مملكة ليسوتو

مذكرة تذكيرية

مؤتمر المائدة المستديرة السنوي الخامس والأربعون للرابطة الأفريقية للإدارة العامة والتنظيم (AAPAM)

الموضوع: من الطموح إلى الأثر: إعادة تصور الإدارة العامة من أجل تحقيق أجندة 2063 وأهداف التنمية المستدامة لأفريقيا التي نريدها



المكان: مركز مانثابيسينغ للمؤتمرات، ماسيرو، مملكة ليسوتو

التاريخ: 8 من ديسمبر إلى 11 من ديسمبر 2026

مقدمة

1. شكّل مؤتمر المائدة المستديرة السنوي الرابع والأربعون للرابطة الأفريقية للإدارة العامة والتنظيم' الذي عُقد في مانزيني، إسواتيني، لحظة محورية للإدارة العامة في مختلف أنحاء القارة. وقد أرسى ذلك اللقاء توافقًا حاسمًا بين أكثر من 600 مندوب: إذ يجب أن يفسح عهد البيروقراطية التقليدية المنعزلة والبطيئة المجال لنموذج جديد تحدده الحوكمة المرنة والتحول الرقمي والشراكات بين مختلف القطاعات.

2. ومع ذلك، وعلى الرغم من قوة ذلك التوافق، إلا أنه ظل في معظمه ذا طابع تشخيصي. لقد أثبت العام الماضي، بإلحاح متجدد، أن الاتفاق الإستراتيجي وحده لا يمكنه رأب الهوة المتسعة بين التطلعات القارية والواقع على الأرض. وبدايةً من ضائقة الديون المستمرة والصدمات المناخية المتسارعة إلى الوتيرة المذهلة للاضطراب الرقمي والتوقعات غير المكترثة للشريحة الشبابية الآخذة في التزايد، فقد تعمقت الأزمة المتعددة الأبعاد في القارة. ولم يعد السؤال هو ما الذي ينبغي فعله؛ فقد قدمت أجندة 2063 وأهداف التنمية المستدامة (SDGs) بالفعل رؤية واضحة ومقنعة لأفريقيا والعالم اللذين نريدهما. أما السؤال المُلِّح الذي لا يزال بلا إجابة فهو: كيف يمكن تحقيق أثر ملموس وقابل للتوسع والاستدامة؟

3. هذا السؤال هو ما يحرك مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين: سد الفجوة المزمنة بين الطموح والتنفيذ. وعلى الرغم من عقود من الأطر الإستراتيجية، والالتزامات القارية، والشراكات الإنمائية، فإن الأدلة على تباطؤ التقدم لا يمكن إنكارها. وكما ورد في تقرير التنمية المستدامة لأفريقيا لعام 2025 الصادر عن لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا ((UNECA، تواجه القارة أزمات متعددة يؤجج بعضها بعضًا، وهو ما وضع معظم الدول الأفريقية بشكل مستمر في ذيل التصنيفات العالمية لأهداف التنمية. إن الفجوة ليست فجوة في الرؤية؛ بل هي فجوة في التنفيذ، والقدرة المؤسسية، ومرونة الحوكمة.

4. يهدف مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعون للرابطة الأفريقية للإدارة العامة والتنظيم إلى معالجة هذه الفجوة تحديدًا. إن الغاية من هذا اللقاء مقصودة ومُلِّحة وتتمثل في: الانتقال بحزم من الطموح إلى الأثر. إن المهمة الحالية لا تقتصر على إعادة صياغة الرؤية، فقد قدمت أجندة 2063 وأهداف التنمية المستدامة بالفعل تلك الصياغة البليغة لهذه الرؤية. بدلًا من ذلك، يسعى هذا المؤتمر إلى إعادة تصور الآلية ذاتها التي يجب تحقيق تلك الرؤية من خلالها: وهي الإدارة العامة في حد ذاتها. سيجتمع المندوبون لتشكيل إدارة عامة لا تطمح إلى "أفريقيا التي نريدها" فحسب، بل تعمل على تحقيقها بفاعلية وكفاءة وإنصاف.

خلفية مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين

5. أسهم مؤتمر المائدة المستديرة الرابع والأربعون، الذي تم استضافته في مانزيني، إسواتيني، في تحفيز إعادة تصور الإدارة العامة في مختلف أنحاء القارة. وبمشاركة أكثر من 600 مندوب، من بينهم وزراء وكبار مسؤولين عموميين وأكاديميون وشركاء التنمية وقادة من المجتمع المدني، نجح المؤتمر في بلورة تشخيص جماعي للتحديات التي تعاني منها الإدارة العامة، وبلورة رؤية مشتركة لتجديدها.

