات الرقمية:** سجلت المحكمة معدل إيداع إلكتروني للدعوى يقارب 95%، مما جعل الإيداع الرقمي الوسيلة الأساسية للأطراف.

(2) **القدرة في مجال المساعدة القضائية :** تم توسيع قائمة المحامين المستشارين لتشمل 241 محامياً، متجاوزةً بذلك الهدف المحدد؛ غير أن تدريب هؤلاء المحامين لم يتجاوز منتصف الطريق (114 محامياً فقط) بسبب القيود الميزانية.

(3) **حالة تقدم السياسات :** أُحرز تقدم ملحوظ خلال دورة 2021-2025 بفضل اعتماد السياسة اللغوية وإنشاء قائمة للخبراء القانونيين المستقلين. كما تم الانتهاء تقنياً من سياسة المساعدة القضائية ودليل الإجراءات، في حين تخضع سياسة تقديم الخدمات القضائية حالياً لمشاورات داخلية داخل قلم المحكمة ولمراجعة قبل اعتمادها المؤسسي.

(4) **البنية التحتية للمعلومات:** أصبح نظام (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) «AJUDATA» ومنصة البحث قيد التشغيل، إلا أن هناك تأخراً في إصدار المجموعات السنوية للاجتهاد القضائي (2022-2024) وفي تحميل القرارات إلى قاعدة البيانات المشتركة للاتحاد الإفريقي (11.6%).

(5) **متابعة جودة الخدمة :** تم الحفاظ على نسبة دعم تبلغ 100% لفائدة مقدمي الطلبات المؤهلين للاستفادة من المساعدة القضائية، بفضل الاستخدام الفعال لأدوات المتابعة الداخلية التي طورها فريق المساعدة القضائية. غير أن التأخر في اعتماد سياسة تقديم الخدمات القضائية يحد حالياً من قدرة المحكمة على إجراء استطلاعات مؤسسية منتظمة بشأن رضا المستخدمين عبر مختلف نقاط الاتصال القضائية والإدارية.

(6) **الولوج اللغوي :** رغم التزام المحكمة بمبدأ التعدد اللغوي الكامل، لا تزال هناك تأخيرات ملموسة في التحديث المتزامن للموارد الرقمية، ولا سيما الموقع الإلكتروني وأقسام «الأسئلة الشائعة»، بجميع لغات العمل التابعة للاتحاد الإفريقي. ويبرز هذا التحدي بشكل خاص بالنسبة للغة السواحيلية والإسبانية، عقب اعتمادهما كلغتي عمل للاتحاد الإفريقي في سنتي 2023 و 2024 على التوالي. وتمنح المحكمة حالياً الأولوية للمواءمة اللاحقة للوثائق

التأسيسية بهاتين اللغتين من أجل مواءمتها مع المعايير المعتمدة للغات العمل الأربع الأصلية.

التوجه الاستراتيجي:

50. ستعمل المحكمة على تنفيذ سياسة المساعدة القضائية المنقحة وضمان اعتماد السياسة المنظمة للخدمات القضائية، بما يكفل بقاء إدارة العدالة متاحة وشفافة ومفهومة. وينصب التركيز على تجسيد مفهوم المسؤولية المشتركة في مجال إمكانية الوصول، بحيث تظل التكنولوجيا وسيلة تمكين لا عائقًا. ويشمل ذلك معالجة التأخر المتراكم في نشر مجموعات الاجتهاد القضائي من خلال الاستفادة من نظام وسم البيانات في (قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية) «AJUDATA» (ق ب إ إ ق)، وإنشاء وحدة رسمية للأرشيف، وإشراك نقاط الاتصال الوطنية بفعالية لضمان عدم استبعاد المستخدمين غير المتصلين بالإنترنت أو المقيمين في المناطق النائية من العملية القضائية. وفي هذا السياق، سيدعم «AJUDATA» (ق ب إ إ ق) والأدوات الرقمية المرتبطة به تدريجيًا تحسين الوصول إلى السوابق القضائية والمعلومات المؤسسية، بالتنسيق مع الأنظمة المعمول بها حاليًا داخل قلم المحكمة.

مؤشر النجاح:

51. خلال هذه الدورة الإستراتيجية، سيتمثل مؤشر النجاح في تحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

(1) **إرساء معايير الخدمة المؤسسية:** تصبح السياسات المتعلقة بتقديم الخدمات القضائية والمساعدة القضائية قيد التنفيذ الكامل؛ مع النص على تعيين نقاط اتصال مسؤولة عن الخدمات، ووضع إطار يضمن الامتثال المنتظم لمعايير الجودة الداخلية. ويضمن هذا الهيكل متابعة معايير الخدمة بصورة منهجية وتحسينها باستمرار لتلبية الاحتياجات التشغيلية المتطورة للمحكمة.

(2) **الوصول الشامل إلى المعلومات:** ستعتمد المحكمة نهجًا تدريجيًا فيما يتعلق بإتاحة إنتاجاتها بجميع لغات عملها، مع إعطاء الأولوية لمزامنة سلسلة المجموعات السنوية للاجتهاد القضائي وملخصات القضايا باللغات الرسمية الست للاتحاد الإفريقي. وسيتم إتاحة دليل الإجراءات والأدلة العملية الموضوعاتية تدريجيًا؛ حيث يُنتظر استكمال النسخ

الأساسية في عام 2026، على أن تتم ترجمتها تدريجيًا إلى السواحيلية والإسبانية خلال الفترة 2027-2028، مع مراعاة حداثة اعتماد هاتين اللغتين والقيود الحالية المتعلقة بالموارد.

(3) مساعدة قضائية استباقية وشاملة: يتم إرساء نموذج تدريبي مستدام وعملي لفائدة المحامين، مع استمرار برنامج المساعدة القضائية في تغطية جميع مقدمي الطلبات المؤهلين.

(4) خدمات أرشيف مهنية: يتم إنشاء وحدة متخصصة للأرشيف بهدف الحفاظ على الذاكرة المؤسسية ضمن هيكل دائم. وستسعى المحكمة إلى الزيادة التدريجية السنوية في عدد القرارات المنشورة ضمن قاعدة البيانات المشتركة للاتحاد الإفريقي. وسيستند هذا التطور إلى إستراتيجية تنسيق تقني بين مصالح التوثيق والإعلام الآلي وإدارة الموقع الإلكتروني لمعالجة القيود الحالية المتعلقة بالموارد البشرية والمعالجة التقنية.

(5) المساواة في الوصول: يتم إنشاء آلية رسمية لتلقي ملاحظات المستخدمين، بما يضمن تقديم دعم فعال للمستخدمين غير الملمين بالتكنولوجيا الرقمية، والأشخاص ذوي الإعاقة، والمتقاضين المقيمين في المناطق النائية. ويتحقق هذا الهدف من خلال نشر أدلة إجراءات مبسطة وتنفيذ حملات توعية موجهة يقودها قلم المحكمة، بالاستناد إلى مكاتب المساعدة القانونية والشراكات مع المجتمع المدني لضمان مشاركة شاملة في إجراءات المحكمة.

(6) الشفافية الرقمية: يضمن «AJUDATA» (ق ب إ إ ق) تدريجيًا تتبع الداخلي والخارجي للقضايا، والوصول إلى السوابق القضائية، والبحث القانوني، فضلًا عن بعض وظائف الرصد والإعلام، وذلك بالتنسيق مع الأنظمة والمنصات الرقمية القائمة داخل قلم المحكمة.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028):

52. سيتم تقييم التقدم المحرز في تحسين إمكانية الوصول استنادًا إلى الأهداف السنوية الرئيسية التالية:

(1) الاستكمال النهائي للسياسات: التطبيق التدريجي لسياسة المساعدة القضائية المنقحة، واستكمال واعتماد ونشر سياسة تقديم الخدمات القضائية، وسياسة المساعدة القضائية، ودليل الإجراءات أمام المحكمة بشكل تدريجي.

(2) تسريع النشر: تنفيذ إستراتيجية تهدف إلى التقليل المنهجي للفواصل الزمني بين اختتام السنة القضائية ونشر المجلد الموافق لها من مجموعة الاجتهاد القضائي. وستسعى المحكمة إلى تقليص هذا التأخر تدريجياً، من خلال اعتماد عملية تحرير مبسطة تسمح بالإحالة الفصلية للقرارات المفصول فيها إلى قاعدة البيانات المشتركة للاتحاد الإفريقي.

(3) توجيه تدريب المحامين: تنظيم دورات تدريبية عملية سنوية (عن طريق تقنية الاتصال المرئي) تستند إلى محاكاة القضايا، لفائدة المحامين، بهدف تعزيز التنوع الإقليمي وتحقيق المساواة بين الجنسين.

(4) متابعة المساعدة القضائية : الزيادة السنوية في عدد طلبات المساعدة القضائية التي يتم تقييمها باستخدام أداة تقييم الجودة المعتمدة، بما يضمن تمثيلاً فعالاً.

(5) الشفافية الرقمية: الزيادة التدريجية، سنة بعد أخرى، في مزامنة محتوى المواقع الإلكترونية وأقسام الأسئلة الشائعة بجميع لغات العمل الرئيسية، مع مراعاة الموارد والقدرات المتاحة في مجال الترجمة.

(6) إدماج ملاحظات المستخدمين: تعزيز رضا المستخدمين عقب أول استطلاع لقياس الرضا يُجرى سنة 2027.

(7) رقمنة الأرشفة : الزيادة السنوية في حجم رقمنة الأرشفة الإداري وغير القضائي.

التدخلات الإستراتيجية:

53. تشكل التدابير التدريجية التالية خارطة الطريق الرامية إلى تحسين إمكانية الوصول إلى المحكمة:

2026

(1) السياسة والتنفيذ: استكمال اعتماد وتنفيذ سياسة تقديم الخدمات القضائية وسياسة المساعدة القضائية من أجل إرساء المعايير الرئيسية القابلة للتحقق الخاصة بخدمات المحكمة.

(2) استخدام البيانات والمتابعة: تطوير أدوات رقمية داخلية للمتابعة، بما في ذلك عبر «AJUDATA» (ق ب إ إ ق) عند الاقتضاء، من أجل تسهيل جمع وتحليل البيانات المتعلقة بمعدلات الإيداع الإلكتروني واللجوء إلى المساعدة القضائية.

(3) تدارك التأخر في نشر الاجتهاد القضائي: تنفيذ إستراتيجية منهجية تهدف إلى تقليص التأخر في نشر سلسلة مجموعات الاجتهاد القضائي، والانتقال إلى دورة نشر فصلية بغرض الإدماج في قاعدة البيانات المشتركة للاتحاد الإفريقي. ويهدف هذا التدخل إلى تبسيط العمليات التحريرية وإعطاء الأولوية للقرارات القضائية التي لا تزال في انتظار النشر النهائي.

(4) مبادرة تعزيز التنوع ضمن قائمة المحامين: استهداف المحاميات والمرشحين المنحدرين من شمال إفريقيا بشكل استباقي بهدف تحسين التنوع الإقليمي وتحقيق المساواة بين الجنسين ضمن قائمة المحامين.

(5) تعبئة خدمات اللغات: تنفيذ السياسة اللغوية وقائمة الخبراء القانونيين المستقلين لتسهيل الانتقال إلى نظام سداسي اللغات، وتدارك التأخر المتراكم في ترجمة الوثائق القضائية والإدارية.

2027

(1) إدماج ملاحظات المستخدمين: إنشاء أول آلية منتظمة ورسمية لجمع الملاحظات (مثل الاستبيانات) من أجل الحصول على معلومات حول الخصائص الديمغرافية للمستخدمين ومدى رضاهم عن برامج المحكمة.

(2) تشغيل «AJUDATA» (ق ب إ إ ق) وغيره من الأدوات الرقمية المخصصة للولوج العمومي: في إطار تعزيز تفعيل «AJUDATA» وغيره من الأدوات الرقمية، يتم نشر الواجهة العمومية لـ «AJUDATA» (ق ب إ إ ق) والمنصات الرقمية الأخرى. كما سيتم تنظيم جلسات توعوية مخصصة لفائدة نقابات المحامين، وهيئات المحامين، وكليات الحقوق، ومنظمات المجتمع المدني، لضمان أن تصبح قواعد البيانات بوابات شفافة حقيقية للوصول إلى الاجتهاد القضائي الإفريقي في مجال حقوق الإنسان.

(3) المسؤولية المشتركة في مجال التبسيط والتوعية: إشراك نقاط الاتصال الوطنية في إعداد حزم إجراءات مبسطة وأدلة عملية موجهة خصيصًا للمتقاضين الذين يتولون الدفاع عن أنفسهم ولا تتوفر لديهم إمكانية الوصول إلى الأدوات الرقمية.

(4) إعداد الأدلة العملية: تحديد الأولويات وإنتاج السلسلة الأولى من الأدلة العملية المتعلقة بحقوق محددة، بالاستناد إلى الأعمال التحضيرية المنجزة مسبقًا.

(5) المناصرة من أجل تفعيل صندوق المساعدة القانونية: الانتقال إلى إستراتيجية مشتركة ومنظمة تهدف إلى ضمان تعيين مجلس إدارة صندوق المساعدة القانونية التابع للاتحاد الإفريقي.

(1) تدقيق الامتثال في مجال إمكانية الوصول: إجراء تدقيق شامل للبنى التحتية المادية والرقمية للمحكمة لضمان توفير دعم كامل للمستخدمين في وضعية إعاقة.

(2) إنشاء وحدة للأرشيف: تأمين التمويل اللازم واستكمال توظيف أو ترقية أمين أرشيف متخصص من أجل إنشاء وحدة أرشيف متكاملة، مع ضمان تحقيق تكامل طويل الأمد مع مصالح الأرشيف التابعة للاتحاد الإفريقي.

(3) إرساء مراقبة الجودة المؤسسية: وضع سياسة رسمية لضمان المتابعة والتقييم المتسقين لخدمات المساعدة القضائية، ولا سيما من خلال التعاون المنتظم مع نقابات وهيئات المحامين.

(4) آلية تلقي ملاحظات المستفيدين: التفاعل بصورة منتظمة مع المستفيدين من المساعدة القضائية من أجل تقييم جودة الخدمات وضمان استمرار تركيز النظام على احتياجات المستخدمين.

(5) التطوير المتقدم لـ «AJUDATA» (ق ب إ إ ق) وغيره من الأدوات الرقمية: الإدماج التدريجي لقاعدة بيانات تتبع الاستشهادات ضمن «AJUDATA» (ق ب إ إ ق) والمنصات الرقمية الأخرى، وإضافة وظائف تصدير متقدمة لفائدة الباحثين القانونيين.

(6) حملة توعية عامة: تصميم مواد بصرية جذابة وحملات إعلامية تهدف إلى تبسيط الإجراءات القانونية المعقدة لفائدة الجمهور العام.

(7) دورة مراجعة السياسات: إجراء أول مراجعة نصف سنوية للسياسات المتعلقة بتقديم الخدمات القضائية والمساعدة القضائية، لضمان استمرار استجابتها لاحتياجات المستخدمين ومواكبتها للتطورات التكنولوجية.

(8) المراجعة الإستراتيجية للموارد: تقييم أثر الاعتمادات المخصصة على تقليص التأخر المتراكم في نشر مجموعات الاجتهاد القضائي والترجمات، من أجل توجيه الدورة الميزانية المقبلة.

النتيجة 1.4: تعميم اللجوء إلى إجراء التسوية الودية

54. تُعدّ إجراءات التسوية الودية أحد أشكال تسوية المنازعات خارج القضاء ذات الطابع الجبري والتعويضي، حيث يقوم أطراف النزاع بتسوية خلافاتهم طواعية من خلال الحوار، سواء بمبادرة منهم أو تحت إشراف المحكمة. ومن خلال إتاحة المجال للأطراف للتفاوض بشأن شروط التسوية التي يرضونها، فإن هذا الإجراء يفضي غالبًا إلى ارتفاع معدلات تنفيذ الدول المدعى عليها للاتفاقات المبرمة. ونظرًا للسياق الاجتماعي والاقتصادي السائد في القارة، تعتزم المحكمة تعزيز الإطار المؤسسي الداعم للتسوية الودية باعتبارها وسيلة إضافية لحل النزاعات والتخفيف من آثارها الإنسانية والاجتماعية الكامنة، بما يتجاوز مجرد المطالب القانونية البحتة. ويجسد تنفيذ هذه المبادرة مبدأ المسؤولية المشتركة، من خلال الانتقال من منطق الخصومة القضائية إلى نهج يقوم على المعالجة التعاونية للمشكلات. ويتوقف نجاح هذه الآلية كليًا على حسن نية أطراف النزاع والتزامهم الاستباقي، بما في ذلك وكلاء الدول ونقابات وهيئات المحامين، الذين يتعين عليهم إعطاء الأولوية للحلول التوافقية الناتجة عن الوساطة، لما توفره من عدالة مستدامة وجبر للضرر بدلًا من إطالة أمد النزاع القانوني. وفي هذا الإطار، يتمثل دور المحكمة في التيسير والتشجيع وتوفير إطار إجرائي ملائم للتوصل إلى تسوية ودية كلما كان ذلك مناسبًا.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

55. بحلول 31 ديسمبر 2025، كانت المحكمة قد أرست الإطار القانوني الأساسي لتسوية المنازعات خارج القضاء، غير أنها لم تتمكن بعد من تحقيق نتائج عملية ملموسة، وذلك على النحو التالي:

(1) إطار السياسات

اعتمدت المحكمة في يونيو 2025 المبادئ التوجيهية المبتكرة المتعلقة بالتسوية الودية، والتي توفر توجيهات مفصلة لتعزيز اللجوء إلى هذا الإجراء.

(2) معدل التسوية

لا يزال معدل القضايا التي تمت تسويتها وديًا حتى الآن عند 0%.

(3) معدل اقتراح التسوية الودية

لم تُقترح التسوية الودية إلا في 2٪ من الدعاوى القضائية، مما يبرز الحاجة إلى تدخل قضائي أكثر منهجية واستباقية في هذا المجال.

(4) القدرات الداخلية

تلقي موظفو قلم المحكمة تكوينًا ناجحًا بشأن وسائل تسوية المنازعات البديلة في عام 2023، غير أن التكوين الموجه للقضاة وكتاب الضبط والمحامين المدرجين في قائمة المحكمة لم يُنظم بعد.

(5) الجاهزية التشغيلية

اكتملت الصياغة الفنية للدليل الداخلي، وإجراءات التشغيل الموحدة، والدليل العملي الموجه للمستخدمين الخارجيين، والنماذج المعيارية الخاصة بإجراءات التسوية الودية. إلا أن اعتماد هذه الأدوات والمصادقة المؤسسية النهائية عليها لا يزالان قيد الاستكمال، بما يضمن دمجها الكامل ضمن إجراءات عمل قلم المحكمة.

