



2030 - 2026

الخطـة الاستراتيجية

مفوضية الكوميسا
للمنافسة والمستهلك

يناير 2026

2030 - 2026

الخططة الاستراتيجية

مفوضية الكوميسا
للمنافسة والمستهلك

جدول المحتويات

iv	الملخص التنفيذي
vi	كلمة تمهيدية
viii	تمهيد
1	الفصل الأول: مقدمة
1	1-1 لمحة عام
2	2-1 ولاية المفوضية وأساسها القانوني
3	3-1 منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
4	4-1 هيكل الخطة الاستراتيجية وتوجهها
6	الفصل الثاني: تحليل السياق وبيئة العمل
8	1-2 الضرورات العالمية والإقليمية
9	2-2 المشهد المتطور لسياسات المنافسة في أفريقيا
11	3-2 السياق الإقليمي لعمل المفوضية
12	الفصل الثالث: تقييم الأداء وتحليل الوضع الراهن
14	1-3 مراجعة الأداء (2021 - 2025)
17	2-3 تقييم الوضع الراهن
20	3-3 دلالات التحليل البيئي
22	الفصل الرابع: التوجه الاستراتيجي والإطار العام
24	1-4 الرؤية
24	2-4 القيم الجوهرية
24	3-4 الرسالة
25	4-4 ركائز الخطة الاستراتيجية
26	5-4 الأهداف الاستراتيجية
31	6-4 نظرية التغيير
33	7-4 خريطة الاستراتيجية

34	الفصل الخامس: ترتيبات التنفيذ
36	1-5 هيكل الحوكمة
37	2-5 الإطار التشغيلي
38	3-5 تعبئة الموارد والشراقات
39	الفصل السادس: نظم التمويل والموارد
40	1-6 تعبئة الموارد
41	2-6 توصيات لتمويل الخطة الاستراتيجية للفترة 2020-2026
42	3-6 الإدارة المالية
43	الفصل السابع: إطار المتابعة والتقييم
44	1-7 الغرض وأهداف إطار المتابعة والتقييم
44	2-7 مصفوفة إطار المتابعة والتقييم (المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية)
58	3-7 حوكمة المتابعة والتقييم والتقارير
58	4-7 التعلم والتكيف
59	الفصل الثامن: إدارة المخاطر
60	1-8 تحديد المخاطر
61	2-8 تقييم المخاطر وتحديد الأولويات
61	3-8 استراتيجيات التخفيف من المخاطر
62	4-8 حوكمة إدارة المخاطر
63	الفصل التاسع: عوامل النجاح الحاسمة للتنفيذ
64	1-9 مقدمة
64	2-9 عوامل النجاح الحاسمة

فائمة المختصرات

المنتدى الأفريقي للمنافسة	ACF
منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية	AfCFTA
بنك التنمية الأفريقي	AFDB
الذكاء الاصطناعي	AI
خطط العمل السنوية	AWPs
محكمة عدل الكوميسا	CCJ
الرئيس التنفيذي	CEO
السوق المشتركة للشرق والجنوب الأفريقي	COMESA
عوامل النجاح الحاسمة	CSFs
المسؤولية الاجتماعية للشركات	CSR
لجنة المساعدة الإنمائية	DAC
قانون الأسواق الرقمية	DMA
جماعة الشرق الأفريقي (الإياك)	EAC
هيئة المنافسة لجماعة الشرق الأفريقي	EACCA
الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا	ECOWAS
إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة	ERM
الاتحاد الأوروبي	EU
منطقة التجارة الحرة	FTA
الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات	GATS
الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة	GATT
الوكالة الألمانية للتعاون الدولي	GIZ
نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	HRMIS
الشبكة الدولية للمنافسة	ICN
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT
صندوق النقد الدولي	IMF

المنظمة الدولية للتقييس	ISO
مؤشرات الأداء الرئيسية	KPIs
المتابعة والتقييم	M&E
المتابعة والتقييم والتعلم	MEL
مذكرات التفاهم	MOUs
المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر	MSMEs
السلطات الوطنية المختصة	NCA
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي	PEST
إدارة المالية العامة	PFM
العلاقات العامة	PR
المتابعة القائمة على النتائج	RBM
التجمعات الاقتصادية الإقليمية	RECs
الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي (السادك)	SADC
أهداف التنمية المستدامة	SDGs
الأهداف الاستراتيجية	SOs
الخطة الاستراتيجية	SP
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	SWOT
معاهدة عمل الاتحاد الأوروبي	TFEU
اتفاق جوانب حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة	TRIPS
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)	UNCTAD
فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	UNEG
لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا	UNESCWA
الدولار الأمريكي	USD
منظمة التجارة العالمية	WTO

الملخص التنفيذي

تُعد مفوضية الكوميسا للمنافسة والمستهلك التابعة للسوق المشتركة للشرق والجنوب الأفريقي (الكوميسا) -ويُشار إليها كذلك بالمفوضية أو اختصارًا بـ CCCC- إحدى المؤسسات الرئيسية المعنية بتعزيز المنافسة العادلة ودعم التكامل الإقليمي وحماية المستهلك في إقليم الكوميسا. وقد أنشئت المفوضية بموجب المادة (٨) من لوائح المنافسة وحماية المستهلك بالكوميسا لعام 2025 (المشار إليها فيما يلي «باللوائح») واستنادًا إلى معاهدة الكوميسا، وتتولى إنفاذ قوانين المنافسة بما يسهم في ترسيخ أسواق عادلة ومتوازنة بين الدول الأعضاء.

تمثل الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030 إطارًا توجيهيًا استشرافيًا يهدف إلى مواكبة التحديات العالمية والقارية والإقليمية الناشئة، بدءًا من التحول الرقمي وديناميكيات المنافسة العابرة للحدود وصولًا إلى توقعات المستهلكين المتغيرة. وتستند الخطة إلى الدروس المستفادة وأفضل الممارسات التي أفرزها تقييم خطة 2021-2025، كما تتسق مع أطر مرجعية رئيسية مثل أجندة الاتحاد الأفريقي 2063، وبروتوكول المنافسة في منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (2023)، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وقد أعدت الخطة من خلال عملية تشاركية منهجية شملت مراجعات الأداء، ومشاورات أصحاب المصلحة، واستشراف المستقبل الاستراتيجي.

وترتكز الخطة على ستة أهداف استراتيجية رئيسية:

1. مراجعة وتقييم عمليات الاندماج والاستحواذ، ورصد لممارسات الاحتكارية، والتحقيق فيها، ومنعها، وفرض الجزاءات على

- 
- المخالفات المتعلقة بالمنافسة وحقوق المستهلك.
2. مواعمة السياسات والقوانين الوطنية للمنافسة وحماية المستهلك مع الأطر التنظيمية الإقليمية.
 3. تعزيز القدرات المؤسسية للمفوضية بوصفها جهة مستقلة وفعالة وعالية الأداء.
 4. دعم البحث والتوعية وبناء القدرات وتعزيز إشراك أصحاب المصلحة بما يرفع من مستوى الأداء والحضور المؤسسي.
 5. ضمان الاستدامة المالية للجنة.
 6. تطوير القدرات على الاستجابة للتقنيات التحويلية والأسواق الرقمية العالمية المتطورة.

وتتوزع الخطة على فصول موضوعية مختلفة تشمل السياق الاستراتيجي، والأداء المؤسسي، والتوجهات الاستراتيجية، وآليات التنفيذ، والتمويل، والمتابعة والتقييم، وإدارة المخاطر، إضافة إلى الأولويات المشتركة بين القطاعات.

ويعتمد نجاح الخطة على التزام جماعي من المفوضية والدول الأعضاء والهيئات الوطنية للمنافسة والشركاء. وفي ظل تطور الأسواق الإقليمية، تعزز هذه الخطة مكانة المفوضية كمؤسسة مرنة ومؤثرة، ملتزمة ببناء بيئة اقتصادية تنافسية وشاملة تحقق منافع ملموسة للشركات والمستهلكين على حد سواء.

كلمة تمهيدية

يسرني بكل اعتزاز وتفاؤل، باسم مجلس المفوضين، أن أقدم الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030 لمفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلك.

تعكس هذه الخطة تطلعاتنا المشتركة، وقد بُنيت على تحليل دقيق ومراجعة موضوعية ومشاورات واسعة النطاق. وهي ترسم مساراً نحو تكامل إقليمي أعمق، وحماية أقوى للمستهلك، وأسواق أكثر تنافسية في إقليم الكوميسا.

وقد استخلصنا دروساً محورية من الخطة الاستراتيجية للفترة 2021-2025 من خلال تقييم منهجي استند إلى إطار لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD-DAC). وأسهمت هذه المخرجات في إعادة ضبط أولوياتنا وتعزيز قدرتنا على مواكبة التطورات المتسارعة في سياسات وقوانين المنافسة.

يشهد العالم تحولات متسارعة؛ فالاقتصادات الرقمية في توسع، وقضايا المنافسة وحماية المستهلك العابرة للحدود تزداد تعقيداً، كما أن الصدمات الاقتصادية العالمية تعيد تشكيل الأولويات الوطنية. وفي هذا السياق، تبيننا نهجاً واضحاً ومبتكراً، مسترشدين بتحليلات شاملة للوضع الراهن وتحليل SWOT



وتحليل PESTLE، لضمان جاهزية المفوضية واستدامة فعاليتها مستقبلاً.

وقد شكّل صوت أصحاب المصلحة جوهر هذه الخطة الاستراتيجية. ونثمن إسهامات السلطات الوطنية المختصة وصانعي السياسات والجهات التنظيمية وقطاع الأعمال والمجتمع المدني وشركائنا في التنمية. لقد أسهمت رؤاكم في صياغة خطة تجمع بين الواقعية والطموح، وتستند إلى معطيات عملية مع رؤية مستقبلية واضحة.

ويؤكد مجلس المفوضين التزامه بتوفير الإشراف المؤسسي الرشيد والدعم الاستراتيجي اللازمين، وتعزيز تعبئة الموارد، وبناء القدرات المؤسسية، وتحقيق الاتساق في السياسات الإقليمية بما يمكن المفوضية من الاضطلاع باختصاصاتها بكفاءة.

وندرك أن النجاح لا يتحقق بالتخطيط وحده، بل يتطلب شراكات فاعلة. ونحن على استعداد للعمل عن كثب مع الدول الأعضاء وكافة الشركاء لتهيئة بيئة مواتية للتنفيذ.

وإلى الأمانة العامة وكل من أسهم في إعداد هذه الخطة، نتقدم بخالص الشكر والتقدير. وبعزيمة متجددة، نتطلع إلى مستقبل تكون فيه المنافسة العادلة رافعة للازدهار والابتكار والنمو الشامل في إقليم الكوميسا.



المفوض فيبين نوغاه

رئيس مجلس المفوضين

مفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلك

تمهيد

مع إطلاق الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030، تقف مفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلكة محطة مفصلية في مسيرتها المؤسسية ودورها الإقليمي. فهذه الخطة لا تمثل مجرد إطار توجيهي، بل تجسد التزامًا متجددًا بتعزيز المنافسة العادلة، ورفع كفاءة الأسواق، وترسيخ حماية المستهلك في إقليم الكوميسا وخارجه.

منذ بدء عمليات المفوضية في عام 2013، تطورت المؤسسة من جهة تنظيمية ناشئة إلى مؤسسة إقليمية راسخة تحظى بالثقة. واليوم، نعمل في بيئة تتسم بتسارع التحول الرقمي، وتنامي التجارة العابرة للحدود، وتقلبات الاقتصاد العالمي. وفي هذا السياق، تضطلع المفوضية بدور مزدوج يتمثل في إنفاذ قواعد المنافسة من جهة، وتعزيز قيام أسواق شاملة وتنافسية من جهة أخرى.

وتستند هذه الخطة إلى ما تحقق خلال السنوات الخمس الماضية، مستفيدة من الدروس المستخلصة والإنجازات المتراكمة. وقد أعدت عبر عملية تشاورية موسعة شملت الدول الأعضاء وسلطات المنافسة وصانعي السياسات والقطاع الخاص وشركاء التنمية، فجاءت مبنية على الأدلة، ومركزة إلى الواقع الإقليمي، وموجهة بطموح مشترك.

وترتكز الخطة الاستراتيجية 2026-2030 مفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلكة على خمسة محاور مترابطة:

1. تكامل الأسواق والمواءمة التنظيمية: تعزيز اتساق أطر المنافسة وحماية المستهلك داخل الكوميسا ومع منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية والتجمعات الإقليمية الأخرى (مثل جماعة الشرق الأفريقي «الإياك»)، بما يحد من التششت التنظيمي، ويعزز اليقين القانوني، ويدعم أهداف التكامل الأفريقي في إطار أجندة 2063.



2. الإنفاذ الفعّال وتعزيز الامتثال: تطوير أدوات ومهارات الإنفاذ وآليات الامتثال، وتعميق التنسيق مع السلطات الوطنية، وضمان إصدار وتنفيذ قرارات المفوضية في الوقت المناسب بما يصون نزاهة الأسواق ويعزز المصداقية المؤسسية.
 3. الابتكار المؤسسي: تحديث أنظمة عمل المفوضية من خلال توظيف التقنيات الناشئة وتحليلات البيانات وبرامج تنمية القدرات، بما يعزز المرونة والفعالية التنظيمية في الأسواق الرقمية والتقليدية على حد سواء.
 4. القيادة المرتبطة بالسياق: ترسيخ المنافسة وحماية المستهلك كرافعتين للتنمية الشاملة والمستدامة، عبر موازنة جهود الإنفاذ مع الأولويات الوطنية والإقليمية.
 5. الشراكات الاستراتيجية وإشراك أصحاب المصلحة: تعزيز الشراكات وتوسيع نطاق التعاون والتواصل مع مجتمع الأعمال والمستهلكين والجهات الوطنية والدولية، من خلال التوعية الموجهة والتواصل متعدد اللغات والمشاركة القائمة على الأدلة.
- وتتسق هذه الأولويات مع أهداف التكامل في الكوميسا، وأجندة الاتحاد الأفريقي 2063، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.
- وأعتر بوجه خاص بالطابع الشمولي والتشاورى الذي ميّز إعداد هذه الخطة الاستراتيجية. فمن خلال تقييمات منهجية دقيقة وتفاعل واسع مع أصحاب المصلحة ومراجعات استراتيجية معمقة، بلورنا أجندة طموحة وعملية للسنوات المقبلة.
- إن تنفيذ هذه الاستراتيجية يتطلب شراكات قوية والتزامًا مستدامًا وتحملًا مشتركًا للمسؤولية. وتظل المفوضية ملتزمة بالشفافية والابتكار والاستجابة الفاعلة في أداء ولايتها.
- إلى جميع شركائنا وأصحاب المصلحة، نتقدم بالشكر على ثقتكم المستمرة. وبالعمل معًا، يمكننا بناء أسواق ديناميكية وتنافسية تدفع عجلة النمو وتعود بالنفع على شعوب منطقتنا.

 :

الدكتور ويلارد مويمبا

الرئيس التنفيذي

مفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلك



الفصل الأول: مقدمة

1-1 لمحة عامة

تحتل المفوضية موقعًا محوريًا في مسيرة الإقليم نحو التكامل الاقتصادي والنمو الشامل وحماية المستهلك. واستنادًا إلى معاهدة الكوميسا، أنشئت المفوضية ليس فقط بصفتها جهة تنظيمية، بل كجهة ضامنة لنزاهة المنافسة في الأسواق الإقليمية. ولا تقتصر ولايتها في تعزيز وإنفاذ قوانين المنافسة وحماية المستهلك على الحد من الممارسات الاحتكارية وانتهاكات حقوق المستهلك فحسب، بل تمتد لتشمل ترسيخ مبادئ العدالة وتحفيز الابتكار في آليات عمل الأسواق عبر السوق المشتركة، بما يعزز في نهاية المطاف رفاه المستهلك.

مع تغير المشهد الاقتصادي والتكنولوجي العالمي والقاري والإقليمي، نتيجة لعوامل جيواقتصادية وسياسية والتحول الرقمي وعمليات الاندماج العابرة للحدود وأنماط الاستهلاك المتغيرة التي تُعيد تشكيل نماذج الأعمال التقليدية، ازداد دور المفوضية أهميةً. في هذا السياق، تبرز قدرة المفوضية على العمل كجهة رقابية وشريك تنموي في آن واحد. لا تقتصر مهمتها على الإنفاذ فحسب، بل تشمل تمكين ظهور أسواق تنافسية وشفافة ومتجاوبة مع احتياجات المستهلكين والشركات على حدٍ سواء.

تقدم هذه الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030 إطارًا مدروسًا واستشرافيًا لتوجيه عمل المفوضية خلال السنوات الخمس القادمة. وتُحدد خيارات استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرة المفوضية على الإنفاذ، وتعميق التعاون مع السلطات الوطنية المختصة، وضمان توافق الاستجابات التنظيمية مع أفضل الممارسات العالمية والظروف الخاصة بالمنطقة. والأهم من ذلك، أنها تقر بضرورة التماسك القانوني والسياسي في معالجة التحديات المعقدة مثل هيمنة السوق الرقمية، وقضايا المنافسة المرتبطة بالاستدامة، ومواطن ضعف المستهلكين.



يجب أن يرتقي التوجه الاستراتيجي للمفوضية بالمؤسسة لتصبح سلطة إقليمية راسخة، ومتمكنة تكنولوجياً، ومتوافقة مع السياق القاري. ستمكن هذه الاستراتيجية المفوضية من الاستجابة بفعالية للمشهد الاقتصادي المتغير في أفريقيا، والاضطلاع بدور محوري في تشكيل أسواق إقليمية تنافسية وعادلة وموجهة نحو التنمية. تؤكد الخطة الاستراتيجية مجدداً التزام المفوضية بتشكيل بيئة اقتصادية تزدهر فيها الابتكارات وتُصان فيها الاستثمارات ويُعامل فيها المستهلكون بإنصاف واحترام. من خلال مواءمة الأطر القانونية وتعزيز التعاون المؤسسي بين الدول الأعضاء، تُسهم المفوضية إسهاماً ملموساً في تحقيق تطلعات الكوميسا الأوسع نطاقاً نحو تكامل إقليمي أعمق ومرونة أكبر وازدهار أوسع.

لن يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على التنفيذ الفعال فحسب، بل أيضاً على الحوار المستمر والإرادة السياسية والعمل الجماعي. فمع استمرار تطور الأسواق، يجب أن تتطور مؤسساتنا أيضاً. وتقف المفوضية، مسترشدة بهذه الخطة الاستراتيجية، على أهبة الاستعداد لمواكبة هذا التطور، انطلاقاً من مبادئ راسخة وخبرات ثرية ودافعاً بروؤية مشتركة لاقتصاد إقليمي أكثر تنافسية وشمولاً.