6. وقد أسفرت تلك المباحثات عن ثلاث نتائج رئيسية. أولًا، أكد مؤتمر المائدة المستديرة الرابع والأربعون وجود توافق واسع على أن تقديم الخدمات المتمحورة حول المواطن هو المُوجِّه النهائي لإصلاح الإدارة العامة. واتفق المندوبون على أن البيروقراطية لا توجد لغرض الحفاظ عليها في حد ذاتها، بل لغرض خدمة المواطنين بكفاءة وإنصاف وكرامة. ويمثل هذا المبدأ تحولًا ثقافيًا عميقًا بعيدًا عن الملاءمة الإدارية نحو التصميم المتمحور حول المستخدم وآليات التغذية الراجعة والحوكمة المستجيبة. ثانيًا، حدد المؤتمر الشفافية الرقمية بوصفها عامل تمكين لا غنى عنه للثقة والكفاءة. وبداية من منصات البيانات المفتوحة إلى الإدارة المالية العامة الرقمية وأنظمة المشتريات الإلكترونية، أدرك المندوبون أن التكنولوجيا يمكنها، عند توظيفها على نحو إستراتيجي، أن تقلص بصورة جذرية فرص الفساد وتعزز المساءلة وتُبسِّط عملية تقديم الخدمات. ثالثًا، أسفر مؤتمر المائدة المستديرة الرابع والأربعون عن الارتقاء بالتعاون بين أصحاب

المصلحة المتعددين باعتباره ضرورة تشغيلية أساسية بعدما كان يوصف بأنه عنصر تكميلي مرغوب. لقد انتهى عهد عمل الحكومة بمفردها؛ إذ إن تقديم المنافع العامة المعقدة في عصر الأزمات المتعددة يتطلب شراكات حقيقية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية ومؤسسات تمويل التنمية.

التوجه السياقي

7. ومع كل ما حققه مؤتمر المائدة المستديرة الرابع والأربعون من نجاح في توحيد أصحاب المصلحة حول تشخيص مشترك ورؤية عامة، فقد أثار أيضًا سلسلة من الأسئلة العميقة التي لم تُحسم بعد. وتشير هذه الأسئلة، التي نوقشت سواء في الجلسات الفرعية أو في النقاشات الجانبية، بشكل مباشر إلى فجوة التنفيذ التي تتطلب الآن اهتمامًا عاجلًا. إنها الأسئلة التي تُبقي قادة الخدمة العامة مستيقظين ليلًا:

a) *كيف يمكن إضفاء الطابع المؤسسي على المرونة؟* تُعد المرونة مبدأً جاذبًا، ولكن كيف يمكن لإدارة عامة، مُقيَّدة بلوائح الخدمة المدنية وقواعد المشتريات والدورات السياسية، أن تُدمج المرونة والتكرار السريع وحل المشكلات التكيفي في ممارستها المؤسسية اليومية من دون التضحية بالمساءلة أو الإجراءات القانونية الواجبة؟ كيف تبدو عملية إعداد الموازنة المرنة وصنع السياسات المرنة وتقديم الخدمات المرنة داخل أي من وزارات المالية أو السلطات الحكومية المحلية؟

b) *كيف يمكن تمويل التحول في ظل ضائقة الديون؟* يتقلص الحيز المالي في مختلف أنحاء القارة. تستحوذ التزامات خدمة الدين على حصة متزايدة باستمرار من الموازنات الوطنية، مما لا يسمح سوى بحيز محدود للغاية للاستثمارات ذاتها التي يتطلبها التحول في البنية التحتية الرقمية وتنمية المهارات والتكيف المناخي والإصلاح المؤسسي. كيف يمكن للدول الأفريقية أن تُموّل المستقبل الذي تريده في حين أن الحاضر مثقل أصلًا بأعباء الاستدانة المفرطة؟ ما آليات التمويل المبتكرة والشراكات وإجراءات إعادة تخصيص الموارد المالية التي يمكن أن تتيح الموارد اللازمة؟

c) *كيف يمكن تحويل الطفرة الشبابية في أفريقيا إلى عائد ديموغرافي؟* تضم أفريقيا فئة السكان الأصغر سنًّا بين جميع القارات، وهو ما يُمثِّل مصدرًا هائلاً للطاقة الكامنة والإبداع. ومع ذلك، يواجه عدد كبير للغاية من الشباب واقعًا يتسم بالبطالة ونقص فرص العمل والإقصاء من دائرة صنع القرار. كيف يمكن للإدارة العامة أن تتجاوز مشاورات الشباب الشكلية إلى المشاركة الحقيقية في صياغة السياسات وترسيخ القيادة الشبابية وتوجيه الطلاقة الرقمية والدافع الريادي نحو حل التحديات العامة؟ كيف يمكن لأفريقيا أن تمنع الطفرة الديموغرافية من التحول إلى أزمة تطلعات مُحبطة؟

d) *كيف يمكن حماية قدرات موظفي الخدمة العامة ورفاهيتهم؟* يُطلب من الرجال والنساء العاملين في الإدارات العامة في أفريقيا أن ينجزوا المزيد من المهام بموارد أقل، وأن يتعاملوا مع تعقيد غير مسبوق، وأن يقودوا تحولات تفتقر في كثير من الأحيان إلى الموارد الكافية أو الدعم السياسي. يمثل الانهاك الوظيفي وتحديات الصحة النفسية وفقدان الدافعية تهديدات حقيقية ومتزايدة. كيف يمكن للإدارة العامة أن تعتني بأساسها البشري ذاته؟ ما الإستراتيجيات والسياسات والثقافات المؤسسية اللازمة للحفاظ على رفاهية موظفي الخدمة العامة ومرونتهم وقدرتهم على الابتكار، وهم الذين يعتمد عليهم كل إصلاح في نهاية المطاف؟