التوجه الاستراتيجي

56. ستعطي المحكمة الأولوية لتنفيذ إجراءات التسوية الودية بهدف الانتقال من مرحلة وضع السياسات إلى مرحلة المعالجة الفعلية للقضايا. وسينصب التركيز على إنشاء آلية استباقية لاقتراح التسوية الودية، بحيث تقوم المحكمة بصورة منهجية، منذ المراحل الأولى من الإجراءات، بتحديد القضايا التي تصلح للاستفادة من وسائل تسوية المنازعات البديلة.

ويقتضي هذا النهج استكمال الأدوات التشغيلية وإطلاق إستراتيجية تواصل موجهة ترمي إلى تجاوز تحفظات الأطراف، من خلال إبراز فعالية التسويات التفاوضية وانخفاض تكلفتها.

وتُقرّ هذه الإستراتيجية بأن نجاح التسويات الودية يظل مرهونًا بالكامل بالمشاركة الطوعية للأطراف المعنية وموافقتها الحرة.

مؤشر النجاح

57. بالنسبة لهذه الدورة الإستراتيجية، يتمثل مؤشر النجاح في تحقيق النتائج التالية بحلول يناير 2029:

(1) إطار عملي فعال لتسوية المنازعات البديلة

أن يصبح دليل التسوية الودية وإجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بها مطبقين بصورة كاملة، بما يضمن التطبيق المتسق للضمانات الإجرائية واحترام الآجال المحددة.

(2) الاقتراح المنهجي للتسوية الودية

أن تُدرس إمكانية التسوية الودية بصورة منتظمة وأن تُقترح في جميع الدعاوى القضائية المؤهلة لذلك.

(3) دعم الأطراف الراغبة في التسوية

توفير الدعم اللازم لتيسير عمليات التسوية الودية في القضايا التي يختار أطرافها طوعاً اللجوء إلى هذا المسار.

(4) تكوين الكوادر القضائية والقانونية

أن يكون جميع القضاة، وكافة المحامين المدرجين في قائمة المحكمة ضمن برنامج المساعدة القضائية - التي يتزايد عدد أعضائها سنوياً - قد تلقوا تكويناً متخصصاً في إجراءات تسوية المنازعات البديلة وتقنيات العدالة التصالحية المعتمدة لدى المحكمة.

(5) الأثر الجبري والتعويضي

في الحالات التي يتم فيها التوصل إلى تسوية ودية، تعمل المحكمة على تعزيز المقاربات التصالحية التي تراعي الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للنزاعات.

(6) قائمة متخصصة في تسوية المنازعات البديلة

توفر قائمة معتمدة تضم وسطاء وخبراء خارجيين في مجال حقوق الإنسان تم التحقق من مؤهلاتهم، بما يمكنهم من الإسهام في تعزيز قدرات الممارسين القانونيين الآخرين فيما يتعلق بإجراءات التسوية الودية لدى المحكمة.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

58. لتحقيق هذه الرؤية، ستقيس المحكمة مدى تقدمها بالاستناد إلى الأهداف السنوية الرئيسية التالية:

(1) الاستكمال التشغيلي

اعتماد وتنفيذ الدليل الداخلي للتسويات الودية، وإجراءات التشغيل الموحدة، والدليل العملي للمستخدمين الخارجيين بشكل تدريجي.

(2) التيسير المنهجي للتسوية الودية

تنفيذ المبادئ التوجيهية الخاصة بالتسوية الودية (2025) بما يضمن عرض خيار التسوية الودية وشرحه للأطراف بصورة استباقية وفي أقرب مرحلة ممكنة من كل دعوى.

(3) الهدف الرئيسي في مجال التسوية

تعزيز القدرات المؤسسية وأنشطة التيسير المتعلقة بإجراءات التسوية الودية في القضايا المؤهلة، مع الإقرار بأن نجاح التسوية يظل رهيناً بإرادة الأطراف.

(4) التغطية التكوينية

تنظيم دورات تكوينية عبر الإنترنت كل سنتين لفائدة القضاة والمحامين، بما يضمن زيادة تدريجية في عدد الممارسين المؤهلين والمدربين على إجراءات المحكمة.

التدخلات الإستراتيجية

59. تشكل التدخلات المتتابة التالية خارطة الطريق الرامية إلى تعميم اللجوء إلى التسوية الودية:

سنة 2026

(1) استكمال الأدوات التشغيلية

تسريع اعتماد وتنفيذ دليل التسوية الودية وإجراءات التشغيل الموحدة المرتبطة به، بما يوفر لقلم المحكمة إطاراً عملياً واضحاً للعمل.

وستتضمن هذه الأدوات نماذج معيارية خاصة بإجراءات التسوية الودية، إلى جانب صيغ متخصصة للأحكام الصادرة بناءً على التسويات الودية، بما يضمن اتساقها مع المبادئ التوجيهية للتسوية الودية (2025).

(2) اعتماد آلية الاقتراح الاستباقي

وضع إجراء تشغيل موحد داخل قلم المحكمة يقضي بفحص جميع الطلبات المؤهلة للتقاضي فور ورودها، واقتراح اللجوء إلى التسوية الودية بصورة منهجية.

سنة 2027

(1) إطلاق الدليل الإرشادي

استكمال ونشر الدليل الإرشادي الخاص بالتسوية الودية، مع إبراز مزاياه من حيث سرعة الإجراءات، وانخفاض التكاليف، وتحقيق جبر الضرر.

(2) إعداد مواد تكوينية متخصصة

إعطاء الأولوية لإعداد مواد تكوينية مصممة خصيصًا استنادًا إلى المبادئ التوجيهية الخاصة بالمحكمة، بما في ذلك قضايا افتراضية مستوحاة من اجتهاداتها القضائية.

(3) تكوين المحامين المدرجين في قائمة المحكمة

تنظيم ورشات عمل تفاعلية وتمرين محاكاة لفائدة المحامين المدرجين في قائمة المحكمة، مع التركيز على مهارات التفاوض والمتطلبات الخاصة بالتسويات في مجال حقوق الإنسان.

(4) ملتقى قضائي لتوحيد الممارسات

تنظيم ملتقى قضائي مخصص لجميع القضاة لدراسة المبادئ التوجيهية ودليل التسوية الودية وإجراءات التشغيل الموحدة، إضافة إلى الدور الموسع للقاضي المقرر ومعايير اقتراح اللجوء إلى وسائل تسوية المنازعات البديلة.

(5) إدماج مؤشرات الأداء

تعزيز التوثيق الداخلي ورصد عمليات التسوية الودية والاتجاهات المؤسسية المرتبطة بها من خلال المنصات الرقمية القائمة، ولاسيما منصة **AJUDATA** (ق ب إ إ ق).

(6) مشاريع تجريبية للعدالة التصالحية

الاستفادة النشطة من المبادئ التوجيهية لاعتماد مقاربات علاجية أو قائمة على حل المشكلات في القضايا المناسبة، مع إيلاء اهتمام خاص بحقوق الشعوب الأصلية والمجتمعات المحلية.

(7) توعية الدول المدعى عليها

إعداد مواد توعوية موجهة إلى نقابات وهيئات المحامين ووزارات العدل، بهدف الحد من التردد الحالي لدى الدول في اللجوء إلى وسائل تسوية المنازعات البديلة.

(8) إعداد قائمة الخبراء الخارجيين

استكمال إعداد واعتماد قائمة بالوسطاء والخبراء الخارجيين في مجال حقوق الإنسان ممن تم التحقق من مؤهلاتهم، ووضعها موضع التنفيذ من أجل تقديم الدعم الفني للممارسين القانونيين وتعزيز قدراتهم في مجال إجراءات التسوية الودية لدى المحكمة.

سنة 2028

(1) التقرير السنوي بشأن الترويج لوسائل تسوية المنازعات البديلة

نشر تقرير سنوي يسلط الضوء على المبادرات الرامية إلى التوصل إلى تسويات ودية، سواء أكللت بالنجاح أم لا، بهدف تعزيز ثقة الجمهور وتحسين فهمه لقدرات المحكمة في مجال تسوية المنازعات البديلة.

(2) المراجعة الدورية للسياسات

إجراء أول مراجعة رسمية للمبادئ التوجيهية وإجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بالتسوية الودية، لتقييم فعاليتها استنادًا إلى بيانات التسويات الودية وآراء الجهات المعنية.

(3) الإدماج الإقليمي

دراسة سبل إدراج إجراءات التسوية الودية المعتمدة لدى المحكمة ضمن مناهج التعليم القانوني بالجامعات وبرامج التدريب القانوني لنقابات وهيئات المحامين.

(4) مراجعة الإطار التنظيمي

إجراء دراسة لتحديد التعديلات الواجب إدخالها على النظام الداخلي للمحكمة بهدف تبسيط إجراءات التسوية الودية بصورة أكبر، استناداً إلى الدروس المستفادة من السنوات الثلاث الأولى لتطبيق المبادئ التوجيهية للتسوية الودية (2025).

النتيجة 1.5: تعزيز تنفيذ أحكام المحكمة

60. لا تكون للقرار القضائي قيمة حقيقية إلا إذا تُرجم إلى جبر ضرر ملموس لصالح الضحية. ولا تُقاس فعالية النظام الإفريقي لحقوق الإنسان بعدد الأحكام الصادرة، بل بمدى تنفيذها على المستوى الوطني. وخلال هذه الدورة الإستراتيجية، ستعمل المحكمة على تعزيز التدابير الداخلة ضمن نطاق ولايتها دعماً لعملية التنفيذ من خلال المتابعة، وإعداد التقارير، والحوار القضائي، وحشد أصحاب المصلحة، وتنفيذ أنشطة التوعية. ويُعد تحقيق هذه النتيجة التعبير الأسمى عن مبدأ المسؤولية المشتركة. فبينما تضطلع المحكمة بولايتها المتخصصة في الرقابة القضائية، فإن تحويل أوامر الجبر والتعويض إلى تغييرات ملموسة على أرض الواقع يعتمد بصورة أساسية على الإرادة السياسية والقانونية للدول الأعضاء، وعلى المتابعة الاستباقية من جانب أجهزة صنع القرار التابعة للاتحاد الإفريقي، وعلى التنسيق الفني الذي يضطلع به ضباط الاتصال الوطنيون.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

61. حتى 31 ديسمبر 2025، أنشأت المحكمة منظومة شاملة لمتابعة تنفيذ قراراتها القضائية، غير أنها ما زالت تواجه فجوة كبيرة في التنفيذ :

(1) **هيكل متابعة تنفيذ قرارات المحكمة:** أصبحت وحدة متابعة تنفيذ قرارات المحكمة، التابعة لقلم المحكمة، وحدة تشغيلية منذ عام 2023، كما اعتمدت الهيئة العامة للمحكمة في عام 2025 إطاراً جديداً لإعداد التقارير بشأن تنفيذ القرارات.

(2) **معدلات التنفيذ:** بلغ معدل التنفيذ الكامل للأحكام 2% (قضيتان من أصل 104 قضايا)، في حين بلغ معدل التنفيذ الجزئي 10%، بينما قُدرت نسبة عدم تقديم الدول الأطراف لتقارير التنفيذ بـ 80%.

(3) **الإشراف على تنفيذ الأحكام القضائية:** أصبحت آلية القضاة المقررين المكلفين بمتابعة تنفيذ الأحكام على مستوى الدول آلية فعالة، كما عقدت المحكمة بنجاح أول جلسة استماع مخصصة لمتابعة التنفيذ في عام 2025.

(4) البنية التحتية الرقمية: أصبحت قاعدة بيانات تنفيذ الأحكام (SIDAC) جاهزة للتشغيل ومندمجة ضمن نظام AJUDATA، الذي يتولى حالياً إدارة 586 أمراً قضائياً يتعلق بالتعويضات والتدابير الإصلاحية.

(5) الثغرات على مستوى السياسات: على الرغم من اعتماد الإطار التنظيمي، فإن الدليل الإداري، وإجراءات التشغيل الموحدة، والنماذج القياسية للتقارير التي يتعين على الدول استخدامها ما تزال قيد الإعداد.

(6) قيود القدرات المؤسسية: تواجه وحدة متابعة تنفيذ قرارات المحكمة نقصاً حاداً في القدرات والموارد البشرية، كما تفتقر إلى هيكل وظيفي دائم ممول من الميزانية الأساسية، مما يحد من قدرتها على القيام بمتابعة دبلوماسية وتقنية معمقة.

التوجه الاستراتيجي

62. ستعطي المحكمة الأولوية للمتابعة الاستباقية لتنفيذ الدول لأحكامها من خلال اعتماد نموذج متخصص للمتابعة اللاحقة للأحكام القضائية. وسيتركز الاهتمام على الحفاظ على ولاية وحدة متابعة تنفيذ قرارات المحكمة وتمكينها من التركيز حصرياً على دورة تنفيذ الأحكام، بما يمنع تشتيت جهودها في مهام إدارية أخرى. وتشمل هذه الإستراتيجية الإطلاق الرسمي لقاعدة بيانات التنفيذ ضمن منظومة AJUDATA، والاستخدام المنتظم لجلسات متابعة التنفيذ المنعقدة على مستوى الدول، واعتماد نماذج موحدة للتقارير لمعالجة مشكلة عدم تقديم الدول الأطراف لتقارير التنفيذ، والتي تبلغ نسبتها 80%. كما ستعتمد المحكمة على المناصرة المستندة إلى البيانات لضمان بقاء تنفيذ الأحكام أولوية دائمة لدى الدول الأعضاء وأجهزة صنع القرار التابعة للاتحاد الإفريقي، انسجاماً مع مبدأ المسؤولية المشتركة.

مؤشر النجاح

63. بالنسبة لهذه الدورة الإستراتيجية، يتمثل مؤشر النجاح في تحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

(1) اعتماد نهج متخصص لمتابعة تنفيذ الأحكام : تشغيل وحدة متابعة تنفيذ قرارات المحكمة بكامل طاقتها البشرية وبصفة دائمة، بحيث تتفرغ حصرياً لمرحلة ما بعد صدور الأحكام ولدعم القضاة المقررين المكلفين بمتابعة التنفيذ على مستوى الدول.

(2) نمو مستهدف في تنفيذ الأحكام: تحقيق زيادة ملحوظة سنة بعد أخرى في عدد ودقة التقارير المقدمة بشأن التدابير المتخذة لتنفيذ أحكام المحكمة، وفي مبادرات الحوار مع أصحاب المصلحة.

(3) المساءلة القائمة على الأدلة والبيانات: إتاحة بوابة AJUDATA الخاصة بتنفيذ الأحكام للجمهور، بحيث توفر بيانات آنية قابلة للبحث حول حالة تنفيذ جميع أوامر الجبر والتعويض لفائدة أصحاب المصلحة وأجهزة الاتحاد الإفريقي.

(4) إضفاء الطابع المؤسسي على الدبلوماسية القضائية: اعتماد جلسات متابعة التنفيذ كإجراء منظم على المستوى الوطني، بما يضمن تواصلًا قضائياً مباشراً مع الدول الأطراف بشأن العقوبات التي تعترض تنفيذ الأحكام.

(5) توحيد إعداد التقارير على المستوى القاري: اعتماد نموذج موحد للتقارير بالتنسيق مع اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب ولجنة الخبراء الإفريقية المعنية بحقوق الطفل ورفاهيته، بما يخفف الأعباء الإدارية عن الدول الأعضاء ويعزز اتساق منظومة حقوق الإنسان الإفريقية.

(6) إضفاء الطابع المؤسسي على آلية ضباط الاتصال الوطنيين: تشغيل آلية ضباط الاتصال الوطنيين بصورة كاملة من خلال بروتوكولات تعاون موحدة تعتمد عليها جميع الدول الأعضاء المشاركة.

(7) إطار للمشورة الفنية: إنشاء آلية رسمية تستفيد من خبرات قلم المحكمة لتقديم الإرشادات الفنية للدول الأعضاء بشأن المتطلبات القانونية اللازمة لتنفيذ أحكام المحكمة على المستوى الوطني.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

64. ستتم متابعة التقدم المحرز في تنفيذ الأحكام استناداً إلى الأهداف السنوية الرئيسية التالية:

1. استقرار الوحدة: التوظيف التدريجي لرئيس وحدة دائم وتوفير الحد الأدنى من موظفي الدعم الأساسيين.
2. الأدوات التشغيلية: استكمال الأدوات الداخلية الأساسية للوحدة (إجراءات التشغيل الموحدة، الدليل الإداري، ونماذج التقارير الموحدة) ومراجعتها سنوياً.
3. التقدم في إعداد التقارير: تعزيز استخدام نماذج التقارير الموحدة وتنفيذ حملات توعية منتظمة للحد من العقوبات التي تحول دون تقديم التقارير.

4. **متابعة التنفيذ وإعداد التقارير:** تحقيق زيادة سنوية في عمليات المتابعة واستلام تقارير تنفيذ الأحكام بصورة منتظمة، مع التركيز على التعاون الاستباقي مع الدول لتسهيل التنفيذ الكامل أو الجزئي للأحكام.

5. **وتيرة جلسات متابعة التنفيذ:** عقد جلسات متابعة تنفيذ بصفة دورية في الدول المعنية لمراجعة مدى التقدم المحرز بشأن تدابير الجبر غير المنفذة، رهناً بتوافر الموارد والبرنامج القضائي.

6. **اتساق تدابير الجبر:** مراجعة المبادئ التوجيهية الخاصة بالتعويضات والتدابير الإصلاحية عند الاقتضاء لضمان أن تظل الأوامر القضائية دقيقة وقابلة للتنفيذ ومتوافقة مع الأطر القانونية الوطنية.

7. **رسم خرائط الأثر:** تحقيق زيادة سنوية في حجم البيانات المتعلقة بتنفيذ الأحكام التي تُحْمَل على منصة AJUDATA، بما في ذلك توثيق أثر الإصلاحات التشريعية والسياساتية الناتجة عن أحكام المحكمة.

8. **تفعيل آلية ضباط الاتصال الوطنيين:** تعزيز فعالية الآلية من خلال اعتماد بروتوكولات تعاون موحدة ودورات منتظمة لتبادل المعلومات، بما يحول ضباط الاتصال الوطنيين من ممثلين شكليين إلى جهات اتصال مؤسسية نشطة تسهم في دعم جهود المحكمة في مجالي التواصل والتنفيذ داخل دولها.