1-2 ولاية المفوضية وأساسها القانوني

أنشئت المفوضية بموجب المادة (8) من اللائحة، باعتبارها مؤسسة متخصصة تُنشط بها ولاية تعزيز المنافسة العادلة وإنفاذها، وحماية المستهلك في إقليم الكوميسا. ومن خلال ضمان التزام المنشآت بقواعد المنافسة السليمة العادلة، تسهم المفوضية في دعم الكفاءة الاقتصادية وتحرير التجارة وتحفيز الابتكار وتعزيز رفاه المستهلك، وهي جميعها ركائز أساسية للتكامل الإقليمي والنمو الشامل.

ويستند الأساس القانوني لعمل المفوضية إلى المادة (55) من معاهدة الكوميسا، التي تخوّل مجلس الوزراء («المجلس») إصدار لوائح لتنظيم الممارسات المناهضة للمنافسة في السوق المشتركة. وبناءً على ذلك، اعتمدت لائحة المنافسة للكوميسا لعام 2004 (الملغاة لاحقاً)، والتي منحت المفوضية صلاحية الإشراف على عمليات الاندماج والاستحواذ، والتحقق في الممارسات المقيدة للمنافسة، وصون حقوق المستهلك في الدول الأعضاء. وبدأت المفوضية مزاولة أعمالها في يناير 2013، باختصاص يشمل الأنشطة الاقتصادية العابرة للحدود ذات الأثر على المنافسة داخل الإقليم، مما يجعلها جهة محورية في الحفاظ على أسواق تنافسية وحماية المستهلكين.

وعقب إلغاء لائحة المنافسة السابقة، اعتمد المجلس في ديسمبر ٢٠٢٥ لائحة الكوميسا للمنافسة وحماية المستهلك

(«اللائحة»)، والتي جددت ولاية المفوضية ووسّعت نطاقها، لتشمل -من بين أمور أخرى- مراجعة عمليات الاندماج، والتحقيق في السلوكيات المناهضة للمنافسة ومخالفات حماية المستهلك وفرض الجزاءات بشأنها، وإصدار قرارات ملزمة، وتعزيز التعاون مع السلطات الوطنية المختصة، والجهات التنظيمية الاقتصادية، وسائر الأطراف المعنية. ولا يقتصر دور المفوضية على الإنفاذ، بل يمتد إلى تعزيز التوعية والبحث وتطوير السياسات وبناء القدرات، بما يعزز أطر المنافسة وحماية المستهلك ويسهم بفاعلية في تحقيق أهداف الكوميسا الأوسع في التحول الاقتصادي والتنمية المستدامة.

1-3 منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

تم إعداد الخطة الاستراتيجية للجنة للفترة 2026-2030 وفق منهجية منظمة وشاملة تستند إلى الأدلة، بما يضمن اتساقها مع الأولويات المؤسسية ومواكبتها للتحويلات المتسارعة في السياق الإقليمي.

وقد استُهلّت العملية بمرحلة تأسيسية، قام خلالها الخبير الاستشاري الرئيسي بمراجعة الوثائق المرجعية الأساسية وشروط التكليف، وأعدّ تقريراً تأسيسياً يبين فيه المنهجية المعتمدة وخطة إشراك أصحاب المصلحة وأدوات جمع البيانات والهيكل المقترح لكلٍّ من تقرير التقييم والخطة الاستراتيجية. تلا ذلك إجراء تقييم شامل للخطة الاستراتيجية 2021-2025 استناداً إلى معايير لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD-DAC)، وهي: الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة، والاستدامة، والأثر. كما شمل التقييم مراجعة متخصصة لأداء مجلس المفوضين في دوره الإشرافي واتجاهات تعبئة الموارد والأداء المالي. وجمعت مخرجات هذه العملية في تقرير مراجعة أداء الخطة الاستراتيجية، الذي عُرض على الإدارة العليا وموظفي المفوضية لاعتماده. وتم استخلاص دلالات التخطيط الاستراتيجي ذات الصلة للسنوات الخمس المقبلة، إلى جانب أبرز الدروس المستفادة وأفضل الممارسات.

وأجري تحليل للوضع الراهن بالاستناد إلى أطر SWOT وPESTLE ونموذج ماكنزي للعناصر السبعة (7-S)، بهدف تقييم الجاهزية المؤسسية والقدرات التنظيمية. وقد أفضى هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات المحتملة التي تواجه المفوضية. كما أعدّت خريطة لأصحاب المصلحة، ونُفذت عملية تشاور موسعة معهم من خلال مقابلات فردية ومجموعات نقاش مركزة وورش عمل، ووُثِّقت مخرجاتها في تقارير متخصصة دعمت نتائج تقييم الوضع المؤسسي. وأعدّ لاحقاً تقرير تجميعي جمع بين البيانات النوعية والكمية وقدم قراءة تحليلية متكاملة. وعُقدت ورشة عمل استشارية بمشاركة القيادة العليا للجنة، أسفرت عن تحديث الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية بما يتماشى مع أولويات الكوميسا والاتحاد الأفريقي والأولويات العالمية. كما جرى تطوير نظرية التغيير وإطار النتائج ونظام المتابعة والتقييم، مع

إدماج القضايا الأفقية مثل التحول الرقمي والمساواة بين الجنسين وإدماج الشباب والاستدامة.

واختُتمت العملية بعقد ورشة للتحقق والمراجعة أسهمت في صقل مشروع الخطة الاستراتيجية، قبل رفعه بصيغته النهائية، مرفقًا بتقرير التقييم النهائي، إلى مجلس المفوضين لمناقشته واعتماده. وانتهت العملية بتسليم رسمي يعزز الملكية المؤسسية للخطة ويؤكد جاهزية المفوضية للانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

1-4 هيكل الخطة الاستراتيجية وتوجهها

توفر الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030 خارطة طريق واضحة لتوجيه المفوضية في تعزيز ولايتها المتمثلة في إنفاذ قانون المنافسة في جميع أنحاء المنطقة. وانطلاقًا من واقع السوق الإقليمي واتجاهات المنافسة العالمية، تحدد الخطة الأولويات الاستراتيجية والإصلاحات المؤسسية والشراقات لتعزيز تنظيم السوق وحماية حقوق المستهلكين ودعم مسار التكامل الإقليمي.

وتوازن الخطة بين الطموح والواقعية، إذ تنسجم مع رسالة المفوضية وتطلعات الدول الأعضاء ومع الأطر التنموية الأوسع، بما في ذلك أجندة الاتحاد الأفريقي 2063 وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وهي بذلك تترجم الرؤية بعيدة المدى إلى استراتيجيات عملية قابلة للتنفيذ.

وجاءت الخطة منظمة في عشرة فصول موضوعية، وفق هيكل منطقي قائم على النتائج، يبدأ بتحليل السياق وصولاً إلى الرؤية وآليات التنفيذ والمساءلة، بما يضمن تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات ملموسة، مدعومة بأنظمة فعالة للمتابعة والتعلم والتحسين المستمر.

1. **المقدمة:** تستعرض الخلفية والدوافع والسياق العام لإعداد الخطة الاستراتيجية، مع إبراز اتساقها مع الأطر التنموية الإقليمية والدولية.
2. **تحليل السياق:** يقدم تقييمًا لبيئة العمل على المستويات العالمية والقارية والإقليمية، إلى جانب السياق المؤسسي الذي تعمل فيه المفوضية.
3. **تقييم الوضع ومراجعة الأداء:** يتضمن تحليلًا معمقًا لأداء المفوضية خلال الفترة 2021-2025، وتقييمًا للبيئة التشغيلية الداخلية والخارجية، بما يشمل مراجعة الأداء السابق وتوقعات أصحاب المصلحة وأبرز التحديات

الاستراتيجية.

4. **التوجه الاستراتيجي والإطار العام:** يحدد رؤية المفوضية ورسالتها وقيمها الأساسية، ويعرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة ومجالات الأولوية للفترة 2026-2030، كما يتضمن نظرية التغيير ومسار تحقيق الأثر.
5. **ترتيبات التنفيذ:** يصف الحوكمة وآليات التنسيق والأدوار المؤسسية والآليات التشغيلية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
6. **نظم التمويل والموارد:** يحدد الاحتياجات المالية واستراتيجيات التمويل وآليات تعبئة الموارد اللازمة لدعم تنفيذ الخطة.
7. **المتابعة والتقييم والتعلم (MEL):** يعرض الإطار المعتمد لرصد التقدم وقياس الأثر ودمج التعلم في دورة التنفيذ، بما يعزز المساءلة ويرفع مستوى الأداء.
8. **إدارة المخاطر:** يحدد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح تنفيذ الخطة، ويعرض التدابير والاستراتيجيات المقترحة للتخفيف منها بما يضمن تحقيق النتائج الاستراتيجية.
9. **عوامل النجاح الحاسمة:** يبرز هذا الفصل الشروط الداخلية والخارجية الأساسية اللازمة لضمان التنفيذ الفعال واستدامة الخطة الاستراتيجية.
10. **الملاحق:** تتضمن مصفوفة مؤشرات المتابعة والتقييم الداعمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

A person wearing a dark suit and a white shirt is sitting at a wooden desk. They are holding a black pen and writing on a document. The document has a pie chart with three segments labeled 30%, 20%, and 20%. Below the pie chart, there is a line graph with a wavy line. The person's hand is visible, and they are writing on the document. The background is a wooden desk with some papers and a calendar.

الفصل الثاني: تحليل السياق وبيئة العمل



2-1 الضغوط العالمية والإقليمية

تدخل المفوضية فترة خطتها الاستراتيجية 2026-2030 في ظل مشهد عالمي متسارع التغير في مجال سياسات المنافسة. ومع ازدياد تعقيد ديناميكيات الأسواق، تعتمد سلطات المنافسة حول العالم على إعادة معايرة أدوات الإنفاذ ونطاق ولاياتها وأطر تعاونها، استجابةً للتحويل الرقمي وتصاعد التوترات الجيوسياسية وتنامي الترابط التنظيمي بين الدول. وقد أفرزت التحديات المستجدة -من الاقتصادات القائمة على البيانات والتسعين الخوارزمي إلى هيمنة المنصات الرقمية- تدخلات تنظيمية أكثر صرامة، لا سيما في الاقتصاد الرقمي. وشهدت السنوات الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً في الغرامات المفروضة في قضايا مكافحة الاحتكار على المستوى العالمي، بما يعكس عزم السلطات في جميع أنحاء العالم على إعادة ترسيخ القدرة التنافسية للأسواق. وتُدرِك المفوضية هذه التحولات إدراكاً تاماً، الأمر الذي أفضى في ديسمبر 2025 إلى إلغاء لائحة تنظيم المنافسة للكوميسا لعام 2004 واستبدالها بلائحة المنافسة وحماية المستهلك للكوميسا لعام 2025. وقد جاء في ديباجة لائحة 2025 ما نصه:

«وإذ أصبح من الضروري إلغاء لائحة تنظيم المنافسة للكوميسا لعام 2004 بما يتماشى مع المستجدات الحديثة».

وتشكّل الصكوك متعددة الأطراف، مثل مجموعة المبادئ والقواعد العادلة المتفق عليها دولياً لمكافحة الممارسات التجارية التقييدية الصادرة عن الأمم المتحدة («المجموعة»)، والمبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن حماية المستهلك (UNGCP)، ومبادئ الأمم المتحدة لسلامة المنتجات الاستهلاكية، والاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (GATT)، والاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (GATS)، واتفاق جوانب حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة (TRIPS)، من بين غيرها، الأساس المعياري الدولي لأنظمة المنافسة وحماية المستهلك. وقد أرست هذه الأطر مبادئ جوهرية في مجال المنافسة مثل عدم التمييز، وعززت التعاون بين الولايات القضائية، وهو أمر ذو أهمية خاصة للاقتصادات النامية. كما أكدت تقارير حديثة، من بينها تقرير «التجارة الرقمية من أجل التنمية» (2023) الصادر بشكل مشترك عن صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية «الأونكتاد» والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية، الدور المحوري للمنافسة في بناء اقتصادات رقمية شاملة، داعيةً إلى تعزيز القدرات المؤسسية، وتهيئة بيئات تنظيمية منصفة، وترسيخ حوكمة عادلة للبيانات لسد الفجوات الرقمية.

تتجه سلطات المنافسة وحماية المستهلك تدريجياً من نهج الإنفاذ التفاعلي إلى مناهج استباقية أكثر تطوراً. فإلى جانب

الأدوات التقليدية، مثل التحقيق في التكتلات الاحتكارية، يجري اعتماد أدوات مستقبلية تشمل التنظيم المسبق والدراسات السوقية الشاملة، وتعزيز نظم الإخطار بالاندماجات. كما يزداد اعتماد السلطات على برامج الإعفاء من العقوبات وتقييمات المصلحة العامة والتنسيق العابر للحدود لتعزيز فعالية التدخل التنظيمي. تعكس هذه التطورات الأهمية المتزايدة للمرونة المؤسسية والابتكار والتعاون في إنفاذ قوانين المنافسة المعاصرة. كذلك تستثمر سلطات تنظيم المنافسة وحماية المستهلك بشكل متزايد في التقنيات الحديثة لرصد الممارسات المستجدة في سلوكيات المنافسة والمستهلك، مثل التواطؤ الخوارزمي والأنماط المضللة في البيانات الرقمية، التي باتت أكثر انتشارًا وأصعب كشفًا.

وفي هذا السياق العالمي المتطور، أصبح التعاون الدولي والإقليمي ضرورة لا غنى عنها. فالصكوك الدولية، مثل مجموعة مبادئ المنافسة الصادرة عن الأونكتاد، توفر مرجعيات معيارية، فيما تسهم برامج الدعم الفني والمراجعات النظرية التي تنفذها الأونكتاد في مواءمة الأنظمة الوطنية مع أفضل الممارسات الدولية. كما توفر أدوات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مثل مجموعة أدوات المنافسة وإرشادات الاندماج ومبادرات المنتدى العالمي للمنافسة، منصات مهمة لبناء القدرات وتنسيق السياسات. في الوقت نفسه، تعمل شبكة المنافسة الدولية (ICN) على تسهيل هذا التوجه من خلال التعلم النظير ومجموعات العمل الفنية. حيث تساهم هذه المبادرات مجتمعة في ترسيخ نظام عالمي أكثر تنسيقًا وتكيفًا في مجال المنافسة. وعلى الصعيد الإقليمي، يظل الإطار القانوني للاتحاد الأوروبي، المرتكز إلى معاهدة عمل الاتحاد الأوروبي (TFEU)، نموذجًا رائدًا أثر في العديد من الأطر الأفريقية، بما فيها إطار الكوميسا. كما أحرزت التجمعات الاقتصادية الإقليمية الأفريقية، مثل جماعة الشرق الأفريقي والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي والكوميسا، تقدمًا ملموسًا في بناء أنظمة منافسة منسقة، بما يعزز التكامل التنظيمي والاتساق عبر الحدود.

وبالنسبة للجنة، تمثل استراتيجية 2026-2030 فرصة لإعادة تصور دورها المؤسسي في منظومة الحوكمة الاقتصادية الإقليمية. وستتطلب السنوات الخمس المقبلة تحركًا جريئًا ومرنًا قائمًا على الشراكة، لمواجهة تحديات الإنفاذ الراهنة والاستعداد للتحولات المستقبلية. ومن خلال الاستفادة من الخبرات العالمية والانسجام مع التوجهات القارية وتعميق التعاون الإقليمي الاستراتيجي، تستطيع المفوضية تعزيز سوق إقليمية عادلة وتنافسية ومتكاملة، تحمي المستهلكين وتمكّن قطاع الأعمال وتسهم في تحقيق نمو اقتصادي شامل ومستدام.

2-2 المشهد المتطور لسياسات المنافسة في أفريقيا

يشهد إطار سياسات المنافسة في أفريقيا تطورًا متسارعًا، إذ بات لدى أكثر من عشرين دولة سلطات منافسة قائمة وفاعلة، في دلالة واضحة على تنامي الالتزام بترسيخ أسواق عادلة وتعزيز النمو الشامل. وتعكس الإصلاحات التي شهدتها دول

مثل بوروندي وبوتسوانا وإثيوبيا وموزمبيق توجّهًا قاريًا نحو تدعيم المؤسسات التنظيمية وتعزيز فعاليتها. كما يجسّد اعتماد مصر مؤخرًا لنظام الإخطار الإلزامي المسبق بالاندماجات تحولًا نحو تنظيم سوقي أكثر استباقية وهيكلة. ويُعد إطلاق منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (AfCFTA) خطوة نوعية في مسار التكامل الاقتصادي، إذ يفتح آفاقًا واسعة للفرص، وإن كان يطرح في الوقت ذاته تحديات، من بينها تداخل الأطر التنظيمية. ومع ذلك، فإن اعتماد بروتوكول المنافسة في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية عام 2023 يمهد الطريق نحو إنفاذ منسق ومتناغم لقواعد المنافسة على مستوى قارة أفريقيا.

وبوصفها سلطة إقليمية رائدة، ولما اضطلعت به من دور تأسيسي في إرساء إنفاذ قواعد المنافسة على مستوى متعدد الدول في أفريقيا، تتمتع المفوضية بمكانة استراتيجية تؤهلها لدعم تفعيل بروتوكول المنافسة في منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية، من خلال تعزيز الاتساق القانوني والحد من التشتت التنظيمي وبناء أوجه التكامل في إنفاذ القواعد داخل الكوميسا وخارجها. غير أن التداخل المؤسسي، كما هو الحال مع هيئة المنافسة لجماعة الشرق الأفريقي (EACCA) في الدول ذات العضوية المزدوجة مثل كينيا وأوغندا، قد يفضي إلى مخاطر تجزؤ الإنفاذ ولجوء الأطراف إلى تسوق الاختصاص القضائي. واستجابةً لذلك، وقّعت المفوضية وهيئة المنافسة لجماعة الشرق الأفريقي مذكرة تفاهم في يونيو 2025، أرست إطارًا للتعاون يشمل التحقيقات المشتركة والاعتراف المتبادل بالقرارات والتنسيق في رصد الأسواق. وإلى جانب الاتفاقات الرسمية، يمكن لتعزيز التعاون عبر حملات التوعية المشتركة وبناء القدرات أن يحوّل هذه التحديات إلى فرص للابتكار، لا سيما في مجالات الأسواق الرقمية والمشتريات العامة.

كما يسهم المنتدى الأفريقي للمنافسة (ACF) في دعم هذه الجهود من خلال تقديم المساعدة الفنية وتعزيز التعلم النظير، في حين يُتوقع أن توفر لجنة المنافسة الأفريقية المقترحة في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية توجيهًا سياسيًا على مستوى القارة. ومع ذلك، لا يزال إنفاذ قوانين المنافسة متفاوتًا بين الدول، حيث تواجه العديد من السلطات تحديات تتعلق بمحدودية القدرات وضعف الإرادة السياسية. تفرض التحديات المستجدة، مثل هيمنة المنصات الرقمية والتواطؤ الخوارزمي، الحاجة إلى استراتيجيات حديثة ومرنة وقابلة للتكيف. ومن ثم، يتعين على الخطة الاستراتيجية أن تستجيب بحزم لهذه المتغيرات، بما يعزز مكانة المفوضية كجهة إنفاذ إقليمية رائدة ومرجعية فكرية في مسار التحول نحو أسواق أفريقية رقمية وشاملة ومستدامة.