8. هذه الأسئلة غير المحسومة الإجابة ليست هامشية؛ بل هي جوهرية. إنها تمثل الحد الفاصل الذي يلتقي فيه التوافق الإستراتيجي بالواقع التنفيذي، وتشكل هذه الأسئلة الأساس الذي يُبنى عليه مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعون. ونظرًا لبقاء هذه الأسئلة بلا إجابة تحديدًا، يُتصوَّر مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعون لا بوصفه حوارًا رفيع المستوى آخر، بل باعتباره ورش عمل التنفيذ الأساسية للإدارة العامة الأفريقية. لم يعد الهدف هو النقاش؛ حيث إن رؤية *«أفريقيا التي نريدها»* واضحة تمامًا. بل الهدف هو التشارك في صياغة *الكيفية*. صُمم مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعون بوصفه ملتقى عمليًا، موجَّهًا نحو العمل، ومتمحورًا حول الحلول، تُترجم فيه الطموحات الإستراتيجية للمؤتمر الرابع والأربعين إلى أطر قابلة للتنفيذ وتصميمات مؤسسية ونماذج للشراكات وآليات للمساءلة. يجتمع المندوبون لا لصقل التشخيص، بل لصياغة العلاج. ويهدف المندوبون إلى الانتقال من التحليل إلى البناء

المؤسسي، ومن المبادئ إلى الممارسة، ومن الطموح إلى الأثر. هذا هو هدف مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين، وهو عمل لا يحتمل التأجيل.

المبررات الموضوعية الرئيسية والفرعية لمؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين

9. يستجيب موضوع مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين، «من الطموح إلى الأثر: إعادة تصور الإدارة العامة من أجل تحقيق أجندة 2063 وأهداف التنمية المستدامة لأفريقيا التي نريدها»، يستجيب مباشرةً للتحدي المركزي المحدد في المقدمة والخلفية: الفجوة المزمنة بين التطلعات القارية والنتائج الملموسة على أرض الواقع. وكما هو مُوثَّق في تقرير أفريقيا للتنمية المستدامة لعام 2025، فبينما تظل رؤية أجندة 2063 وأهداف التنمية المستدامة مقنعة، فإن واقع التنفيذ يروي قصة مختلفة. تتصدر دول الشمال باستمرار التصنيفات العالمية لأهداف التنمية المستدامة؛ بينما تحتل معظم البلدان الأفريقية المراتب الدنيا في هذه التصنيفات. وهذا ليس إخفاقًا في الرؤية، بل هو إخفاق في التنفيذ. وعليه، يتبنى هذا الموضوع العمل الصعب المُتمثِّل في التفعيل العملي، فهو لا يسأل عمّا تريده أفريقيا، بل عن كيفية تحقيق ذلك، وعن نوع الإدارة العامة القادر على تحويل الطموح إلى أثر ملموس.

10. ينطلق هذا الموضوع من قناعة جوهرية مفادها أن إعادة ابتكار الإدارة العامة تُشكِّل المحرك الأساسي لتحقيق تطلعات أجندة 2063 وأهداف التنمية المستدامة. فمهما بلغت جودة السياسات التي تمت صياغتها، أو حجم التمويل الإنمائي الدولي، أو قوة جهود منظمات المجتمع المدني، فإنها لا يمكن أن تحل محل إدارة عامة قادرة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية. ويرى المؤتمر أن إعادة تشكيل الإدارة العامة تستوجب التركيز على ثلاث أولويات مترابطة. أولًا: المرونة المالية، من خلال تحويل أعباء الديون من قيود تعوق التنمية إلى فرص واعدة عبر تصميم آليات تمويل مبتكرة ومبادلات الديون مقابل التنمية ونماذج التمويل المختلط التي تُحفِّز الاستثمارات المستدامة. ثانيًا: الابتكار، وذلك بالانتقال من المبادرات التجريبية المحدودة إلى إعادة التفكير بصورة منهجية في الثقافات المؤسسية والعمليات والأدوات، مع دمج مختبرات السياسات والرؤى السلوكية والبيئات التنظيمية التجريبية والمنهجيات المرنة ضمن الممارسات الحكومية اليومية. ثالثًا: التمكين الرقمي للشباب، من خلال الانتقال من المشاورات الشكلية إلى المشاركة الحقيقية في صنع الحلول، وتمكين الشباب بوصفهم شركاء فاعلين في صياغة السياسات، وقادة رقميين، ورواداً لحل المشكلات بطرق مبتكرة.

11. ولا تمثل هذه الأولويات الثلاثة مسارات منفصلة، بل أبعادًا متكاملة وذات تعزيز متبادل ضمن عملية تحول شاملة وموحدة. وقد صُممت المحاور الفرعية الستة للمؤتمر بعناية لتحويل هذه الرؤية إلى مكونات تشغيلية قابلة للتنفيذ، بما يوفر مسارات عملية واضحة تمكّن المشاركين من الانتقال من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التصميم والتطبيق. وبذلك تُترجم هذه المحاور الموضوع الرئيسي للمؤتمر إلى أجندة منظمة ومعتمدة من أصحاب المصلحة، لا تهدف إلى مزيد من النقاش فحسب، بل إلى اتخاذ إجراءات عملية ملموسة.