التدخلات الإستراتيجية

65. تشكل التدخلات المتسلسلة التالية خارطة الطريق الرامية إلى ضمان تنفيذ أحكام المحكمة:

2026

1. **الانتقال من الإطار إلى الدليل العملي:** استكمال ونشر الدليل الداخلي الخاص بتنفيذ الأحكام وإجراءات التشغيل الموحدة المنبثقة عن إطار إعداد التقارير بشأن تنفيذ الأحكام، بما يضمن توحيد الإجراءات الإدارية الخاصة بالمتابعة والتحضير لجلسات التنفيذ.

2. **إعادة توجيه ولاية الوحدة المتخصصة:** إرساء الاستقلال التشغيلي لوحدة متابعة تنفيذ قرارات المحكمة وضمان تخصيصها حصراً لمهام المتابعة والإشراف اللاحق للأحكام، مع الفصل الرسمي بين وظائفها وبين المسار الرئيسي لإدارة القضايا.

3. إنشاء نظم موحدة لإعداد التقارير: استكمال ونشر نماذج موحدة لتقارير التنفيذ موجهة إلى الدول، والمدعين، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وغيرها من المصادر الموثوقة، لمعالجة النقص في بيانات التنفيذ.

4. بوابة AJUDATA الخاصة بالتنفيذ: استكمال الانتقال التقني والإطلاق الرسمي لقاعدة البيانات العامة الخاصة بتنفيذ الأحكام ضمن منظومة AJUDATA.

5. مذكرات إستراتيجية للقضاة المقررين: إعداد مذكرات إحاطة للقضاة المقررين المكلفين بمتابعة التنفيذ على مستوى الدول، استناداً إلى بيانات SIDAC، لدعم المتابعة القضائية والانخراط الدبلوماسي الموجه.

6. تنشيط وتقييم آلية ضباط الاتصال الوطنيين: إطلاق دورة مشاورات منظمة مع ضباط الاتصال الوطنيين لإعادة تفعيل الآلية وتحديد العوائق التشغيلية بصورة موضوعية، تمهيداً لإجراء تقييم شامل ومعالجة الثغرات على مستوى الدول.

7. توحيد إتاحة الوثائق بجميع اللغات: إعطاء الأولوية لترجمة الأحكام التي تتضمن جوانب تنفيذية وضمان إتاحتها لجميع السلطات الوطنية وأصحاب المصلحة المعنيين.

2027

1. تعزيز المتابعة السياسية: دعم اعتماد المقترحات الرامية إلى تركيز الدعم الفني للتنفيذ داخل مفوضية الاتحاد الإفريقي، وتعزيز المتابعة السياسية لتنفيذ الأحكام على مستوى الهيئات المختصة في الاتحاد الإفريقي.

2. مبادرة مشتركة لإعداد التقارير: قيادة مبادرة ثلاثية مع اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب ولجنة الخبراء الإفريقية المعنية بحقوق الطفل ورفاهيته لوضع واعتماد نموذج موحد للتقارير المتعلقة بحقوق الإنسان وتنفيذ الأحكام.

3. تقييم أثر تدابير الجبر: إجراء تقييم مرحلي لبعض أوامر الجبر السابقة لتحديد العوامل المؤثرة في قابليتها للتنفيذ وطنياً وصياغة تصنيف أكثر دقة للتدابير الإصلاحية.

4. ملفات مناصرة رفيعة المستوى: إعداد ملفات إستراتيجية بشأن التدابير غير المنفذة من قبل الدول لعرضها على أجهزة الاتحاد الإفريقي المختصة خلال جلسات المتابعة.
5. إستراتيجية موجهة لأعضاء منصة: AGA-APSA تشجيع أعضاء المنصة على تقديم الدعم الفني وبناء قدرات الدول لتنفيذ الأحكام ذات الطابع الموضوعي.
6. الدعم الفني والاستشاري القضائي: إنشاء إطار رسمي لتقديم المشورة الفنية المتخصصة للدول الأعضاء، عند الطلب، بشأن المتطلبات القضائية اللازمة لتنفيذ أحكام المحكمة.
7. المناصرة التشريعية: التعاون مع البرلمان الإفريقي لضمان مواءمة القانون النموذجي الخاص بالتنفيذ مع بروتوكول المحكمة واعتماده كنموذج من قبل الدول الأعضاء.
8. دراسة المجلس التنفيذي بشأن التنفيذ: استكمال الدراسة المطلوبة من المجلس التنفيذي حول حالة تنفيذ قرارات أجهزة حقوق الإنسان التابعة للاتحاد الإفريقي، والشروع في تنفيذ توصياتها.

2028

1. رسم خرائط متقدم للأثر: توسيع قاعدة بيانات SIDAC داخل AJUDATA لتوثيق التأثير طويل المدى للأحكام على الاجتهاد القضائي والتشريعات والسياسات والتغيرات المجتمعية في القارة.
2. إستراتيجية التعاون مع أصحاب المصلحة: تنفيذ إطار تعاون رسمي بالاستفادة من الشبكات والمنصات القائمة لتشكيل ائتلاف قاري يُعنى بالتحقق من تنفيذ الأحكام ومتابعتها.
3. تطبيق نتائج دراسة المجلس التنفيذي: دعم إدماج توصيات دراسة المجلس التنفيذي في إجراءات المحكمة والمساهمة في الجهود الرامية إلى توحيد آليات متابعة التنفيذ على مستوى منظومة حقوق الإنسان الإفريقية.
4. تنفيذ قاعدة البيانات الثلاثية لتنفيذ الأحكام: دعم إنشاء آلية موحدة وقاعدة بيانات مشتركة بين المحكمة واللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب ولجنة الخبراء الإفريقية المعنية بحقوق الطفل ورفاهيته، بهدف توحيد إجراءات المتابعة والإشراف اللاحق للأحكام وتخفيف الأعباء المتعلقة بإعداد التقارير عن الدول الأعضاء من خلال منصة تنسيق موحدة.

2.2 الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز التوعية والتعاون

66. لكي تُحدث قرارات المحكمة أثرها الكامل، لا بدّ أن تكون معروفة لدى الجمهور، ومفهومة على نحو جيد، ومُدمجة ضمن النسيج القانوني القاري الأوسع. ويركّز هذا الهدف على أثر عمل المحكمة، متجاوزًا مجرد إصدار الأحكام لضمان إدماجها في الأنظمة القانونية الوطنية وترسيخها في الوعي الجماعي. ومن خلال إعطاء الأولوية للدبلوماسية القضائية رفيعة المستوى والتحالفات التقنية، تسعى المحكمة إلى عكس الاتجاه المتمثل في تقلّص نطاق اختصاصها، وتحويل الشراكات الرسمية إلى قنوات فاعلة تخدم العدالة.

67. يشكّل الناتجان الاستراتيجيان الواردان أدناه خطوة مهمة نحو إطار تعاوني موجّه نحو تحقيق الرسالة المؤسسية. ويهدف هذا النهج إلى إضفاء بُعد إنساني على الاجتهاد القضائي من خلال سرديات تتمحور حول الضحايا، وإرساء شبكة قضائية أفريقية دائمة، ووضع حد لحالات الجمود في إحالة القضايا والتنسيق بين أجهزة الاتحاد الإفريقي ذات الولاية في مجال حقوق الإنسان. ووفقًا لمبدأ المسؤولية المشتركة، يُنظر إلى أثر المحكمة باعتباره نتيجة جماعية تتطلب جهودًا منسقة من الدول الأعضاء، والأنظمة القضائية الوطنية، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وأعضاء منصة الحوكمة الإفريقية وهيكل السلم والأمن الإفريقي (AGA-APSA)، ومنظمات المجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص، والشركاء الدوليين، لضمان ألا يقتصر ترسيخ سيادة القانون على الإعلان عنها فحسب، بل أن تصبح متجذرة بعمق في جميع أنحاء القارة.

النتيجة 2.1: تعزيز التوعية بالمحكمة الإفريقية

68. بصفتها محكمة قارية، تؤدي المحكمة الإفريقية دورًا أساسيًا في تعزيز التكامل القانوني وترسيخ سيادة القانون باعتبارها أساسًا للسلام والتنمية المستدامين. وإذا لم تخصص المحكمة موارد كافية للتعريف بعملها، فسيظل أثرها في مشهد حقوق الإنسان محدودًا. كما أن الإدارة غير الملائمة للمعلومات قد تؤدي إلى سوء فهم من جانب وسائل الإعلام والجمهور، الأمر الذي قد يفضي إلى مقاومة مؤسسية. ويتمثل تحقيق هذه النتيجة في إضفاء بُعد إنساني على اجتهادات المحكمة من خلال نهج قائم على المسؤولية المشتركة. ومن خلال التعاون النشط بين الدول الأعضاء في الاتحاد الإفريقي، والهيئات القضائية الوطنية والإقليمية والدولية، وأعضاء منصة AGA-APSA، ونقابات المحامين، وهيئات المحامين، ومنظمات المجتمع المدني، تضمن المحكمة ألا يقتصر نشر ولايتها على التوعية بها فحسب، بل أن تُدمج بعمق في الوعي القانوني القاري.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

69. في 31 ديسمبر 2025، أظهرت المحكمة قدرة تشغيلية عالية على الصمود رغم البيئة السياسية غير المستقرة والتقليص الكبير في نطاق اختصاصها:

(1) **النطاق القضائي:** صادقت 34 دولة عضوًا في الاتحاد الإفريقي على البروتوكول (62%)؛ غير أن سحب خمس دول أطراف للإعلان المنصوص عليه في المادة 34(6) خفّض عدد الإعلانات السارية إلى سبعة (7) فقط، مما حدّ بشكل كبير من إمكانية وصول الأفراد والمنظمات غير الحكومية مباشرة إلى المحكمة.

(2) **اتجاهات الإحالة:** سجلت المحكمة انخفاضًا حادًا في عدد الدعاوى الجديدة، إذ لم تتلق سوى 57 قضية خلال الفترة 2021-2025، أي بمعدل يقل عن 12 قضية جديدة سنويًا خلال الفترة المشمولة بالتقرير؛ ويرتبط هذا الانخفاض مباشرة بسحب الإعلانات المذكورة.

(3) **الظهور الرقمي:** نجحت المحكمة في توسيع نطاق حضورها الرقمي، حيث بلغ عدد زوار موقعها الإلكتروني مستوى قياسيًّا وصل إلى 14,000 زائر شهريًّا خلال الربع الأخير من عام 2025، متجاوزةً الهدف المحدد بـ 10,000 زائر.

(4) **أنشطة التوعية:** نفذ قلم المحكمة 53 بعثة توعوية في 37 دولة بين عامي 2010 و2025؛ غير أن أكثر من اثنتي عشرة دولة عضوًا لا تستجيب سنويًا لطلبات استضافتها لمثل هذه البعثات، مما يعكس استمرار ضعف الإرادة السياسية للانخراط.

(5) **إتاحة المعرفة:** اكتمل المحتوى الفني والتصميم الخاصان بمقررين تكوينيين إلكترونيين مفتوحين للجميع (موجهين للعاملين في الأنظمة القضائية وجمهور أوسع)، إلا أن إطلاقهما للعموم أُجّل بسبب ثغرات تقنية ونقص الموارد.

(6) **البنية التحتية الإستراتيجية:** اكتملت من الناحية الفنية الدراسات الأساسية المتعلقة بدليل التوعية ومشروع رصد وسائل الإعلام، مما يوفر أساسًا منهجيًّا للأنشطة التوعوية المستقبلية.

التوجه الاستراتيجي

70. ستعطي المحكمة الأولوية لمبادرة دبلوماسية قضائية رفيعة المستوى تهدف إلى استعادة نطاق اختصاصها القضائي وتوسيعه. وستركز هذه المبادرة تحديدًا على حث الدول الأعضاء على العدول عن قراراتها بسحب الإعلانات المقدمة بموجب المادة 34(6). وينصب التركيز على الانتقال من التوعية العامة إلى الانخراط الموجّه من خلال الاعتماد الرسمي لإستراتيجية الاتصال المنقحة، ودليل التوعية، وإطلاق الدورات الإلكترونية التي تم تطويرها. كما ستستثمر المحكمة الزخم الرقمي الذي حققته لإضفاء بُعد إنساني على اجتهاداتها القضائية، وذلك من خلال نشر شهادات مؤثرة لضحايا حصلوا على جبر الضرر، بما يربط بين العمل القضائي والنتائج الملموسة، ويعزز ثقة المواطنين الأفارقة في المحكمة. كما ستعمل على نشر أعمالها بجميع لغات العمل المعتمدة لدى الاتحاد الإفريقي، مع إعطاء أولوية خاصة لتحسين إتاحتها باللغات البرتغالية والعربية والسواحيلية والإسبانية.

مؤشر النجاح

71. خلال هذه الدورة الإستراتيجية، يتمثل مؤشر النجاح في تحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

(1) **تعزيز المناصرة القضائية:** اعتماد وتنفيذ إستراتيجية مستدامة للدبلوماسية القضائية والمناصرة رفيعة المستوى لتعزيز وعي الدول الأعضاء في الاتحاد الإفريقي والتزامها بالتصديق على البروتوكولات وإيداع الإعلانات المنصوص عليها في المادة 34(6)، بما في ذلك من خلال المذكرات والتدخلات بصفة صديق للمحكمة، والاستفادة من الاختصاص الاستشاري للمحكمة.

(2) **تنفيذ إجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بالتوعية:** إضفاء الطابع المؤسسي الكامل على دليل التوعية وإستراتيجية اتصال تُراجع بانتظام، بما يضمن التطبيق المنهجي لأفضل الممارسات في مجال التوعية.

(3) **الأثر التعليمي:** تشغيل الدورتين الإلكترونية بصورة كاملة والترويج لهما بشكل نشط لدى معاهد التكوين القضائي الوطنية، والجامعات، ونقابات المحامين، وهيئات المحامين، للوصول إلى جمهور متنوع في مختلف أنحاء القارة.

(4) اجتهاد قضائي رقمي قابل للبحث: تطوير منصة AJUDATA تدريجيًا ليصبح قاعدة البيانات القضائية المركزية للمحكمة، مع دمج وظائف البحث الموضوعي بالنصوص القابلة للبحث وإنشاء سجل لأصحاب المصلحة الذين تم التحقق من هوياتهم.

(5) إضفاء الطابع المؤسسي على العلاقات الإعلامية: تشغيل شبكة أفريقية للصحفيين المتخصصين في الشؤون القضائية والقانونية، تكون قادرة على ترجمة الأحكام القضائية المعقدة بدقة إلى معلومات موجهة لعامة الجمهور.

الأهداف الرئيسية للأداء السنوي (2026-2028)

72. سيتم تتبع التقدم المحرز في مجال التوعية وتوسيع الاختصاص القضائي من خلال الأهداف السنوية الرئيسية التالية:

(1) المحطات الدبلوماسية الرئيسية: العمل على زيادة سنوية في أنشطة الدبلوماسية القضائية الموجهة، وتوزيع ملفات التصديق، ومبادرات المتابعة مع الدول الأعضاء بشأن إطار الاختصاص القضائي للمحكمة.

(2) نطاق التكوين: تحقيق زيادة سنوية في عدد المشاركين الذين أكملوا بنجاح الدورات الإلكترونية التي تقدمها المحكمة.

(3) الإتاحة الرقمية: ضمان زيادة سنوية في تحويل جميع القرارات المرقمنة على شكل صور داخل نظام AJUDATA إلى نصوص قابلة للبحث، مع زيادة سنوية في عدد الخصائص التي تسهل البحث والوصول إلى الوثائق.

(4) توسيع الشبكة: تحقيق زيادة سنوية في عدد الأفراد والمنظمات المدرجين والمتحقق من بياناتهم ضمن قاعدة بيانات شبكة أصحاب المصلحة.

(5) مؤشرات الظهور: تسجيل زيادة سنوية في عدد الزوار الشهرين للموقع الإلكتروني وفي مستوى التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

التدخلات الإستراتيجية

73. تشكل التدخلات المتتابة التالية خارطة الطريق الرامية إلى تعزيز التوعية واستعادة إمكانية الوصول إلى المحكمة:

2026

(1) مبادرة الدبلوماسية القضائية رفيعة المستوى: إطلاق إستراتيجية موجهة تحت إشراف المكتب، لمناصرة الدول التي لم تصدق بعد على بروتوكول المحكمة، والدول الخمس التي سحبت إعلاناتها، والدول التي صادقت على البروتوكول دون أن تودع إعلانها بعد.

(2) اعتماد دليل التوعية: استكمال دليل التوعية بهدف إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات التشغيلية وتحديد الفئات المستهدفة الرئيسية للمتابعة المستمرة.

(3) إطلاق الدورات الإلكترونية: استكمال الشراكات التقنية والالتزام بجدول زمني محدد لإطلاق الدورات الإلكترونية المتعلقة بالنظام القضائي والإجراءات التقاضية.

(4) مراجعة إستراتيجية الاتصال: مراجعة إستراتيجية الاتصال واعتماد إستراتيجية جديدة لمعالجة البيانات الناتجة عن مشروع رصد وسائل الإعلام بصورة منهجية وإضفاء بُعد إنساني على رسائل المحكمة وفق جداول محتوى واضحة.

(5) الذكرى العشرون: الاستفادة من سلسلة الأنشطة المنظمة بمناسبة الذكرى العشرين للمحكمة لتنفيذ مبادرات توعية حول عمل المحكمة وتحدياتها وإنجازاتها.

2027

(1) مبادرة المناصرة: الدعوة إلى متابعة مستمرة من قبل رئيس مفوضية الاتحاد الإفريقي، بالتعاون مع مكتب المستشار القانوني للمفوضية، من أجل استكمال التصديقات المتبقية على بروتوكول المحكمة وإيداع الإعلانات اللازمة، بما في ذلك إعداد «ملفات تصديق» موحدة.

(2) مشروع تطوير قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDATA): تنفيذ المشروع التقني الهادف إلى تحويل جميع القرارات المرقمنة إلى نصوص قابلة للبحث، وإنشاء مرشحات بحث أساسية لكل نوع من أنواع انتهاكات حقوق الإنسان.

(3) توسيع التوعية والإدماج القضائي: توسيع ولاية التوعية الخاصة بالمحكمة لتشمل، إلى جانب الترويج للتصديق، تنفيذ شراكات مع المحاكم العليا، ونقابات المحامين الوطنية، وكليات الحقوق، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ويهدف ذلك إلى الانتقال من مجرد إبرام الاتفاقات الرسمية إلى تنفيذ مبادرات مشتركة تسهم في إدماج اجتهادات المحكمة في الممارسة القضائية الوطنية والتعليم القانوني ورصد حقوق الإنسان على المستوى الوطني.