2-3 السياق الإقليمي لعمل المفوضية

تعمل مفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلك في سوق إقليمية ديناميكية تضم 21 دولة عضوًا، ويزيد عدد سكانها على 640 مليون نسمة، ويقترب ناتجها المحلي الإجمالي (بحسب تعادل القوة الشرائية) من تريليون دولار أمريكي، وهي الجهة فوق الوطنية المركزية المخولة بحماية المنافسة وتعزيز رفاه المستهلك. ومنذ إنشائها عام 2013، أحرزت المفوضية تقدمًا مؤسسيًا ملموسًا، لا سيما في مجال الرقابة على الاندماجات وإجراء التحقيقات والدعوة إلى سياسات فعالة. ومع تقدم الكوميسا في تنفيذ أجندة التكامل وتطبيق الاتحاد الجمركي وتحرير الأسواق وتعزيز التجارة الرقمية، يتعين على المفوضية الانتقال من نهج إنفاذ تفاعلي إلى دور استراتيجي يدمج سياسات المنافسة وحماية المستهلك ضمن الأهداف التنموية الأوسع. ولدعم هذا التحول، ينبغي للجنة مواءمة تدخلاتها مع الأولويات الإقليمية في مجالات التصنيع والبنية التحتية والأسواق الرقمية، بما يرسخ مكانتها ليس فقط كجهة تنظيمية، بل كذلك كممكن للتكامل.

ويعتمد الإنفاذ الفعال على قيام الدول الأعضاء بمواءمة تشريعاتها الوطنية مع الإطار القانوني للجنة. غير أن تقادم بعض القوانين والتجزؤ المؤسسي وتفاوت القدرات بين الدول، عوامل تُضعف الامتثال وتُحدث فجوات في الإنفاذ. ومن ثم، يتعين على المفوضية تعزيز الاتساق التنظيمي عبر مواءمة الأطر القانونية وتنفيذ تحقيقات مشتركة وتكريس آليات التعلم النظير، بما يفضي إلى بناء منظومة إقليمية متكاملة وسلسة لإنفاذ قواعد المنافسة.

وعلى الرغم من التقدم المحرز، لا تزال المفوضية تواجه تحديات مستمرة، من بينها التباين التنظيمي، واستمرار الحواجز الجمركية وغير الجمركية، وضعف الالتزام السياسي، وهي عوامل تقوض جهود التكامل. كما أن العديد من السلطات الوطنية المختصة تعاني من محدودية الموارد، مما يحد من قدرتها على الإنفاذ الفعال. وفي ظل تزايد الطابع العابر للحدود والرقمي للممارسات المنافسة للمنافسة، يتعين على المفوضية إعادة تموضعها كقائد سياساتي استباقي. ويُعد اعتماد استراتيجية مستقبلية قائمة على إنفاذ يعتمد على تقييم المخاطر وتنظيم يراعي المصلحة العامة، أمرًا جوهريًا. وبالتوازي مع أجندة 2063، ينبغي للجنة أن تضطلع بدور ريادي في ترسيخ حوكمة منافسة عادلة وشفافة وموجهة نحو التنمية، دعمًا لمسار التحول الاقتصادي في أفريقيا.

A photograph of a person's hands typing on a laptop keyboard. The laptop is on a dark, reflective surface. A white disposable coffee cup with a brown sleeve is on the table next to the laptop. The background is dark and out of focus, showing the legs of a chair. A semi-transparent dark overlay is placed over the middle of the image, containing white Arabic text.

الفصل الثالث: تقييم الأداء الوضع الراهن وتحليل



3-1 مراجعة الأداء (2021 - 2025)

3-1-1 الإنجازات الرئيسية

في إطار الخطة الاستراتيجية للفترة 2021-2025، خطت المفوضية لتنفيذ ما مجموعه 109 مبادرات موزعة على أربع محاور استراتيجية، بحيث يتضمن كل محور مجموعة من الأهداف الاستراتيجية. وأظهرت نتائج التقييم أنه من بين 109 مبادرات استراتيجية، تم تنفيذ 62% منها بالكامل (68 مبادرة)، وتنفيذ 29% منها تنفيذًا جزئيًا (32 مبادرة)، في حين لم يُنفذ 8% منها (9 مبادرات). ويعكس ذلك مستوى مرتفعًا من الالتزام، مع إبراز مجالات تتطلب تحسين التنفيذ وضمان الاستمرارية. وقد أعقب ذلك استعراض لأداء كل محور استراتيجي على حدة.

المحور الاستراتيجي الأول: تعزيز المنافسة وحماية المستهلك

حققت المفوضية نسبة 68% من الإجراءات المخطط لها، مع زيادة ملحوظة في أنشطة الإنفاذ، بما في ذلك التحقيقات وتقييمات الاندماج، من حيث الحجم والكفاءة. وتحسنت نسبة إنجاز مراجعات تقييمات الاندماج -التي تخضع لمهل زمنية قانونية محددة- من 75% إلى 85%. كما توسعت أنشطة المساعدة الفنية والتعاون في الإنفاذ مع الدول الأعضاء. وشهد مجال حماية المستهلك تقدمًا من خلال إنشاء خطوط مساعدة تشغيلية للمستهلكين، وتنفيذ عمليات سحب المنتجات من الأسواق، وإنشاء لجنة إقليمية لحماية المستهلك. وظلت المدد الزمنية للفصل في القضايا عند مستوى متوسط يتراوح بين 45% و50%، مما يشير إلى الحاجة إلى تسريع إدارة القضايا والحالات. ومن اللافت أن مجالات موضوعية مثل الأسواق الرقمية ونشر معلومات المستهلكين شهدت زخمًا متزايدًا.

وفيما يتعلق بتعزيز ضمانات الإجراءات الواجبة، تحققت إنجازات شملت اعتماد إرشادات جلسات الاستماع وسياسة المعلومات السرية، وزيادة الدعم المقدم للمنشآت، بالإضافة إلى تطوير الإجراءات. ورغم بقاء الطعون أو الشكاوى المقدمة ضد قرارات مفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلك في حدها الأدنى، فإن ذلك يعكس إلى حد كبير قبولًا واسعًا للإجراءات المتبعة. وضمن هذا المحور الاستراتيجي، أسهم إنشاء وحدة البحوث في تعزيز صنع السياسات القائمة على البيانات، مدعومًا بتشغيل بعض قواعد بيانات الأسواق، وزيادة الإنتاج البحثي والنشر. وخلال هذه الفترة، قامت المفوضية كذلك بمراجعة اللوائح والقواعد. وقد اعتمد المجلس في ٤ ديسمبر 2025 لائحة المنافسة وحماية المستهلك بالكوميسا وقواعدها، ودخلت حيز النفاذ فور اعتمادها.

المحور الاستراتيجي الثاني: تعزيز الامتثال والإطار القانوني

أحرز تقدم مطّرد في مراجعة اللوائح والقواعد ومواءمة الأطر القانونية وتعزيز الامتثال. ورغم تعثر اعتماد اللوائح على المستوى الوطني في بعض الدول، فقد شملت الإنجازات الرئيسية إصدار إرشادات قانونية، وبناء قدرات السلطة القضائية، وتوسيع نطاق الدعم القانوني المقدم إلى الدول الأعضاء. وارتفع عدد مذكرات التفاهم المبرمة من مذكرة واحدة في عام 2021 إلى خمس مذكرات في عام 2024، كما أسهم تجديد الانخراط مع المحاكم الوطنية في دعم جهود المواءمة المستمرة.

المحور الاستراتيجي الثالث: تعزيز ظهور المفوضية وحضورها المؤسسي

في إطار هذا المحور الاستراتيجي، حققت مفوضية الكوميسا للمنافسة المستهلك نسبة 69% من مستهدفاتها، وتجاوزت 13% منها، فيما ظلت 19% قيد التنفيذ. ويُلاحظ أن عدم إنشاء وحدة متخصصة للعلاقات العامة حدّ في المراحل المبكرة من التفاعل الرقمي. ومع ذلك، تحسن الحضور الإعلامي بصورة ملحوظة ابتداءً من عام 2023، من خلال زيادة برامج تدريب المنصرين، وترجمة بعض الوثائق الرسمية إلى لغات الكوميسا، وتعزيز المنصات الرقمية، بما في ذلك إطلاق موقع إلكتروني تفاعلي. كما شهدت منصات التواصل الاجتماعي نموًا كبيرًا، لا سيما على فيسبوك، حيث ارتفع التفاعل من 1.2 ألف إلى ما يقارب 30 ألف تفاعل بين عامي 2024 و2025. وارتفع عدد الشراكات من 8 إلى 14، كما زادت المشاركة في الفعاليات الدولية من 10 إلى 19 فعالية، بما في ذلك تعزيز التعاون مع منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية ومنطقة التجارة الحرة الثلاثية.

المحور الاستراتيجي الرابع: الأنظمة والقدرات التنظيمية

شمل التقدم المؤسسي الملحوظ تنفيذ هيكل تنظيمي مُراجع، وتعزيز عمليات التوظيف، وإجراء تقييمات أداء دورية مدعومة بتقييمات المهارات والوظائف. وبلغت جهود تنمية القدرات نسبة 100% بحلول عام 2024، بالتوازي مع السعي إلى إنشاء مركز تدريب إقليمي. ولم يتحقق التشغيل الكامل لنظام آلي متكامل للرصد والتقييم (M&E) كما كان مخططاً. كما انتقلت جهود تعبئة الموارد من مرحلة صياغة وإعداد الاستراتيجية إلى مستوى أولي من التنفيذ. وظل انخراط الجهات المانحة محدودًا، إذ لم يُقدم سوى أربعة مقترحات منح خلال السنوات الأربع محل التقييم. ومع ذلك، عكس أداء هذه المقترحات الأربعة الإمكانات الكامنة لدى المفوضية في استقطاب دعم المانحين. وشملت إصلاحات الحوكمة المؤسسية إجراءات المجلس وقواعد الموظفين وسياسات إدارة المخاطر والانضباط وتفعيل مدونة قواعد السلوك. وتم إحراز تقدم في تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال تشغيل نظام محاسبي إلكتروني (SUN Systems)، واتخاذ بعض الخطوات في مجالات إدارة القضايا وأنظمة التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال. ورغم عدم استكمال الأتمتة الشاملة للعمليات الداخلية بحلول عام 2024، فقد أُنجزت تحسينات جزئية في عدد من العمليات، بما يعزز جاهزية المفوضية لتحسين تقديم الخدمات وزيادة مرونتها.

3-1-2 مراجعة الخطة الاستراتيجية والدروس المستفادة

على الرغم من طموحها وطابعها التنفيذي، شابت الخطة الاستراتيجية للفترة 2021-2025 عدة أوجه قصور حدّت من أثرها الاستراتيجي العام. فقد جاءت أهداف التنفيذ واسعة النطاق وغير مفصلة بما يكفي على أساس سنوي، مما أضعف مواءمتها مع عمليات التخطيط والميزنة السنوية. كما اعتمدت المراجعة نصف المرحلية بصورة أساسية على تقييمات نوعية، دون الاستفادة الكافية من المؤشرات الكمية لإجراء تصحيحات مسارية في الوقت المناسب.

وظهرت تحديات إضافية نتيجة ضعف أطر قياس الأداء، بما في ذلك قصور في تصميم المؤشرات وغياب مصفوفة شاملة لمؤشرات تتبع الرصد والتقييم الخاصة بالخطة، الأمر الذي حدّ من فعالية الإشراف والمتابعة. كما لم تُدمج إدارة المخاطر بصورة كافية، مما أبقى بعض جوانب الهشاشة دون معالجة. ومع ذلك، تم على مستوى مجلس الإدارة إرساء لجنة للمخاطر والتدقيق بصورة مؤسسية. كذلك، غابت عناصر استراتيجية جوهرية، مثل نظرية التغيير ومسارات الأثر الواضحة واستراتيجية تعبئة الموارد، مما أضعف قدرة المفوضية على قياس الأثر وضمان الاستدامة المالية. ويُعد سد هذه الثغرات أمراً حاسماً لتعزيز الاستشراف الاستراتيجي للجنة، وتحقيق الاتساق التشغيلي، وترسيخ قدرتها المؤسسية على الصمود خلال دورة التخطيط المقبلة.

3-1-3 التحديات الرئيسية

واجهت المفوضية عدداً من التحديات المترابطة التي قلّلت من فعاليتها في تعزيز المنافسة العادلة وحماية رفاهية المستهلك عبر السوق المشتركة. ومن أبرز هذه التحديات نقص التنسيق والتجانس في قوانين المنافسة وآليات تطبيقها بين الدول الأعضاء، ما أدى إلى تطبيق القواعد بشكل غير متسق وأضعف القدرة على التنفيذ عبر الحدود. وقد تفاقمّت هذه التجزئة القانونية والمؤسسية نتيجة تفاوت الالتزام السياسي والقدرات المؤسسية، مما قلّ من قدرة المفوضية على أداء ولايتها بفعالية. ويستلزم معالجة هذه القضايا تعزيز التنسيق الإقليمي، واستدامة الإصلاحات القانونية، وتقديم دعم فني متقدم لخلق بيئة تنظيمية أكثر ترابطاً وتنبؤاً.

أدخلت الأسواق الرقمية وأسواق المنصات تعقيدات جديدة، إذ أثار اللاعبون المهيمنون على الصعيد العالمي مخاوف تتعلق بالاحتكارات على البيانات والتواطؤ الخوارزمي وحيادية المنصات. ولم تقم المفوضية بتطوير القدرات التحليلية أو الاستثمار في الأدوات والشرائط اللازمة لتنظيم هذه الأسواق المتطورة بفعالية. كما استمرت المفوضية في مواجهة بعض القيود المتعلقة بالموارد، مما حدّ من توسع عملياتها واستجابتها للقضايا المستجدة. ويعد تأمين مصادر تمويل مستدامة ومتنوعة أمراً أساسياً لدعم ولايتها الأوسع والتكيف مع ديناميكيات الأسواق الإقليمية والعالمية سريعة التغير.

كما زادت تحديات التنفيذ تعقيداً بسبب ضعف الوعي العام والإطارات المؤسسية الهشة في عدة دول أعضاء. ظلّت العديد من الشركات والمستهلكين غير مدركين لحقوقهم، بينما واجهت السلطات الوطنية المختصة في كثير من الأحيان نقص التمويل وتدخلات سياسية. وزادت عمليات الاندماج عبر الحدود، والتغرات التنظيمية التي تستغلها الشركات متعددة الجنسيات، والممارسات التي تشوّه المنافسة من قبل المؤسسات المملوكة للدولة وأنظمة المشتريات العامة، من تعقيد عملية الإنفاذ.

3-2 تقييم الوضع الراهن

3-2-1 البيئة الداخلية.

تمتلك المفوضية الشخصية القانونية الدولية، مما يمكّنها من الانخراط بفعالية مع هياكل الحوكمة العالمية وإدارة آلية مركزية لمراجعة عمليات الاندماج تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتقليل أعباء الامتثال على الشركات.

على الصعيد المؤسسي، تستفيد المفوضية من فريق مهني متعدد التخصصات، مدعوم بآليات حوكمة قوية تشمل مجلس إدارة نشطاً وضوابط مالية ومشتريات متينة مدعومة بتدقيقات منتظمة. وقد تعززت مكانتها الإقليمية والدولية من خلال توسيع أنشطة الإنفاذ، وزيادة عدد مراجعات عمليات الاندماج، وتطوير أدوات تنظيمية رئيسية. كما أسهمت الشراكات الاستراتيجية، وخاصة مع شركاء التنمية مثل الاتحاد الأوروبي، والاستثمارات في بعض البنى التحتية الرقمية، في تعزيز أداء المفوضية المؤسسي.

مع ذلك، تواجه المفوضية بعض التحديات الداخلية. فالقيود المالية وتعقيد القضايا المتزايد يضعف القدرة التشغيلية. وهذا، إلى جانب محدودية التمويل من المانحين، يثير مخاوف بشأن استدامة المفوضية على المدى الطويل. كما أن الفجوات التكنولوجية، لا سيما في تنظيم الأسواق الرقمية، تحد من القدرة على الاستجابة بسرعة للتهديدات التنافسية الناشئة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الفروق الملحوظة في القدرات بين السلطات الوطنية المختصة، إلى جانب التباين في الأطر القانونية والمؤسسية بين الدول الأعضاء، تعيق التنفيذ المتسق والمتناسك. تؤكد هذه القضايا على ضرورة تعزيز التنسيق الإقليمي، وتقوية آليات التعاون، وبناء القدرات المستهدفة لتحقيق نظام منافسة متكامل ومرن.

3-2-2 البيئة الخارجية

3-2-2-1 السياق السياسي والقانوني. تستند ولاية المفوضية إلى اللوائح، مما يوفر أساساً قانونياً موحداً للإنفاذ الإقليمي. ومع ذلك، يعتمد التطبيق الفعّال على الالتزام السياسي للدول الأعضاء، والذي يتفاوت بشكل كبير. ففي حين

تتمتع بعض الولايات القضائية، مثل كينيا وزامبيا ومصر وموريشيوس، بأطر متقدمة للمنافسة، تواجه دول أخرى فجوات تشريعية ومؤسسية تُضعف اتساق الإنفاذ، لا سيما فيما يتعلق بالاندماجات العابرة للحدود ونشاطات الكارتل. وقد تؤدي التداخلات بين الأطر التنظيمية الوطنية والإقليمية إلى غموض قانوني وتأخيرات إجرائية.

3-2-2-2 البيئة الاقتصادية. يتسم المشهد الاقتصادي داخل السوق المشتركة للشرق والجنوب الأفريقي بتنوع كبير. فعلى الرغم من أن عدة دول أعضاء تحقق نموًا مستقرًا، إلا أن التحديات الهيكلية مثل البطالة المرتفعة بين الشباب والقطاعات غير الرسمية الكبيرة ما تزال قائمة. إن التكامل التجاري الإقليمي المتسارع، إلى جانب انتشار التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية، يطرح تحديات تنظيمية معقدة. كما أن اللاعبين المهيمنين في الأسواق الرقمية، والذين غالبًا ما يمتدون عبر الحدود، يثيرون مخاوف تنافسية حرجية، بما في ذلك التواطؤ الخوارزمي واحتكار البيانات وعدم حيادية المنصات. علاوة على ذلك، تؤدي الصدمات الاقتصادية العالمية الأخيرة إلى زعزعة ديناميكيات الأسواق وسلاسل الإمداد، مما يبرز الحاجة الملحة لإطارات تنظيمية تتسم بالمرنة والقدرة على التكيف.