12. إن تحديد المرونة المالية والابتكار والتمكين الرقمي للشباب كدعائم أساسية لمؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين لا ينتقص من أهمية القطاعات الأخرى ذات الأولوية، بما في ذلك الصحة والتعليم والزراعة. بل يستند هذا الاختيار إلى قناعة إستراتيجية بأن هذه الدعائم الثلاث تشكل الأساس التمكيني الذي تعتمد عليه مختلف القطاعات التنموية لتحقيق أهدافها. ففي غياب المرونة المالية، يتعذر توفير التمويل الكافي للأنظمة الصحية، كما تصبح عملية تأمين الأدوية الأساسية وتعويض الكوادر الصحية أمرًا بالغ الصعوبة. وفي غياب الابتكار، تستمر خدمات الرعاية الصحية ضمن أطر إدارية تقليدية عفا عليها الزمن، بما يحد من الاستفادة من التقنيات الرقمية في مراقبة الأمراض وإدارة سلاسل التوريد وتطبيقات الرعاية الصحية عن بُعد. أما إذا غاب التمكين الرقمي للشباب، فإن القارة تخاطر بخسارة القدرات الإبداعية والمهارات التكنولوجية والحيوية التي تمتلكها الأجيال المقبلة، والتي ستتحمل مسؤولية تطوير الأنظمة الصحية واستدامتها، فضلًا عن سائر الخدمات العامة. في جوهر الأمر، لا تُعد المرونة المالية والابتكار والتمكين الرقمي للشباب أولويات قطاعية بحد ذاتها، بل تُمثِّل عوامل تمكين أفقية عابرة للقطاعات؛ فهي الشروط الأساسية التي تحدد مدى قدرة أي قطاع، بما في ذلك قطاع الصحة، على الوفاء بالتزاماته في إطار أجندة 2063

وأهداف التنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، يضع المؤتمر هذه الركائز في صدارة أولوياته، إيمانًا بأن الاستثمار في تعزيزها سيولد منافع متضاعفة تنعكس إيجابًا على مختلف مجالات الإدارة العامة والتنمية المستدامة.

الموضوعات الفرعية للمؤتمر

13. يُدعى المشاركون والمتحدثون والباحثون إلى الإسهام في الموضوعات الفرعية الستة الآتية، والتي تُمثِّل بمجموعها البنية الفكرية لمؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين.

a) **تحديث الإدارة العامة الأفريقية من أجل تحسين تقديم الخدمات:** يُركز هذا الموضوع الفرعي على استكشاف الإستراتيجيات التي تسهم في تطوير العمليات البيروقراطية والاستفادة من الأدوات الرقمية وتبسيط آليات تقديم الخدمات وتطبيق أساليب العمل المرنة التي تساعد على تقليل أوقات الانتظار والحد من فرص الفساد وضمان حصول المواطنين على خدمات عامة فعالة وكريمة وتستجيب لتطلعاتهم. ويُطلب من المشاركين التركيز على دراسات الحالة العملية وأطر الإصلاح والحلول الرقمية التي تحسينات ملموسة في تحسين سهولة الحصول إلى الخدمات وتسريع تقديمها وزيادة رضا المواطنين في مؤسسات القطاع العام الأفريقي. كما يُطلب من المشاركين، كلما أمكن ذلك، إرفاق مؤشرات مرجعية وبيانات مقارنة لما قبل الإصلاح وبعده، بما يدعم النتائج المطروحة ويُيسر إجراء التحليل المقارن بين المقاربات الإصلاحية المختلفة.

b) **ترسيخ النزاهة المؤسسية وتعزيز المساءلة:** يركز هذا الموضوع الفرعي على معالجة الفساد المستشري من خلال إرساء آليات رقابية صارمة وتعزيز الشفافية في أنظمة الشراء وحماية المبلغين عن التجاوزات وإرساء أنظمة تدقيق مستقلة وتفعيل منصات مساءلة مجتمعية تسهم في إعادة بناء الثقة بين المواطنين والمؤسسات العامة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ويُدعى المشاركون إلى عرض نماذج مساءلة قائمة على الأدلة، أو مبادرات إصلاح مؤسسي، أو حلول تقنية مبتكرة نجحت في تقليل فرص الفساد وتعزيز الثقة العامة في مؤسسات الحكم في أفريقيا. كما يُستحسن أن تتضمن المشاركات أدوات عملية، مثل نماذج وثائق المشتريات العامة، وصياغات مقترحة لسياسات حماية المبلغين عن المخالفات، ومؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس لمكافحة الفساد، بما يتيح تكييفها واعتمادها من قبل المؤسسات العامة في سياقات وطنية مختلفة.

c) **إعادة تصور لمنظومة التعليم الأفريقية من أجل إدماج الشباب ومشاركتهم الاقتصادية وتعزيز الابتكار الشبابي:** يتناول هذا الموضوع الفرعي إصلاحات هيكلية شاملة تستهدف المناهج التعليمية والممارسات التربوية وأساليب التقييم، بهدف تمكين الشباب الأفريقي من اكتساب المهارات الرقمية والريادية ومهارات التفكير النقدي اللازمة لمتطلبات المستقبل، مع بناء جسور فعالة بين التعليم والتوظيف وتطوير منظومات داعمة للابتكار وريادة الأعمال التي يقودها الشباب. ويُشجَّع المشاركون على تقديم نماذج للابتكار التعليمي القابل للتطبيق على نطاق واسع، أو مبادرات للشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير المهارات، أو سياسات تعمل على سد الفجوة بين أنظمة التعليم الرسمية والاحتياجات المتغيرة للاقتصادين الرقمي والأخضر في أفريقيا.