(4) مراقبة جودة الحولية (الكتاب السنوي): إنشاء هيكل تحريري داخلي مُراجع للحولية الإفريقية لحقوق الإنسان بما يضمن التوازن الإقليمي واللغوي بين جميع لغات الاتحاد الإفريقي.

(5) تعزيز الظهور القضائي: وضع جداول محتوى موجهة لوسائل التواصل الاجتماعي تركز على شرح التطورات القضائية الرئيسية والأثر العملي لقرارات المحكمة بصورة منتظمة.

(6) شبكة الصحفيين المتخصصين في الشؤون القضائية: تعزيز إنشاء وتمويل شبكة أفريقية للصحفيين المتخصصين في المجال القضائي للاستفادة من برامج التكوين الإعلامي السابقة وضمان تغطية مهنية للقضايا القانونية في القارة.

2028

(1) إضفاء بُعد إنساني على الاجتهاد القضائي: جمع ونشر قصص مؤثرة وشهادات لضحايا حصلوا على جبر الضرر بهدف ربط العمل القضائي بالنتائج الملموسة التي يستطيع الجمهور التفاعل معها وفهمها.

(2) الإدارة الاستباقية للانتقادات: وضع استراتيجيات اتصال داخلية وخارجية قوية لاستباق الانتقادات المحتملة الموجهة إلى المحكمة الإفريقية والتعامل معها بصورة بنّاءة، بما يعزز الصمود المؤسسي ويحسن إدارة الصورة العامة للمحكمة.

(1) النشر المنهجي ومتعدد اللغات للاجتهاد القضائي: ضمان النشر الاستباقي لجميع مواد الاتصال، بما في ذلك ملفات المعلومات المصممة خصيصًا، بجميع اللغات الرسمية للاتحاد، مع إعطاء الأولوية للبرتغالية والعربية والسواحيلية والإسبانية. ويهدف هذا النهج إلى معالجة مستويات التفاعل المنخفضة في بعض المناطق وضمان وصول اجتهادات المحكمة إلى جميع الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة في القارة.

3) التكوين القضائي والإدماج في المناهج الدراسية: التعاون مع الجهات المعنية لإعداد موارد تعليمية متخصصة ووحدات دراسية حول الاجتهاد القضائي ودورات تكوينية ملائمة للسياق، موجهة إلى نقابات المحامين وهيئات المحامين ومعاهد التكوين القضائي وكلليات الحقوق، بما ييسر إدماج اجتهادات المحكمة الإفريقية وممارساتها الإجرائية في البرامج المهنية والأكاديمية.

النتيجة 2.2: تعزيز التعاون مع أصحاب المصلحة

74. إن حجم التحديات المتعلقة بحقوق الإنسان في أفريقيا يتطلب حلولاً شاملة تتجاوز قدرات كل مؤسسة على حدة. ولا يمكن سد الثغرات القائمة في مجال الحماية إلا من خلال تعاون ذي قيمة مضافة، يجنب الازدواجية ويستثمر نقاط القوة الخاصة بكل جهة معنية. وتمثل هذه النتيجة الركيزة الأساسية لشعار «حماية حقوق الإنسان في أفريقيا: مسؤولية مشتركة». فهي تقرّ بأن أثر المحكمة يعتمد أساساً على وجود شبكة قارية فعالة تعمل فيها مؤسسات الدولة، والأنظمة القضائية الوطنية والإقليمية، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وأجهزة الاتحاد الإفريقي والتجمعات الاقتصادية الإقليمية، ومنظمات المجتمع المدني، والشركاء الدوليون بوصفهم شركاء فاعلين في إرساء العدالة. ومن خلال الانتقال من التفاعلات العرضية إلى التحالفات التقنية الدائمة، تسعى المحكمة إلى تحويل حماية حقوق الإنسان من سلسلة تدخلات متفرقة إلى جهد قاري متواصل ومنسق.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

75. بحلول 31 ديسمبر 2025، وضعت المحكمة إطاراً قوياً للتعاون، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة فيما يتعلق بإحالة القضايا وإحالتها المتبادلة والتنفيذ على المستوى الوطني:

(1) الشبكة القارية تجاوزت المحكمة أهدافها في مجال الشراكات من خلال إبرام 38 اتفاقية تعاون مؤسسي والحصول على تعيين نقاط اتصال وطنية من قبل 24 دولة عضو في الاتحاد الإفريقي. كما وقّعت مذكرات تفاهم مع المحاكم العليا في كل من الرأس الأخضر، وإثيوبيا، وكينيا، وموزمبيق، وساو تومي وبرينسيب. ووقّعت كذلك مذكرات تفاهم مع محكمة عدل الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا (الإيكواس) ومحكمة عدل الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا (UEMOA).

(2) التآزر القضائي والمواءمة مع منصة الحوكمة الإفريقية والأمن الإفريقي (AGA-APSA) أنشأت المحكمة حواراً قضائياً ثلاثياً دائماً مع محاكم الإيكواس وشرق أفريقيا، مما عزز دورها

كجهة تنفيذية رئيسية ضمن إطار منصة AGA-APSA. ورغم مساهمتها الفعالة في استراتيجيات الاتحاد الإفريقي والأمم المتحدة، والاتحاد الإفريقي والاتحاد الأوروبي في مجال حقوق الإنسان، فإن النظام الأساسي للشبكة القضائية الإفريقية لم يُعتمد بعد رسمياً من قبل أجهزة صنع القرار في الاتحاد الإفريقي، مما يحد من التنسيق المنهجي لهذه التفاعلات القضائية.

(3) ركود إحالات اللجنة الإفريقية على الرغم من اعتماد خارطة الطريق بشأن التكاملية (2022) والمبادئ التوجيهية الخاصة بإحالة القضايا إلى المحكمة وإعادتها إلى اللجنة، لم تُحلّ اللجنة الإفريقية أي قضية إلى المحكمة خلال الفترة 2021-2025، كما لم تُحلّ أي قضية من المحكمة إلى اللجنة، وهو ما يعكس قصوراً كبيراً في التكامل الوظيفي داخل النظام الإفريقي لحقوق الإنسان.

(4) التعاون مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان تم توقيع مذكرة تفاهم تاريخية مع شبكة المؤسسات الوطنية الإفريقية لحقوق الإنسان (NANHRI/RINADH) توفر إطاراً منظماً لدعم قيام هذه المؤسسات بدورها كـ"أصدقاء للمحكمة" ومراقبين لتنفيذ الأحكام على المستوى الوطني وفقاً للنظام الأساسي للمحكمة وبروتوكولها. كما تتيح هذه الاتفاقية تعزيز التنسيق والتبادل التقني لسد الفجوة بين الأحكام القضائية القارية وآليات الرصد الوطنية لحقوق الإنسان.

(5) الجاهزية التقنية اكتملت الأعمال التحضيرية للحوار القضائي الإفريقي السابع (2026)، بما في ذلك تشغيل منصة قاعدة البيانات الإفريقية للاجتهادات القضائية (AJUDATA) وإعداد الإطار المنهجي لتقرير حالة النظام القضائي في أفريقيا.

(6) المكانة القضائية العالمية تم تجديد مذكرة التفاهم مع المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان ومحكمة الدول الأمريكية لحقوق الإنسان، إلى جانب إجراء تبادلات رفيعة المستوى مع محكمة العدل الدولية. كما عززت المحكمة تعاونها مع المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان من خلال مشاركتها في شبكة المحاكم العليا، مما أتاح تبادل الخبرات والوصول إلى الاجتهادات القضائية المقارنة.

التوجه الاستراتيجي

76. ستركز المحكمة على تحويل شبكتها الواسعة من التحالفات الرسمية إلى آليات عملية للإحالة القضائية والتنفيذ الفعال على المستوى الوطني. وسيتم التركيز بصورة خاصة على معالجة حالة الجمود المتعلقة بإحالات اللجنة الإفريقية، وتفعيل الشراكة مع شبكة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بما يضمن عرض القضايا ذات الأثر الكبير على المحكمة وتعزيز متابعة تنفيذ الأحكام وطنياً.

كما ستعمل المحكمة على تحويل الحوار القضائي الإفريقي من حدث دوري إلى منصة مستمرة للتبادل التقني من خلال إصدار تقرير حالة النظام القضائي في أفريقيا والتقويم الدولي لانتخابات القضاة. وسيُستفاد من خلوة لجنة الممثلين الدائمين لعام 2026 لحشد الدعم السياسي لاعتماد النظام الأساسي للشبكة القضائية الإفريقية، والدعوة إلى تعيين مناصر للاتحاد الإفريقي في مجال العدالة وحقوق الإنسان. كما ستُستخدم الحوارات القضائية ومذكرات التفاهم المبرمة مع المحاكم الوطنية والإقليمية لتعزيز تبادل الاجتهادات القضائية والتكوين القضائي الدولي، ولا سيما من خلال الدورات الإلكترونية الخاصة بالنظام القضائي والإجراءات القضائية.

مؤشر النجاح

77. خلال هذه الدورة الإستراتيجية، سيتم قياس النجاح بتحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

(1) التكامل الوظيفي التنفيذ الكامل للمبادئ التوجيهية الخاصة بإحالة القضايا إلى المحكمة وإعادتها إلى اللجنة من خلال مشاركة تقنية منظمة، وآليات تنسيق منتظمة، وإجراءات معززة لتسهيل الإحالة المتبادلة. كما سيتم تعزيز جهود المناصرة المشتركة مع لجنة الخبراء الإفريقية لحقوق ورفاه الطفل من أجل تعديل بروتوكول المحكمة، بما يتيح للجنة صفة التقاضي أمام المحكمة.

(2) تفعيل الشبكة القضائية الإفريقية تنفيذ جهود مناصرة موجهة لاعتماد النظام الأساسي للشبكة القضائية الإفريقية من قبل أجهزة الاتحاد الإفريقي المختصة. وإلى حين إنشائها رسمياً، سيسهل قلم المحكمة التبادلات القضائية في حدود الموارد والقدرات المتاحة، مستفيداً من آليات الحوار القضائي للاتحاد الإفريقي والمنصات الرقمية القائمة.

(3) التقييم القضائي القائم على الأدلة استكمال العمليات التقنية اللازمة لنشر أول تقرير عن وضع النظام القضائي في أفريقيا، رهناً بتوافر الموارد وتعاون أصحاب المصلحة.

(4) زيادة مشاركة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ومراقبة الامتثال: تشارك المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والشبكة الوطنية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بنشاط في الدورة القضائية من خلال زيادة المشاركة في جلسات الاستماع القانونية، والتدخل، ومراقبة التنفيذ المحلي للقرارات، ومبادرات التوعية، والتعاون الفني المتعلق بإطار الإحالة بين المفوضية والمحكمة.

(5) دمج التعليم القضائي القيام بحملات مناصرة وحوار مستمرة مع معاهد التكوين القضائي الوطنية، ونقابات المحامين، وهيئات المحامين، وكليات الحقوق، لتشجيع دمج الدورات الإلكترونية الخاصة بالنظام القضائي والنقاضي في برامجها التكوينية والتطويرية.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

78. سيتم تتبع التقدم المحرز من خلال المؤشرات التالية:

(1) الحوار بشأن استئناف إحالات اللجنة إرساء آليات منتظمة للحوار التقني والمتابعة مع اللجنة الإفريقية لتفعيل إطار الإحالة والمبادئ التوجيهية ذات الصلة.

(2) تفعيل الشبكة القضائية الإفريقية والمناصرة لها تعزيز اعتماد النظام الأساسي للشبكة عبر جهود مناصرة موجهة لدى أجهزة الاتحاد الإفريقي، مع مواصلة تشغيلها عملياً من خلال الحوار القضائي للاتحاد الإفريقي.

(3) تنفيذ الشراكات وأثرها تحقيق زيادة سنوية في عدد المبادرات المشتركة، وبرامج التكوين التعاونية، والتبادلات التقنية مع المحاكم الوطنية والإقليمية، وأعضاء منصة AGA-APSA، ونقابات المحامين، وكليات الحقوق، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

(4) توسيع شبكة نقاط الاتصال الوطنية دعم جهود التعبئة والمناصرة الرامية إلى زيادة عدد نقاط الاتصال الوطنية وتعزيز الحوار معها.

(5) المناصرة والمتابعة بشأن التنفيذ إرساء آلية متابعة منهجية لرصد تنفيذ مذكرات التفاهم والاتفاقيات المؤسسية والقرارات المعتمدة في الحوارات القضائية للاتحاد الإفريقي والحوارات الثلاثية، وضمان إدماج التزامات المحكمة ضمن المنتديات الدولية و خطة العمل المشتركة بين الاتحاد الإفريقي والأمم المتحدة في الخطط التشغيلية السنوية لقلم المحكمة.

التدخلات الإستراتيجية

79. تشكل التدخلات التالية خارطة الطريق لتعزيز التعاون مع أصحاب المصلحة:

(1) الحوار بشأن الإحالة من اللجنة: إطلاق حوار تقني رفيع المستوى مع اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب لتحديد وإزالة العقبات التي تعيق إحالة القضايا إلى المحكمة.

(2) الخلوة الإستراتيجية للمحكمة ولجنة الممثلين الدائمين تنظيم معتكف رفيع المستوى للمناصرة بشأن النظر في القضايا الرئيسية المعلقة، بما في ذلك التصديقات على البروتوكول، وإعلانات المادة 34 (6)، والتنفيذ المحدود للقرارات، وتسمية مناصر للاتحاد الإفريقي للعدل وحقوق الإنسان، واعتماد النظام الأساسي للشبكة القضائية الإفريقية ومنح الصفة القانونية للجنة الخبراء الإفريقية لحقوق الطفل ورفاهته.

(3) تنفيذ استراتيجيات تواصل مخصصة: تنفيذ استراتيجيات موجهة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وكليات الحقوق، ونقابات المحامين، والمنظمات غير الحكومية وفقاً لدليل الاتصال والتوعية.

(4) تنظيم الحوار القضائي السابع للاتحاد الإفريقي: تنظيم الحوار، رهناً بتوفر التمويل، واستغلاله لتجديد وتوقيع مذكرات تفاهم مع المحاكم العليا الوطنية والمحاكم الإقليمية.

(5) تفعيل متابعة التنفيذ: تنفيذ نظام النقاط المرجعية الثلاثي وآلية التكاملية وخطة العمل المشتركة الناتجة عن الحوار الثلاثي وخارطة طريق التكاملية.

(6) الدعم التقني لمبادرات شبكة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان: التعاون مع شبكة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في مبادرات تدريبية تركز على المبادئ التوجيهية للجنة والمحكمة لعام 2025 بشأن تقديم القضايا ونقلها. وسيسهم هذا التعاون أيضاً في تيسير عقد جلسات متخصصة حول عملية تقديم طلبات المساعدة القانونية وإطار عمل المحكمة في مجال الإبلاغ عن الامتثال، وذلك بالاستفادة من شبكة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لتعزيز دور هذه المؤسسات في منظومة حقوق الإنسان الإفريقية.

(7) تنفيذ الإطار المشترك بين الاتحاد الإفريقي والأمم المتحدة وضع خارطة طريق خاصة بقلم المحكمة لتنفيذ الجوانب القضائية من إطار الاتحاد الإفريقي والأمم المتحدة لحقوق الإنسان (2023).

(1) إدماج اجتهادات المحكمة على المستوى الوطني: تعزيز التعاون مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ونقابات المحامين وكليات الحقوق لإدراج اجتهادات المحكمة ضمن برامج التكوين القانونية الوطنية.

(2) المناصرة الإستراتيجية لدى الحكومات: التواصل المباشر مع السلطات التنفيذية للدول الأعضاء عبر اللجنة الفنية المتخصصة للشؤون القانونية باعتبارها منصة رئيسية للحوار المؤسسي.

(3) تحسين منتدى الدول الأطراف: إنشاء آلية تخطيط مشتركة مع اللجنة الإفريقية لتصميم منتدى الدول الأطراف بشكل مشترك وضمان إدراج قضايا التنفيذ وعدم الامتثال على جدول أعماله.

(4) تقويم انتخابات القضاة الدوليين: إطلاق أداة رقمية توفر توقعات متعددة السنوات بشأن المناصب القضائية الدولية الشاغرة.

(5) إضفاء الطابع المؤسسي على المناصرة البرلمانية: تفعيل مذكرة التفاهم مع البرلمان الإفريقي عبر آلية تقارير سنوية إلى لجنة العدالة وحقوق الإنسان التابعة له.

(6) حملة إدماج الدورات الإلكترونية: تنفيذ حملة موجهة لإدراج الدورة الإلكترونية الخاصة بالنظام القضائي ضمن برامج التكوين القضائي الوطنية.

(7) دعم التكوين القضائي اللامركزي: تقديم الدعم الفني لمعاهد التكوين القضائي الوطنية لتطوير وحدات تكوينية متخصصة ومشاريع تجريبية للمحاكم الابتدائية.

(8) تنفيذ برنامج الزمالات القضائية: تنفيذ برنامج الزمالات المنصوص عليه في سياسة إيفاد الموظفين بالمحكمة من خلال الإعارات المهنية وبرامج التبادل.

(9) المناصرة من أجل المواءمة: عقد اجتماعات مع اللجنة الإفريقية ولجنة الخبراء الإفريقية لحقوق ورفاه الطفل لمواءمة قواعد الإثبات والإجراءات وتعزيز اتساق الاجتهادات القضائية.

(10) بعثات توعية مشتركة: تنظيم بعثات توعية مشتركة مع اللجنة الإفريقية ولجنة الخبراء الإفريقية للتعريف بآليات حماية حقوق الإنسان الثلاث.

(11) مبادرة المواءمة القارية: إطلاق حوارات لإبرام اتفاقيات تعاون أو مذكرات تفاهم مع أعضاء منصة AGA-APSA بهدف تحديد أوجه التكامل الفني وتجنب تداخل الاختصاصات.

12) استكمال رسم خريطة أصحاب المصلحة: استكمال مشروع الحصر الشامل لنقابات المحامين، ووسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، والجامعات وكليات الحقوق ذات الصلة.

13) تفعيل أو إضفاء الطابع الرسمي على إطار تبادل الموظفين: استناداً إلى الأطر القائمة ومذكرات التفاهم الحالية، التواصل مع اللجنة الإفريقية، ولجنة الخبراء الإفريقية، ومحكمة الإيكواس، والمحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان، ومحكمة الدول الأمريكية لحقوق الإنسان، ومحكمة الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا، لاستكشاف فرص تبادل الموظفين والإجازات العلمية بما يعزز الخبرات الفنية وتبادل أفضل الممارسات القضائية.