3-2-2-3 الديناميكيات الاجتماعية والاستهلاكية. يتزايد وعي المستهلكين بحقوقهم وحمايتهم، إلا أن الفروق في الثقافة الاقتصادية وإمكانية الوصول إلى المعلومات ما تزال واسعة الانتشار في المنطقة. في كثير من الأحيان يعجز المشاركون في القطاع غير الرسمي والفئات الضعيفة عن التفاعل بفعالية مع آليات إنفاذ قوانين المنافسة. يفرض الطلب المتزايد على حماية المستهلك في القطاعات الحيوية، مثل سلامة الغذاء والخدمات الرقمية وشفافية الأسعار، ضرورة وجود جهودًا قوية للتوعية والتعليم والتواصل المستهدف. علاوة على ذلك، يطرح نمو المشاريع غير الرسمية التي يقودها الشباب تحديات تنظيمية والتزامية دقيقة، تستلزم استراتيجيات تفاعل مبتكرة ومخصصة.

3-2-2-4 التحول التكنولوجي. يعيد التطور السريع في الرقمنة تشكيل سياسات المنافسة وآليات الإنفاذ. وي طرح توسع التجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة تحديات وفرصًا تنظيمية على حد سواء. لضمان الفاعلية، يتعين على المفوضية تطوير قدرات متقدمة لمراقبة وتنظيم الأسواق الرقمية، ما يستلزم استثمارات استراتيجية في تقنيات الرصد وتحليلات البيانات وخبرات الكوادر. وبالتزامن مع ذلك، يمكن الاستفادة من الابتكار التكنولوجي لتعزيز كفاءة الإنفاذ من خلال الأتمتة والتحليلات التنبؤية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. وتعتمد القدرة التنظيمية للجنة في مواجهة تحديات المستقبل على الاستثمار المستدام في البنية التحتية الرقمية والتطوير المهني المستمر.

3-2-2-5 البيئة التنافسية والسوقية. يتسم المشهد السوقي الإقليمي بالتعقيد المتزايد وارتفاع المنافسة. فدخل الشركات متعددة الجنسيات وتوسعها، واستمرار دمج الصناعات عبر عمليات الاندماج والاستحواذ، وهيمنة بعض القطاعات الرئيسية مثل الاتصالات والنقل والزراعة، يعيد تعريف هيكل قوة السوق. كما أن الممارسات المستمرة المناهضة للمنافسة، مثل التلاعب بالعطاءات والتواطؤ وإساءة استخدام الهيمنة، لا سيما في مجالات المشتريات

والشركات المملوكة للدولة، تمثل تحديات كبيرة للإنفاذ. علاوة على ذلك، فإن المراجعة التنظيمية من قبل الشركات متعددة الجنسيات، التي تستغل الفجوات في الأطر القانونية الوطنية، يعقد جهود الرقابة الفعالة. لذلك، يظل تعزيز التنسيق عبر الحدود، لا سيما في مراقبة الاندماجات والتحقيقات في الكارتلات، أولوية استراتيجية لحماية نزاهة الأسواق.

3-2-3 ملخص تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات «SWOT»

الجدول ١: تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
ولاية قانونية قوية بموجب معاهدة السوق المشتركة للشرق والجنوب الأفريقي (الكوميسا) مع وجود سلطة فوق وطنية للنظر في القضايا العابرة للحدود.	قيود مالية وبشرية
إطار مؤسسي متين ذو قرارات ملزمة وشخصية قانونية دولية	محدودية القدرات في تنظيم السوق الرقمية ونقص الأدوات التحليلية المتقدمة
كوادر مؤهلة ومتعددة التخصصات مدعومة بمجلس إدارة كفؤ	تفاوت في تطبيق وإنفاذ القوانين بين الدول الأعضاء نتيجة لاختلاف القدرات القانونية والمؤسسية
أنظمة فعّالة للرقابة على عمليات الاندماج والإنفاذ؛ أدوات تقنية لإدارة القضايا التشغيلية	تأخر إقرار اللوائح والإرشادات المحدثة يعيق عملية الإنفاذ
شراكات استراتيجية مع هيئات دولية وإقليمية ووطنية	محدودية الوعي العام وعدم كفاية التواصل مع المجتمعات المحلية؛ انخفاض مستوى إبلاغ المستهلكين
وحدة بحثية ودعوية وسياساتية فعّالة ذات ريادة فكرية معترف بها	عدم كفاية نشر القرارات بلغات متعددة يؤثر على سهولة الوصول إليها
هياكل حوكمة قوية، وأطر للمساءلة، وعمليات تدقيق دورية	ثغرات في أنظمة الرصد والتقييم ومحدودية تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الفرص	التحديات
تعزيز التكامل الإقليمي من خلال الكوميسا ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية يُحسن نطاق الإنفاذ المنسق.	عدم الاستقرار السياسي، والتدخل، وغياب الالتزام السياسي الموحد بين الدول الأعضاء.
التحول الرقمي يُتيح تطوير أدوات تنظيمية ذكية وتنظيم الأسواق الرقمية.	تباين الأطر القانونية الوطنية وعدم اكتمال تطبيق قواعد الكوميسا في القوانين المحلية.
تزايد نشاط المستهلكين والمطالبة بالمنافسة العادلة يُمكن أن يُعزز شرعية الإنفاذ.	تعقيد الأسواق الرقمية وسرعة تطورها يُرهق القدرات التحقيقية وحل القضايا.
دعم المانحين والشركاء لبناء القدرات وتقديم المساعدة التقنية للهيئات الوطنية المختصة.	الاعتماد على مصادر تمويل محدودة يجعل استمرارية البرامج عرضة لتقلبات التمويل.
مجال لابتكار السياسات، وإشراك القضاء، وإجراء إصلاحات تنظيمية استشرافية.	انخفاض وعي المستهلك يحد من فعالية إنفاذ قوانين حماية المستهلك.
فرص لتحسين الحوكمة الداخلية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأنظمة الرصد والتقييم.	أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المجزأة، وضعف التنسيق مع الهيئات والمحاكم الوطنية.
ثقافة منافسة ضعيفة.	
تعزيز التعاون وتنسيق السياسات.	التجزئة التنظيمية وتداخل الاختصاصات.

3-3 دلالات التحليل البيئي

تُقدّم اتجاهات الأداء والديناميكيات السياقية للجنة دروساً قيّمة ومؤشرات استراتيجية ينبغي أن توجه إعداد الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030. وتعكس هذه الدلالات ما حققته المفوضية من إنجازات ملحوظة، مع إبراز أولويات ناشئة تستدعي إعادة معايرة التركيز والقدرات والموارد لضمان استدامة الأثر في بيئة إقليمية وعالمية تزداد تعقيداً وتسارعاً في التحول.

أولاً، يشير النمو المطّرد في مراجعات الاندماج إلى تزايد الطلب على الإشراف التنظيمي للجنة. ويؤكد هذا الاتجاه الحاجة الملحة إلى تعزيز قدرات الإنفاذ من خلال الاستثمار في أدوات متقدمة لذكاء الأسواق، وتقنيات الرصد الرقمي، وبروتوكولات التحقيق العابرة للحدود. كما يُعد تعزيز الكوادر الفنية والخبرات القانونية، لا سيما في مجالات المنافسة الرقمية، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي، أمراً حاسماً لتمكين المفوضية من التعامل بفعالية مع الاندماجات المعقدة، والكارتلات، والممارسات التعسفية المستجدة في الأسواق الرقمية، وقضايا حماية المستهلك.

ثانيًا، رغم التقدم الكبير الذي أحرزته المفوضية في دعم السلطات الوطنية المختصة، حيث استفادت ٩٠٪ من الدول الأعضاء من المساعدة الفنية، لا تزال هناك تفاوتات في قدرات الإنفاذ والأطر القانونية عبر المنطقة. ومن ثم، ينبغي أن تعمق الخطة الاستراتيجية الجديدة مسار التكامل الإقليمي عبر إعطاء أولوية لمواءمة قوانين المنافسة، واستكمال اتفاقات التعاون، وإضفاء الطابع المؤسسي على بروتوكولات ملزمة لمعالجة القضايا العابرة للحدود.

ثالثًا، تُعد قدرة المفوضية على توليد إيرادات تتجاوز مساهمات الدول الأعضاء لتغطية نفقاتها الإدارية والفنية، وصرف ما يزيد على 26.1 مليون دولار أمريكي من رسوم الاندماج لصالح الدول الأعضاء (بما في ذلك 1.9 مليون دولار في عام 2023 وحده)، إنجازًا يُحسب لها ويعكس دورها في توفير موارد للدول الأعضاء. غير أن الاعتماد على رسوم الاندماج ومساهمات الدول الأعضاء ينطوي على مخاطر تتعلق بالاستدامة. وعليه، ينبغي أن تتضمن الخطة الاستراتيجية آليات واضحة لتعبئة الموارد تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، بما في ذلك خدمات شهادات الامتثال، والبرامج الاستشارية، والتدريب الفني، ونماذج تقاسم التكاليف.

رابعًا، يطرح الظهور المتسارع للأسواق الرقمية ومنصات التجارة الإلكترونية ونماذج الأعمال القائمة على الذكاء الاصطناعي، تحديات وفرصًا في آن واحد لتنظيم المنافسة. يجب أن تُرسخ الخطة الاستراتيجية تنظيم الأسواق الرقمية كركيزة أساسية في عمل المفوضية، مع تحديد أهداف واضحة لمعالجة الاندماجات الرقمية، واحتكارات البيانات، وهيمنة المنصات، وعدالة الخوارزميات. كما ينبغي أن تقود المفوضية جهود بناء القدرات الداخلية اللازمة للتعامل بفعالية مع التعقيدات التكنولوجية التي تعيد تشكيل الأسواق الإقليمية والعالمية.

وأخيرًا، رغم أن المفوضية قد حسنت من توافر البيانات وآليات رصد الأداء، فإن فعالية التنظيم مستقبلاً ستعتمد على قدرة المفوضية على التكيف مع ديناميكيات السوق سريعة التغير. وينبغي أن تدمج الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030 نظامًا متكاملًا وقويًا للرصد والتقييم والتعلم، يجمع بين مؤشرات أداء كمية ومقاييس أثر نوعية. ويجب أن يدعم هذا النظام اتخاذ القرار القائم على الأدلة في الوقت الفعلي، ويُمكن من إجراء مراجعات استراتيجية سنوية، ويُيسر التخطيط القائم على السيناريوهات. ومن شأن هذا النهج أن يضمن بقاء المفوضية مرنة وقادرة على الاستجابة وجاهزة للمستقبل في تنفيذ ولايتها.



الفصل الرابع: التوجه الاستراتيجي والإطار العام



الرسالة



تعزيز أسواق تنافسية وشاملة في السوق المشتركة من خلال تنظيم المنافسة وصون حقوق المستهلك، بما يسهم في دعم التكامل الإقليمي وتحقيق التنمية المستدامة.

الرؤية



أن تكون مركز تميز في تنظيم المنافسة وحماية المستهلك.

القيم الجوهرية



- المهنية: الالتزام بأعلى معايير النزاهة والسلوك الأخلاقي في جميع العمليات.
- النزاهة: ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية.
- الكفاءة: تقديم خدمات في الوقت المناسب وبكفاءة عالية.
- الفعالية: إظهار مستويات عالية من الكفاءة والالتزام.
- المساءلة: ضمان تحمل المسؤولية أمام أصحاب المصلحة.
- الاستقلالية: الحفاظ على الاستقلال في تنفيذ الولاية.
- التحسين المستمر: تبني الابتكار وأفضل الممارسات والاستجابة للتغيير.
- التعاون: العمل الوثيق مع الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة.

4-4 ركائز الخطة الاستراتيجية

استجابةً للتحولات في المشهد العالمي للمنافسة وأجندة التكامل الأفريقي وتزايد تعقيد الأسواق العابرة للحدود، ستركز المفوضية في خطتها الاستراتيجية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٣٠ على الركائز الاستراتيجية الخمس المترابطة التالية:

CCCC الركائز الاستراتيجية لـ

1

تكمّل الأسواق ومواعمة الأطر التنظيمية

تعزيز اتساق أطر المنافسة وحماية المستهلك عبر الكوميسا ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية وغيرها من التكتلات الإقليمية مثل جماعة الشرق الأفريقي، بما يحد من التجزؤ التنظيمي ويعزز اليقين القانوني ويدعم أهداف التكامل الأفريقي في إطار أجندة ٢٠٦٣.

2

الإنفاذ الفعّال وتعزيز الامتثال

تطوير آليات الإنفاذ من خلال تقوية منظومات الامتثال وتعميق التنسيق مع السلطات الوطنية وضمان صدور قرارات المفوضية وتنفيذها في الوقت المناسب بما يصون عدالة السوق ويعزز المصادقية المؤسسية.

3

الابتكار المؤسسي

تحديث عمليات المفوضية عبر توظيف التقنيات الناشئة وتحليلات البيانات وتنمية القدرات، لتعزيز المرونة والفعالية التنظيمية في كل من الأسواق الرقمية والتقليدية.

4

القيادة السياقية

ترسيخ المنافسة وحماية المستهلك كرافعتين للتنمية الشاملة والمستدامة، من خلال مواعمة جهود الإنفاذ مع الأولويات الوطنية والإقليمية.

5

الشراكات الاستراتيجية وإشراك أصحاب المصلحة

عزيز الشراكات وتوسيع نطاق التواصل مع قطاع الأعمال والمستهلكين والجهات الفاعلة الوطنية من خلال الدعوة المستهدفة والموجهة والتواصل متعدد اللغات والانخراط القائم على الأدلة.

4-5 الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول :

مراجعة وتقييم عمليات الاندماج والاستحواذ، والكشف عن الممارسات المنافسة للمنافسة وانتهاكات حقوق المستهلك في السوق المشتركة والتحقيق فيها ومنعها وفرض الجزاءات بشأنها.

الغاية: تعزيز المنافسة وصون حقوق المستهلك في السوق المشتركة.

الإجراءات الاستراتيجية: ستتخذ المفوضية الإجراءات الاستراتيجية التالية لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي:

- 1-1 تقييم الطلبات والإخطارات، والتحقيق في المخالفات المبلغ عنها أو المكتشفة لقوانين المنافسة وحماية المستهلك، واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة بشأنها.
- 2-1 تحديد القطاعات ذات الأولوية ووضع مؤشرات إنذار مبكر للقطاعات عالية المخاطر.
- 3-1 استحداث أدوات لرصد سلوكيات السوق ومستويات الأسعار والتواطؤ في العطاءات والاتجاهات العابرة للحدود.
- 4-1 تنفيذ برنامج للإعفاء أو التخفيف من العقوبات وحماية المبلغين لكشف ممارسات الكارتل وغيرها من السلوكيات المنافسة للمنافسة.
- 5-1 إنشاء قاعدة بيانات مركزية لتتبع القضايا، تتضمن معلومات عن التحقيقات وحالات العود وتكرار المخالفات.
- 6-1 تطوير وتشغيل خطوط مساعدة للمستهلكين ومنصات رقمية لتلقي الشكاوى.
- 7-1 إعداد إطار عمل لتحديد أولويات التحقيقات استنادًا إلى حجم الضرر المحتمل على المنافسة والمستهلك.
- 8-1 إعداد ومراجعة الأدوات والصكوك القانونية ذات الصلة بعمليات الإنفاذ.
- 9-1 تطوير إجراءات التحقيق والأدلة الإرشادية الداخلية لمعالجة القضايا.
- 10-1 بناء القدرات المؤسسية للجنة والسلطات الوطنية المختصة ولأصحاب المصلحة.
- 11-1 التعاون مع جهات الإنفاذ الوطنية والهيئات القضائية من خلال التدريب المشترك وتبادل الخبرات الفنية وإجراء تحقيقات مشتركة.
- 12-1 الفصل في قضايا المنافسة وحماية المستهلك من قبل الهيئة المختصة.
- 13-1 رصد مدى الامتثال لقرارات المفوضية واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لضمان التنفيذ وتحقيق الردع.
- 14-1 إشراك المؤسسات الأكاديمية لإدماج قانون المنافسة وحماية المستهلك في المناهج الأكاديمية والمهنية، وتنظيم حوارات سياسات عامة.

- 15-1 إصدار إرشادات للامتثال وتقديم برامج تدريبية لقطاع الأعمال والمهنيين.
- 16-1 التعاون مع الأوساط الأكاديمية لإعداد دراسات وتقارير موجزة داعمة للمناصرة الوقائية.

الهدف الاستراتيجي الثاني:

تعزيز مواءمة السياسات والقوانين الوطنية المتعلقة بالمنافسة وحماية المستهلك مع اللوائح التنظيمية.

- الغاية: ترسيخ مواءمة القوانين الوطنية للمنافسة وحماية المستهلك مع اللوائح التنظيمية، بما يحقق إنفاذاً موحدًا وفعالاً.
- الإجراءات الاستراتيجية: ستضطلع المفوضية بالأنشطة التالية خلال فترة التخطيط الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:
- 1-2 التفاوض على اتفاقات تعاون مع السلطات الوطنية المختصة وصياغتها وتنفيذها، دعمًا لإنفاذ قوانين المنافسة وحماية المستهلك.
- 2-2 إشراك الدول الأعضاء في إدماج اللائحة التنظيمية ضمن أطرها القانونية الوطنية بما يكفل نفاذها وتطبيقها داخليًا.
- 3-2 تيسير إجراء مراجعات النظراء لتقييم مدى امتثال الأطر الوطنية لأحكام اللائحة التنظيمية.
- 4-2 تقديم آراء استشارية وتقييمات أثر بشأن سياسات المنافسة وحماية المستهلك إلى الدول الأعضاء.
- 5-2 إنشاء منتدى إقليمي لمواءمة وتنسيق سياسات وقوانين المنافسة وحماية المستهلك على المستويات الوطنية والإقليمية والقارية.
- 6-2 تعزيز التعاون مع الأمانة العامة للكوميسا ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية وسائر التجمعات الاقتصادية الإقليمية بما يدعم اتساق السياسات وتكاملها.
- 7-2 مساعدة الدول الأعضاء في إعداد أو مراجعة تشريعاتها الوطنية في مجال المنافسة وحماية المستهلك، ودعم تشغيل وتفعيل السلطات الوطنية المختصة.

الهدف الاستراتيجي الثالث:

تعزيز القدرات المؤسسية للجنة بوصفها سلطة إقليمية كفؤة ومستقلة وعالية الأداء.