d) **توطين أهداف التنمية المستدامة: من السياسات القارية إلى الأثر المجتمعي:** يركز هذا الموضوع الفرعي على تطوير أطر عمل تُترجم الالتزامات رفيعة المستوى المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة إلى إجراءات ملموسة ومراعية للخصوصيات المحلية على المستويات دون الوطنية، وذلك من خلال تعزيز قدرات الحكومات المحلية وإشراك الجهات الفاعلة المجتمعية وضمان وصول الطموحات القارية إلى المواطنين المُستهدَفين. ويُدعى المشاركون إلى استعراض الآليات والأدوات ونماذج الحوكمة التي أثبتت نجاحها في مواءمة أهداف التنمية المستدامة مع خطط الحكومات المحلية وإدماج المواطنين في عمليات التخطيط وتخصيص الموارد ومتابعة الأثر التنموي على المستوى المجتمعي بما ينسجم مع الأهداف الوطنية والقارية.

e) **تمويل التنمية: تعبئة الموارد بآليات مبتكرة**: يركز هذا الموضوع الفرعي على استكشاف الآليات المالية المبتكرة القادرة على توسيع قاعدة التمويل التنموي، بما في ذلك التمويل المختلط وسندات الجاليات والمغتربين والسندات الخضراء ومبادلات الديون لأغراض التنمية والشراكات الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، إضافة إلى آليات تعبئة الموارد المحلية، بما يتيح توفير التمويل اللازم للتنمية المستدامة في ظل الضغوط والقيود المالية. ويُدعى المشاركون إلى عرض نماذج تمويلية عملية، أو هياكل تمويل مبتكرة، أو سياسات

داعمة نجحت في تعبئة الموارد لتمويل المنافع العامة، مع التركيز على إستراتيجيات توزيع المخاطر ومعدلات العائد على الاستثمار وقابلية التوسع والتكرار في بيئات أفريقية مختلفة.

f) **استعادة العقد الاجتماعي: دور الحكومات في إعادة بناء ثقة المواطنين:** يبحث هذا الموضوع الفرعي في العوامل التي أدت إلى تآكل الثقة بين الحكومة والمجتمع والفساد وعدم المساواة والتهميش وضعف جودة الخدمات العامة، كما يناقش إصلاحات الحوكمة والآليات التشاركية ونماذج القيادة الإنسانية والابتكارات المتعلقة بالمساءلة التي من شأنها إعادة ترسيخ العلاقة القائمة على الثقة والمسؤولية المتبادلة بين المواطنين والدولة. ويُشجَّع المشاركون على تقديم نماذج مؤسسية، أو أطر حوكمة، أو تجارب حوكمة تشاركية توضح الكيفية التي تستطيع بها الحكومات سماع آراء المواطنين والاستجابة لتطلعاتهم والعمل معهم كشركاء في تطوير الحلول وتنفيذها، بما يعزز الشرعية العامة ويكرس المسؤولية الجماعية تجاه تحقيق أهداف التنمية.

6. أهداف المؤتمر

يتمثل هدف مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعون في أن يكون منتدىً إستراتيجيًا رفيع المستوى يجمع الوزراء وكبار المسؤولين والباحثين الأكاديميين والخبراء الممارسين وشركاء التنمية والمنظمات غير الحكومية، للعمل بصورة جماعية على تحديد وتقييم المؤشرات اللازمة لقيادة التحول الشامل في منظومات الإدارة العامة الأفريقية. كما يسعى المؤتمر إلى تجاوز مرحلة الاتفاق على المبادئ العامة والانتقال نحو تطوير أطر تنفيذية عملية تُرشد مؤسسات الإدارة العامة في أفريقيا خلال مسار "التحول الكبير". وتشمل الأهداف التفصيلية ما يلي:

a) **بلورة مخطط تنفيذي للتحول المؤسسي:** الانتقال من الإجماع النظري إلى إعداد "مخطط" عملي ومُعتمد من مختلف أصحاب المصلحة، يوضح الإستراتيجيات المحورية والإصلاحات المؤسسية والإجراءات القيادية اللازمة لبناء إدارة عامة أكثر مرونة وقدرة على الابتكار.

b) **تحفيز نماذج عملية للتمويل المرن:** تحديد نماذج الشراكة والتمويل المبتكرة وتنقيحها وتعزيز الالتزام بها، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص من الجيل الجديد والتمويل المختلط والأدوات المالية المرتبطة بالمناخ، وذلك بهدف استقطاب الاستثمارات اللازمة للبنية التحتية المستدامة وتحسين تقديم الخدمات العامة في ظل القيود المالية الراهنة.

c) **إنشاء أطر مؤسسية للإبداع المشترك والقيادة الشبابية:** وضع آليات مؤسسية وبروتوكولات واضحة تضمن المشاركة الفعالة للشباب في عمليات صنع القرار، بما يتجاوز المشاورة التقليدية نحو الإبداع المشترك في تصميم السياسات العامة والحوكمة الرقمية ومبادرات الابتكار العامة.