14) الانخراط العالمي مع الإجراءات الخاصة للأمم المتحدة: إجراء مراجعة منهجية لجميع الولايات الموضوعاتية والقطرية التابعة للأمم المتحدة من أجل تحديد مداخل إستراتيجية للتعاون. وينبغي للمحكمة أن تتخبط بصورة استباقية مع المقررين الخاصين وأفرقة العمل المعنية بغية مواءمة الأهداف، وتبادل المعارف الاجتهادية القضائية الإقليمية، وتيسير مشاركة أصحاب الولايات في الحوارات ومشاريع البحث التي تقودها المحكمة.

15) التعاون مع لجنة القانون الدولي (CDI) ولجنة الاتحاد الإفريقي للقانون الدولي (CUADI): إضفاء الطابع المؤسسي على مساهمة المحكمة في التطوير التدريجي للقانون الدولي من خلال إرساء تبادلات تقنية منتظمة وتقديم مذكرات إعلامية موضوعاتية إلى لجنة القانون الدولي (CDI) ولجنة الاتحاد الإفريقي للقانون الدولي (CUADI). ويضمن هذا النهج إدماج الاجتهاد القضائي للمحكمة بصورة منهجية في أعمال الصياغة والتدوين التي تضطلع بها هاتان الهيئتان.

2028

1) نشر أول تقرير عن حالة النظام القضائي في إفريقيا: نشر أول تقرير شامل عن حالة النظام القضائي في إفريقيا خلال الحوار القضائي الثامن للاتحاد الإفريقي، مع إبراز أفضل الممارسات ومؤشرات الأداء القضائي وتحديد فرص تعزيز القدرات.

2) نموذج مساهمة المشاركين: تنفيذ المرحلة الأولى من نموذج مساهمة المشاركين في الحوار القضائي الثامن للاتحاد الإفريقي لضمان الاستدامة المالية.

(3) إعداد تقارير مشتركة بشأن الأداء: نشر أول تقرير مشترك مع اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب (CADHP) ولجنة الخبراء الأفارقة المعنية بحقوق الطفل ورفاهيته (CAEDBE) بشأن تنفيذ خارطة الطريق الخاصة بالتكامل.

(4) المساهمة في الحوار بين الاتحاد الإفريقي والاتحاد الأوروبي بشأن حقوق الإنسان: المشاركة الفعالة في الحوار بين الاتحاد الإفريقي والاتحاد الأوروبي بشأن حقوق الإنسان بهدف ضمان أن تكون الولاية القضائية للمحكمة في صميم العلاقات الثنائية.

(5) المساهمة في الإطار المشترك بين الأمم المتحدة والاتحاد الإفريقي: الإدماج الكامل للأنشطة القضائية للمحكمة ضمن الإطار المشترك بين الأمم المتحدة والاتحاد الإفريقي، مع تموضع المحكمة باعتبارها الركيزة القضائية الرئيسية المكلفة بتحقيق أهدافه المتعلقة بالوقاية والحماية.

(6) إضفاء الطابع المؤسسي على تبادل البيانات القضائية على المستوى العالمي: استكشاف السبل التقنية التي تسمح بالتكامل المتبادل أو بتقاسم القدرات بين قاعدة البيانات الاجتهادية الإفريقية (AJUDATA) وقواعد البيانات الاجتهادية التابعة للهيئات العالمية، من أجل ضمان الاستشهاد بالاجتهاد القضائي الإفريقي بصورة منهجية في البحوث والقرارات الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان.

(7) مواصلة أنشطة التوعية الأكاديمية: وضع برنامج مستدام للمحاضرات والعروض التقديمية يقدمها قضاة المحكمة وموظفو قلم المحكمة في إطار البرامج الجامعية، بهدف ضمان انخراط متواصل وعالي المستوى وإدماج أعمال المحكمة في المناهج الدراسية، بالاستناد إلى الخبرة المكتسبة من الأنشطة المتعلقة بالاحتفال بالذكرى العشرين للمحكمة.

3.3 الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز القدرات المؤسسية

80. إن نظامًا قضائيًا فعالًا يتطلب أكثر من مجرد خبرة قانونية؛ فهو يحتاج إلى إطار تنظيمي قوي ومرن. ويركز هذا الهدف على الأنشطة التشغيلية الأساسية للمحكمة، مع ضمان إدارة مواردها البشرية والرقمية والفكرية والمادية والمالية وفقًا لأعلى معايير المهنية والاستشراف. ويُعد إضفاء الطابع المؤسسي على بروتوكولات إدارة المخاطر الرامية إلى توقع الاضطرابات السياسية والمالية والتقنية والتخفيف من آثارها العنصر المحوري في هذا النهج. ومن خلال إعطاء الأولوية للصحة المؤسسية

والتخفيف الاستباقي من المخاطر والابتكار التقني، تزود المحكمة نفسها بالاستقلالية اللازمة للاضطلاع بمهمتها على مستوى القارة دون انقطاع إداري أو لوجستي.

81. تندرج النتائج الإستراتيجية الخمس التالية ضمن امتداد الإطار المؤسسي المتكامل للمحكمة. ويعطي هذا الإطار الأولوية للرفاه العام للموظفين، والرقمنة الكاملة للسلسلة القضائية، والحفاظ على الذاكرة المؤسسية، ومواصلة تحقيق الاستقلالية في مجال البنية التحتية والمالية. ووفقاً لمبدأ المسؤولية المشتركة، تهدف هذه التطورات الداخلية إلى خلق بيئة مستقلة تُضمن فيها استمرارية عمل المحكمة بفضل الدعم المنسق من مفوضية الاتحاد الإفريقي والدول الأعضاء وسلطات الدولة المضيفة.

النتيجة 3.1: تطوير الموارد البشرية

82. من أجل حماية حقوق الإنسان بفعالية، يتعين على المحكمة تعزيز ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية لتطوير الموظفين ورفاههم الشامل وأمنهم الكامل. وتركز هذه الدورة الإستراتيجية على الانتقال من مرحلة استقرار التعداد الوظيفي إلى توفير الرعاية المتخصصة وتحقيق التميز المؤسسي. ومن خلال تنفيذ إستراتيجية متينة للرفاه بالتنسيق مع مديرية الخدمات الطبية والصحية التابعة لمفوضية الاتحاد الإفريقي (MHSD)، وإضفاء الطابع المؤسسي على نظام حديث لإدارة الأمن، تضمن المحكمة لموظفيها التمتع بالظروف المثلى التي تمكنهم من أداء ولايتها. وتجسد هذه النتيجة مبدأ المسؤولية المشتركة، إذ تقر بأن قدرة المحكمة على خدمة القارة تعتمد على الدعم المستمر من أجهزة صنع القرار التابعة للاتحاد الإفريقي، والتي يتعين عليها توفير الموارد اللازمة لتنمية رأس مالها البشري.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

83. اعتباراً من 31 ديسمبر 2025، يعكس واقع الموارد البشرية بالمحكمة مستوى عالياً من الجاهزية التقنية، رغم وجود عوائق هيكلية وتطور الاحتياجات المتعلقة بالرفاه:

(1) استقرار التعداد الوظيفي: بلغ معدل شغل المناصب 75.56٪، مما يستدعي اعتماد إستراتيجية موجهة لمواصلة جهود المناصرة وشغل المناصب الممولة الشاغرة.

(2) الشفافية في التوظيف: أنجزت المحكمة انتقالها إلى نظام تقارير الإدارة (MBRS) من أجل تعزيز الشفافية وضمان التوازن بين الإنجازات المؤسسية والنقائص المتعلقة بالتوظيف، بما في ذلك رقمنة طلبات التكوين والتعيين.

(3) الاستقلالية الإدارية: وفقاً للبروتوكول، تعتمد المحكمة على لجانها الداخلية المكلفة بالتوظيف وانتقاء المترشحين لإدارة مواردها البشرية.

(4) التكريم و الجوائز: يتم تنفيذ سياسة تكريم الموظفين للإشادة بالإنجازات المتميزة للأفراد والفرق خلال دورات محددة.

(5) التطور المهني: يبقى إنشاء مسار منظم للترقية الداخلية، يخضع للنظام الأساسي ولوائح الموظفين والسياسات ذات الصلة بالترقية والتنقل، أولوية لضمان التطور المهني على المدى الطويل.

(6) الصحة والرفاه: تتوافق المحكمة مع سياسة الرفاه على مستوى الاتحاد الإفريقي، التي تقودها مديرية الخدمات الطبية والصحية، لمعالجة المسائل المتعلقة بإدارة الضغط النفسي والأمراض غير السارية.

(7) البنية التحتية الأمنية: شرعت وحدة الأمن والسلامة (SSU) في إعداد الصيغة الرسمية لدليل عمليات الأمن الخاص بها تمهيداً للانتقال إلى هيكل دائم للقيادة والتنسيق.

(8) سياسة التعيينات: اعتُمدت سنة 2024 سياسة جديدة تخص المتدربين والزملاء والباحثين، غير أن إعداد دليل توجيهي شامل موجه لجميع فئات الموظفين لا يزال قيد الإنجاز.

التوجه الاستراتيجي:

84. ستمنح المحكمة الأولوية لاستقرار التعداد الوظيفي من خلال مواصلة جهود المناصرة الرامية إلى شغل المناصب الشاغرة المدرجة في الميزانية. وسيتم التركيز على تنفيذ إستراتيجية مخصصة لتنمية الموارد البشرية توفق بين الخبرة المؤسسية ونهج يرمي إلى إنشاء «أسرة المحكمة الإفريقية السليمة والأمنة». وفي الوقت نفسه، ستستق المحكمة جهودها مع مديرية الخدمات الطبية والصحية التابعة لمفوضية الاتحاد الإفريقي لإطلاق مبادرات شاملة في مجال الرفاه. كما سيتم إضفاء الطابع الرسمي على منظومة الأمن

من خلال نظام إدارة متكامل . يشمل التكنولوجيات المقررة للمقررات الجديدة . بهدف حماية الموظفين والممتلكات.

مؤشر النجاح

85. بالنسبة لهذه الدورة الإستراتيجية، سيتمثل مؤشر النجاح في بلوغ الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

(1) **استقرار التعداد الوظيفي:** المناصرة من أجل تحقيق معدل شغل للمناصب، مع وضع مسار شفاف للترقية الداخلية والعمل على الحفاظ على الخبرة المؤسسية.

(2) **حوكمة مخصصة للموارد البشرية والرفاه:** التنفيذ الكامل لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمحكمة، وإطار للصحة النفسية يدمج الدعم المهني المنتظم وإدارة الضغط النفسي.

(3) **تعزيز الأمن والسلامة:** وجود نظام أمني تشغيلي متكامل، يشمل دليل عمليات نهائياً وبروتوكولات موحدة للتدخل في حالات الطوارئ.

(4) **رعاية طبية متقدمة:** عيادة مجهزة بالكامل بالمحكمة تستخدم نظاماً إلكترونياً لإدارة الرعاية الصحية (EHMS)، مع ترتيبات للإحالة إلى الرعاية المتخصصة عبر مجلس طبي إقليمي.

(5) **احتياطي مستدام من الكفاءات:** إقامة شراكات عملية مع المؤسسات الجامعية لدعم برامج التكوين والزمالات الممولة من قبل مصادر خارجية، مدعومة بدليل توجيهي متكامل.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

86. ستتم متابعة التقدم المحرز في مجال تنمية الموارد البشرية باستخدام الأهداف السنوية الرئيسية التالية:

(1) **رفع معدل شغل المناصب:** القيام سنوياً بأعمال المناصرة وتنفيذ إجراءات التوظيف التي تسمح بالرفع التدريجي لمعدل شغل المناصب الممولة.

(2) **مؤشرات الرفاه:** تسجيل زيادة سنوية في مشاركة الموظفين في برامج الرفاه وإدارة الضغط النفسي التي تنفذها مديرية الخدمات الطبية والصحية.

(3) الجاهزية الأمنية: تنظيم تمارين طوارئ نصف سنوية وتحقيق مشاركة تدريجية بنسبة 100% في الدورات التحديثية المتعلقة بالأمن.

(4) تنفيذ السياسات: اعتماد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المخصصة ودليل عمليات وحدة الأمن والسلامة بشكل تدريجي.

(5) المساءلة الإدارية: زيادة سنوية في عدد الإطارات الخاضعين لتقييمات الأداء بزاوية 360 درجة، بما يشمل عنصر الرفاه.

(6) التميز في الإدماج: ضمان مشاركة الموظفين الجدد في دورة توجيه رسمية خلال الأشهر الثلاثة الأولى من التحاقهم بالعمل.

التدخلات الإستراتيجية:

87. تشكل التدخلات المتسلسلة التالية خارطة الطريق لتعزيز رأس المال البشري والمؤسسي للمحكمة.

2026

(1) حملة التوظيف: إطلاق عملية مستهدفة للمنافسة والتوظيف بغرض شغل المناصب الدائمة والممولة الشاغرة، في حدود الميزانية المعتمدة وبدعم من مصالح الاتحاد الإفريقي المكلفة بالتوظيف.

(2) المجلس الطبي الإقليمي: إنشاء مجلس طبي إقليمي لتحسين نظام الإحالة وضمان وصول الموظفين إلى الأطباء المتخصصين.

(3) اعتماد إستراتيجية الموارد البشرية: استكمال وتنفيذ إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الخاصة بالمحكمة بما يتوافق مع سياسات الاتحاد الإفريقي.

(4) التقييم المرجعي للرفاه: إجراء أول تقييم مرجعي للصحة النفسية ووضع جدول زمني للتدخلات المتعلقة بالدعم المهني وإدارة الضغط النفسي.

(5) تثبيت قيادة وحدة الأمن والسلامة: الاعتماد الرسمي لدليل عمليات الأمن وإضفاء الطابع المؤسسي على هيكل القيادة وإدارة الفرق.

(6) الشراكات التعليمية: إبرام اتفاقيات تعاون مع المؤسسات لتسهيل ودعم إقامة المتدربين والزملاء بالمحكمة.

سنة 2027

(1) المتابعة المنهجية والتقييمات بزاوية 360 درجة: إنشاء إطار لمتابعة سياسات الموارد البشرية وإضفاء الطابع المؤسسي على تقييمات 360 درجة للإطارات والموظفين.

(2) نشر دليل التوجيه: استكمال ونشر الدليل التوجيهي الشامل والإجراءات التشغيلية المعيارية لفائدة القضاة الجدد والموظفين والعاملين المتطوعين.

(3) الوقاية من الأمراض غير السارية: إطلاق استراتيجيات لتغيير أنماط الحياة وتحسين الجوانب المريحة في أماكن العمل بالتنسيق مع الخبراء الطبيين.

(4) تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية للرعاية الصحية (EHMS): ضمان اعتماد عيادة المحكمة لنظام إلكتروني لإدارة الرعاية الصحية بما يكفل التخطيط القائم على البيانات وسرية المعلومات.

2028

(1) مواءمة سياسة التطور المهني: تحسين إطار التوظيف والتطور المهني لضمان الاعتراف بمسار شفاف للترقية الداخلية.

(2) تقييم التدخلات: إنشاء نظام لتقييم فعالية التكوين التقني، والتدخلات في مجال الصحة النفسية، وتنمية المهارات.

(3) تخطيط التعاقب الوظيفي: إعداد إطار متعدد السنوات لتخطيط المواهب من أجل ضمان الاستمرارية المؤسسية للمناصب القيادية الرئيسية والوظائف التقنية.

النتيجة 3.2: الاستخدام الأمثل للموارد الرقمية

88. إن التحول الرقمي للمحكمة يُعد ضرورة إستراتيجية تتجاوز مجرد الدعم التقني. فبالنسبة لهيئة قضائية قارية، يمثل الاستخدام الأمثل للموارد الرقمية الوسيلة الأساسية لضمان استمرارية الأعمال، وأمن المعلومات، وإمكانية الوصول على المستوى العالمي. وإذا كانت الدورة السابقة قد حققت نتائج إيجابية من الناحية الوظيفية فيما يتعلق بالتعافي من الكوارث وسير العمل عن بُعد، فإن غياب حوكمة إستراتيجية متماسكة قد أعاق تنفيذ التحديثات الضرورية لقاءات الجلسات ونظام المحكمة الإلكترونية (E-Court). وتُركز هذه الفترة الإستراتيجية على إضفاء الطابع المهني على حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتنفيذ الكامل لخدمة المحكمة الإلكترونية، بما يضمن بقاء المحكمة مؤسسة مبتكرة وآمنة من حيث البيانات. وتجسد هذه النتيجة مبدأ المسؤولية المشتركة من خلال الإقرار بأن العدالة الرقمية تعتمد على شراكة عالية الكفاءة بين البنية التحتية التقنية للمحكمة والاستعداد الرقمي للمتقاضين، ونقابات المحامين، والأنظمة القضائية الوطنية.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

89. اعتبارًا من 31 ديسمبر 2025، تُظهر البنية التحتية الرقمية للمحكمة فجوة بين المرونة التشغيلية والحوكمة الإستراتيجية:

(1) **وضع الحوكمة:** تطبق المحكمة سياسة تكنولوجيا المعلومات على مستوى الاتحاد الإفريقي، والتي تشكل الإطار التنظيمي العام للسلوك والمعايير الرقمية عبر الاتحاد. غير أن هذه السياسة لم تُكيّف بعد مع المتطلبات القضائية الخاصة بالمحكمة. إضافة إلى ذلك، فإن الإستراتيجية الداخلية لتكنولوجيا المعلومات، التي تمثل خارطة الطريق لتنفيذ هذه السياسات، لم تخضع لمراجعة رسمية خلال دورة 2021-2025، مما أدى إلى وجود فجوة بين البنية التحتية الرقمية الحالية والاحتياجات التشغيلية المتطورة.

(2) **استمرارية الأعمال:** يوجد موقع قوي للتعافي من الكوارث ونظام نسخ احتياطي سحابي يعملان بكامل طاقتهما، مما يعزز بصورة كبيرة أمن البيانات.

(3) **كفاءة سير العمل:** تم تنفيذ نظام DocuSign بنجاح، مما أسهم في تحديث مسار الوثائق الإلكترونية وتقليص استهلاك الورق بشكل ملموس.

(4) الأمن السيبراني: يوجد نظام موحد لإدارة التهديدات، مدعوم بدورات توعوية موجهة للقضاة والموظفين.

(5) أوجه القصور في البنية التحتية: ظلت التحديثات التكنولوجية الأساسية لقاءات الجلسات، لا سيما الأنظمة السمعية البصرية والبرمجيات القضائية المتخصصة، متوقفة بسبب القيود المالية والإستراتيجية.