- الغاية: ترسيخ مكانة المفوضية كسلطة مستقلة عالية الأداء، ملتزمة بمبادئ وممارسات الحوكمة الرشيدة.
- الإجراءات الاستراتيجية: ستضطلع المفوضية بالأنشطة التالية خلال فترة التخطيط الاستراتيجية لتحقيق الهدف أعلاه:

- 1-3 استقطاب كوادرات ذات كفاءة عالية وتطويرها والاحتفاظ بها، بما يضمن وجود قوة عاملة مؤهلة ومتحفزة.
- 2-3 تصميم وتنفيذ برامج تدريب مستمرة للموظفين وبناء القدرات، بهدف تعزيز المهارات وتحسين تقديم الخدمات وتقوية الأداء المؤسسي.
- 3-3 تحديث وإعادة مواءمة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يدعم التنفيذ الفعال لولاية المفوضية
- 4-3 تطوير وتفعيل نظام متكامل لإدارة المخاطر والامتثال.
- 5-3 تعزيز العمليات الداخلية من خلال مراجعة السياسات المؤسسية وتحديثها.
- 6-3 إنشاء وتفعيل مركز تميز في قانون المنافسة وحماية المستهلك.
- 7-3 استكمال إنشاء المقر الرئيسي للجنة وتشغيله بصورة كاملة.
- 8-3 إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التخطيط والاستشراف الاستراتيجي باستخدام إدارة الأداء القائمة على النتائج، بما يشمل إعداد خطط العمل السنوية وإجراء مراجعات استراتيجية سنوية وتحليلات السيناريوهات والتقييمات المرحلية، بما يعزز المرونة وسرعة الاستجابة.
- 9-3 الحصول على شهادة الأيزو (ISO) أو غيرها من معايير الجودة المؤسسية المعترف بها دوليًا، بما يعزز جودة الخدمات والمصداقية المؤسسية والقدرة التنافسية الدولية.
- 10-3 تعزيز المساواة بين الجنسين من خلال إدماج منظور العدالة والمساواة في السياسات والبرامج المؤسسية وتمثيل القوى العاملة.
- 11-3 تقوية وظائف التدقيق وضمان الجودة، من خلال إجراء تقييمات امتثال دورية ومراجعات أداء وتعزيز المساءلة عبر جميع الوحدات التشغيلية.
- 12-3 ترشيد إطار الحوكمة عبر تعزيز التنسيق مع أمانة مجلس الإدارة، وإجراء مراجعة شاملة وتحديث للسياسات المؤسسية بما يعزز المساءلة الداخلية والكفاءة التشغيلية.
- 13-3 ضمان تقديم الدعم اللازم والخدمات القانونية عالية الجودة لتعزيز الفعالية القانونية والإجرائية والتنظيمية والتشغيلية للجنة.
- 14-3 تطوير وتنفيذ إطار متكامل للرصد والتقييم والتعلم.

الهدف الاستراتيجي الرابع:

تعزيز البحث والمناصرة وبناء القدرات وإشراك أصحاب المصلحة بما يدعم أداء المفوضية ويعزز حضورها وظهورها العام.

الغاية: تعزيز حضور المفوضية ومصادقيتها وأثرها من خلال تطوير البحث وتعزيز الوعي العام الشامل ودعم صياغة السياسات والمناصرة التشاركية وإشراك أصحاب المصلحة.

الإجراءات الاستراتيجية: ستضطلع المفوضية بالأنشطة التالية خلال فترة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الهدف المذكور أعلاه:

- 1-4 إجراء دراسات واستقصاءات سوقية في القطاعات ذات الأولوية لدعم أنشطة الإنفاذ والمناصرة وصياغة السياسات.
- 2-4 تنفيذ أعمال رصد وتحقيقات مشتركة مع السلطات الوطنية المختصة ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية والسلطات الدولية.
- 3-4 إعداد وتنفيذ استراتيجية متكاملة للمناصرة.
- 4-4 تنظيم حملات توعية وتنقيف متعددة اللغات بشأن قانون المنافسة وحقوق المستهلك والامتثال.
- 5-4 تعزيز استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات المحمولة لنشر المعلومات.
- 6-4 تنظيم أسبوع الكوميسا السنوي للتوعية بحقوق المستهلك والفعاليات الرئيسية الأخرى لتعزيز الحوار وزيادة الظهور المؤسسي.
- 7-4 إعداد ونشر مواد مبسطة وسهلة الاستخدام حول حماية المستهلك وقانون المنافسة وآليات تقديم الشكاوى.
- 8-4 إصدار تقرير سنوي عن المنافسة ورفاه المستهلك لعرض الاتجاهات والمخاطر والتوصيات السياسية.
- 9-4 المشاركة في الفعاليات الإقليمية والقارية والدولية.
- 10-4 رصد وتقييم مبادرات التواصل من خلال الاستبيانات والتحليلات الرقمية وآراء أصحاب المصلحة.
- 11-4 إجراء دراسات تطبيقية لقياس أثر تدخلات المنافسة وحماية المستهلك.
- 12-4 تقديم الدعم الفني للدول الأعضاء في مجالي المنافسة وحماية المستهلك على المستوى الوطني.
- 13-4 التفاوض بشأن أطر التعاون (مذكرات التفاهم) مع المؤسسات ذات الصلة وتنفيذها.

الهدف الاستراتيجي الخامس : تعزيز الاستدامة المالية للجنة.

الغاية: ضمان الاستدامة المالية طويلة الأجل للجنة من خلال تطوير آليات توليد الإيرادات وترسيخ الانضباط المالي.

الإجراءات الاستراتيجية: ستضطلعالموضية بالأنشطة التالية خلال فترة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الهدف الموضح أعلاه:

- 1-5 تطوير وإطلاق منصة خدمات رقمية متكاملة تتضمن الفوترة الآلية وإصدار الفواتير وتتبع المتأخرات وخدمات الوصول الذاتي، مع استحداث مصادر إيرادات جديدة.
- 2-5 توليد إيرادات من خلال تأجير المساحات المكتبية عقب استكمال إنشاء مقر المفوضية .
- 3-5 مراجعة وتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد وبناء الشراكات، وذلك بالالتساق مع أجندات المنافسة وحماية المستهلك والحكمة والتكامل.
- 4-5 إعداد مبادرات رئيسية لاستقطاب تمويل المانحين والدعم الفني المستهدف.
- 5-5 تنفيذ إطار حوكمة مالية لإدارة الإيرادات الداخلية وأموال المانحين وآليات استرداد التكاليف بشفافية.
- 6-5 تحديث الأنظمة المالية المتعلقة بإعداد الموازنات وتتبع الإنفاق وإعداد التقارير وضمان الامتثال للمعايير المحاسبية.
- 7-5 تعزيز نظم الرقابة الداخلية وجاهزية التدقيق لضمان نتائج تدقيق منتظمة وخالية من التحفظات.
- 8-5 إجراء عمليات تدقيق داخلية دورية للأنظمة المالية والمشتريات والأنظمة التشغيلية.
- 9-5 تنفيذ خطط وضوابط مشتريات فعّالة تعزز الشفافية والامتثال التنظيمي.
- 10-5 نشر نظام متكامل لإدارة المخزون والأصول لضمان المساءلة والاستخدام الأمثل للموارد.
- 11-5 تبسيط العمليات الإدارية ورقمنة العمليات لتحسين كفاءة سير العمل وجودة الخدمات الداخلية.

الهدف الاستراتيجي السادس:

تعزيز القدرات المؤسسية للتنبؤ بالتقنيات المعرّقة والتحوّلات في الأسواق الرقمية العالمية والتكيف معها، بما يضمن تدخلات تنظيمية سريعة الاستجابة وجاهزة للمستقبل.

الغاية: بناء قدرات المفوضية على الإنفاذ المتجاوب والموجّه نحو المستقبل والابتكار في السياسات، من خلال توظيف أدوات رقمية متقدمة وأطر تنظيمية شاملة والانخراط الاستباقي مع ديناميكيات السوق الناشئة، بما في ذلك المنصات

الرقمية، والتحول الأخضر وإتاحة الوصول العادل إلى الأسواق.

الإجراءات الاستراتيجية: لتنفيذ هذا الهدف الاستراتيجي بفعالية، ستتخذ المفوضية الإجراءات التالية خلال فترة التخطيط الاستراتيجية:

- 1-6 تشغيل نظام مؤتمت لإدارة القضايا يتضمن تتبع سير العمل وعرض البيانات بصرياً، ولوحات متابعة لمؤشرات الحسم والفصل.
- 2-6 تصميم ونشر لوحة رصد سوقي تنبؤية تعمل في الوقت الفعلي، تستند إلى البيانات الضخمة ومؤشرات الإنذار المبكر، لاستباق التهديدات المنافسة للمنافسة ومخاطر الإضرار بالمستهلكين.
- 3-6 توسيع وتعزيز البنية التحتية الداخلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بالمفوضية ، من حيث البرمجيات والمعدات، دعماً لأجندة التحول الرقمي.
- 4-6 تعزيز قدرة المفوضية على التعامل مع ديناميكيات السوق الناشئة، بما يشمل المنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي والتحويلات الخضراء وضمان تكافؤ فرص الوصول إلى الأسواق.

4-6 نظرية التغيير

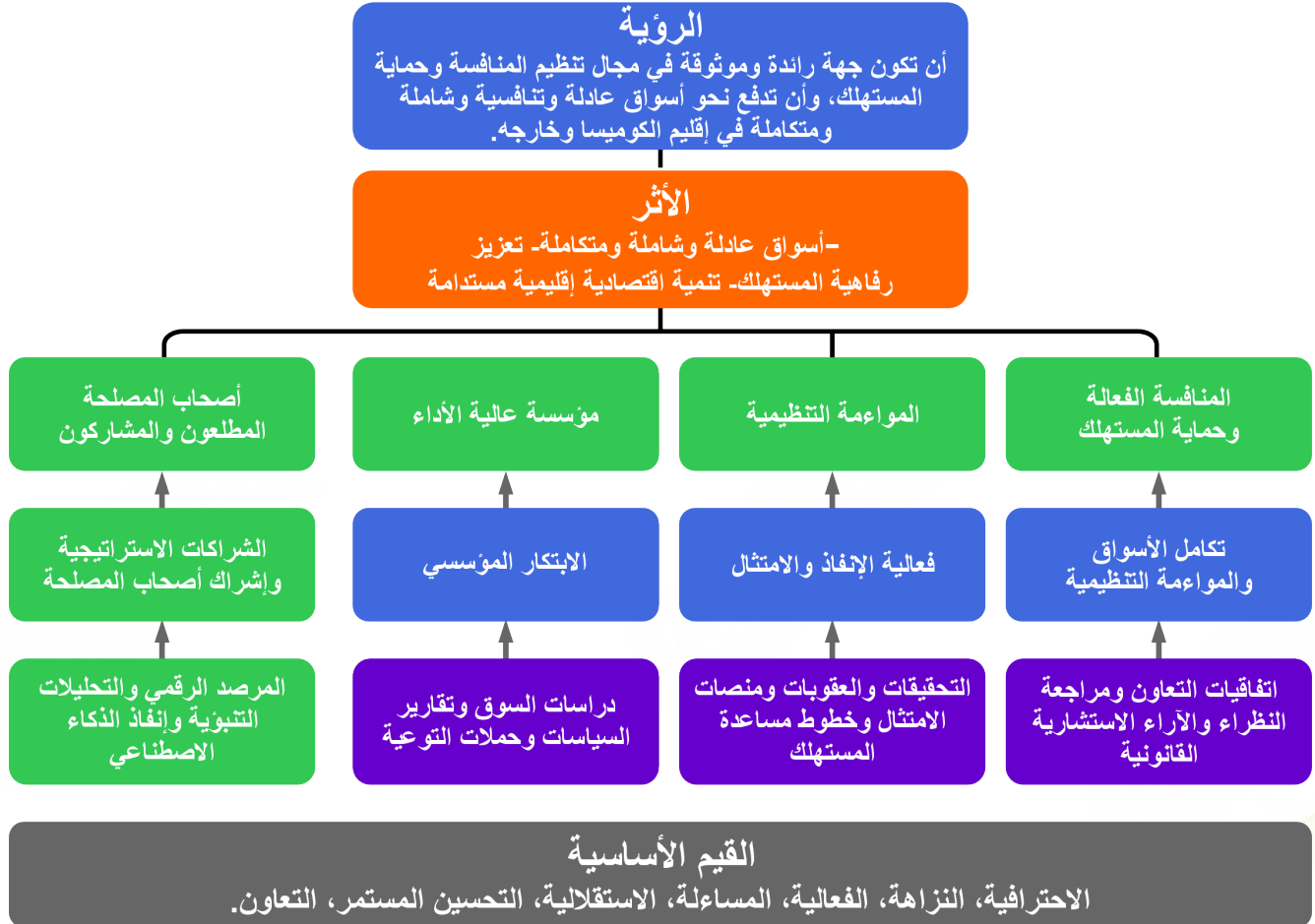
إذا قامت المفوضية بتعزيز الإنفاذ ومواءمة الأطر التنظيمية وتحديث بنيتها المؤسسية والاضطلاع بدور قيادي وبناء شراكات فعالة وضمان استدامتها المالية وتبني الابتكار الرقمي، فإن المنافسة وحماية المستهلك ستتعزيزان عبر الكوميسا، مما يؤدي إلى أسواق عادلة وشاملة ومتكاملة ورفاه للمستهلكين وتنمية إقليمية مستدامة. ويستتبع ذلك العناصر التالية:

المستوى	العناصر / الوصف
الأثر (التغيير طويل الأجل)	1. أسواق عادلة وشاملة ومتكاملة عبر إقليم الكوميسا وخارجه. 2. تعزيز رفاه المستهلك وتنافسية قطاع الأعمال والتكامل الاقتصادي الإقليمي بما يتسق مع أجندة ٢٠٦٣ وأهداف التنمية المستدامة.
النتائج (متوسطة الأجل بحلول عام ٢٠٣٠)	1. المنافسة الفعالة وحماية مستهلك: ردع الممارسات المنافسة للمنافسة وصون حقوق المستهلك وتعزيز الامتثال. 2. المواءمة التنظيمية: اتساق قوانين وممارسات الدول الأعضاء مع لائحة الكوميسا، بما يقلل من التجزؤ التنظيمي. 3. مؤسسة عالية الأداء: تعمل المفوضية كسلطة كفوة ومستقلة وجاهزة للمستقبل. 4. أصحاب مصلحة مطلعون ومشاركون: دعم وامتثال فعال من قبل قطاع الأعمال والمستهلكين والحكومات لقانون المنافسة وحماية المستهلك. 5. الاستدامة المالية: تحقيق اكتفاء مالي نسبي من خلال تنويع مصادر التمويل ونماذج تقديم خدمات مبتكرة. 6. الجاهزية الرقمية والابتكار: قدرة المفوضية على تنظيم الأسواق الرقمية بفعالية وتوظيف التقنيات الناشئة في أعمال الإنفاذ.

المستوى	العناصر/ الوصف
النتائج الوسيطة (الركائز الدافعة للتغيير)	الركيزة الأولى: تكامل الأسواق والمواطنة التنظيمية إدماج القوانين الوطنية؛ تشغيل أطر التعاون الإقليمي؛ تفعيل آليات مراجعة النظراء ومواطنة السياسات. الركيزة الثانية: فعالية الإنفاذ والامتثال أنظمة قوية لتتبع القضايا، وحماية المبلغين، وبرامج الإعفاء أو التخفيف من العقوبات؛ زيادة التحقيقات والعقوبات المشتركة؛ أدوات فاعلة لرصد الأسواق. الركيزة الثالثة: الابتكار المؤسسي هيكل تنظيمي ملائم للمستقبل؛ تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة القضايا المؤتمتة؛ اعتماد شهادة الأيزو (ISO) وأطر إدارة المخاطر. الركيزة الرابعة: القيادة السياقية إدماج المنافسة وحماية المستهلك ضمن الأجندات التنموية؛ ترسيخ دور المفوضية كمرجعية فكرية من خلال البحوث وأوراق السياسات ومركز التميز. الركيزة الخامسة: الشراكات الاستراتيجية وإشراك أصحاب المصلحة حملات توعية متعددة اللغات؛ شراكات مع الأوساط الأكاديمية وقطاع الأعمال والمجتمع المدني؛ تأثير فاعل عبر منصات المناصرة الإقليمية والعالمية.
الأنشطة والمخرجات	1. الإنفاذ: التحقيقات وفرض الجزاءات وإرشادات الامتثال ومنصات شكاوى المستهلكين وفرق عمل مشتركة. 2. المواطنة: اتفاقات تعاون ومراجعات النظراء وخدمات استشارية قانونية ومنتديات إقليمية. 3. القدرات المؤسسية: تدريب الموظفين وتحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإصلاحات الحوكمة واستكمال المقر الرئيسي ونظام الرصد والتقييم والتعلم. 4. المناصرة والبحث: الدراسات السوقية وأوراق السياسات وحملات متعددة اللغات وفعاليات توعية رئيسية. 5. الاستدامة المالية: استراتيجية تعبئة الموارد وخدمات قائمة على الرسوم وشراكات مع المانحين ومنصات رقمية لتوليد الإيرادات. 6. التحول الرقمي: تحليلات تنبؤية ومرصد للأسواق الرقمية وإدارة قضايا مدعومة بالذكاء الاصطناعي وأدوات لتعزيز الثقافة الرقمية.
المدخلات	1. كوادر مؤهلة وخبرات فنية متخصصة. 2. شراكات مع السلطات الوطنية المختصة ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية وأمانة الكوميسا والجهات الدولية المختصة. 3. موارد مالية كافية ودعم من المانحين. 4. إرادة سياسية وتعاون من الدول الأعضاء. 5. بنية تحتية رقمية وأدوات ابتكار متقدمة.

4-7 خريطة الاستراتيجية

الشكل 1: خريطة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030



الفصل الخامس: ترتيبات التنفيذ





customer
customer

5-1 هيكل الحوكمة

سيرتكز التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية للجنة (2026-2030) في إطار حوكمة متماسك وتشاركي، مستند إلى أحكام معاهدة الكوميسا.

يقف على رأس هذا الإطار المجلس، الذي يوفر إشرافاً سياسياً واستراتيجياً رفيع المستوى. يتحمل المجلس مسؤولية اعتماد القرارات الإقليمية الرئيسية، بما في ذلك الموافقة على جزء من ميزانية المفوضية الممولة من الدول الأعضاء في الكوميسا، وتحديد التوجهات السياسية الكبرى. يضمن دعم المجلس أن تعمل المفوضية ضمن الرؤية والأولويات الأوسع لأجندة التكامل الإقليمي للكوميسا.

تعمل الأمانة العامة للكوميسا عن كثب مع المجلس، حيث توفر الدعم الفني والإداري لكافة مؤسسات الكوميسا، بما فيها المفوضية. وذلك يضمن الاتساق الاستراتيجي ويسهل التنسيق ويدعم تنفيذ السياسات لتعزيز فعالية عمل المفوضية. وفي هذا السياق، يضطلع مجلس أعضاء المفوضية (مجلس المفوضين بالمفوضية) بدوراً محورياً في تقديم التوجيه الاستراتيجي والإشراف الحوكمي. يراجع المجلس بانتظام التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويعتمد خطط العمل والميزانيات السنوية، ويضمن توافق مبادرات المفوضية مع التزامات معاهدة الكوميسا والالتزامات الإقليمية.