d) **إعداد أدوات متكاملة لمواجهة الأزمات المزدوجة:** تصميم أطر سياسات وأدوات مساندة لصنع القرار تساعد الحكومات على التعامل مع تحديات الديون والتغير المناخي في الوقت نفسه، وتحويل هذه التحديات إلى فرص لتحقيق نمو اقتصادي أخضر وشامل.

e) **تطوير مؤشرات جديدة لقياس الأداء المؤسسي والمساءلة:** إطلاق مبادرات لتطوير ودراسة مؤشرات جديدة تقيس كفاءة المؤسسات العامة، بما يشمل جودة الخدمات المقدمة ورفاه العاملين في القطاع العام ومستوى المساءلة والشفافية في الشراكات، باعتبارها أدوات مهمة لتسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

f) **منصة لإبراز الابتكارات الأفريقية والاحتفاء بها:** توفير مساحة مخصصة لعرض الابتكارات المتميزة التي طُورت داخل أفريقيا في مجال الخدمات العامة والاحتفاء بها، بهدف تشجيع الاستفادة من التجارب الناجحة وتعميمها وتوسيع نطاق تطبيقها في مختلف الدول والمؤسسات.

7. النتائج المتوقعة

استنادًا إلى الخبرات الجماعية المتاحة في مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين، يُتوقع أن تسهم المخرجات التالية في توفير خارطة طريق عملية لإعادة هندسة الإدارة العامة في أفريقيا بما يمكنها من التعامل مع القيود المالية وتحقيق تطلعات أهداف التنمية المستدامة وأجندة 2063، أفريقيا التي نريدها:

a) *بيان ماسيرو والتقرير الختامي للمؤتمر المتضمنان "مخطط لبناء إدارة عامة مرنة"*: وثيقة ديناميكية ناتجة عن مناقشات المؤتمر ومباحثاته، تتضمن حزمة من التوصيات التنفيذية ومسارات الإصلاح المؤسسي ونماذج الحوكمة المبتكرة اللازمة لتحويل الرؤية العامة للمؤتمر إلى برامج وإجراءات عملية قابلة للتطبيق في بيئات وطنية متنوعة.

b) *موسوعة شاملة لنماذج الشراكات المبتكرة*: قاعدة معرفية رقمية منتقاة تضم دراسات حالة وأطر تعاقدية وتقارير تقييمية تتناول التجارب الناجحة والواعدة في مجال الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) والتمويل المختلط والتحالفات متعددة الأطراف، بما يبرز الآليات القادرة على تحقيق المنفعة العامة في ظل الظروف المالية المعقدة.

c) *إطار عمل للإبداع المشترك مع الشباب في الحوكمة*: حزمة عملية من المعايير المرجعية والبروتوكولات والنماذج المؤسسية الهادفة إلى مساعدة الحكومات المركزية والمحلية على تطوير آليات منظمة مفيدة لمشاركة الشباب في عمليات صنع السياسات العامة وإعداد الموازنات وتطوير إستراتيجيات الاقتصاد الرقمي.

d) *شبكة أفريقية معززة للممارسين والخبراء*: مجتمع مهني موسع ونشط يضم كبار المسؤولين والخبراء الفنيين والأكاديميين والمبتكرين العاملين عند تقاطع السياسات المالية والعمل المناخي والحوكمة الرقمية، ويُدعم من خلال منصة متخصصة تتيح استمرار تبادل المعرفة والتعاون المشترك.

e) *الفائزون بجوائز الابتكار الإداري للرابطة الأفريقية للإدارة العامة والتنظيم*: اختيار الفائزين بجوائز الابتكار في الإدارة التي تمنحها الرابطة سنويًا، وتكريمهم والاحتفاء بإنجازاتهم على نطاق واسع، مع إبراز أفضل الحلول المحلية المتميزة في مجال تقديم الخدمات العامة، بما يسهم في تعزيز التعلم المتبادل بين الدول الأفريقية وتوسيع نطاق تطبيق النماذج الناجحة.