(6) التوظيف والتكوين: لا تزال وحدة تكنولوجيا المعلومات تعاني من نقص في الموارد البشرية بسبب التأخر في توظيف مساعد تكنولوجيا المعلومات، كما أن التكوين التقني على إدارة المحكمة الإلكترونية كان منقطعاً.

التوجه الاستراتيجي

90. ستولي المحكمة أولوية لمراجعة وتوحيد استراتيجيتها الخاصة بتكنولوجيا المعلومات على الفور، بحيث تكون بمثابة خطة عمل عملية للسنوات الثلاث المقبلة. وينصب التركيز على التنفيذ الكامل لخدمة المحكمة الإلكترونية التابعة للمحكمة الإفريقية، مع ضمان تزويد القضاة والموظفين المعنيين بالوسائل اللازمة لتطبيق معايير الإيداع الإلكتروني وإدارة القضايا. ويتضمن هذا المسار الترافع من أجل الحصول على الميزانية اللازمة لتحديث تقنيات قاعات الجلسات عالية الدقة، وضمان قابلية التشغيل البيئي التقني بين جميع المنصات الإدارية، وتعزيز تدابير الأمن السيبراني لحماية سلامة الملفات القضائية.

مؤشر النجاح

91. خلال هذه الدورة الإستراتيجية، يتمثل مؤشر النجاح في تحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

(1) إرساء حوكمة مؤسسية لتكنولوجيا المعلومات: تتم مراجعة إستراتيجية المحكمة في مجال تكنولوجيا المعلومات بانتظام وتكييفها بما يتماشى مع السياسة العامة لتكنولوجيا المعلومات للاتحاد الإفريقي. وتشمل هذه الإستراتيجية دورة مراجعة سنوية صارمة لضمان بقاء خارطة الطريق الرقمية مواكبة للاحتياجات القضائية والتشغيلية المتغيرة للمحكمة.

(2) واجهة قضائية موحدة: إعطاء الأولوية لتوحيد جميع مسارات العمل القضائية، بما في ذلك الإيداع الإلكتروني، والإدارة الداخلية للقضايا، وتتبع الاجتهاد القضائي، ضمن بيئة رقمية واحدة وعالية الأداء. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى القضاء على الازدواجية الوظيفية من خلال دمج

الأدوات الحالية ضمن واجهة موحدة، مما يخفض تكاليف الصيانة على المدى الطويل ويضمن سلسلة قضائية سلسة قائمة على البيانات من إيداع الدعوى إلى نشر القرار النهائي المتعلق بها.

(3) تكنولوجيا متقدمة في قاعات الجلسات: تنفيذ الخطط التقنية والتحديث التدريجي للتقنيات السمعية البصرية وأنظمة النسخ الرقمي في قاعات الجلسات بما يسمح بعقد جلسات هجينة عالية الجودة. وتضمن هذه البنية التحتية النسخ الفوري والترجمة الشفوية متعددة القنوات بجميع لغات الاتحاد، مما يعزز إمكانية الوصول ودقة أرشفة الإجراءات القضائية.

(4) المرونة السيبرانية: تشغيل إطار استباقي للأمن السيبراني يشمل الكشف الآلي عن التهديدات والالتزام الكامل من قبل القضاة والموظفين ببروتوكولات حماية البيانات.

(5) الرقمنة الشاملة: رقمنة جميع الإجراءات التشغيلية للمحكمة وتوحيدها، مع التركيز على واجهات تتمحور حول المستخدم، وإزالة الاختناقات اليدوية، وضمان التوافق بين الأنظمة.

(6) تعزيز قدرات الدعم: تتولى وحدة تكنولوجيا المعلومات، التي يتم تعزيز ملاكها البشري وقدراتها التقنية تدريجياً، الحفاظ على مستوى مرتفع من رضا المستخدمين عن الخدمات الرقمية الداخلية والخارجية.

الأهداف الرئيسية للأداء السنوي (2026-2028)

92. ستمت متابعة التقدم نحو الاستخدام الأمثل للموارد الرقمية من خلال الأهداف السنوية الرئيسية التالية:

- (1) المواءمة الإستراتيجية:** مراجعة وتحديث إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات بشكل تدريجي.
- (2) تحسين سير العمل الرقمي:** تسجيل زيادة سنوية في دمج واستخدام المكونات الموحدة لخدمة المحكمة الإلكترونية بحلول نهاية سنة 2027. وسيتم قياس التقدم من خلال نجاح تحويل العمليات اليدوية إلى البيئة الرقمية الموحدة، مع التركيز على تحقيق الكفاءة من حيث التكلفة وإزالة صيانة البرمجيات المكررة.
- (3) تحديث البنية التحتية:** التنفيذ التدريجي للتحديثات السمعية البصرية والبرمجية المخطط لها لقاعات الجلسات.
- (4) التكوين على الأمن السيبراني:** تنظيم ورشات دورية حول الأمن السيبراني وسلامة البيانات لفائدة جميع القضاة والموظفين.

(5) محطة رئيسية في التوظيف: شغل منصب مساعد تكنولوجيا المعلومات تدريجيًا وجميع المناصب التقنية الشاغرة.

(6) التوحيد القياسي: تسجيل زيادة سنوية في توحيد استخدام البرمجيات بين الموظفين القضائيين وموظفي قلم المحكمة.

التدخلات الإستراتيجية

93. تشكل التدخلات المتسلسلة التالية خارطة طريق التطور الرقمي للمحكمة:

2026

(1) مراجعة الإستراتيجية: إجراء مراجعة فورية وتشاركية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات من أجل مواءمة الاستثمارات الرقمية مع الأهداف الإستراتيجية للفترة 2026-2028.

(2) استقرار ملاك تكنولوجيا المعلومات: إعطاء الأولوية للترافع من أجل التوظيف العاجل لمساعد تكنولوجيا المعلومات ووضع هيكل واضح للدعم التقني لتحسين أوقات الاستجابة.

(3) تعزيز الأمن السيبراني: تحديث نظام الإدارة الموحدة للتهديدات وتنفيذ المصادقة متعددة العوامل لجميع قواعد البيانات القضائية والإدارية.

(4) تمويل التكوين التقني: الترافع للحصول على الموارد اللازمة لتكوين متخصص في إدارة المحكمة الإلكترونية، مع التركيز على الإدارة القانونية، وقلم المحكمة، ووحدة اللغات، لضمان التنفيذ التشغيلي.

(5) التقييم التقني وتحليل الاحتياجات: إجراء تدقيق تقني شامل للمعدات السمعية البصرية الحالية في قاعات الجلسات وإعداد المواصفات التقنية لبنية تحتية حديثة ومتوافقة مع التقنيات الهجينة، بما يضمن أن أي عملية تحديث مستقبلية ستكون قائمة على البيانات ومتوافقة تمامًا مع الإستراتيجية الرقمية طويلة الأمد للمحكمة.

2027

(1) تقييم الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة: إجراء دراسة جدوى حول الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في البحث القانوني والنسخ الآلي داخل المحكمة.

(2) الترافع بشأن الميزانية والتكامل التقني: إطلاق عملية الترافع المتعلقة بميزانية دورة 2028 من خلال استكمال تحليل التكلفة والمنفعة وخطط التكامل التقني. وتهدف هذه المرحلة إلى الحصول على الموافقات اللازمة من الأجهزة التداولية للاتحاد الإفريقي عبر إبراز كيفية مساهمة تحديث قاعات الجلسات في تحقيق الهدف الأوسع المتمثل في الشفافية وإمكانية الوصول إلى العدالة.

(3) التكامل التقني لمكونات نظام المحكمة الإلكترونية: تشغيل المكونات المتبقية لنظام المحكمة الإلكترونية وضمان التكامل السلس مع بوابة AJUDATA.

(4) توحيد البرمجيات: استكمال توحيد جميع حزم البرمجيات وبروتوكولات الاقتناء لضمان اتساق النظام وتوافقه.

(5) الأرشفة الرقمي (التوثيق الإلكتروني): إطلاق رقمنة وفهرسة منهجية لجميع الملفات القضائية التاريخية لضمان سلامة البيانات على المدى الطويل ودقة البحث فيها.

2028

(1) تدقيق الرقمنة الشاملة: مراجعة ورقمنة جميع الإجراءات التشغيلية اليدوية المتبقية لضمان بيئة إدارية رقمية بالكامل.

(2) إدارة دورة حياة الأصول طويلة الأمد: تنفيذ سياسة رسمية لصيانة واستبدال جميع معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجنب التقادم التكنولوجي.

(3) تحسين الواجهة الرقمية العامة: تطوير الموقع الإلكتروني للمحكمة والبوابات العامة لضمان سهولة الاستخدام عبر الأجهزة المحمولة والتزامن متعدد اللغات بجميع لغات العمل المعتمدة في الاتحاد الإفريقي.

(4) تنفيذ إعادة التأهيل التكنولوجي لقاعات الجلسات: الحصول على الميزانية المخصصة والشروع في التحديث التدريجي للبنية التحتية الصوتية والمرئية وأنظمة البث المباشر لقاعات الجلسات. وستعطى الأولوية في هذه المرحلة لتركيب أنظمة النسخ الرقمي وأدوات الترجمة الشفوية متعددة القنوات بما يسمح بعقد جلسات هجينة عالية الجودة وضمان إنشاء سجل رقمي دائم وقابل للبحث لجميع الإجراءات.

النتيجة 3.3: تحسين إدارة المعرفة

94. المحكمة منظمة متعلمة ملتزمة بتطوير المعارف القضائية والإدارية واكتسابها وتبادلها بصورة منهجية. وبالنسبة لمحكمة قارية، تمثل إدارة المعرفة ركيزة إستراتيجية تضمن اتساق الاجتهاد القضائي وصون الذاكرة المؤسسية. وفي حين حققت الدورة السابقة نسبة رقمنة تاريخية بلغت 97% فيما يتعلق بالملفات القضائية، فإن الفجوة الهيكلية بين تخزين البيانات وإمكانية الوصول إليها ما تزال قائمة. وتهدف هذه الفترة الإستراتيجية إلى ترسيخ ثقافة قائمة على المعرفة تُدمج فيها أنشطة البحث والتوثيق بسلاسة في عمل المحكمة. وتجسد هذه النتيجة مبدأ المسؤولية المشتركة من خلال تحويل الأرشيفات الداخلية غير السرية للمحكمة إلى قاعدة بيانات قارية متاحة للجمهور. ومع الالتزام الصارم ببروتوكولات حماية البيانات والسرية، تضمن المحكمة أن تسهم مواردها الوثائقية العامة في تطوير القانون الإفريقي لحقوق الإنسان ضمن مبادرة تعاونية تشمل نقاط الاتصال الوطنية والشركاء الأكاديميين ووسائل الإعلام والهيئات القضائية الوطنية والإقليمية.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

95. اعتبارًا من 31 ديسمبر 2025، تمتلك المحكمة مجموعة كبيرة من الموارد الرقمية، لكنها لم تُنشئ بعد البنية الموحدة اللازمة للبحث الفعال عن المعرفة:

- (1) نجاح رقمنة الملفات القضائية: حققت المحكمة نسبة رقمنة بلغت 97% لجميع الملفات القضائية منذ سنة 2008، مما عزز بصورة كبيرة أمن البيانات وحفظها على المدى الطويل.
- (2) أوجه القصور في الرقمنة المؤسسية: في المقابل، لا تتجاوز نسبة رقمنة الوثائق المؤسسية والإدارية (2006-2025) 5% بسبب النقص المزمن في الموظفين وغياب وحدة أرشيف متخصصة.

(3) وضع الحوكمة : تم إنشاء لجنة رسمية لإدارة المعرفة على مستوى قلم المحكمة، وترفع تقاريرها مباشرة إلى اللجنة المكلفة بالخطوة الإستراتيجية المؤلفة من القضاة لمتابعة الأداء.

(4) الموارد التكنولوجية: المكتبة الإلكترونية للمحكمة الإفريقية (ELA) وبرنامج إدارة المكتبة يعملان من الناحية التقنية، غير أن إثراء المحتوى ما يزال مستمرًا.

(5) أوجه القصور في الأنظمة: يوجد نقص حاد في مستودع مركزي لتخزين البيانات، مما يعني أن الملفات المرقمنة لا تزال مجزأة ويصعب الوصول إليها عبر منصة موحدة.

(6) تقلب الموارد: تعرضت ميزانية المكتبة الإلكترونية لتخفيض بنسبة 84%، مما يحد من قدرة المحكمة على تلبية طلبات البحث المتخصص.

(7) التأخر في معالجة المعلومات: لا تتجاوز نسبة تصنيف الوثائق 2%، كما أن الأرشفات الإدارية القديمة ما تزال محفوظة في ظروف تخزين مادية غير ملائمة.

(8) قيود التوظيف: أدى غياب أمين أرشيف متخصص إلى إبطاء إرساء نظام إدارة المعرفة على المستوى المؤسسي.

التوجه الاستراتيجي

96. ستعطي المحكمة الأولوية لإنشاء وتشغيل مستودع إلكتروني مركزي للتخزين يكون بمثابة المنصة المؤسسية الجامعة لجميع الموارد الرقمية. ويتمثل الهدف في الانتقال من تخزين البيانات المجزأ إلى تشغيل نظام توثيق المحكمة الإفريقية وقاعدة بيانات متكاملة للاجتهاد القضائي الإفريقي . ويشمل ذلك تنفيذ إطار صارم لحوكمة البيانات يركز على توحيد تسمية الوثائق وقواعد نشرها، إلى جانب الترافع من أجل جعل المكتبة الإلكترونية للمحكمة الإفريقية مركزاً قارياً للتميز في البحوث المتعلقة بحقوق الإنسان في أفريقيا.

مؤشر النجاح

97. بالنسبة لهذه الدورة الإستراتيجية، يتمثل مؤشر النجاح في تحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

(1) بنية رقمية موحدة: تشغيل مستودع إلكتروني مركزي يضم الأنظمة المدمجة للمكتبة الإلكترونية وAJUDATA وSDCA.

(2) أرشيف احترافي: إنشاء وظائف الأرشفة وتعزيزها تدريجياً من خلال الترافع لتوظيف أمين أرشيف دائم، بهدف إرساء نظام تخزين آمن ومستدام. وستولي المحكمة الأولوية للزيادة السنوية التدريجية في تصنيف الملفات الإدارية والقضائية وتخزينها الآمن، بهدف القضاء المنهجي على التأخر المؤسسي في الرقمنة، ولا سيما العجز البالغ 95% في الملفات الإدارية، بحلول نهاية الدورة الإستراتيجية.

(3) مركز تميز معرفي: ترسيخ مكانة المحكمة باعتبارها المركز القاري الأول للتميز في القانون الإفريقي لحقوق الإنسان، بما يخدم كمرجع رئيسي للاجتهاد القضائي المتخصص، والبحوث القانونية المقارنة، والخبرة المؤسسية.

(4) إطار للبحث والتفاعل: تشغيل إطار منظم للبحث العلمي يقوم على التعاون النشط مع كليات الحقوق الإفريقية ودور النشر الأكاديمية الدولية.

(5) ثقافة تبادل المعرفة: إضفاء الطابع المؤسسي الكامل على معايير تنسيق الوثائق والإحالات المرجعية في جميع الإدارات، مدعومة ببرامج تكوينية منتظمة للموظفين.

(6) الريادة في الوصول الحر: تضطلع المحكمة بدور محفز لإنشاء مكتبة أفريقية مفتوحة الوصول، تتيح المؤلفات الأساسية المتعلقة بالقانون الإفريقي مجاناً، تعزيزاً لديمقراطية المعرفة.

الأهداف الرئيسية للأداء السنوي (2026-2028):

98. سيتم تتبع التقدم نحو تحسين إدارة المعرفة باستخدام الأهداف السنوية الرئيسية التالية:

- (1) إنشاء المستودع المرجعي:** التركيب والتشغيل التدريجي للمستودع المركزي للتخزين.
- (2) مرحلة مهمة في مجال التصنيف:** تسجيل زيادة سنوية متواصلة في تصنيف الوثائق.
- (3) الإثراء الرقمي:** تسجيل زيادة سنوية متواصلة في إثراء المكتبة الإلكترونية وAJUDATA بوثائق قابلة للاستشارة ومعالجة بواسطة تقنية التعرف الضوئي على الحروف (OCR).
- (4) الاستقرار الميزانياتي:** الدعوة إلى تخصيص ميزانية مستدامة ومتسقة للمكتبة الإلكترونية والاشتراكات في الموارد الرقمية.
- (5) مرحلة مهمة في مجال التوظيف:** التوظيف التدريجي لأمين أرشيف دائم وتسوية وضعية منصب مساعد إدخال البيانات.

التدخلات الإستراتيجية:

99. تشكل التدخلات المتتابة التالية خارطة الطريق لتعزيز البنية التحتية المعرفية للمحكمة :

2026

- (1) **اقتناء مستودع مرجعي مركزي:** إعطاء الأولوية لاقتناء ونشر المستودع المركزي للتخزين الإلكتروني بصورة تدريجية.
- (2) **الحوكمة والتنسيق:** تكليف لجنة إدارة المعرفة بقيادة المراجعة السنوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات من أجل ضمان اتساقها التقني.
- (3) **تحديث برامج الرقمنة:** اقتناء برنامج حديث للتعرف الضوئي على الحروف (OCR) من أجل استبدال ملفات الصور ذات الجودة الرديئة وتسريع معالجة الملفات المعلقة.
- (4) **إطار حوكمة البيانات:** إعداد وتطبيق مبادئ توجيهية في مجال إدارة الوثائق وآداب الاتصال من أجل توحيد مرجعية الملفات وتسجيلها.

2027

- (1) **نشر الأنظمة (ELA/AJUDATA/SDCA):** ضمان التطوير الكامل والإثراء والإطلاق الرسمي للأنظمة الرئيسية للمعرفة الرقمية.
- (1) **إستراتيجية التعاون مع الناشرين:** التعاون بصورة منهجية مع الناشرين الأكاديميين من أجل الحصول على نسخ مؤسسية وإتاحة الوصول الحر إلى المحتويات الأكاديمية الأساسية.
- (2) **حملة الرقمنة المؤسسية:** تنفيذ مشروع تجريبي للاستعانة بمصادر خارجية من أجل تسريع رقمنة الأرشيفات المؤسسية المعلقة (2006-2025)، مع التركيز على انتقال الأرشيفات الإدارية من التخزين المادي إلى التخزين الرقمي الآمن.
- (3) **التكوين على إدارة المعرفة:** توفير تكوين لجميع الموظفين بشأن الإجراءات الجديدة لتبادل المعرفة من أجل تطوير ثقافة البحث داخل المؤسسة.
- (4) **تنفيذ الإطار الاستراتيجي للبحث:** جعل سياسة البحث الخاصة بالمحكمة قيد التنفيذ من خلال تحديد وتطوير مجالات بحث إستراتيجية. ويُيسّر هذا التوجه إقامة تعاون منظم مع كليات الحقوق

الإفريقية ومؤسسات دولية مرموقة من أجل ضمان استناد الاجتهاد القضائي للمحكمة إلى بحث قانوني صارم ومتعدد الولايات القضائية.

2028

(2) **مركز التميز اللغوي:** الحفاظ على إدارة متقدمة للمصطلحات ضمن سير عمل الإجراءات القضائية من أجل ضمان الدقة الاجتهادية في جميع لغات الاتحاد.

(3) **مركز التميز في مجال المعرفة:** إثراء المكتبة الرقمية وقاعدة بيانات البحوث بصورة كاملة من أجل الاستجابة لمختلف الاحتياجات اللغوية والأكاديمية للقارة.

(4) **الاندماج في النظام الإفريقي للموارد ذات الوصول الحر:** إضفاء الطابع الرسمي على مشاركة المحكمة في المبادرات القائمة للاتحاد الإفريقي في مجال الموارد ذات الوصول الحر — مثل تلك التي تديرها مديريةية الإعلام والاتصال (DIC) — من أجل ضمان توسيع نطاق الوصول إلى قواعد بيانات البحوث القارية. ويهدف هذا الالتزام إلى الاستفادة من البرامج الرائدة على مستوى الاتحاد بغرض توفير موارد أكاديمية وقانونية عالية الجودة للموظفين المكلفين بالشؤون القضائية والبحثية بالمحكمة، مع العمل في الوقت ذاته على تعزيز إضفاء الطابع الديمقراطي على المعرفة داخل النظام الإفريقي لحقوق الإنسان.

(5) **تدقيق الرقمنة المنهجية:** مراجعة ورقمنة جميع الإجراءات الإدارية والتشغيلية المتبقية من أجل ضمان التوافق البيني بين الأنظمة القضائية والمالية وأنظمة إدارة الموارد البشرية.

(6) **مبادرة التوظيف الدائم:** إطلاق عملية التوظيف لمنصب أمين الأرشيف المعتمد من أجل إنشاء وحدة الأرشيف الرسمية المكلفة بالملفات الإدارية.

النتيجة 3.4: تحسين الموارد المادية

100. تعتمد قدرة المحكمة على ممارسة وظائفها القضائية بفعالية على توافر بيئة مادية آمنة وحديثة ومحكمة الإدارة. وتضمن الموارد المادية المثلى أن يتمكن القضاة والموظفون من العمل باستخدام الأدوات اللازمة، مع توفير إطار يليق بالعدالة القارية. وفي حين تميزت الدورة السابقة بتقديم خدمات استثنائية — اتسمت بنسبة رضا العملاء بلغت 95% وتنفيذ لوائح محدثة في مجال السفر

والمشتريات — فإن شغل المقرات المؤقتة لفترة طويلة قد بلغ حدوده الهيكلية، مما أدى إلى تدهور البنية التحتية وظهور قيود تشغيلية. وتركز هذه الفترة الإستراتيجية على إضفاء الطابع المؤسسي على إطار للصيانة الاستباقية، مع الاستفادة من اللجنة المشتركة للتيسير المكلفة بتنفيذ اتفاق المقر من أجل تزويد المحكمة بمقر دائم. وتجسد هذه النتيجة مبدأ المسؤولية المشتركة من خلال الإقرار بأن الحيز المادي والأمن الخاصين بالمحكمة يشكلان التزاماً مشتركاً بين الاتحاد الإفريقي والدولة المضيفة، بما يضمن أن تكون البنية التحتية القضائية على مستوى جسامه ولايتها القارية.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025):

101. في 31 ديسمبر 2025، اتسم وضع الموارد المادية للمحكمة بكفاءة داخلية عالية وتقلب كبير في البنية التحتية الخارجية:

(1) **التميز التشغيلي:** تجاوزت وحدة المشتريات والسفر والمخازن (PTSU) باستمرار نسبة رضا العملاء البالغة 95٪، وحافظت على سلامة الأصول والامتثال لعمليات التدقيق بنسبة 100٪.

(2) **الأرض والالتزام:** خصصت الدولة المضيفة رسمياً 25 هكتاراً من الأراضي في المنطقة الدبلوماسية بأروشا، ووافقت على ميزانية أولية للبناء قدرها 1.7 مليون دولار أمريكي.

(3) **حالة تقدم الأشغال:** بلغت نسبة إنجاز الأشغال 58٪ في ديسمبر 2025. وتم إرساء تعاون مع الإدارات المعنية التابعة لمفوضية الاتحاد الإفريقي فيما يتعلق بتقديم المواصفات التقنية التي تستجيب للاحتياجات الخاصة بالمحكمة.

(4) **التقدم في مجال التنظيم :** نفذت المحكمة بنجاح سياسة سفر محدثة ولائحة شاملة للمشتريات، مما أسهم في ترشيد تقديم الخدمات وتعزيز المساءلة المالية.

(5) **الرقابة المؤسسية :** أصبحت اللجان الوظيفية المكلفة بالمشتريات تعمل بكامل طاقتها، بما يضمن أن تلتزم عمليات اقتناء المعدات بمعايير الاتحاد المتعلقة بالشفافية وتحقيق أفضل قيمة مقابل المال.

(6) **الاندماج الرقمي :** أنجزت المحكمة بنجاح عدة دورات تكوينية بشأن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، مما مكّن الموظفين من اكتساب مستوى عالٍ من الإلمام بمختلف الوحدات بهدف تحسين إدارة الأصول.

(7) **الثغرات الإستراتيجية :** لم يتم إعداد إستراتيجية تطوير البنية التحتية، كما اجتمعت اللجنة المشتركة للتيسير (CMF) مجدداً في شهر مايو 2025 بعد انقطاع دام ثماني سنوات.

(8) **حالة المقرات :** يشهد المبنى المؤقت الحالي تدهوراً كبيراً، نظراً لعدم قيام المالك بأعمال التجديد الضرورية، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الصيانة.

التوجه الاستراتيجي:

102. ستعطي المحكمة الأولوية لاعتماد إستراتيجية شاملة لتطوير البنية التحتية من أجل إدارة أصولها العقارية بصورة استباقية والانتقال إلى مقرها الدائم. وينصب التركيز على تكثيف الانخراط الدبلوماسي من خلال اللجنة المشتركة للتيسير من أجل ضمان استكمال المقرات الدائمة. ويشمل ذلك تنفيذ تخطيط داخلي صارم للمشتريات، وتوظيف الكوادر التقنية الأساسية لوحدة المشتريات والسفر والمخازن، واستكمال جميع المواصفات التقنية المطلوبة للمقرات الجديدة.

مؤشر النجاح:

103. بالنسبة لهذه الدورة الإستراتيجية، سيتمثل مؤشر النجاح في تحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029 :

(1) **المقرات الدائمة :** تكون المحكمة قد اتخذت جميع الترتيبات المؤسسية اللازمة للانتقال إلى مقراتها الدائمة بمجرد أن تنتهي السلطات المختصة من تشييدها.

(2) **الحوكمة الاستباقية للبنية التحتية:** تكون إستراتيجية شاملة لتطوير البنية التحتية قيد التشغيل الكامل وتوجه إدارة دورة حياة جميع الأصول المادية.

(3) **أروشا، العاصمة القضائية لإفريقيا:** تعزيز مكانة أروشا باعتبارها قطباً قارياً للعدالة وحقوق الإنسان في إفريقيا، ولا سيما من خلال الاستفادة من المقر الدائم للمحكمة والحوارات القضائية القارية.

(4) **الأنظمة اللوجستية المؤتمنة:** تكون عمليات المشتريات والخدمات اللوجستية مؤتمنة بالكامل ومتكاملة مع نظام SAP، بما يضمن تتبع الميزانية في الوقت الفعلي وإتاحة رؤية شاملة للموارد.

(5) **ثقافة التخطيط الموحد:** تلتزم الوحدات الداخلية بمنهجية تخطيط موحدة، بما يتيح تنفيذ خطة المشتريات السنوية بنسبة 100%.

(6) الإدارة المستدامة للأصول: يكون هناك نظام منظم لإدارة الأصول لمتابعة تكاليف الصيانة والاستبدال والتشغيل طويلة الأجل .

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

104. سيتم تتبع التقدم المحرز نحو تحسين الموارد المادية من خلال الأهداف السنوية التالية:

- (1) المراحل الرئيسية للبناء** ضمان المتابعة وإعداد تقارير فصلية حول مدى تقدم أشغال البناء، وفقاً لما يتحقق منه الفريق التقني المشترك المعني ببناء المقر الدائم للمحكمة.
- (2) وتيرة الاجتماعات** الدعوة إلى عقد اجتماعات منتظمة للجنة التسيير المشتركة لمتابعة تنفيذ اتفاق المقر.
- (3) مستوى الرضا عن الخدمات** ضمان تحقيق معدل رضا سنوي لا يقل عن 90% عن جميع خدمات المشتريات والسفر والمخازن.
- (4) الالتزام بأجال التخطيط** العمل تدريجياً على بلوغ نسبة التزام قدرها 100% بالمهلة الدنيا المحددة بأسبوعين بالنسبة لجميع طلبات الشراء غير المستعجلة.
- (5) تنفيذ الميزانية** العمل تدريجياً على تحقيق تنفيذ كامل بنسبة 100% للخطط السنوية المعتمدة المتعلقة بالمشتريات وصيانة البنية التحتية.

التدخلات الإستراتيجية

105. تشكل التدخلات المتتابة التالية خارطة الطريق الخاصة بتحديث البنية التحتية والخدمات اللوجستية للمحكمة:

2026

- (1) تنفيذ اتفاق المقر** ضمان عقد الاجتماع السنوي للجنة التسيير المشتركة لمتابعة تنفيذ خارطة الطريق الخاصة ببناء المقر الدائم، إضافة إلى المسائل الأخرى المتعلقة بتنفيذ اتفاق المقر.

(2) تعزيز مكانة أروشا كعاصمة قضائية دعم المبادرات الرامية إلى تعزيز دور مدينة أروشا كمركز قاري للتعاون القضائي والقانوني، من خلال توطيد التعاون والتنسيق مع المؤسسات القضائية الإقليمية والقارية، ولا سيما عبر الحوارات القضائية للاتحاد الإفريقي.

(3) إصلاح نظام التخطيط الداخلي فرض مهلة صارمة قدرها أسبوعان لجميع الطلبات، وربط مدى احترام الوحدات لهذه الآجال بتقييمات الأداء السنوية، بما يضمن تحسين تخطيط الموارد.

(4) الامتثال لمعايير المشتريات والدعم التقني بالتعاون مع مفوضية الاتحاد الإفريقي، تقديم المعلومات اللازمة، عند الاقتضاء، بشأن الأثاث والتجهيزات والاحتياجات الوظيفية المرتبطة بالمقر الدائم للمحكمة. ويشمل ذلك مراجعة دفاتر الشروط والتجهيزات المقترحة حسب الحاجة، بما يضمن توافقها مع المتطلبات القضائية والتشغيلية والأمنية للمحكمة.

2027

(1) اعتماد إستراتيجية البنية التحتية إعداد ونشر إستراتيجية شاملة لتطوير البنية التحتية بصورة تدريجية، بما يضمن إدارة أعمال الصيانة الجارية والتخطيط لمرحلة الانتقال.

(2) التنسيق الدبلوماسي رفيع المستوى إرساء الإطار المؤسسي لمكانة أروشا كعاصمة قضائية من خلال انخراط دبلوماسي مستمر مع الاتحاد الإفريقي والدولة المضيفة. والعمل على الحصول على الدعم الرسمي من الأجهزة السياسية لمبادرة الترويج لعلامة «أروشا»، بما يضمن أن يعكس تطوير المقر الدائم مكانة المدينة كمركز رئيسي للعدالة الدولية الإفريقية.

(3) إدماج أتمتة العمليات إعداد وتنفيذ نظام آلي لتخطيط المشتريات يكون مدمجاً مع نظام SAP وبرمجية الميزانية التابعة للاتحاد الإفريقي.

(4) الانتقال إلى المقر الدائم التعاون مع خبراء مفوضية الاتحاد الإفريقي لضمان جاهزية المقر لاستقبال المؤسسة، وتقديم المقترحات اللازمة لاستكمال وتنفيذ الخطة التقنية الخاصة بتسليم المنشآت الجديدة، مع مراعاة جميع مكوناتها.

(5) الإشراف على الاستدامة البيئية متابعة إدماج أنظمة موفرة للطاقة تعمل بأتمتة ذاتية، واعتماد بروتوكولات رقمية داخل المقر الجديد. ويضمن ذلك تشغيل المرافق في امتثال كامل للمتطلبات

البيئية للمحكمة، والاستفادة من تقنيات المباني الذكية للحد بصورة منهجية من البصمة الكربونية للمؤسسة.

2028

(1) **نشر نظام إدارة الأصول:** تنفيذ نظام منظم يسمح بتتبع دورات الصيانة والاستبدال لجميع التجهيزات الموجودة بالمقر الدائم.

(2) **تشغيل فضاء الأرشفة:** ضمان تجهيز وحدة الأرشفة الجديدة بالكامل برفوف متخصصة ونظام تكييف هواء يتوافق مع إستراتيجية إدارة المعرفة.

(3) **مراجعة الهيكل اللوجستي:** اقتراح هيكل أمثل لإدارة المرافق ووحدة الدعم التقني والخدمات (PTSU)، يتلاءم مع الاحتياجات التشغيلية المتزايدة الناتجة عن إدارة منشأة دولية دائمة.

(4) **تدقيق الجدوى طويلة الأجل:** إجراء مراجعة شاملة لدورة حياة البنية التحتية وكفاءة الخدمات اللوجستية، بهدف توفير المعطيات اللازمة لإعداد الدورة الإستراتيجية المقبلة.

النتيجة 3.5: زيادة الموارد المالية

106. لكي تتمكن المحكمة من الاضطلاع بمهامها بصورة مستقلة ومستدامة، يتعين عليها أن تتوفر على موارد مالية تتناسب مع نطاق ولايتها القارية المتنامية. وعلى الرغم من أن المحكمة أظهرت مستوى استثنائياً من النزاهة المالية، بحصولها بشكل متواصل على تقارير تدقيق خالية من التحفظات، فإنها لا تزال مقيدة باتجاه ميزاني تنازلي وبقيود سياسية خارجية تؤثر على تمويل الشركاء. وتركز هذه الدورة الإستراتيجية على الانتقال من حالة الجمود المالي إلى إطار متنوع وقابل للتنبؤ لتعبئة الموارد. وتجسد هذه النتيجة مبدأ المسؤولية المشتركة من خلال إعادة طرح مقترح إنشاء صندوق ائتماني خاص بالمحكمة، والدعوة إلى تخصيص بند مستقل في الميزانية للسلطة القضائية، بما يضمن الاعتراف بالاستقرار المالي للمحكمة باعتباره التزاماً مشتركاً يقع على عاتق الاتحاد الإفريقي ودوله الأعضاء، حمايةً لمسار العدالة من تقلبات السياسية والعوائق الإدارية.

الوضع المرجعي (ديسمبر 2025)

107. بتاريخ 31 ديسمبر 2025، تتسم الوضعية المالية للمحكمة بمستويات عالية من الانضباط المالي، غير أنها تعاني من نمو راكد، وذلك على النحو الآتي:

(1) **النزاهة المالية:** حصلت المحكمة على أربعة تقارير تدقيق متتالية خالية من التحفظات (2021-2024)، وحافظت على معدل تنفيذ لتوصيات التدقيق الخارجي بلغ 95%.

(2) **اتجاه الميزانية:** عادت الميزانية إلى مستويات قريبة من مستوياتها المرجعية، حيث بلغ إجمالي الميزانية المعتمدة لسنة 2025 مبلغ 10,813,232 دولارًا أمريكيًا، وهو ما لا يمثل سوى زيادة صافية بنسبة 3.2% مقارنة بسنة 2020.

(3) **أوجه القصور في تعبئة الموارد:** لم يتم اعتماد إستراتيجية تعبئة الموارد، كما تم تعليق الأداة الرئيسية لتنويع مصادر التمويل، والمتمثلة في الصندوق الائتماني للمحكمة، خلال الدورة السابقة.

(4) **تعليق صندوق المساعدة القانونية:** لا يزال صندوق المساعدة القانونية التابع للاتحاد الإفريقي غير مفعّل، بسبب عدم تعيين مجلس إدارته من قبل مفوضية الاتحاد الإفريقي.

(5) **قدرات وحدة التدقيق:** على الرغم من أن وحدة التدقيق الداخلي حققت نسبة تنفيذ لتوصياتها بلغت 76%، فإن عدم وجود بند مالي مستقل وعدم توفر منصب ثانٍ لمدقق داخلي يحدّان من قدرتها على ممارسة رقابة مستمرة وعالية المستوى على جميع أنشطة المحكمة.

(6) **قصور هيكل:** لا تزال أداة المتابعة والتقييم وإعداد التقارير القارية (AMERT) غير ملائمة للنموذج التشغيلي القضائي، كما أنها تقتصر إلى المرونة اللازمة للتكيف مع إجراءات الميزانية الإضافية، مما يؤدي إلى تعقيدات إجرائية غير ضرورية.

التوجه الاستراتيجي

108. ستعتمد المحكمة مقارنة متعددة المحاور لتعزيز التمويل المستدام، وذلك أساسًا من خلال تقديم مقترح لإنشاء صندوق ائتماني يكمل مصادر التمويل الإضافية، مع الالتزام بلوائح الاتحاد الإفريقي والحفاظ على استقلالها القضائي. وفي الوقت ذاته، ستستند المحكمة إلى سجلها الحافل بالنجاح في مجال التدقيق، وإلى استقلالها القضائي وحيادها ونزاهتها، لقيادة حملة مناصرة تهدف إلى رفع القيود التي تحد حاليًا من إمكانية حصولها على تمويل مباشر من الشركاء. وتشمل هذه الإستراتيجية ما يلي: اعتماد إستراتيجية رسمية لتعبئة الموارد؛ الدعوة إلى تخصيص بند مالي مستقل للتدقيق

الداخلي؛ تكثيف الجهود الرامية إلى تفعيل صندوق المساعدة القانونية. ولدعم هذه المبادرات، ستضع المحكمة معايير موضوعية للجودة المالية بهدف اعتماد منهجية قائمة على الأدلة في جميع طلبات التمويل المستقبلية.

مؤشر النجاح

109. يتمثل مؤشر النجاح لهذه الدورة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف التالية بحلول يناير 2029:

- 1) **الاستدامة المالية:** وصول مقترح إنشاء الصندوق الائتماني للمحكمة إلى المراحل النهائية ضمن مسارات اتخاذ القرار ذات الصلة في الاتحاد الإفريقي.
- 2) **استقرار الميزانية:** حصول المحكمة على الميزانية اللازمة للاضطلاع بمهامها الأساسية.
- 3) **تشغيل صندوق المساعدة القانونية:** أن يصبح صندوق المساعدة القانونية على وشك التشغيل الفعلي، مع تعيين مجلس إدارته.
- 4) **الرقابة الرقمية:** استخدام برنامج متخصص لإدارة التدقيق، بما يتيح اعتمادًا بنسبة 100% للأموال ومعدل تنفيذ يبلغ 90% لتوصيات التدقيق الداخلي.

الأهداف السنوية الرئيسية للأداء (2026-2028)

110. سيتم قياس التقدم المحرز نحو زيادة الموارد المالية بالاستناد إلى الأهداف السنوية التالية:

- 1) **اعتماد السياسات:** استكمال واعتماد استراتيجيات تعبئة الموارد والتدقيق الداخلي تدريجيًا.
- 2) **استقلالية التدقيق:** الدعوة إلى إنشاء بند مالي مستقل ومخصص لوحدة التدقيق الداخلي ضمن دورة ميزانية سنة 2028.
- 3) **رفع القيود:** المطالبة بإعادة النظر رسميًا في قرار المجلس التنفيذي الذي يمنع المحكمة من الحصول على تمويل من الشركاء.
- 4) **تفعيل صندوق المساعدة القانونية:** الدعوة إلى تعيين مجلس إدارة صندوق المساعدة القانونية.

(5) التميز في التنفيذ: الحفاظ على معدل سنوي لتنفيذ الميزانية لا يقل عن 95%، ومواصلة الحصول على تقارير تدقيق خالية من التحفظات.

(6) نمو الموارد: الدعوة إلى تزويد المحكمة بالموارد اللازمة لأداء وظائفها الأساسية.

التدخلات الإستراتيجية

111. تشكل التدخلات المتتالية خارطة الطريق الرامية إلى ضمان الاستدامة المالية للمحكمة:

2026

(1) اعتماد إستراتيجية لتعبئة الموارد: استكمال واعتماد إستراتيجية شاملة لتعبئة الموارد دون تأخير، تتضمن إطارًا رسميًا لتنسيق جهود جمع التمويل بين المحاكم الإقليمية. وستكون هذه الإستراتيجية الأداة الرئيسية لتوجيه مشاركة مختلف أصحاب المصلحة وتنفيذ المبادرات المشتركة التي أوصى بها الحوار الثلاثي.

(2) تصميم الصندوق الائتماني وإعادة إطلاقه: تحديث الدراسة الشاملة المتعلقة بإنشاء الصندوق الائتماني للمحكمة من خلال إجراء تحليل مقارنة مع صندوق السلام التابع للاتحاد الإفريقي وغيرها من آليات التمويل الناجحة التابعة للاتحاد. وسيسهّم ذلك في ضمان توافق هيكل الحوكمة المقترح مع المعايير المالية للاتحاد الإفريقي، مع الحفاظ على خصوصية ولاية المحكمة في مجال حقوق الإنسان.

(3) المناصرة رفيعة المستوى لصندوق المساعدة القانونية: إعطاء الأولوية للتعاون مع رئيس مفوضية الاتحاد الإفريقي لاستكمال تعيين مجلس إدارة صندوق المساعدة القانونية.

(4) دراسة شفافية التكاليف: إجراء مراجعة شاملة لنفقات الاجتماعات بهدف تحديد فرص التوفير وتعزيز الشفافية تجاه الدول الأعضاء.

سنة 2027

(1) فريق العمل الخاص بالصندوق الائتماني: إحالة مقترح إنشاء الصندوق الائتماني إلى الجهات المختصة داخل مفوضية الاتحاد الإفريقي والأجهزة التداولية التابعة للاتحاد.

(2) حملة تكييف نظام AMERT: التعاون مع مديرية الشؤون المالية بمفوضية الاتحاد الإفريقي لتكييف نظام التقارير مع المتطلبات التشغيلية الخاصة بهيئة قضائية، ومراعاة التغييرات الناجمة عن اعتماد ميزانيات إضافية.

(3) المعايير المالية القضائية: اقتراح معايير مالية موضوعية خاصة بتمويل المحاكم، تشمل الموارد البشرية القضائية والتجهيزات التقنية وأمن قاعات الجلسات.

(4) تعزيز وحدة التدقيق: المطالبة بتخصيص الموارد اللازمة لشغل المنصب الثاني لمدقق داخلي برتبة 2P، وتحديث سجل مخاطر التدقيق ليشمل العمليات المعلوماتية والتشغيلية الجديدة.

(5) رقمنة التدقيق الداخلي: الحصول على تمويل لاقتناء برنامج متخصص في التدقيق بهدف تحسين التوثيق والمتابعة الآلية للتوصيات.

سنة 2028

(1) تنفيذ الصندوق الائتماني: الحصول على موافقة الأجهزة التداولية للاتحاد الإفريقي على إنشاء الصندوق الائتماني، واستكمال الإطار القانوني والحوكمي اللازم لإطلاقه. ويتضمن ذلك إعداد المبادئ التوجيهية التقنية للتعاون مع الدول الأعضاء والقطاع الخاص والجاليات المقيمة بالخارج، بما يضمن جاهزية الصندوق لتلقي التمويل فور اعتماده.

(2) تقييم أثر النموذج القضائي: استكمال دراسة شاملة حول المتطلبات الهيكلية والمالية لنموذج قضائي يعمل فيه القضاة بدوام كامل، بما يضمن جاهزية المؤسسة. وسيتم الاحتفاظ بهذه الدراسة الفنية لتقديمها إلى الأجهزة التداولية للاتحاد الإفريقي عند الطلب، ضمانًا لاستعداد المحكمة لتنفيذ أي قرار سيادي يتعلق ببنيتها القضائية.

(3) تعزيز التفويض المالي: الاستفادة من السجل المتميز للمحكمة في مجال التدقيق من أجل إضفاء الطابع الرسمي على مستويات التفويض المالي الحالية وتوسيعها. ويضمن ذلك الحفاظ على المرونة الإدارية للمحكمة بما يتناسب مع استقلالها القضائي، خصوصًا مع انتقالها إلى مقرها الدائم واعتماد مصادر تمويل جديدة.

(4) تعيين خبير مالي خارجي: تعزيز لجنة التدقيق من خلال تعيين خبير مالي خارجي وتوفير تكوين متخصص في مجال الرقابة القضائية.

(5) الإدماج المنهجي للتوصيات: إلزام جميع الوحدات بإدراج توصيات التدقيق ضمن خطط عملها، مع تقديم تقارير فصلية إلى اللجان القضائية المختصة بشأن مدى تنفيذها.

4. إطار الحوكمة والتنفيذ

112. يعتمد نجاح تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية على مواصلة الانتقال من نظام إعداد تقارير قائم على الأنشطة إلى ثقافة إدارة قائمة على النتائج. ويحدد هذا القسم الأخير آليات الحوكمة اللازمة لتحويل الأهداف الإستراتيجية للمحكمة إلى عمليات يومية، بما يضمن بقاء المؤسسة مرنة وخاضعة للمساءلة وقادرة على الصمود ماليًا خلال الفترة 2026-2028.

113. في حين أن آليات الحوكمة الداخلية تُسيّر العمليات اليومية، فإن التنفيذ الكامل لبعض التدخلات الاستراتيجية يبقى مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالبيئة السياسية الخارجية. وبالتالي، فإن تحقيق نتائج محددة يتطلب قرارات وموافقات وتخصيص موارد أو تعاوناً من جانب أجهزة السياسة التابعة للاتحاد الأفريقي، ومفوضية الاتحاد الأفريقي، والدول الأعضاء، وسلطات الدولة المضيفة، والشركاء الاستراتيجيين.

4.1 التخطيط القائم على النتائج والتنزيل المتدرج

114. من أجل ردم الفجوة التاريخية بين الإستراتيجية رفيعة المستوى والعمل اليومي، ستواصل المحكمة مواءمة نظام التخطيط القائم على الإدارة المرتكزة على النتائج (GAR) من خلال ما يلي:

(1) مصفوفة الإطار المنطقي التشغيلي: لربط المخرجات رفيعة المستوى بدورة التخطيط السنوية دون توسيع النص الأساسي لهذه الخطة الاستراتيجية، سيقوم السجل بتطوير مصفوفة إطار منطقي تشغيلي شاملة ومستقلة. ستكون هذه المصفوفة بمثابة منتج مشتق أساسي لرسم خرائط المؤشرات التفصيلية، والخطوط الأساسية، والأهداف، ووسائل التحقق. سيتم استخدامها بشكل ديناميكي من قبل لجنة الخطة الاستراتيجية والسجل خلال دورات التخطيط السنوية لتتبع التدخلات وضمان التكامل السلس للاستراتيجية الثلاثية في خطط عمل سنوية قابلة للتنفيذ.

(2) التخطيط التشغيلي المشترك : ستتظم اللجنة المكلفة بالخطة الإستراتيجية (SPC)، بدعم من أمانتها على مستوى قلم المحكمة ومن لجنة إدارة المعرفة، خلوات سنوية منظمة للتخطيط المشترك.

ويضمن هذا الإطار امتلاك السلطة القضائية للأولويات الإستراتيجية، مع الاستفادة من خبرة قلم المحكمة لتعزيز التآزر بين الإدارات وتجنب التنفيذ المجزأ لاختصاصات المحكمة.

(3) التوقعات الإستراتيجية نصف السنوية: ستتخذ المحكمة جدولاً زمنياً متجدداً كل ستة أشهر، متوافقاً مع دورات تقييم الموظفين النصف سنوية والسنوية. ويتيح هذا الإطار للإدارة تكييف الأنشطة مع المستجدات السياسية والقضائية كل ستة أشهر، بما يضمن بقاء خطط العمل التشغيلية ملائمة دون إغفال الأهداف الإستراتيجية الثلاثية.

(4) ترتيب الأولويات والتنفيذ التدريجي: نظراً للقيود المالية والبشرية والتشغيلية القائمة، ستعتمد المحكمة نهجاً تدريجياً ومرتباً حسب الأولوية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وستحدد خطط العمل السنوية التدخلات ذات الأثر الكبير والقابلة للتنفيذ في حدود الموارد المتاحة لكل دورة تنفيذ، في حين يمكن تأجيل الأنشطة الأقل أولوية تبعاً للموارد المتوفرة وتطور الاحتياجات المؤسسية.

4.2 المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)

115. ستتقل المحكمة إلى نموذج للمراجعة المستمرة للتنفيذ، بعيداً عن نظام التقارير الهرمي التقليدي لنهاية السنة، وذلك من خلال:

(1) الفريق المكلف بالمتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL): سيتم إنشاء فريق تقني متخصص ضمن لجنة إدارة المعرفة للإشراف على دورة نصف سنوية لإدخال البيانات ومراجعتها، وتوفير التكوين للموظفين حول المبادئ القائمة على النتائج، ورفع التقارير إلى اللجنة المكلفة بالخطة الإستراتيجية.

(2) حلقات التغذية الراجعة التصاعدية: سيتم جمع بيانات المتابعة من خلال تفاعلات مباشرة على مستوى الوحدات، بما يضمن أن تعكس تقارير الأداء الواقع التشغيلي الميداني.

(3) التقارير القائمة على المخاطر: ستشمل كل مراجعة للتقدم تقييماً استراتيجياً للمخاطر من أجل تحديد التهديدات التي تواجه التنفيذ والتخفيف منها في الوقت الفعلي.

(4) التحليلات المؤسسية المدمجة : سيشكل نظام إدارة المعرفة (KMS) — الذي يضم «AJUDATA» والمكتبة الإلكترونية و«SDCA» — إطاراً متكاملاً للمؤشرات المؤسسية. ومن خلال تجميع البيانات المستمدة من هذه الركائز الثلاث، سيوفر النظام مصدراً موحداً وآلياً للتقارير القضائية والإدارية على حد سواء. كما سيخفف عبء إعداد التقارير اليدوية على الموظفين،

ويضمن استخراج المؤشرات، من اتجاهات الاجتهاد القضائي إلى استخدام المكتبة وحالة أرشفة الوثائق، من بيئة موحدة وموثوقة.

(5) متابعة قيود التنفيذ: يجب أن يسمح إطار المتابعة بتحديد وتوثيق القيود الهيكلية التي تؤثر على التنفيذ بصورة منهجية، بما في ذلك التأخيرات المرتبطة بالتراخيص الخارجية، والقيود الميزانية، ونقص الموظفين، وإجراءات الدولة المضيفة، وقرارات الأجهزة التداولية. ويضمن هذا النهج التمييز في تقييمات التنفيذ بين الصعوبات المرتبطة بالأداء المؤسسي والعوامل الخارجية عن السيطرة المباشرة للمحكمة.

(6) المصطلحات الموحدة: من أجل ضمان سلامة البيانات، ستضع المحكمة مدونة رموز خاصة بنظام المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، تحدد المعايير الأساسية (مثل التمييز بين «المنجزات» و«النتائج») التي يتعين استخدامها من قبل جميع الوحدات المكلفة بإعداد التقارير، إلى جانب نماذج موحدة قائمة على الإدارة المرتكزة على النتائج (GAR) لخطط العمل السنوية (PTA) وتقارير التقدم الفصلية، فضلاً عن دليل أسلوب مدعم بأمثلة عملية ملائمة.

4.3 الحوكمة المالية وتعبئة الموارد

116. من أجل ضمان واقعية هذه الخطة، ستعتمد المحكمة نموذجاً متكاملًا لتقدير التكاليف يربط كل تدخل استراتيجي بمصدر تمويل أو بهدف محدد لتعبئة الموارد، ولا سيما من خلال:

(1) إعداد الميزانية حسب الأنشطة (BPA): سيتم دعم تفعيل هذه الخطة من خلال خارطة طريق مستقلة للتنفيذ المالي، توفر تفصيلاً شاملاً للتكاليف لدورة 2026-2028. وقد طُوِّر هذا الإطار المتجدد للموارد كأداة مشتقة أساسية من الاستراتيجية، حيث يحدد بدقة المتطلبات المالية لكل مرحلة من مراحل التدخل لضمان أن تكون جميع الميزانيات السنوية اللاحقة المقدمة إلى الاتحاد الأفريقي مُدققة هيكلياً، وفعالة من حيث التكلفة، ومتوافقة مع ولاية المحكمة.

(2) التنوع القائم على السياسات: ستدافع المحكمة بصورة استباقية عن مراجعة قرارات التمويل التقييدية، مع تنفيذ الصندوق الاستثماري للمحكمة واستكشاف آليات أخرى لتعبئة الموارد، بما في ذلك إلحاق الموظفين التقنيين والمنح متعددة السنوات المقدمة من الشركاء.

(3) المواءمة المالية الإستراتيجية: ستتم مزامنة دورة خطة العمل السنوية بشكل صارم مع الجدول الزمني للميزانية الخاصة بالاتحاد الإفريقي، بهدف تعزيز فرص نجاح طلبات تخصيص الموارد وضمان أفضل قيمة مقابل جميع النفقات المؤسسية.

4.4 المساءلة والشفافية المؤسسية

117. ستعزز المحكمة إطارها الداخلي للمساءلة من أجل ترسيخ هوية مؤسسية متماسكة من خلال:

(1) إطلاق الخطة الاستراتيجية وتوعية أصحاب المصلحة: لضمان انتشارها على نطاق واسع في جميع أنحاء القارة، سيصاحب الإطلاق الرسمي لهذه الوثيقة حملة توعية منسقة ومتعددة اللغات. واسترشاداً باستراتيجية التواصل، سيستهدف السجل السلطات القضائية الوطنية، ونقابات المحامين، وجمعيات القانون، والمجتمع المدني، فضلاً عن آليات حقوق الإنسان الإقليمية والقارية والدولية، لتوضيح أولويات دورة 2026-2028. وسيستفيد هذا الإطلاق من المنصات الرقمية للمحكمة لضمان إيصال مفهوم المسؤولية المشتركة بشكل فعال ودمجه في الوعي القانوني القاري منذ بداية دورة التنفيذ.

(2) بروتوكول الاتصال الداخلي: لتحسين الكفاءة التشغيلية، ستقوم المحكمة بنشر الخطة داخلياً لضمان التدفق في الوقت المناسب للمعلومات لأغراض مواءمة خطط العمل.

(3) التقارير المدمجة القائمة على النتائج: ستطور المحكمة تقاريرها النظامية — وعلى رأسها التقرير السنوي للنشاط — من سجل تقليدي قائم على الأنشطة إلى أداة تقييم شاملة قائمة على النتائج. وسيقيم هذا الشكل المطور الأثر القضائي، والكفاءة الإجرائية، ورضا المستخدمين مقارنةً بالمؤشرات الاستراتيجية المعتمدة، بما يوفر عرضاً قائماً على البيانات لأداء المحكمة.

(4) المواءمة مع الأولويات القارية: يهدف هذا التطور في إعداد التقارير إلى إظهار الكيفية التي تسهم بها النتائج القضائية والإدارية للمحكمة بصورة مباشرة في تحقيق أهداف أجندة 2063 والخطة الاستراتيجية للاتحاد الإفريقي (2024-2028). ومن خلال تقديم أدلة قائمة على البيانات حول مساهمتها في تعزيز سيادة القانون والاندماج القاري، تضمن المحكمة إيصال قيمتها المضافة بوضوح إلى الأجهزة التداولية للاتحاد الإفريقي والدول الأعضاء.

(5) حلقات التغذية الراجعة المؤسسية: ستنشئ المحكمة آلية رسمية لضمان استخدام الاستنتاجات المستخلصة من التقرير السنوي القائم على النتائج من قبل اللجنة المكلفة بالخطة الاستراتيجية وإدارة المحكمة، بغرض تكييف السياسات بصورة تدريجية، وتحسين إجراءات العمل، وتعزيز جودة تقديم الخدمات على أساس نصف سنوي.

(6) الذاكرة المؤسسية واستمرارية العمل: من أجل ضمان الاستمرارية خلال الفترات الانتقالية القضائية والإدارية، ستعزز المحكمة أنظمة الذاكرة المؤسسية من خلال إجراءات موحدة لتسليم

المهام، وحفظ الأرشيف، وآليات تبادل المعرفة، وعمليات إدماج منظمة لفائدة القضاة المنتخبين حديثاً والموظفين الجدد.