لتعزيز الفاعلية والمساءلة، يعمل مجلس الأعضاء من خلال لجان متخصصة، لكل منها ولاية محددة:

- **لجنة التدقيق والمخاطر:** تشرف على الإدارة المالية والرقابة الداخلية وأطر التخفيف من المخاطر.
- **لجنة المالية والإدارة:** تراجع مقترحات الميزانية وتتابع استخدام الموارد بما في ذلك خطط العمل، وتضمن الاستدامة المالية.
- **لجنة البناء (المؤقتة):** توفر إشرافاً وتوجيهاً استراتيجياً بشأن التخطيط والتصميم والتوريد وتنفيذ مشاريع البنية التحتية، بما في ذلك إنشاء مقر المفوضية ومركز التدريب الإقليمي في قانون المنافسة وحماية المستهلك.
- **لجنة التقنية والاستراتيجية:** تقدم التوجيه الاستراتيجي في المسائل الفنية والسياسية والمؤسسية التي تؤثر على عمليات المفوضية ومكانتها المستقبلية.
- **لجنة العقود:** تشرف على جميع عمليات التوريد وترسية العقود لضمان الالتزام بالقوانين والإرشادات المعتمدة.

- **لجنة التوظيف (المؤقتة):** يُقترح تشكيلها حسب الحاجة للإشراف على التوظيفات الرفيعة المستوى أو الحساسة داخل المفوضية.
- **اللجنة المكلفة بالبت في القضايا:** مسؤولة عن الفصل في قضايا المنافسة وحماية المستهلك وإصدار القرارات بشأنها.

يقود الرئيس التنفيذي تنفيذ الخطة الاستراتيجية على المستوى اليومي، بدعم من الإدارات الفنية ووحدات الدعم المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة وضمان الامتثال الداخلي ومراقبة الأداء والحفاظ على تواصل فعال مع الشركاء وأصحاب المصلحة.

وتكمل السلطات المختصة في الدول الأعضاء بالكوميسا عمل المفوضية . حيث تضطلع هذه السلطات بدورًا حيويًا في تنفيذ سياسات المنافسة وحماية المستهلك على المستوى الوطني. وستعمل المفوضية بالتعاون الوثيق مع هذه السلطات لتعزيز التوافق التنظيمي وتبادل المعلومات وبناء القدرات وتنسيق التحقيقات العابرة للحدود.

5-2 الإطار التشغيلي

سيتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال إطار منظم ومرتبطة بالنتائج. حيث سيترجم كل هدف استراتيجي إلى خطط عمل سنوية تتضمن مخرجات محددة وتحدد الوحدات المسؤولة والجدول الزمنية ومتطلبات الموارد. وستكون خطط العمل هذه بمثابة الأدوات الرئيسية لضمان التوافق الاستراتيجي والتنفيذ الفوري لأهداف المفوضية .

ستبنى المفوضية أيضًا نهج الإدارة المركزة على النتائج، لضمان ربط جميع الأنشطة بمؤشرات قابلة للقياس ومتابعتها باستخدام نظام رصد وتقييم وتعلم متين. ستجرى مراجعات الأداء الفصلية والسنوية لتقييم التقدم وتحديد المعوقات واقتراح الإجراءات التصحيحية. كما ستجرى مراجعة منتصف المدة في منتصف الفترة (2028) لتقييم الاتجاه العام للخطة وإجراء التعديلات اللازمة بما يتوافق مع الاتجاهات والأولويات الناشئة.

لتعزيز الكفاءة التشغيلية، ستستفيد المفوضية من المنصات والأدوات الرقمية لإدارة البيانات وإعداد التقارير والتفاعل مع أصحاب المصلحة. كما سيتم تعزيز آليات التنسيق الداخلي من خلال الاجتماعات الدورية بين الإدارات ومنتديات تبادل المعرفة ولوحات متابعة الأداء. وستدمج استراتيجيات إدارة المخاطر في جميع مراحل التنفيذ لمواجهة عدم اليقين وضمان المرونة التشغيلية.

3-5 تعبئة الموارد والشراكات

يتطلب التنفيذ الناجح لهذه الخطة الاستراتيجية تمويلاً مستداماً وقابلاً للتوقع. ستتبنى المفوضية استراتيجية متنوعة لتعبئة الموارد، بما في ذلك زيادة كفاءة إيرادات تقديم ملفات الاندماج، والدعم المالي من أمانة الكوميسا، والشراكات الاستراتيجية مع شركاء التنمية والوكالات المانحة.

كما ستعزز المفوضية الشراكات مع السلطات الوطنية المختصة ووكالات حماية المستهلك والمؤسسات الأكاديمية والشبكات التنظيمية الدولية لتعزيز التعاون الفني وتبادل أفضل الممارسات وتطوير حلول مبتكرة للتحديات الناشئة في مجال المنافسة.



الفصل السادس: نظم التمويل والموارد

6-1 تعبئة الموارد

يتطلب التنفيذ الناجح لهذه الخطة الاستراتيجية تمويلًا مستدامًا وقابلًا للتوقع. ستتبنى المفوضية استراتيجية متنوعة لتعبئة الموارد، بما في ذلك زيادة كفاءة إيرادات تقديم ملفات الاندماج، والدعم المالي من أمانة الكوميسا، والشرارات الاستراتيجية مع شركاء التنمية والوكالات المانحة.

كما ستعزز المفوضية الشرارات مع السلطات الوطنية المختصة ووكالات حماية المستهلك والمؤسسات الأكاديمية والشبكات التنظيمية الدولية لتعزيز التعاون الفني وتبادل أفضل الممارسات وتطوير حلول مبتكرة للتحديات الناشئة في مجال المنافسة.

سيتم تطوير خطة عمل لتعبئة الموارد لتفعيل هذه الجهود، تحدد أهدافًا واضحة واستراتيجيات للتفاعل مع أصحاب المصلحة والجدول الزمني. كما ستنشئ المفوضية وحدة داخلية مخصصة أو تعين نقطة اتصال ضمن الأمانة العامة لتنسيق جميع أنشطة تعبئة الموارد ومراقبة الأداء وفق المعايير المحددة.

تمول المفوضية عملياتها حاليًا من ثلاثة مصادر رئيسية:

- مساهمات الدول الأعضاء
- الإيرادات التنظيمية
- دعم الشركاء المتعاونين (المنح والتمويل الفني)

برزت الإيرادات التنظيمية كركيزة مالية أساسية للجنة، مسجلة نموًا مطردًا ومهمًا خلال السنوات الخمس الماضية. إذ ارتفعت من 2.98 مليون دولار في 2020 إلى 5.58 مليون دولار في 2025، ما يمثل متوسط مساهمة يزيد عن 75% من إجمالي دخل المفوضية. ويؤكد هذا الاتجاه على أهمية وموثوقية الرسوم التنظيمية، لا سيما تلك المتعلقة بتقييمات الاندماج والإخطارات ذات الصلة. ومع ذلك، فإن هذه الإيرادات حساسة بطبيعتها لتقلبات نشاط الاندماج، والتغيرات في الديناميكيات الاقتصادية الإقليمية، والتحولات في السياسات التنظيمية. ورغم موثوقيتها، يجب على المفوضية الحذر من الاعتماد المفرط عليها من خلال توسيع وتنويع خدماتها المدرة للرسوم.

أما مساهمات الدول الأعضاء فقد كانت متقلبة وغير منتظمة، على الرغم من الزيادات الطفيفة في 2022 و2024. فقد كان نمط هذه المساهمات متذبذبًا وغالبًا أقل من الأهداف المخططة، مما يصعب على المفوضية التخطيط لأنشطتها وتنفيذها.

بفعالية. ويزيد هذا التذبذب المالي من مخاطر تأخير المبادرات الاستراتيجية أو نقص تمويلها. وللتخفيف من هذه المخاطر، يجب على المفوضية الدعوة إلى التزامات هيكلية منظمة متعددة السنوات من الدول الأعضاء، مدعومة بالتقارير الشفافة، وإظهار القيمة والانخراط السياسي الفعال.

يظل تمويل الشركاء والمانحين غير مستغل بشكل كبير. فقد تم تسجيل التمويل الخارجي لأول مرة في 2024 و2025، ويمثل أقل من 10% من إجمالي الدخل على الرغم من ولاية المفوضية الإقليمية الواسعة. ويُعد هذا الانخراط المحدود للمانحين فرصة ضائعة، لا سيما بالنظر إلى التوافق بين أهداف المفوضية وأولويات التنمية للمؤسسات الدولية والقارية الرئيسية. وهناك إمكانية كبيرة للاستفادة من الدعم المقدم من الشركاء الثنائيين والمتعددي الأطراف والمؤسسات الخيرية مثل بنك التنمية الأفريقي والوكالة الألمانية للتعاون الدولي ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ومركز التجارة الدولية والاتحاد الأوروبي، شريطة أن تقوم المفوضية بوضع استراتيجية واضحة وجاذبة لتعبئة الموارد.

6-2 توصيات لتمويل الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030

يجب على المفوضية اعتماد استراتيجية تمويل متعددة الأبعاد تستند إلى أربع ركائز: تنويع الإيرادات التنظيمية، وضمان مساهمات متوقعة من الدول الأعضاء، وتوسيع الانخراط مع المانحين، وتعزيز القدرات المؤسسية.

أولاً، ينبغي تنويع الإيرادات التنظيمية وتوسيعها. يجب على المفوضية تقديم خدمات جديدة قائمة على الرسوم، مثل شهادات الامتثال والدعم الاستشاري وبرامج التدريب، لتوسيع مصادر الدخل. علاوة على ذلك، فإن أتمتة الفوترة وتحصيل الإيرادات ستقلل من التأخيرات الإدارية وتحد من المتأخرات المالية، مما يحسن القدرة على التنبؤ المالي.

ثانياً، يجب على المفوضية تكثيف جهودها بشكل كبير في الانخراط مع المانحين والشركاء. يجب مراجعة استراتيجية تعبئة الموارد المخصصة وربطها بالهدف الاستراتيجي الخامس للخطة الاستراتيجية. كما ينبغي تجميع البرامج الرائدة، مثل مركز التدريب الإقليمي لقوانين المنافسة وحماية المستهلك، وأنظمة مراقبة الأسواق الرقمية، ومبادرات التوعية الاستهلاكية الإقليمية، للحصول على تمويل موجه من المانحين. كما يجب على المفوضية إضفاء الطابع الرسمي على التعاون مع الهيئات الإقليمية الأخرى من خلال توقيع مذكرات تفاهم.

6-3 الإدارة المالية

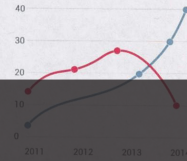
لتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، ستعزز المفوضية أنظمة إدارتها المالية بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية. إن إطار الإدارة المالية العامة القوي سيوجه عمليات إعداد الميزانية ومراقبة الإنفاق وإعداد التقارير المالية ووظائف التدقيق.

كما ستطبق المفوضية أنظمة معلومات مالية حديثة لتحسين دقة البيانات المالية وتوفيرها في الوقت المناسب وسهولة الوصول إليها. وستمكن هذه الأنظمة من تتبع الميزانية في الوقت الفعلي، وتسهيل الامتثال للضوابط الداخلية واللوائح المالية للسوق المشتركة للشرق والجنوب الأفريقي. وستجرى عمليات تدقيق دورية داخلية وخارجية لضمان النزاهة وتقديم تأكيدات على الاستخدام الرشيد للموارد.

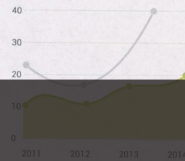
بالإضافة إلى ذلك، ستعزز المفوضية ثقافة المساءلة المالية وإعداد الميزانية القائمة على الأداء، حيث يرتبط تخصيص الموارد ارتباطاً وثيقاً بالأولويات الاستراتيجية والنتائج القابلة للقياس. وسيُسهم بناء قدرات الموظفين الماليين وإجراء مراجعات دورية للسياسات في تعزيز الجاهزية المؤسسية لإدارة التمويل المتزايد والمتنوع. وستبقى شفافية التقارير المالية والإفصاحات المالية أساسية لبناء ثقة أصحاب المصلحة ولضمان استدامة الاستثمارات المستقبلية.

Morris Charts

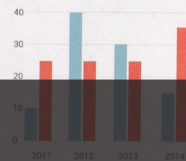
Line Chart



Area Chart



Bar Chart



Donut Chart



Sparkline Charts

Line Chart



Bar Chart



Pie Chart



الفصل السابع: إطار المتابعة والتقييم

Easy Pie Charts



7-1 الغرض وأهداف إطار المتابعة والتقييم

تم تصميم إطار المتابعة والتقييم لتوفير نهج هيكلي وموجه بالنتائج لتتبع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجنة (2026 - 2030). ويهدف الإطار إلى:

- متابعة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف والمخرجات الاستراتيجية؛
- تقييم النتائج والأثر في تعزيز المنافسة العادلة، ورفاهية المستهلك، والتكامل الإقليمي؛
- تعزيز المساءلة المؤسسية والتعلم داخل كافة إدارات المفوضية ؛
- دعم عملية اتخاذ القرار القائمة على الأدلة فيما يخص تخصيص الموارد، وتعديل البرامج، وتطوير السياسات.

سيتم دمج إطار المتابعة والتقييم في العمليات التشغيلية للجنة من خلال خطط العمل السنوية، ومراجعات الأداء، والتقييمات الدورية. وسيعتمد الإطار على أدوات كمية ونوعية لتتبع المدخلات، والمخرجات، والنتائج، والآثار عبر جميع الأهداف الاستراتيجية.

7-2 مصفوفة إطار المتابعة والتقييم (المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية)

الهدف الاستراتيجي 1:

مراجعة وتقييم عمليات الاندماج والاستحواذ، وكشف وحظر ومعاقبة الممارسات المنافية للمنافسة وانتهاكات حقوق المستهلك في السوق المشتركة والتحقيق فيها.

Z

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
1-1	التحقيق في الانتهاكات المبلغ عنها أو المكتشفة لقوانين المنافسة والمستهلك ومعالجتها.	إجراء التحقيقات على مدار العام.	عدد التحقيقات التي أُجريت	مستمر	قسم المنافسة وحماية المستهلك والشؤون القانونية
	الاحتفاظ بسجلات التحقيقات وسلاسل الأدلة.	السجلات والأدلة متاحة.	مستمر	قسم المنافسة وحماية المستهلك.	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
2-1	تحديد أولويات القطاعات وتطوير مؤشرات الإنذار المبكر للصناعات عالية المخاطر.	إجراء تقييمات سنوية لمخاطر القطاعات.	عدد التقييمات التي أجريت	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات / القسم الفني
	نشر قائمة بالقطاعات ذات الأولوية وعلامات التحذير المحتملة.	عدد تقارير القطاعات ذات الأولوية المنشورة	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات / القسم الفني	
3-1	إنشاء أدوات لمراقبة سلوك السوق، والتسعير، والتلاعب بالمنافسات، والتوجهات العابرة للحدود.	تصميم ونشر أنظمة كشف الشذوذ في السوق.	توافر أنظمة كشف الشذوذ	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات / وحدة تكنولوجيا المعلومات
	الاحتفاظ بلوحات تحكم لاتجاهات التسعير والتلاعب المشتبه به في المنافسات.	عدد لوحات التحكم المحتفظ بها والمحدثة	ربع سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات / وحدة تكنولوجيا المعلومات	
4-1	تطبيق برنامج التسهّل والإبلاغ عن المخالفات لكشف السلوكيات المنافية للمنافسة الخفية.	تطوير برنامج التسهّل والإبلاغ عن المخالفات والترويج له	برنامج التسهّل والإبلاغ عن المخالفات قائم	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال
	عقد جلسات إحاطة وتقارير سنوية حول قضايا التسهّل للترويج للبرنامج.	عدد جلسات الإحاطة/ التقارير التي أجريت (واحدة على الأقل)	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
5-1	تطوير قاعدة بيانات مركزية لمتابعة القضايا تغطي التحقيقات والمخالفات المتكررة.	تنفيذ وتحديث قاعدة بيانات إدارة القضايا بشكل ربع سنوي.	قاعدة البيانات المطورة وتكرار تحديثاتها	ربع سنوي	وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجميع الأقسام
6-1	تطوير وتفعيل خطوط مساعدة المستهلكين ومنصات الشكاوى الرقمية.	تطوير خطوط مساعدة متعددة اللغات.	عدد خطوط المساعدة والمنصات العاملة.	سنوي	قسم شؤون المستهلك
	تفعيل خطوط المساعدة متعددة اللغات.	عدد مستخدمي النظام.	مستمر	قسم شؤون المستهلك	
	عدد الدورات التدريبية التي أجريت	سنوي	وحدة شؤون المستهلك		
7-1	تطوير إطار لتحديد أولويات التحقيقات بناءً على الضرر المحتمل للسوق والمستهلك.	تطبيق أداة تقييم هيكلية على جميع الشكاوى.	الأداة المطبقة على عدد الشكاوى	مستمر	قسم المنافسة وحماية المستهلك.
	مراجعة معايير تحديد الأولويات بناءً على توجهات إنفاذ القانون.	توفر أداة تحديد الأولويات المراجعة	بعد كل عامين	قسم المنافسة وحماية المستهلك.	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
8-1	تطوير ومراجعة الأدوات القانونية.	القيام بتطوير ومراجعة الأدوات القانونية.	الأدوات القانونية التي تم تطويرها ومراجعتها	كل عامين	قسم الخدمات القانونية والامتثال
	اقتراح تعديلات تنظيمية بناءً على ثغرات إنفاذ القانون.	عدد التعديلات المقترحة	كل عامين	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
9-1	تطوير إجراءات التحقيق والأدلة الداخلية للتعامل مع القضايا.	الانتهاء من إجراءات التشغيل القياسية للمحققين.	إجراءات التشغيل القياسية المكتملة	مرة واحدة	قسم المنافسة وحماية المستهلك
	إجراء مراجعات داخلية دورية للامتثال الإجرائي.	عدد المراجعات التي أُجريت	سنوي	المسجل/ قسم تحليل الأسواق والسياسات	
10-1	بناء قدرات هيئات المنافسة الوطنية والجهات المعنية.	استضافة فعاليات إقليمية لبناء القدرات وبرامج تعليم إلكتروني.	عدد الفعاليات المستضافة	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	تقديم شهادات أو ساعات معتمدة للتطوير المهني المستمر.	عدد الشهادات الصادرة	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
11-1	التعاون مع جهات إنفاذ القانون والهيئات القضائية الوطنية من خلال التدريب المتبادل والتبادل الفني والتحقيقات المشتركة.	عقد دورة تدريبية إقليمية واحدة على الأقل سنوياً لجهات الإنفاذ أو الادعاء العام أو الهيئات القضائية أو الجهات التنظيمية.	عدد الدورات التدريبية التي أُجريت	سنوي	قسم الخدمات القانونية والأقسام الفنية
	تطوير بروتوكولات التحقيق المشترك.	عدد البروتوكولات المطورة	مرة واحدة	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
	المشاركة في فرق عمل إنفاذ القانون المشتركة.	عدد فرق العمل المشارك فيها	سنوي	وحدة إنفاذ القانون	
12-1	تحديد قضايا المنافسة وحماية المستهلك من قبل اللجنة.	دعوة اللجنة للانعقاد.	عدد القضايا التي حددتها اللجنة	ربع سنوي	قسم المنافسة وحماية المستهلك.
	نشر القرارات النهائية.	عدد قرارات المفوضية المنشورة	ربع سنوي	المسجل	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
1-13	مراقبة الامتثال لقرارات المفوضية واتخاذ الإجراءات القانونية لضمان الإنفاذ والردع.	إجراء عمليات تدقيق الامتثال بعد صدور القرار.	القضايا المنتهية أمام محكمة العدل للكوميسا / المحاكم الوطنية	نسبة الدعاوى القضائية	قسم المنافسة وحماية المستهلك والشؤون القانونية
	إصدار إشعارات تحذير أو إجراءات متابعة.	عدد الإشعارات التحذيرية الصادرة	كل عامين	قسم المنافسة وحماية المستهلك.	
14-1	إشراك المؤسسات الأكاديمية لدمج قانون المنافسة وحماية المستهلك في المناهج الأكاديمية والمهنية واستضافة حوارات سياسية.	الشراكة مع الجامعات لدمج المحتوى في برامج القانون والاقتصاد والأعمال.	عدد الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	إجراء حوار مع صانعي السياسات.	عدد حوارات السياسات التي أُجريت	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
15-1	تقديم إرشادات الامتثال وإجراء دورات تدريبية للشركات والمهنيين القانونيين.	تطوير أدوات الامتثال.	عدد أدوات الامتثال المطورة	مرة واحدة	قسم الخدمات القانونية والامتثال
	إجراء دورة تدريبية واحدة على الأقل سنوياً للشركات والممارسين القانونيين والجمعيات.	عدد الدورات التدريبية التي أُجريت	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
16-1	التعاون مع الأوساط الأكاديمية لإعداد دراسات وملخصات للدعوة الوقائية.	المشاركة في نشر الدراسات التجريبية وملخصات السياسات مع مؤسسات البحث.	عدد الدراسات والملخصات المنشورة	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	دعم المؤتمرات والمجلات الأكاديمية المتخصصة في مجال قانون المنافسة وحماية المستهلك.	عدد المؤتمرات المدعومة والأوراق البحثية المنشورة	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات	