8. دليل إعداد دراسات الحالة

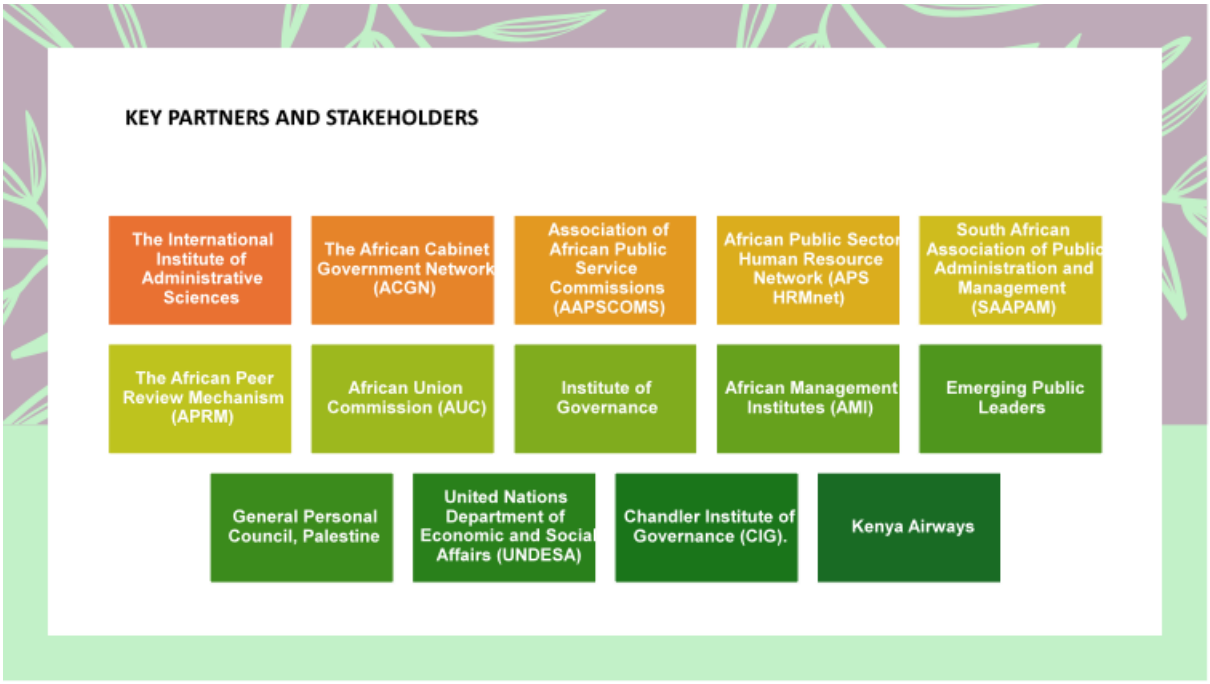
بهدف إضفاء بُعد عملي على الموضوعات الطموحة التي يتناولها المؤتمر، ندعو المساهمين إلى تقديم دراسات حالة توفر أدلة ملموسة ودروسًا مستفادة ونماذج تطبيقية من مختلف أنحاء أفريقيا. وخلافًا للتركيز التقليدي على موضوع واحد، يهدف دليل هذا العام إلى إنتاج معرفة تطبيقية تعكس الترابط بين الموضوعات الفرعية الستة للمؤتمر، وتوضح كيفية تفاعلها وتكاملها على أرض الواقع. ونتطلع إلى عرض تجارب وقصص نجاح بارزة تبرز كيف يسهم التدخل المتكامل في أحد المجالات في إحراز التقدم في المجالات الأخرى.

يُطلب من المشاركين إعداد دراسات الحالة بالاستناد إلى موضوع فرعي رئيسي واحد، مع تشجيعهم بشدة على إبراز أوجه الترابط والتكامل بينه وبين موضوع فرعي آخر على الأقل. كما ينبغي أن تقدم الدراسة وصفًا دقيقًا للسياق الذي نُفذت فيه المبادرة والنهج الابتكاري أو التدخل المعتمد ومراحل التنفيذ، بالإضافة إلى النتائج المُثبَتة والدروس المستفادة، باعتبارها العنصر الأهم في الدراسة. وتحظى الأدلة التي تثبت الأثر المُتحقق، سواء كانت نوعية أو كمية، بتقدير وأهمية خاصة.

الإطار المنطقي لمؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين

1. يستند تصميم مؤتمر المائدة المستديرة إلى الإطار التالي:


Conference Logical Framework
Opening & Keynote Address
Plenary & Experts Panels
Innovations Awards
Break-away & Specialized Groups
Closing Ceremony
7


KEY PARTNERS AND STAKEHOLDERS
The International Institute of Administrative Sciences
The African Cabinet Government Network (ACGN)
Association of African Public Service Commissions (AAPSCOMS)
African Public Sector Human Resource Network (APS HRMnet)
South African Association of Public Administration and Management (SAAPAM)
The African Peer Review Mechanism (APRM)
African Union Commission (AUC)
Institute of Governance
African Management Institutes (AMI)
Emerging Public Leaders
General Personal Council, Palestine
United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA)
Chandler Institute of Governance (CIG).
Kenya Airways



Conference Delegates

Roundtable attendees represent diverse leadership across African governance:

- **Government Officials**
  - Ministers from national, provincial, local levels
- **Sector Leaders**
  - Senior representatives from public and private organizations
- **International Partners**
  - Development agencies, multilateral organizations, global experts
- **Community Voices**
  - Civil society leaders, academics, young professionals

Paper Submission Timeline : 45th AAPAM RTC (Lesotho)

Abstract

Due by 15th June 2026

Draft Paper

Due by 15th August 2026

Full Paper

Due by 15th October 2026





WORKING LANGUAGES

The working languages shall be

1. ENGLISH,
2. FRENCH, and
3. ARABIC.

رسوم التسجيل والمشاركة

1. يتعين على جميع المشاركين استكمال إجراءات التسجيل عبر الإنترنت:

http://www.aapam.org/conferences-and-events/event-calendar#id=109&cid=1076&wid=701 وسداد رسوم التسجيل حسب الأسعار المحددة فيما يلي:

(أ) المشاركون من البلد المضيف - 500 دولار أمريكي

(ب) المشاركون الآخرون/الدوليون - 600 دولار أمريكي

(ج) الأشخاص المرافقون (أزواج المشاركين) - 300 دولار أمريكي

(د) الطلاب - 200 دولار أمريكي

2. ويُستحسن أن يتم سداد رسوم المشاركة مسبقًا (يُفضل قبل 3 أسابيع من تاريخ انعقاد المؤتمر)، وذلك من خلال التحويل المصرفي إلى حساب الرابطة الأفريقية للإدارة العامة والتنظيم، وفق البيانات المصرفية الواردة أدناه.