الهدف الاستراتيجي 2:
تعزيز مواومة السياسات والقوانين الوطنية للمنافسة وحماية المستهلك مع اللوائح

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
1-2	التفاوض بشأن اتفاقيات التعاون مع السلطات الوطنية المختصة وتنفيذها	صياغة مذكرات التفاهم مع السلطات الوطنية المختصة ومراجعتها	عدد مذكرات التفاهم الموقعة والمراجعة	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال
	تنفيذ اتفاقيات التعاون مع السلطات الوطنية المختصة	عدد مذكرات التفاهم المنفذة	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
2-2	إشراك الدول الأعضاء في مواومة قوانينها المحلية مع لوائح الكوميسا للمنافسة.	إشراك الدول الأعضاء في عملية المواومة	عدد الدول الأعضاء المشاركة	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال
	تطوير نماذج قوانين استرشادية ومبادئ توجيهية.	عدد نماذج القوانين المطورة.	مرة واحدة	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
3-2	تسهيل مراجعات النظراء لتقييم الامتثال الوطني.	تنسيق عمليات مراجعة النظراء	عدد مراجعات النظراء	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	نشر تقارير تقييم مراجعة النظراء	عدد التقارير المنشورة	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
4-2	تقديم آراء استشارية وتقييمات للأثر بشأن سياسات المنافسة وحماية المستهلك للدول الأعضاء	إصدار تقارير استشارية بشأن سياسات المنافسة وحماية المستهلك	عدد التقارير الاستشارية المنشورة	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات
5-2	إنشاء منتدى إقليمي لمواومة السياسات والقوانين	عقد منتديات	عدد المنتديات المنعقدة	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	نشر محاضر المنتديات	عدد محاضر المنتديات المنشورة	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
6-2	تعزيز التعاون مع أمانة الكوميسا، ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية، والتجمعات الاقتصادية الإقليمية.	المشاركة في اجتماعات التنسيق بين المؤسسات	عدد الاجتماعات التي تم حضورها	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات
7-2	تقديم المساعدة للدول الأعضاء في صياغة أو مراجعة قوانينها الوطنية للمنافسة وحماية المستهلك، وتفعيل اتفاقيات المنافسة الوطنية	دعم صياغة ومراجعة وتفعيل القوانين الوطنية واتفاقيات المنافسة الوطنية	عدد القوانين التي تمت مراجعتها أو صياغتها؛ عدد اتفاقيات المنافسة الوطنية التي تم تفعيلها	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال / قسم تحليل الأسواق والسياسات

الهدف الاستراتيجي 3:

تعزيز القدرات المؤسسية للجنة كسلطة إقليمية فعالة ومستقلة وعالية الأداء

ر مز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
1-3	جذب وتطوير والاحتفاظ بقوى عاملة عالية المهارة والتحفيز	إجراء تحليل سنوي لفجوة المهارات	عدد تقييمات فجوات المهارات التي أجريت	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية
	تطوير سياسة الاحتفاظ بالموظفين	تم اعتماد سياسة الاحتفاظ	مرة واحدة	قسم الخدمات المؤسسية	
	تنفيذ سياسة الاحتفاظ بالموظفين	تم تنفيذ سياسة الاحتفاظ	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية	
2-3	تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمر للموظفين لتعزيز المهارات وتحسين تقديم الخدمات وتعزيز الأداء المؤسسي	تقديم تدريب سنوي بناءً على تقييمات احتياجات الأفراد والفرق	عدد الموظفين المتدربين سنوياً	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية
	تنظيم دورات تدريبية داخلية أو خارجية للموظفين.	عدد الدورات التدريبية التي والتحقيقات أجريت	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
	الاستعانة بخبراء في الأسواق الرقمية والتحقيقات الجنائية لتدريب الموظفين.	عدد الخبراء المستعان بهم	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية (وحدة الموارد البشرية)	

ر مز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
3-3	ترقية وإعادة موازنة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للجنة لضمان فعالية تنفيذ مهامها	تحديث أنظمة إدارة المعلومات الداخلية، والشبكة، وأنظمة النسخ الاحتياطي للبيانات	اكتمل تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (نعم/ لا)	حسب الحاجة (مراجعة سنوية)	وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
	تطوير شبكة إنترنت داخلية وبوابة للموظفين	البوابة الخاصة بالموظفين تشغيلية (نعم/ لا)	صيانة سنوية	وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
4-3	تطوير وتشغيل نظام شامل لإدارة المخاطر والامتثال	تشغيل وظائف التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	تم إنتاج تقارير التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية (قسم المالية)
	تطوير ومراجعة وتحديث قواعد ولوائح الموارد البشرية والمالية والمشتريات والأدوات ذات الصلة	السياسات المطورة والمراجعة والمواءمة مع أفضل الممارسات.	مرة واحدة	قسم الخدمات المؤسسية	
5-3	تعزيز العمليات الداخلية من خلال مراجعة وتحديث السياسات المؤسسية	إجراء تقييم مؤسسي وتنظيمي	اعتماد توصيات مكتب التقييم التنظيمي (نعم/ لا)	مرة واحدة (٢٠٢٧)	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	اعتماد إجراءات التشغيل القياسية والمبادئ التوجيهية للعمليات الأساسية	عدد إجراءات التشغيل القياسية الجديدة أو المعدلة المعتمدة	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية	
6-3	إنشاء وتشغيل مركز تميز في قانون المناقصة وحماية المستهلك	إنشاء مركز التميز	تم إنشاء المركز وإطلاقه	٢٠٢٦ - ٢٠٣٠	قسم تحليل الأسواق والسياسات
7-3	إنهاء بناء وتشغيل مقر المفوضية	بناء وتشغيل مقر المفوضية	تقارير البناء والتشغيل	٢٠٢٦ - ٢٠٣٠	لجنة البناء الداخلية
8-3	تأسيس آليات التخطيط الاستراتيجي والتوقع باستخدام إدارة الأداء القائمة على النتائج	تطوير خطط العمل السنوية	تم تطوير برامج العمل السنوية	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	إجراء اجتماعات مراجعة دورية (جلسات التوقف والتأمل)	تم إجراء اجتماعات المراجعة الدورية	ربع سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
	إجراء تقييم منتصف المدة	تم إنتاج تقرير تقييم منتصف المدة	مرة واحدة (٢٠٢٨)	المراجعة الداخلية / الاستشاريون المستقلون	

ر م ز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
	تأسيس تقييم أداء الموظفين المرتبط بالمخرجات	عدد مراجعات الأداء التي أجريت	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية	
9-3	الحصول على شهادة الأيزو أو غيرها من معايير الجودة المؤسسية لتعزيز تقديم الخدمات، والمصادقية المؤسسية، والقدرة التنافسية الدولية	إنشاء نظام إدارة الجودة	تطوير نظام إدارة الجودة	مرة واحدة	قسم تحليل الأسواق والسياسات / المسجل
	إجراء تقييم داخلي وخارجي	تقارير تدقيق الأيزو	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية	
	التقدم بطلب للحصول على شهادة الأيزو	الحصول على شهادة الأيزو	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية	
10-3	تعزيز الشمول بين الجنسين والشباب من خلال تعميم المساواة عبر السياسات المؤسسية والبرامج وتمثيل القوى العاملة	تطوير سياسة النوع الاجتماعي	تم تطوير سياسة النوع الاجتماعي	مرة واحدة	المسجل
	تنفيذ سياسة النوع الاجتماعي	تم تنفيذ سياسة النوع الاجتماعي	سنوي	المسجل	
11-3	تعزيز وظائف التدقيق وضمان الجودة	تكليف جهات خارجية بإجراء عمليات تدقيق	تم إجراء التدقيقات الخارجية	سنوي	قسم الخدمات المؤسسية
12-3	تبسيط إطار الحوكمة من خلال تعزيز التنسيق بين أمانة المجلس	عقد اجتماعات المجلس واللجان	تقارير المراجعة السنوية	ربع سنوي	المسجل
	مراجعة ميثاق المجلس وشروط المرجعية	تمت مراجعة ميثاق المجلس وشروط المرجعية	مرة واحدة	المسجل	
	إجراء تدريبات للمجلس	تم إجراء تدريبات المجلس	كل عامين	المسجل	
	إجراء تقييم المجلس	تم إجراء تقييم المجلس	سنوي	المسجل	
13-3	ضمان تقديم دعم قانوني وخدمات عالية الجودة لتعزيز فعالية المفوضية التنظيمية والإجرائية والتشغيلية	تقديم الآراء القانونية والتوجيهات بشأن الإنفاذ والامتثال والحوكمة	عدد الآراء القانونية الصادرة	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال
	رصد التطورات القانونية الإقليمية والدولية	تم إعداد تقارير الرصد القانوني	حسب الحاجة	قسم الخدمات القانونية والامتثال	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	النشاط السنوي	المؤشر	التكرار	الوحدة المسؤولة
	اقتراح تحديثات للإطار القانوني والسياسي	عدد المقترحات القانونية المقدمة	حسب الحاجة	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
	إجراء مقارنة معيارية مع الهيئات الإقليمية والدولية	عدد تقارير المقارنة المعيارية المكتملة	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
	تحسين الأطر القانونية وأدوات الإنفاذ بناءً على نتائج المقارنة المعيارية	عدد الصكوك / الأدوات القانونية المقترح تعديلها	سنوي	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
	تطوير ونشر بروتوكولات وأدوات الامتثال	عدد أدوات الامتثال المطورة	حسب الحاجة	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
	التفاوض، مراجعة وصياغة عقود ومذكرات التفاهم الخاصة بالمفوضية	عدد الوثائق القانونية التي تم صياغتها أو مراجعتها	مستمر	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
	تقديم الدعم القانوني للسياسات والإصلاحات المؤسسية	تقديم المدخلات القانونية	حسب الحاجة	قسم الخدمات القانونية والامتثال	
14-3	تطوير وتنفيذ إطار عمل متكامل للمتابعة والتقييم والتعلم	تنفيذ إطار عمل المتابعة والتقييم والتعلم	إطار عمل المتابعة والتقييم والتعلم مدمج وفعال	سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات

الهدف الاستراتيجي 4:

تعزيز البحث، التوعية، بناء القدرات وإشراك أصحاب المصلحة لتحسين أداء المفوضية ورفع مستوى حضورها.

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	الأنشطة السنوية	المؤشرات	التكرار / الجدول الزمني	الأطراف المسؤولة
1-4	إجراء دراسات سوق واستقصاءات في القطاعات ذات الأولوية لإعلام التنفيذ والتوعية والسياسة	تحديد القطاعات ذات الأولوية	تم تحديد القطاعات	سنوياً	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	إجراء دراسات قطاعية/ استقصاءات سوق	تم إعداد التقارير	سنوياً	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
	نشر تقارير الدراسات/ الاستقصاءات	تم نشر التقارير	سنوياً	قسم تحليل الأسواق والسياسات	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	الأنشطة السنوية	المؤشرات	التكرار / الجدول الزمني	الأطراف المسؤولة
2-4	إجراء متابعة وتحقيقات مشتركة مع الهيئات الوطنية للمنافسة، والهيئات الإقليمية للمنافسة، ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية، والجهات الدولية	إجراء متابعة/ تحقيقات مشتركة	عدد التحقيقات المشتركة التي أجريت	سنويًا	أقسام المنافسة وحماية المستهلك / قسم تحليل الأسواق والسياسات / هيئات المنافسة الوطنية / هيئات المنافسة الإقليمية / اتفاقية التجارة الحرة القارية الأفريقية
3-4	وضع وتنفيذ استراتيجية توعية متكاملة	تطوير استراتيجية التوعية	تم اعتماد الاستراتيجية	مرة واحدة	قسم تحليل الأسواق والسياسات / استشاريون خارجيون
	تنفيذ الاستراتيجية	تم تنفيذ الاستراتيجية	سنويًا	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
4-4	إجراء حملات توعية وتنقيف متعددة اللغات بشأن قانون المنافسة وحقوق المستهلك والامتثال	تخطيط الحملات	تم إعداد تقارير الحملات	ربع سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	إشراك أصحاب المصلحة عبر قنوات مختلفة	بيانات تعليقات أصحاب المصلحة	ربع سنوي	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
5-4	تعزيز استخدام المنصات الرقمية والأدوات المتنقلة لنشر المعلومات	الاحتفاظ بالموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي	تم تحديث المنصات الرقمية	مستمر	قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقسم تحليل الأسواق والسياسات
	إطلاق تطبيقات وخدمات الرسائل النصية القصيرة.	تم تطوير أدوات الهاتف المحمول.	مستمر	قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقسم تحليل الأسواق والسياسات	
6-4	استضافة أسبوع التوعية السنوي للمستهلكين في السوق المشتركة لشرق وجنوب أفريقيا (الكوميسا) وفعاليات رئيسية أخرى لتعزيز الحوار والتوعية.	تنظيم فعاليات التوعية الرئيسية	تم إعداد تقارير الفعاليات	سنويًا	قسم تحليل الأسواق والسياسات وشؤون المستهلك
	التواصل مع وسائل الإعلام في الفعاليات	إعداد تقارير التغطية الإعلامية	سنويًا	قسم تحليل الأسواق والسياسات وشؤون المستهلك	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	الأنشطة السنوية	المؤشرات	التكرار / الجدول الزمني	الأطراف المسؤولة
7-4	إنتاج وتوزيع مواد مبسطة وسهلة الاستخدام حول حماية المستهلك وقانون المنافسة وإجراءات الشكاوى	إعداد كتيبات ومقاطع فيديو	عدد مواد التوعية والتثقيف والإعلام المعدة	كل عامين	شؤون المستهلك وقسم تحليل الأسواق والسياسات
	ترجمة المواد إلى لغات الكومبسا	عدد المواد متعددة اللغات المعدة	كل عامين	شؤون المستهلك وقسم تحليل الأسواق والسياسات	
8-4	نشر التقرير السنوي حول المنافسة ورفاهية المستهلك لتسليط الضوء على الاتجاهات والمخاطر والتوصيات المتعلقة بالسياسات	صياغة التقرير ونشره	تم نشر التقرير	سنوياً	قسم تحليل الأسواق والسياسات
9-4	المشاركة في الفعاليات الإقليمية والقارية والعالمية	حضور المنتديات والمؤتمرات	تم إعداد تقارير المشاركة	مستمر	قسم تحليل الأسواق والسياسات / الرئيس التنفيذي
	إجراء زيارات تبادلية	سجلات/ تقارير زيارات التبادل	مستمر	قسم تحليل الأسواق والسياسات / الرئيس التنفيذي	
10-4	متابعة وتقييم مبادرات التوعية باستخدام استطلاعات الرأي والتحليلات وتعليقات أصحاب المصلحة	إجراء تقييمات/ استطلاعات التوعية	تم إعداد تقارير التقييم	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات
11-4	إجراء دراسات تجريبية لتقييم تأثير تدخلات المنافسة وحماية المستهلك	إجراء دراسات التأثير	تم إعداد تقارير تجريبية	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات
	إعداد ملخصات السياسات	عدد ملخصات السياسات	كل عامين	قسم تحليل الأسواق والسياسات	
12-4	تقديم الدعم الفني للدول الأعضاء بشأن المنافسة الوطنية وحماية المستهلك	تنفيذ بعثات المساعدة الفنية	عدد المساعدات الفنية المقدمة	سنوياً	قسم تحليل الأسواق والسياسات
13-4	التفاوض بشأن أطر التعاون (مذكرات التفاهم) وتنفيذها مع المؤسسات ذات الصلة	التفاوض بشأن مذكرات التفاهم ومراجعتها مع هيئات المنافسة الوطنية والمؤسسات الأخرى	عدد مذكرات التفاهم الموقعة	حسب الحاجة	الشؤون القانونية وقسم تحليل الأسواق والسياسات

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	الأنشطة السنوية	المؤشرات	التكرار / الجدول الزمني	الأطراف المسؤولة
	تنفيذ اتفاقيات التعاون	عدد مذكرات التفاهم المنفذة	حسب الحاجة	الشؤون القانونية وقسم تحليل الأسواق والسياسات	

الهدف الاستراتيجي 5: تعزيز الاستدامة المالية للجنة

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	الأنشطة السنوية	المؤشرات/ النتائج المتوقعة	التكرار / الجدول الزمني	الأطراف المسؤولة
1-5	تطوير ونشر منصة خدمات رقمية مزودة بأنظمة فوترة وإصدار فواتير آلية، وتتبع المتأخرات، وخدمة ذاتية.	تنفيذ نظام متكامل للفوترة الإلكترونية	منصة فوترة فعالة	سنوياً	القسم المالي و وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
	تطوير ونشر بوابة خدمة ذاتية للمستخدمين	بوابة إلكترونية تشغيلية مع أدوات تحقيق الإيرادات	سنوياً	وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
	تدريب الموظفين/ المستخدمين على المنصة	تقارير التدريب وأدلة المستخدم	سنوياً	قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القسم المالي	
2-5	توليد الإيرادات من خلال تأجير مساحات المكاتب	تسويق المساحات المكتنية المتاحة	عدد الحملات التي أجريت	بعد البناء	الخدمات المؤسسية (الإدارة والمالية)
	إدارة عقود الإيجار والمدفوعات	تم توقيع عقود الإيجار وتم توليد دخل الإيجار	بعد البناء	الخدمات المؤسسية (الإدارة والمالية)	
3-5	مراجعة وتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد والشرائط	إجراء مسح للجهات المانحة/ أصحاب المصلحة.	تقرير مسح أصحاب المصلحة.	سنوياً	قسم تحليل الأسواق والسياسات (وحدة تعبئة الموارد)
4-5	إعداد مبادرات رائدة لتمويل ودعم الجهات المانحة	تحديد البرامج والمشاريع الرائدة	قائمة بالمشاريع الرئيسية الجاهزة للمانحين	سنوياً	الأقسام الفنية
	تقديم مقترحات للشركاء والمانحين	عدد المقترحات المقدمة	سنوياً	الأقسام الفنية	

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	الأنشطة السنوية	المؤشرات/ النتائج المتوقعة	التكرار / الجدول الزمني	الأطراف المسؤولة
5-5	تنفيذ إطار حوكمة مالية	متابعة تنفيذ السياسة	تقارير/ قوائم فحص الامتثال	سنوياً	القسم المالي والشؤون القانونية
6-5	ترقية الأنظمة المالية	تنفيذ برمجيات محاسبية/ مالية حديثة	تشغيل النظام المالي بكفاءة	سنوياً	قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القسم المالي
	تدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة	عدد الموظفين المتدربين	سنوياً	قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القسم المالي	
7-5	تعزيز الضوابط المالية الداخلية وجاهزية التدقيق	إجراء عمليات تدقيق للضوابط الداخلية	إعداد تقارير التدقيق	سنوياً	القسم المالي وقسم تحليل الأسواق والسياسات
	متابعة قضايا التدقيق	عدد الإجراءات التصحيحية المنفذة	ربع سنوي	القسم المالي وقسم تحليل الأسواق والسياسات	
8-5	إجراء تدقيقات دورية للأنظمة المالية والمشتريات والتشغيلية	تنفيذ عمليات تدقيق الأنظمة المخططة	سجلات وتقارير تدقيق الأنظمة	سنوياً	القسم المالي وقسم تحليل الأسواق والسياسات
	رفع النتائج إلى الإدارة/ مجلس الإدارة	تقديم تقارير موجزة	سنوياً	القسم المالي وقسم تحليل الأسواق والسياسات	
9-5	تعزيز ضوابط المشتريات	تطوير/ تحديث إرشادات المشتريات	تم تحديث دليل المشتريات	سنوياً	وحدة المشتريات
	تدريب موظفي المشتريات والمستخدمين	عدد جلسات التدريب التي تم عقدها	سنوياً	وحدة المشتريات	
10-5	تطبيق نظام متكامل لإدارة المخزون والأصول	إجراء عمليات جرد دورية	تحديث سجل الأصول	سنوياً	الإدارة واللوجستيات
	متابعة استخدام الأصول والتخلص منها	تقارير الاستخدام والتخلص	سنوياً	الإدارة واللوجستيات	
11-5	تبسيط وأتمتة العمليات الإدارية	رسم خريطة وأتمتة سير العمل	تم توثيق سير العمل الرقمي	سنوياً	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة
	تطبيق نظام إدارة المستندات	نظام إدارة مستندات فعال	سنوياً	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة	

الهدف الاستراتيجي 6:

تعزيز القدرات المؤسسية لاستباق التقنيات الثورية والتحولت في الأسواق الرقمية العالمية والتكيف معها، بما يضمن استجابة فعالة وتدخلات تنظيمية مستقبلية.

رمز الإجراء	الإجراء الاستراتيجي	الأنشطة السنوية	النتائج المتوقعة	التكرار / الجدول الزمني	الأطراف المسؤولة
1-6	تفعيل نظام آلي لإدارة القضايا	تصميم نظام لإدارة القضايا، وتوفيره، ونشره، يتضمن تتبع سير العمل، وعرض البيانات، ولوحات معلومات لحل القضايا.	نظام آلي لإدارة القضايا يعمل بكفاءة مع لوحات معلومات.	السنة ١-٢	وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات / قسم إدارة القضايا / قسم الخدمات المؤسسية
2-6	نشر أدوات إنفاذ رقمية متقدمة	توفير ودمج أدوات التحليل التنبؤي، وبرامج فحص الكارتلات، وخوارزميات كشف شذوذ السوق، ومنصات الاستخبارات الرقمية، وتقنيات التدقيق الجنائي الرقمي.	نشر أدوات الإنفاذ وتشغيلها.	تحديثات سنوية	مديرية الإنفاذ / وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
3-6	توسيع البنية التحتية الداخلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تقييم احتياجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وتوفير وتحديث البرامج والأجهزة والخوادم لدعم التحول الرقمي.	تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الدعم.	تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الدعم.	وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات / الإدارة
4-6	تعزيز القدرات لمواجهة ديناميكيات السوق الناشئة، بما في ذلك المنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والتحولت الخضراء، والوصول العادل إلى الأسواق.	تنظيم الدورات التدريبية	عدد الموظفين المتدربين سنوياً	كل عامين	قسم الخدمات المؤسسية

7-3 حوكمة المتابعة والتقييم والتقارير

ستقوم المفوضية بإنشاء وظيفة مخصصة للمتابعة والتقييم تتبع مكتب الرئيس التنفيذي أو تخصيص وظيفة ضمن الوحدات القائمة لتنسيق جميع أنشطة المتابعة والتقييم. سيتعين على كل قسم أو إدارة تقديم تقارير أداء ربع سنوية، وسيتم نشر تقرير أداء سنوي متكامل لإيصال النتائج إلى أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى ذلك:

- سيتم إجراء مراجعة منتصف المدة في عام 2028 لتقييم تقدم التنفيذ وتعديل الاستراتيجيات حسب الضرورة.
- سيتم إجراء تقييم نهاية المدة في عام 2030 لتقييم النتائج والتأثير طويل الأمد للخطة الاستراتيجية، وتغذية تصميم الاستراتيجية التالية.
- سידعم إطار المتابعة والتقييم لوحة تحكم أداء رقمية، تمكن من التتبع في الوقت الفعلي وتصور البيانات.

7-4 التعلم والتكيف

سيعطي نظام المتابعة والتقييم الأولوية للإدارة التكيفية، مع بناء حلقات تغذية راجعة منتظمة في عمليات التخطيط والتنفيذ. وسيتم توثيق الدروس المستفادة ونشرها من خلال ملخصات التعلم، وورش العمل، وحلقات نقاش السياسات. سيتيح هذا النهج للجنة البقاء مستجيبة لبيانات السوق الديناميكية، لا سيما في الاقتصاد الرقمي، والاستمرار في موازنة تدخلاتها مع أهداف التنمية الإقليمية.



الفصل الثامن: إدارة المخاطر

يتطلب التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية للجنة ٢٠٢٦-٢٠٣٠ وجود آليات قوية لاستباق ومنع والاستجابة للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي، تعد إدارة المخاطر مكوناً أساسياً في الحوكمة المؤسسية للجنة، والأداء التشغيلي، وثقة أصحاب المصلحة.

8-1 تحديد المخاطر

- تعمل المفوضية ضمن بيئة إقليمية وعالمية ديناميكية، مما يعرضها لمجموعة من المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والقانونية ومخاطر السمعة. وتشمل المخاطر الرئيسية التي قد تؤثر على التسليم الناجح لهذه الخطة ما يلي:
- **المخاطر التنظيمية والقانونية:** عدم اتساق أو تأخر مواءمة لوائح الكوميسا للمنافسة من قبل الدول الأعضاء؛ والتحديات القانونية المحتملة لقرارات المفوضية.
 - **عجز التمويل:** المساهمات المالية غير المتوقعة أو غير الكافية من الكوميسا وشركاء التنمية، مما يؤثر على تنفيذ البرامج.
 - **الاضطرابات التكنولوجية:** تهديدات الأمن السيبراني، أو توقف النظام، أو تقادم أدوات إدارة القضايا والإنفاذ الرقمي.
 - **فجوات القدرات المؤسسية:** ارتفاع معدل دوران الموظفين، أو عدم مواءمة المهارات، أو عدم كفاية القدرات في السلطات الوطنية للمنافسة.
 - **عدم الاستقرار السياسي والجيوستراتيجي:** قد يؤدي ضعف الالتزام السياسي أو عدم الاستقرار الإقليمي إلى إضعاف التعاون في إنفاذ القانون أو التحقيقات العابرة للحدود.
 - **ثقة الجمهور وتصوره:** قد تؤدي المستويات المنخفضة من الوعي العام أو الثقة في عمل المفوضية إلى إعاقة الامتثال وإشراك أصحاب المصلحة.
 - **مخاطر حماية البيانات والخصوصية:** سوء التعامل مع البيانات السرية أو اختراقها أثناء التحقيقات، خاصة في الأسواق الرقمية.
 - **تعقيد السوق:** نماذج الأعمال الرقمية الناشئة، والتسعير الخوارزمي، والتجارة الإلكترونية العابرة للحدود قد تتجاوز سرعة التكيف التنظيمي.
 - **الاحتفاظ بالموظفين المهرة:** تعمل المفوضية في بيئة متخصصة ومنظمة للغاية، حيث يسعى القطاع الخاص والمنظمات الإقليمية والقارية والدولية الأخرى بشكل متزايد لاستقطاب الاقتصاديين والمحامين وغيرهم من المهنيين التقنيين ذوي الخبرة.

8-2 تقييم المخاطر وتحديد الأولويات

ستقوم المفوضية بوضع أسس مؤسسية لتقييمات المخاطر الدورية لتقييم احتمالية وتأثير المخاطر المحددة. وسيشمل ذلك تصنيف المخاطر إلى منخفضة أو متوسطة أو عالية بناءً على العواقب المحتملة، وتعيين مسؤولية التخفيف من آثارها عبر الإدارات. وستعطي الأولوية للمخاطر عالية التأثير التي تهدد الإنجاز الاستراتيجي، أو السمعة المؤسسية، أو الامتثال القانوني.

8-3 استراتيجيات التخفيف من المخاطر

ستوجه الاستراتيجيات الرئيسية التالية عملية التخفيف من المخاطر خلال فترة التخطيط الاستراتيجي:

- **تطوير إطار شامل لإدارة المخاطر:** ستنشئ المفوضية إطاراً لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة وتحديثه بانتظام، بما يتماشى مع معايير حوكمة الكوميسا، وأفضل الممارسات الدولية مثل (ISO 31000)، والأولويات الاستراتيجية.
- **تخطيط استمرارية الأعمال والطوارئ:** سيتم تطوير خطط طوارئ واضحة للوظائف الحيوية، لا سيما في إنفاذ القانون، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والعمليات المالية لضمان تقديم الخدمات دون انقطاع أثناء الأزمات.
- **المراقبة المنتظمة وأنظمة الإنذار المبكر:** سيتم دمج سجلات المخاطر، وأنظمة الإنذار المبكر، وأدوات استشراف الآفاق في نظام المتابعة والتقييم والتعلم الخاص بالمفوضية للتتبع والاستجابة في الوقت الفعلي.
- **التدقيق الداخلي والرقابة على الامتثال:** ستراقب وظائف التدقيق الداخلي المعززة الالتزام بالمعايير المالية والقانونية والأخلاقية، مدعومة بمراجعات الامتثال ربع السنوية.
- **الأمن السيبراني والمرونة الرقمية:** الاستثمار في المنصات الرقمية الآمنة، وعمليات التدقيق الأمني المنتظمة، وتدريب الموظفين، وضمانات الحماية المدعومة بالذكاء الاصطناعي للتخفيف من المخاطر الرقمية وضمان موثوقية النظام.
- **تنويع الإيرادات وحشد الموارد:** سيتم اتخاذ إجراءات استراتيجية لتوسيع مصادر التمويل، مما يضمن المرونة المالية ضد تقلبات الميزانية.
- **بناء القدرات واستراتيجية رأس المال البشري:** سيعالج التدريب المستمر وإدارة المعرفة والتوظيف الاستراتيجي فجوات المهارات ويقلل من المخاطر المرتبطة بدوران الموظفين.
- **استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة والتواصل:** سيعمل تعزيز الظهور والتواصل والوعي العام على بناء ثقة

أصحاب المصلحة واستباق مخاطر السمعة.

4-8 حوكمة إدارة المخاطر

ستشرف لجنة مخصصة للمخاطر والامتثال تابعة لمكتب الرئيس التنفيذي على تنفيذ إطار إدارة المخاطر. وسيتم تعيين مسؤولين كـ «نقاط اتصال للمخاطر» عبر مختلف أقسام المفوضية لتنسيق تتبع المخاطر، وإعداد التقارير، وبناء القدرات. كما سيتم تقديم تقرير مراجعة دوري للمخاطر (كل ستة أشهر) إلى مجلس الإدارة ومشاركته مع أصحاب المصلحة المعنيين لضمان الشفافية واتخاذ الإجراءات اللازمة.



الفصل التاسع: عوامل النجاح الحاسمة للتنفيذ

9-1 مقدمة

لا يعتمد النجاح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجنة للأعوام 2026 - 2030 على جودة الاستراتيجيات الموضوعة فحسب، بل وأيضاً على البيئة التي يتم فيها تنفيذ هذه الاستراتيجيات. وفي حين توفر الخطة الاستراتيجية خارطة طريق واضحة لتعزيز المنافسة العادلة، وحماية حقوق المستهلك، وتعميق التكامل الإقليمي، فإن تحقيقها سيتأثر بشكل كبير بمجموعة من الممكنات الأساسية.

يسلط هذا الفصل الضوء على ستة عوامل نجاح حاسمة ستحدد قدرة المفوضية على تحقيق أهدافها ومهامها الاستراتيجية. هذه العوامل مترابطة ويجب معالجتها بشكل شامل طوال فترة التنفيذ؛ إذ إن الفشل في الاستثمار الكافي في هذه الممكنات أو استدامتها قد يؤدي إلى عدم الكفاءة، وفقدان تفاعل أصحاب المصلحة، وضياع فرص التأثير الإقليمي.

9-2 عوامل النجاح الحاسمة

9-2-1 الإرادة والالتزام السياسي - تعد الإرادة السياسية المستدامة للدول الأعضاء في الكوميسا حجر الزاوية لنجاح مهام المفوضية. وسيكون الالتزام القوي من الحكومات الوطنية، والهيئات التنظيمية، والمؤسسات الإقليمية ضرورياً لضمان مواءمة وإنفاذ لوائح الكوميسا للمنافسة. وبدون دعم رفيع المستوى، قد تفترق قرارات المفوضية إلى الزخم المطلوب أو تواجه تأخيرات في التنفيذ على المستوى الوطني.

9-2-2 إشراك أصحاب المصلحة والتعاون - سيكون إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك السلطات الوطنية للمنافسة، ووكالات حماية المستهلك، وشركات القطاع الخاص، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام، وشركاء التنمية، أمراً حاسماً لترسيخ ثقافة المنافسة ورفاهية المستهلك في المنطقة. ويضمن إشراك أصحاب المصلحة بشكل هادف أن تكون تدخلات المفوضية مراعية للسياق، وشاملة، ومدعومة من قبل الفئات الأكثر تأثراً بديناميكيات السوق.

9-2-3 بناء القدرات وتعزيز المؤسسي - لتنفيذ مهامها المتنامية بفعالية، يجب على المفوضية تعزيز رأس مالها البشري وبنيتها التحتية المؤسسية باستمرار. ويشمل ذلك الاستثمار في استقطاب الكوادر، والاحتفاظ بها، وصقل مهاراتها، لا سيما في المجالات الناشئة مثل الأسواق الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والتحقيقات العابرة للحدود. كما يتطلب ذلك تقوية الأنظمة الداخلية مثل إدارة القضايا، وإدارة المعرفة، وتحليل البيانات.

9-2-4 توفر الموارد والاستدامة المالية - سيكون توفر الموارد المالية والبشرية والفنية الكافية والقابلة للتنبؤ بها أمراً أساسياً لتنفيذ الأجندة الطموحة للخطة الاستراتيجية. وستحتاج المفوضية إلى تعزيز استدامتها المالية من خلال تنويع مصادر التمويل (بما في ذلك الخدمات القائمة على الرسوم والشراقات الفنية) مع الحفاظ على استقلاليتها ومساءلتها.

9-2-5 التواصل الفعال والظهور - سيتعين على المفوضية ضمان إيصال أهدافها، وتقديمها، وقراراتها، وآثارها إلى أصحاب المصلحة والجمهور العام. إن الاستخدام الاستراتيجي للمنصات الرقمية، والحملات متعددة اللغات، والشراقات الإعلامية، والمنتجات المعرفية سيسهم في رفع مستوى الوعي، وبناء الثقة، وتعزيز الامتثال.

9-2-6 الكادر الوظيفي الكفؤ وأنظمة الدعم الكافية - تعتمد فعالية عمليات المفوضية على وجود موظفين كافرين ومهرة ومحفزين تدعمهم أنظمة مؤسسية كفؤة. ويشمل ذلك توظيف مهنين ذوي خبرة في القانون، والاقتصاد، وعلوم البيانات، والأسواق الرقمية، والتكامل الإقليمي، مع توفير فرص التعلم المستمر. وبنفس القدر من الأهمية، تأتي أنظمة الدعم الإداري، وإدارة القضايا، والأنظمة المالية، وبنية تكنولوجيا المعلومات، وأدوات تتبع الأداء، والتي يجب أن تكون جيدة الموارد ومتكاملة لضمان تقديم خدمات سريعة الاستجابة وشفافة وفعالة.



COMESA COMPETITION AND
CONSUMER COMMISSION