Banking Details

African Assoc for Public Admin Management
Account No. 1103297694
KCB BANK KENYA LTD
Intermediary Bank For USD: Citibank/
Bankers Trust
Bank Code: 01
Branch Code: 175

MILIMANI BRANCH, Bishop Street
NSSF Building Block A
P.O. BOX 69695
NAIROBI, KENYA
TEL: 254 020 2719433/4, 2179470
FAX: 254 020 2729942
SWIFT CODE: KCBLKENX

المواد المرجعية

تستند المناقشات المطروحة ضمن أعمال مؤتمر المائدة المستديرة الخامس والأربعين إلى قاعدة معرفية قوية تضم أحدث الأبحاث والأطر الإستراتيجية والتقارير المرجعية. وتوفر هذه القائمة المرجعية المختارة خلفية معرفية مهمة، وقد جرى تصنيفها بما يتوافق مع الموضوعات المتكاملة التي يتناولها المؤتمر.

1. الرابطة الأفريقية للإدارة العامة والتنظيم. (2025). تقرير المؤتمر السنوي الرابع والأربعين للمائدة المستديرة: الإدارة العامة المرنة والشراكات والتحول الرقمي بهدف تقديم خدمات موجهة نحو المواطن.
2. Andrews, M. (2014). *هل يمكن إعادة سرد قصة إصلاح في موزمبيق من خلال نهج التكيف التكراري القائم على المشكلات؟* سلسلة أوراق عمل مركز دراسات التنمية ((CID، رقم 278. Cambridge, MA: مركز التنمية الدولية، جامعة هارفارد.
3. Ayamga, M., Lawani, A., Akaba, S. and Birindwa, A. (2023). بناء المؤسسات وتعزيز التعاون المؤسسي المشترك من خلال التحول الرقمي ومشاركة الشباب في الزراعة الأفريقية: دراسة الحالة: "أفريقيا تتحول رقميًا"، *Land*، المجلد 12، العدد 1، ص. 199. https://doi.org/10.3390/land12010199
4. Hausmann, R., O'Brien, T., Cheston, T., Hassen, I.W. and Soylu, C. (2022). *نمو الاقتصاد الإثيوبي وتنويعه: مجموعة أبحاث*. ورقة عمل. Cambridge, MA: كلية جون ف. كينيدي للإدارة الحكومية، جامعة هارفارد.
5. Michaelowa, K. and Michaelowa, A. (2015). *مبادرات حوكمة المناخ العابرة للحدود الوطنية: هل صُممت لتحقيق تخفيف فعّال لتغير المناخ؟* Harvard Dataverse. https://doi.org/10.7910/DVN/85BB3C
6. Nduhura, A., Lukamba, M.T., Molokwane, T., Nuwagaba, I., Kyohairwe, S., Mbabazi, M., Twinomuhwezi, I.K., Mugerwa, B., Nyogarwizi, R.A. and Kadondi, F. (2024). "إضاءة المدن: تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص لإضاءة مدن شرق أفريقيا"، *Public Works Management & Policy*، المجلد 29، العدد 4، ص 539-560. https://doi.org/10.1177/1087724X231204804
7. Olumekor, M., Mangai, M.S., Madumo, O.S., Mohiuddin, M. and Polbitsyn, S.N. (2025). "العوامل المؤثرة في الحوكمة الإلكترونية في أفريقيا: دراسة للأبعاد الاقتصادية والسياسية والبنية التحتية"، *Public Administration*، المجلد 103، العدد 1، ص. 185-200. https://doi.org/10.1111/padm.13013
8. "الإصلاح والاستجابة والمرونة: إطار موحد للإدارة العامة المرنة" (2025). *دليل المجلات مفتوحة الوصول (DOAJ)*. متاح على: https://doaj.org/article/8eab1ae16457447c93b92be60a2b8fe6
9. Rodriguez, W. and ole-MoiYoi, K. (2011). "بناء القدرات المحلية لتصنيع المنتجات الصحية: شركة A to Z Textile Mills Ltd.، *Harvard Business Publishing*. متاح على: https://rides.gse.harvard.edu
10. الاتحاد الإفريقي (AU). (2015). *أجندة 2063: أفريقيا التي نريدها*. أديس أبابا: مفوضية الاتحاد الأفريقي.
11. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا (UNECA). (2025). *تقرير التنمية المستدامة في أفريقيا لعام 2025*. أديس أبابا: لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا.
12. صندوق النقد الدولي (IMF). (2024). *آفاق الاقتصاد الإقليمي لأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى: مواجهة التحديات ضمن هامش محدود للمناورة*. واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي.
13. البنك الدولي. (2024). *تقرير التنمية في العالم 2024: التحول الرقمي من أجل التنمية*. واشنطن العاصمة: البنك الدولي.
14. البنك الأفريقي للتنمية (AfDB). (2023). *الآفاق الاقتصادية الأفريقية لعام 2023*. أبيدجان: البنك الأفريقي للتنمية.

15. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). (2022). *مستقبل الشباب في أفريقيا: تجاوز العائد الديموغرافي*. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي