IDB.49/8–PBC.37/8

Distr.: General
18 March 2021
Arabic
Original: English

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

مجلس التنمية الصناعية
الدورة التاسعة والأربعون
فيينا، 12–15 تموز/يوليه 2021

لجنة البرنامج والميزانية
الدورة السابعة والثلاثون
فيينا، 26–28 أيار/مايو 2021
البند 10 من جدول الأعمال المؤقت
الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، 2022–2025

الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، 2022–2025

التكامل وتوسيع النطاق من أجل إعادة البناء بشكل أفضل

مقترح من المدير العام

خلاصة وافية

هذه الوثيقة مقدَّمة وفقاً لمقرَّر المؤتمر العام م ع–15/م–17، الذي طُلب فيه من المدير العام أن يقدِّم كل أربع سنوات إلى المجلس في السنة الثانية من فترة السنتين، عن طريق لجنة البرنامج والميزانية، اعتبارا من عام 2015، مشروع إطار برنامجي متوسط الأجل مدته أربع سنوات، بمراعاة إعلان ليما: نحو تنمية صناعية شاملة للجميع ومستدامة (م ع–15/ق–1).

وتستند هذه الوثيقة إلى الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2018–2021 الذي اعتمده المؤتمر العام في دورته السابعة عشرة (م ع–17/م–1) وإلى استعراض ذلك الإطار في منتصف المدة (IDB.47/10-PBC.35/10). ويتألف الإطار البرنامجي المتوسط الأجل للفترة 2022–2025 من إطار استراتيجي وبرنامجي وإداري متكامل. وهو يحافظ على الهدف المزدوج المتمثل في التكامل وتوسيع النطاق الذي وضعه الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2018–2021 من أجل تعزيز وتعميق التقدم المحرز خلال الدورة السابقة. كما أنه يواصل تطوير نظرية المنظمة بشأن التغيير المستحدَثة بموجب الوثيقة IDB.45/8/Add.2 والتي توضح مساهمة اليونيدو في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وخطة التنمية المستدامة لعام 2030. وهو يحدد سياق توجُّه اليونيدو الاستراتيجي ضمن المشهد الإنمائي العالمي، بما في ذلك عقد العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030 والجهود العالمية الرامية إلى "إعادة البناء بشكل أفضل" في أعقاب جائحة كوفيد–19. وهو يسترشد أيضا بقرار الجمعية العامة 233/75 بشأن الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية، ويوجِّه مساهمة اليونيدو في إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

وتجسِّد دورةُ البرمجة هذه المواءمةَ بين الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022–2025، والإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء (GC.18/CRP.4) ووثيقة البرنامج والميزانيتين للفترة 2022–2023، المعَدَّة وفقا لمبادئ الميزنة القائمة على النتائج، على النحو الذي طلبته الدول الأعضاء في الوثيقة GC.18/Dec.14.

140421 140421 V.21-01688 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

المحتويات

الصفحة

أولاً- مقدمة 3

ثانياً- السياق 3

عقد العمل 3

الاتجاهات العالمية 4

الأثر الاجتماعي والاقتصادي لجائحة كوفيد-19 5

ثالثاً- الإطار الاستراتيجي والبرنامجي والإداري المتكامل: توطيد وتعميق "التكامل وتوسيع النطاق" 6

التكامل وتوسيع النطاق من أجل إعادة البناء بشكل أفضل 7

عملية تحضيرية استشارية 8

ألف- الإطار الاستراتيجي 9

باء- الإطار البرنامجي: نظرية اليونيدو للتغيير 10

1- مجالات الخبرة المترابطة 10

2- اعتماد نُهُج معمَّمة ومتكاملة للتغيير التحويلي 14

3- المساهمة في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة: سلسلة نتائج اليونيدو 17

جيم- الإطار الإداري 26

1- الإدارة القائمة على النتائج 27

2- الحوكمة والمساءلة وإدارة المخاطر 27

3- إدارة الموارد البشرية 28

4- إدارة العمليات الميدانية 28

5- الإدارة العملياتية 29

6- الإدارة المالية 29

7- إدارة المعارف 29

رابعاً- الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء 30

خامساً- إطار الميزانية 31

سادساً- الإجراء المطلوب من اللجنة اتخاذه 31

المرفق

الأول- تحديد أهداف التنمية المستدامة على أساس مجالات أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة 32

أولاً- مقدمة

1- يحدد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 توجُّه اليونيدو الاستراتيجي على مدى السنوات الأربع المقبلة، استنادا إلى الهدف المزدوج لآخر نسخة من الإطار البرنامجي المتوسط الأجل والمتمثل في التكامل وتوسيع النطاق. وهو يستهل، من خلال تعزيز الإدارة القائمة على النتائج في اليونيدو، فترة من التخطيط التكييفي والرصد وتحقيق النتائج. ويستند الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 إلى نظرية المنظمة بشأن التغيير (الشكل 1) التي استُحدثت مع الإطار البرنامجي المتوسط الأجل السابق واستعراضه في منتصف المدة (IDB.47/10-PBC.35/10). ويؤكد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 نظرية التغيير ويزيد في تطويرها باعتماد نموذج التغيير السلوكي القائم على الجهات الفاعلة والمدمج في الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء. وقد أُعتمدت هذه النُّهُج أيضا في وثيقة البرنامج والميزانيتين القائمة على النتائج للفترة 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

2- ويُقِرُّ هذا الإطار البرنامجي المتوسط الأجل بأن التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة تمثل التطور الحميد للنظم الصناعية التي تعمل وتتفاعل داخل نظام إيكولوجي اقتصادي أوسع. ويُعتبر التصنيع الشامل والمستدام محركا قويا للتقدم الإنمائي، بسبل تتجاوز النمو الاقتصادي. فهو يتيح، في جملة أمور، الوصول إلى المنتجات، وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وإيجاد فرص العمل، وتحسين ظروف العمل، والتمكين الاقتصادي للمرأة والشباب، والابتكار، وتطوير تكنولوجيات إنتاج جديدة وأكثر مراعاة للبيئة.

3- ويتعزز تكامل المهام الأساسية الأربع لليونيدو، وهي: '1' التعاون التقني؛ '2' تقديم خدمات المشورة في مجالات التحليل والبحث والسياسات؛ '3' الوظائف المعيارية والأنشطة المتعلقة بالمعايير؛ '4' وظيفة عقد الاجتماعات وإقامة الشراكات، من خلال نظرية المنظمة للتغيير لدعم دولها الأعضاء في تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030 من خلال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

4- وقد وضع الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 بالاستفادة من عملية تشاورية داخلية وخارجية على السواء، بما في ذلك التعقيبات المستمدة من دراسة استقصائية شملت الدول الأعضاء في اليونيدو وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

ثانياً- السياق

5- أُعِدَّ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 في ظل الطموحات التي يرتئيها عقد العمل والأزمة الاجتماعية والاقتصادية العالمية الناجمة عن جائحة كوفيد-19. فقد ألقت الأزمة مزيدا من الضوء على التحديات المرتبطة بالفقر وعدم المساواة والتنمية البشرية التي تعوق جهود التنمية المستدامة في جميع أنحاء العالم. كما أبرزت ضعف القطاعات الإنتاجية ودور تلك القطاعات الرئيسي في ضمان الصمود الاجتماعي والاقتصادي وتعزيز التعافي الشامل والمستدام.

6- ولذلك، تُعتبر الفترة 2022-2025 فرصة سانحة لليونيدو لكي تستفيد من ولايتها المتمثلة في تعزيز التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وتدعم الجهود العالمية الرامية إلى "إعادة البناء بشكل أفضل" والاستجابة لعقد العمل من خلال الدعوة إلى التعجيل بالحلول الرامية إلى تحقيق خطة عام 2030.

عقد العمل

7- تتشكل رؤية اليونيدو من خلال التزام دولها الأعضاء بقرار الجمعية العامة A/RES/70/1 المعنون "تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030" الذي يمثل خريطة الطريق الإنمائية للمجتمع العالمي حتى

عام 2030. وهي تتحدد كذلك بالإعلانين البارزين الصـــادرين عن مؤتمري اليونيدو العامين في ليما وأبوظبي وغيرهما من الاتفاقات المهمة، مثل اتفاق باريس وخطة عمل أديس أبابا.

8- وقد أرسى إعلان ليما، من خلال تعريفه التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، الأساس اللازم لوضع الهدف 9 من أهداف التنمية المستدامة. وتُبرِز ولاية التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة أيضا مساهمة اليونيدو في الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. ومن خلال الاعتراف بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، إلى جانب التركيز على عاملين أساسيين آخرين من عوامل تمكين التحول الاقتصادي، وهما الابتكار والبنية التحتية، في خطة عام 2030، تضطلع اليونيدو بدور خاص في تحقيق الهدف 9 من أهداف التنمية المستدامة وجميع الأهداف المتصلة بالصناعة في خطة عام 2030. وتعالج اليونيدو، في نهجها الذي تتبعه في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، الطابع المتكامل وغير القابل للتجزئة والمترابط لأهداف التنمية المستدامة.

9- وقد جدد إعلان أبوظبي التأكيد على ولاية اليونيدو، وقدم إرشادات بشأن عقد العمل. ولا يزال القضاء على الفقر وتغير المناخ يمثلان أكبر تحديين عالميين. وقد شـــدد الإعلان على دور اليونيدو كمنصـــة لتعاون القطاع الخاص، وتحديدا بشأن موضوع الثورة الصناعية الرابعة وفي سياق العقد الثالث للتنمية الصناعية لأفريقيا (2016-2025).

10- ويسترشد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل أيضا بقرار الجمعية العامة 233/75 بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة.

الاتجاهات العالمية

11- حتى ظهور جائحة كوفيد-19، كان التقدم المحرز على مدى العقود الماضـــية باتجاه تحقيق التنمية المستدامة غير مسبوق. ففي العقود الثلاثة السابقة للأزمة، انخفض عدد الأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع بمقدار النصف. وساهمت عوامل مثل التقدم في مجال تمكين المرأة، والطموح البيئي والمناخي، والوصول إلى التكنولوجيا الإنتاجية والاستهلاكية، وزيادة الموصولية وتنامي التحول الرقمي، والتحول في مجال الطاقة، وغير ذلك من جوانب التنمية المستدامة، في إتاحة آفاق مستقبلية تبعث على الأمل. ومع ذلك، لا يزال العالم بعيدا عن المسار الصحيح لتحقيق خطة عام 2030، كما أن مهمة اليونيدو لا يزال إنجازها بعيد المنال.

12- وتُظهِر مؤشرات الهدف 9 من أهداف التنمية المستدامة أن نمو الصناعة التحويلية في العالم قد تباطأ بالفعل على مدى العقد الماضي بسبب التعريفات الجمركية والتوترات التجارية. وفي عام 2020، أثَّرت جائحة كوفيد-19 على التصنيع وسلاسل القيمة العالمية مما أدى إلى مزيد من الانخفاض في الإنتاج الصناعي. وبصفة عامة، لا تزال هناك تفاوتات صارخة بين أقل البلدان نموا والاقتصادات الصناعية، سواء من حيث حصة القيمة المضافة للصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي، أو من حيث نسبة الصناعة القائمة على التكنولوجيا المتوسطة والمتقدمة من إجمالي القيمة المضافة. وشهدت الحصة العالمية من العمالة في قطاع التصنيع هي أيضا انخفاضا طفيفا منذ عام 2010، وهي لا تزال مركَّزة في الاقتصادات الصناعية النامية والصاعدة. وتُعتبر المنشآت الصناعية الصغيرة مصدرا رئيسيا للعمالة وتوليد الدخل لدى العديد من البلدان النامية، بيد أن الحصول على التمويل أمر بالغ الأهمية لاستمرارها وتعافيها من الأزمة. ولا يستفيد من القروض أو الائتمانات سوى 35 في المائة من الصناعات الصغيرة، بيد أن هذه النسبة تنخفض إلى 16,9 في المائة في أفريقيا جنوب الصحراء مقارنةً بنحو 50 في المائة في أمريكا اللاتينية والكاريبي.

13- وحتى قبل انتشار جائحة كوفيد-19، كان أكثر من 740 مليون شخص يعيشون على أقل من 1,25 دولار في اليوم. ولا تزال البطالة تشكل تحديا رئيسيا. ومن بين الأشخاص الذين لديهم عمل، يعمل ملياران من الأشخاص بصورة غير رسمية، غالبا في أنشطة الكفاف.

14- وتشهد درجات الحرارة العالمية ارتفاعا، وتزداد الكوارث المتصلة بالمناخ من حيث العدد والحجم، مما يؤدي إلى تقويض المكاسب الإنمائية والتأثير بدرجة أكبر على الفئات الأشد فقرا. ولا يزال تغير المناخ يشكل أكبر تهديد للبشرية على المدى الطويل. وتشمل آثار النشاط البشري على كوكبنا استنفاد الموارد الطبيعية، وفقدان التنوع البيولوجي، والتدهور البيئي، والتلوث. وفي الوقت نفسه، لا يزال ملايين الأشخاص يعيشون دون الحصول بشكل موثوق على الطاقة المستدامة والمياه النظيفة. ويُحدِث ارتفاع درجات الحرارة وتغير أنماط التهطال والظواهر الجوية القصوى أثرا مباشرا على الزراعة وإنتاج الأغذية والأمن الغذائي.

15- وتتسم خطى التقدم نحو تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات بالتفاوت والبطء. ورغم المكاسب التي تحققت في مجال التعليم، لا تزال آفاق سوق العمل غير مؤاتية بشكل عام للشابات مقارنةً بالشباب. وتحرم هذه الاختلالات النساء والفتيات من الاستفادة من كامل إمكاناتهن، ومن ثمَّ فهي تمثل خسائر للعالم بأسره.

16- وتتواصل أشكال التفاوت في الدخل والثروة والفرص داخل البلدان وفيما بينها. ويستدعي المبدأُ الذي تنص عليه خطة عام 2030 بعدم تخلُّف أحد عن الركب تمكينَ أفقر الفئات وأكثرها ضعفا وتعرضا للتمييز. ويشمل ذلك الشباب واللاجئين والمشردين داخليا والمهاجرين، والشعوب الأصلية، والأشخاص ذوي الإعاقة، والأشخاص المتضررين من الصراعات والكوارث وغيرهما من الأزمات الإنسانية.

17- ويتجاوز جيل جديد من أوجه عدم المساواة التفاوت في الدخل ليشمل المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في عالم اليوم. وفي حين أن جائحة كوفيد-19 قد أدت إلى قفزة غير متوقعة في رقمنة التعلم والعمل والتواصل مع الآخرين، فقد كشفت أيضا عن فجوة رقمية خطيرة تعزز الفوارق الاجتماعية والاقتصادية. وقد خلق التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة والأثر التعطيلي المحتمل للتكنولوجيات على مستقبل العمل حالات من عدم اليقين، ولكنه خلق كذلك فرصا غير مسبوقة.

18- وتبين الملاحظات المبكرة لاتجاهات ما بعد جائحة كوفيد-19 أن رقمنة الإنتاج والخدمات، بما في ذلك توليد البيانات واستخدامها على امتداد سلاسل القيمة، آخذة في التسارع. وقد تكتسب الاتجاهات المستمرة نحو تحقيق تكامل إقليمي أقوى وتجميع الموارد الصناعية زخما كوسيلة لتحسين صمود سلاسل التوريد وتعزيز التحول الاقتصادي. وبشكل عام، يتجه مقرِّرو السياسات بشكل متزايد نحو قطاع التصنيع والسياسات الصناعية لضمان الصمود الاجتماعي والاقتصادي ودفع عجلة النمو المستدام. وفي ظل الطموحات المناخية والبيئية المتنامية في العديد من البلدان، تسنح للعالم فرصة غير مسبوقة لإعادة النظر في النظم الإنتاجية والاقتصادات بهدف تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وتعمل اليونيدو مع الدول الأعضاء على اغتنام هذه الفرص والاستفادة من آفاق التصنيع من أجل النهوض بالنمو الاقتصادي الشامل، والحد من أوجه عدم المساواة، وتعزيز التحولات الرقمية والخضراء الشاملة للجميع، وتعزيز الصمود الاجتماعي والاقتصادي.

الأثر الاجتماعي والاقتصادي لجائحة كوفيد-19

19- جلبت جائحة كوفيد-19 أسوأ أزمة بشرية ومالية في هذا القرن وأعمق ركود منذ الحرب العالمية الثانية.

20- فقد شهدت الصناعة صدمات نتيجة لتدابير الاحتواء والبطالة وانخفاض الدخول التي أدت إلى انخفاض الإنفاق والطلب. وتقلص الإنتاج بفعل إغلاق المصانع أو تشغيلها بأقل من طاقاتها الكاملة. وفي جميع المناطق، تسبب نقص الإمدادات الوسيطة في تعطل سلاسل القيمة العالمية. وأدى انخفاض إنتاج الصناعة التحويلية إلى انخفاضات في التجارة الدولية. كما تأثرت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر

والتحويلات المالية بشدة. وتسببت عمليات الإغلاق في أماكن العمل والخسائر في الإيرادات وحالات الإفلاس وتسريح العمال في خسائر كبيرة في الوظائف والدخل لدى الملايين. وتضرر غير المشمولين على نحو كاف بترتيبات العمل الرسمية تضررا كبيرا من جراء الأزمة، مما عمَّق أكثر من أوجه عدم المساواة القائمة بين الجنسين. ويظل تمويل الاستجابة لجائحة كوفيد-19 وفي نفس الوقت تجنب وقوع أزمة ديون كبرى يشكل تحديا مزدوجا يواجه العديد من الحكومات.

21- وتؤكد شدة جائحة كوفيد-19 وعواقبها الاجتماعية والاقتصادية أهمية التعاون الدولي والمؤسسات المتعددة الأطراف اللازمة للتصدي المشترك للتحديات العالمية. وتُعتبر الأزمة تذكرة قوية بالحاجة إلى تقاسم المسؤولية والحوكمة العالمية والتضامن. وليس من المغالاة التشديد على الدور المهم الذي تضطلع به المؤسسات المتعددة الأطراف في هذا السياق والحاجة إلى الدعم الدولي المتجدد.

22- وستظل التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة أولوية رئيسية للاستجابة الاجتماعية والاقتصادية للجائحة والانتعاش الاقتصادي منها، وكذلك من أجل التقدم نحو تنفيذ خطة عام 2030. وستواصل اليونيدو، من خلال ولايتها المتعلقة بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، الإسهام في إيجاد فرص عمل لائقة، وإيجاد الدخول والفرص، وتعزيز القطاع الخاص، بما في ذلك المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الإنتاجية والتجارة، وتحفيز الابتكار الأخضر والرقمي، والحد من الانبعاثات المتصلة بالصناعة، ومن ثمَّ بناء مستقبل أكثر شمولا واستدامة وقدرة على الصمود.

ثالثاً- الإطار الاستراتيجي والبرنامجي والإداري المتكامل: توطيد وتعميق "التكامل وتوسيع النطاق"

23- يوفر الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 الإطار الشامل لمواءمة وثائق التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك البرنامج والميزانيتان لفترتي السنتين 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) و2024-2025، وأطر الإدارة وبرامج العمل، بما يتفق مع أمور منها توصيات مراجع الحسابات الخارجي، وامتثالا لإطار المساءلة الذي وضعته اليونيدو. وإلى جانب البرنامج والميزانيتين والإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء، يوجه الإطار البرنامجي المتوسط الأجل المنظمة وأصحاب المصلحة فيها بشأن وضع المزيد من الاستراتيجيات والبرامج والسياسات والأطر الداخلية.

24- وتتمثل رؤية اليونيدو في مساعدة الدول الأعضاء على التعجيل بتحولها نحو التصنيع الشامل والمستدام، واغتنام فرص التنمية الصناعية لتحقيق خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة. ويتطلب فتحُ مسارات شاملة ومستدامة للتنمية الصناعية، أكثر من أي وقت مضى، اتباعَ نُهُج شمولية. ويتجلى أثر الصناعة في نظم متزايدة التعقيد، ويتأثر بالاتجاهات العالمية، والحوكمة المتعددة المستويات، والتقدم التكنولوجي الهائل، في ظل مشاركة مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة في إطار آفاق زمنية أطول. ولضمان أن يعود التصنيع بالفائدة على الجميع ويتيح الوصول إلى منتجات التصنيع والأرباح الصناعية، يلزم أن تبذل الجهات الفاعلة العامة والخاصة جهودا متضافرة.

25- ويُعتبر التصنيع الشامل والمستدام على حد سواء محركا قويا للتقدم نحو تنفيذ خطة عام 2030.[1] فهو يتيح النمو الاقتصادي المستدام وخلق فرص العمل والدخل للجميع. وهو يوفر الأساس للابتكار والقدرة

(1) انظر، على سبيل المثال، United Nations Industrial Development Organization. *Industrialization as the driver of sustained prosperity.* (Vienna. 2020).

على الصمود الاجتماعي والاقتصادي، وينهض بالحلول المناخية والبيئية الواسعة النطاق. ويتجلى ذلك في الأبعاد المتكاملة الثلاثة لولاية اليونيدو في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

26- وستزيد المنظمة من دعمها الشامل من خلال التركيز على تعزيز قاعدة المعرفة التقنية والسياساتية والمعيارية للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، وتعزيز القدرات المؤسسية، ودفع الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين والتعاون الصناعي على المستوى القُطري والإقليمي والعالمي.

27- ويوفر الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، كأداة إدارية، الإطار من أجل تعزيز وتعميق الإصلاح الشامل الذي اضطلعت به اليونيدو في دورة التخطيط الاستراتيجي السابقة لتعزيز مكانتها بوصفها عنصرا فاعلا رئيسيا في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وتسير المنظمة، إدراكا منها للطبيعة السريعة التطور للتعاون في مجال التنمية المستدامة وكذلك للطابع العالمي والمعقد لخطة عام 2030، على طريق تعزيز نهجها وعملياتها البرنامجية والإدارية لكي تتمكن من دعم التغيير التحويلي بشكل أفضل من خلال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

28- ويلخِّص الهدف الإداري المتمثل في تكامل النتائج وتوسيع نطاقها، وهو حجر الزاوية في هذه الاستراتيجية الطويلة الأجل للإصلاح، السبل الرئيسية لهذا المسار والهدف منه. وفي الفترة 2022-2025، سوف تواصل المنظمة السعي إلى تقديم الخدمات المتكاملة، التي يُجمَع فيها بين الوظائف التمهيدية والنهائية بغية تيسير تكرار النتائج وتعميمها من أجل توسيع نطاق الأثر. وتُعتبر اليونيدو، في ضوء استحداث عدة نُهُج وآليات مبتكرة لدعم الإدارة المتكاملة للبرامج، بما في ذلك إعادة هيكلة عمليات تنفيذ برامجها، مهيأة في فترة السنوات الأربع المقبلة لتحقيق عوائد متزايدة من حيث النتائج الملموسة على أرض الواقع.

التكامل وتوسيع النطاق من أجل إعادة البناء بشكل أفضل

29- في الفترة 2022-2025، ستواصل المنظمة تحقيق هدفها الإداري المتوسط الأجل، أي: "**التكامل وتوسيع النطاق من أجل إعادة البناء بشكل أفضل**"، وهو ما يعني:

(أ) **تكامل أبعاد الأثر وتوسيع نطاقها:** استنادا إلى النتائج المساهِمة المفصَّلة أدناه، سوف يؤدي استغلال أوجه التآزر على نطاق أبعاد أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة (تحقيق الرخاء المشترك القائم على الصناعة، والنهوض بالقدرة التنافسية الاقتصادية، والنهوض بالصناعة المستدامة بيئيا) إلى تحقيق جوهر ولاية اليونيدو. وسيستفيد نطاق أثر اليونيدو من أوجه التآزر هذه ومن توسيع نطاق النتائج المساهِمة الواردة أدناه. ويُعتبر التصنيع الشامل والمستدام الشكل الوحيد الممكن في خطة 2030، وهو محرك رئيسي لها؛

(ب) **توسيع نطاق النتائج السلوكية:** سوف تستهدف اليونيدو بنشاط التغيير السلوكي الرئيسي ليس فقط لدى المجتمع الذي يتلقى مساعدة مباشرة، بل أيضا على مستوى مجموعة أوسع من الجهات الفاعلة. ويُعتبر هذا التوسع، الذي يحدث في الغالب من خلال التكرار والتعميم المقرَّرَيْن، عاملا تمكينيا من أجل تحقيق أثر أوسع نطاقا للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة؛

(ج) **إدماج مجالات التركيز:** ستسعى اليونيدو بنشاط إلى تنسيق النُّهُج المتعددة المواضيع في تدخلاتها، وذلك لاستغلال مجالات التحول الرقمي والصناعة المحايدة مناخيا والتحول الهيكلي التي يعزز بعضها بعضا. وسيكفل ذلك اتباع نُهُج أكثر شمولية إزاء المشاكل المحددة والعامة على السواء التي تعالجها التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة؛

(د) **تكامل المهام:** ستواصل اليونيدو العمل المضطلَع به في دورة الإطار البرنامجي المتوسط الأجل السابقة لكي تدمج بالكامل الجمع التآزري بين المهام الأساسية في البرامج الجديدة. فعلى سبيل المثال،

لن تستفيد تدخلات التعاون التقني من القدرة التنظيمية الراسخة لليونيدو فحسب، بل ستسعى أيضا إلى تحقيق نتائج سياساتية ومعيارية، مما سييسِّر تكرار النتائج وتعميمها؛

(هـ) **تنفيذ المزيد من مجموعات الحلول المتكاملة:** من أجل تحقيق كل ما سبق، سوف تعمل اليونيدو على تعزيز تطوير وتنفيذ إصلاحاتها الإدارية من أجل تحقيق نتائج أكبر على نطاق واسع. وسوف يستند العرض البرنامجي الذي تقدمه اليونيدو بصورة متزايدة إلى مجموعات متكاملة من الحلول – برامج الشراكة القُطرية والشراكات القُطرية والنُهُج الإقليمية وغيرها من النُهُج البرنامجية – التي تعالج مشاكل معقدة تتعلق بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة من خلال خيارات برمجة مصمَّمة خصيصا وقائمة على الأدلة؛

(و) **تعزيز الأدلة والبيانات المتعلقة بالنتائج:** سوف يستند "التكامل وتوسيع النطاق من أجل إعادة البناء بشكل أفضل" إلى تشديد رصد العمليات والمنتجات وتقييمهما والإبلاغ عنهما، مما سيتيح تحسين الأدلة والبيانات اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات التي تضطلع بها الإدارة والدول الأعضاء والأوساط الإنمائية لدعم التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وسوف تسترشد المنظمة في سعيها إلى تعزيز الأدلة والبيانات المتعلقة بالنتائج بالتفعيل والصقل المستمرين للإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء، وتجديد سياسة رصد النتائج، وإطار ضمان الجودة، والمخاطر، والمساءلة، وغيرها من الإصلاحات الرئيسية التي أُجريت في الفترة 2018–2021.

30- ولا يزال تكامل النتائج وتوسيع نطاقها في تناقض مع النُهُج المجزأة السائدة إزاء كل من البرمجة والتمويل. وتمثل النُهُج البرنامجية، التي تجسدها برامج الشراكة القُطرية، نموذج التنفيذ الأكثر كفاءة وفعالية بالنسبة للنتائج الواسعة النطاق للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وستواصل اليونيدو وأصحاب المصلحة فيها المشاركة في حوار شفاف، تؤدي فيه الثقة والمساءلة عن النتائج دورا أساسيا.

31- وستواصل اليونيدو، بالتعاون مع مجتمع الأمم المتحدة على الصعيدين القُطري والإقليمي، بذل جهودها لتعزيز برامجها القُطرية القائمة على الأدلة، وخصوصا في سياق البلدان المشمولة ببرامج الشراكة القُطرية.

32- ويجسِّد الإطار الاستراتيجي والبرنامجي والإداري للإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022–2025 هذا المسار الإصلاحي. ويدعم الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022–2025 تطور اليونيدو كمنظمة متخصصة قادرة على دعم تحقيق التصنيع الشامل والمستدام من خلال الاستفادة من خبرتها التقنية والسياسية، والربط بين فرص التحول الرقمي وضرورة الحياد المناخي.

عملية تحضيرية استشارية

33- استُفيد لدى وضع الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022–2025 من عملية تشاورية داخلية وخارجية على حد سواء. وشمل ذلك تلقي التعقيبات من أصحاب المصلحة بغية تحسين مركز اليونيدو الاستراتيجي وزيادة القيمة التي تقترحها على دولها الأعضاء. وتستند العملية، في جملة أمور، إلى توصية مكتب التقييم والرقابة الداخلية التابع لليونيدو من أجل "صياغة [الإطار البرنامجي المتوسط الأجل] بالتشاور الوثيق مع الدول الأعضاء" و"بطريقة تشاورية، تشمل جميع فروع اليونيدو ذات الصلة".[(2)]

34- وأُرسلت دراسات استقصائية منظَّمة إلى الدول الأعضاء في اليونيدو وإلى شبكتها الميدانية وموظفيها. وقد طُرح فيها سؤالان شاملان، وهما: "كيف تقوم اليونيدو بعملها الحالي؟" و"كيف يمكن لليونيدو أن تحسن عملها؟" وقد ضم كلا السؤالين الاقتراحات الحاضرة والمستقبلية بشأن "ما نفعله وكيف نضطلع بعملنا" من سبعة أبعاد مختلفة لنموذج أعمال اليونيدو. وشمل ذلك تحديد مركز اليونيدو العالمي الراهن والتحديات التي قد تواجهها في السنوات

(2) United Nations Industrial Development Organization. *Independent Strategic Evaluation: Implementation of the expanded UNIDO Medium-term Programme Framework 2010-2013* (Vienna, 2015).

الأربع المقبلة، والكيفية التي تقدم بها اليونيدو قيمتها للدول الأعضاء من خلال وظائفها الأساسية على مستوى البرامج والمشاريع. ولهذه الرؤى أهميتها، سواء بوصفها وظيفة للمساءلة الداخلية، أو لضمان قدرة اليونيدو على تقديم الدعم الفعال لرحلة الدول الأعضاء نحو تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

ألف- الإطار الاستراتيجي

35- اتساقا مع الدور الذي تضطلع به اليونيدو بوصفها ذراع الأمم المتحدة الرئيسية فيما يتعلق بالتنمية الصناعية، سيظل إطار اليونيدو الاستراتيجي لفترة الأربع سنوات 2022-2025 قائما على سد الفجوة في التنمية الصناعية بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية، وسيدعم في الوقت نفسه الحلول المبتكرة للتحديات العالمية التي تواجه الصناعة الشاملة والمستدامة.

36- وتُسلِّم اليونيدو بأن ولايتها في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة ستظل في صلب التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بغية دفع عجلة التقدم في عقد العمل نحو تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، لا سيما مع تحوُّل الاقتصادات وتعافيها من أثر جائحة كوفيد-19. وتدرك المنظمة أن الظروف الراهنة تتطلب حلولا مبتكرة وتعاونية وتحويلية ومرنة لمواصلة السعي إلى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة التي لا يتخلف فيها أحد عن الركب.

37- وتضطلع اليونيدو بولايتها من خلال تعزيز قدرات البلدان النامية على المشاركة في مشهد إنمائي عالمي كشركاء متساوين. وستُستمد القيمة التي تضيفها اليونيدو من حلولها المصمَّمة حسب الاحتياجات استنادا إلى نهجها البرنامجي التكاملي على الصعيد القُطري. وتستند اليونيدو إلى روابطها القوية وتعاونها القديم العهد مع الشركاء من القطاعين العام والخاص، وكذلك إلى اهتمامها بأضعف البلدان والقطاعات المجتمعية، بما فيها النساء والشباب. ويكفل ذلك سلامة النهج القائم على الأدلة الذي تتبعه المنظمة باستخدام الملائم من وسائل التشخيص وأدوات ومنهجيات تقييم الاحتياجات لضمان عدم تخلُّف أحد عن الركب.

38- وتتيح المنظمة، من خلال الاستفادة من مجموعة المتخصصين لديها، لشركائها سبل الوصول إلى مجموعة كاملة من الحلول المشترَكة الملكية لكل من المشاكل العامة والمحددة في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وتعمل اليونيدو، من خلال خبرتها وقدرتها على معالجة المسائل والتحديات البرنامجية المعقدة، كعامل محفِّز لسد الثغرات الإنمائية الشاملة ضمن الهياكل الوطنية والإقليمية.

39- وتستدعي التحديات والأولويات الإنمائية المحددة التي تواجهها الدول الأعضاء حلولا مصمَّمة خصيصا لهذا الغرض. وسوف يظل نهج اليونيدو إزاء التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة يسترشد باستراتيجيات تنظيمية متنوعة، وخصوصا فيما يتعلق بالبلدان المتوسطة الدخل، وأقل البلدان نموا، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول الجزرية الصغيرة النامية، وكذلك بالنُّهُج الإقليمية والتعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

40- وسوف توسِّع اليونيدو، من أجل تنفيذ ولايتها بفعالية، نطاق علاقتها بالقطاع الخاص على النحو الذي يؤكد عليه إعلان أبوظبي. وستوظِّف اليونيدو شبكتها العالمية وقيادتها الفكرية ودورها التنسيقي من أجل تلبية توقعات أصحاب المصلحة المتعاملين معها والمستفيدين منها، مما يعزز التعاون والشراكات المثمرة. وستستفيد المنظمة من حيادها وعلاقاتها الموثوقة الراسخة وسمعتها ونهجها في الإدارة القائمة على النتائج لدى التعاون مع القطاع الخاص.

41- وسوف يواصل الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ولا سيما أحكام استراتيجية اليونيدو لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، في جميع أعماله وما يرتبط به من نتائج. وانطلاقا من الرؤية التي مفادها أن المرأة والرجل يتساويان في قيادة التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة والمشاركة فيها والاستفادة منها، تتبع المنظمة نهجا شاملا إزاء المساواة بين الجنسين

وتمكين المرأة، وتعترف باهتمامات واحتياجات وأولويات كل من المرأة والرجل وتنوع المجموعات المتقاطع. وبعد ذلك، تُنفَّذ مجالات النتائج الخاصة باليونيدو في كل من الإطار البرنامجي المتوسط الأجل هذا والبرنامج والميزانيتين للفترة 2022–2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) بطريقة تراعي المنظور الجنساني، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج في مجال المساواة بين الجنسين، وفي الوقت نفسه ضمان إعداد مواد مخصصة في مجال الإحصاء والمعارف وبناء القدرات.

42- وسوف تُرصد مساهمة اليونيدو في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وخطة عام 2030 باستخدام سياسات المنظمة وأدواتها وعملياتها في مجال الإدارة القائمة على النتائج، مما سيتيح قياس وتجميع النواتج المتوخاة من أجل تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة على نحو مستمر وموثوق. وانطلاقا من الممارسات المتبعة، يراعى أن تكون جميع المؤشرات مصنَّفة حسب نوع الجنس، حيثما كان ذلك مناسبا وممكنا.

باء- الإطار البرنامجي: نظرية اليونيدو للتغيير

43- يعرض الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022–2025 إجراءات اليونيدو وإنجازاتها المتوخاة كجزء من نظرية المنظمة بشأن التغيير، استنادا إلى دورة التخطيط الاستراتيجي السابقة.

44- ويبين الشكل 1 نظرية المنظمة بشأن التغيير للفترة 2022–2025. ويلخِّص الشكل عدة جوانب من نتائج اليونيدو وقصة أدائها. ويتوازى تعقُّده مع مختلف الأبعاد التي تؤخذ في الاعتبار إلى جانب سلسلة نتائج اليونيدو، وهو ما يوجِّه الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء. وتشمل هذه الأبعادُ الإضافية المخاطرَ، والعوامل الخارجية، ومجالات الخبرة، والنُّهُج البرنامجية المشتركة. ويضم الشكل 1 أيضا إطارا (أعلى اليسار) لتوضيح التواؤم بين الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022–2025 والبرنامج والميزانيتين للفترة 2022–2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

45- وينبغي عدم الخلط بين أبعاد أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة ومجالات خبرة اليونيدو. "فتحقيق الرخاء المشترك القائم على الصناعة" لا يعد مجالا للعمل في حد ذاته، بل هو جزء من أثر عمل اليونيدو في مجال دعم الشركات التي تعتمد ممارسات شاملة، والحكومات التي تعتمد سياسات مراعية للاعتبارات الجنسانية، وما إلى ذلك. وبالمثل، يمكن النهوض بالقدرة التنافسية الاقتصادية، على سبيل المثال، من خلال التدخلات المتعلقة بالكفاءة في استخدام الطاقة في الصناعة، التي تحقق مكاسب اقتصادية من حيث توفير الطاقة، وهو ما يمكن بدوره أن يولد فرص عمل ويسهم في "تحقيق الرخاء المشترك". وتوضح الأقسام اللاحقة من هذه الوثيقة العلاقة بين أبعاد الأثر ومجالات خبرة المنظمة.

46- ويصف القسم التالي كل مجال من مجالات خبرة اليونيدو المترابطة على حدة قبل مناقشة كيفية تداخل هذه المجالات واستفادة بعضها من بعض في توجيه سلسلة نتائج اليونيدو والتسبب في إحداث تغيير تحويلي في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

1- مجالات الخبرة المترابطة

47- على مدى أكثر من خمسة عقود من التعاون، ولَّدت اليونيدو ودولها الأعضاء، إلى جانب المئات من الشركاء من القطاعين العام والخاص، ثروة من المعارف بشأن طائفة واسعة من الجوانب ذات الصلة بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وتمثل المنظمة مستودعا للخبرات الفريدة، ليس فقط بشأن كيفية تعزيز التحول والتحديث الهيكليين بشكل فعال على نطاق القطاعات الصناعية، بل أيضا بشأن كيفية القيام بذلك من خلال مسارات مستدامة مناخيا وبيئيا، وضمان أن يتمكن كل فرد – بما في ذلك النساء والشباب والفئات المحرومة – من المشاركة الكاملة في التنمية الصناعية والمساهمة فيها والاستفادة منها.

48- وبالنظر إلى المدة المتبقية لتحقيق خطة عام 2030، وهي أقل من عشر سنوات، وتعاظم تعقُّد المشهد العالمي، فإن النهوض بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة يتطلب اعتماد رؤية شاملة وحلولا متكاملة، لتقليل المفاضلات إلى الحد الأدنى وتعظيم أوجه التآزر بين فرص التنمية المستدامة. وتدعم اليونيدو الدول الأعضاء والشركاء الذين لديهم أفضل الخبرات المتاحة عند تقاطع أولويات التصنيع، وذلك من أجل المضي قدما في إحداث التغيير التحويلي.

49- ويقدِّم هذا القسم مزيدا من التفاصيل عن مجالات الخبرة الرئيسية التي تحظى فيها اليونيدو بوضع فريد يسمح لها بمساعدة الدول الأعضاء على امتداد مسارات التصنيع التحويلي. وتتسم هذه المجالات بترابطها، وهي لا تمثل مجالات أثر خاصة بها، بل مجالات معرفية لمعالجة التحولات الواسعة النطاق التي تواجهها الدول الأعضاء من أجل تحقيق التنمية الصناعية الناجعة في المستقبل.

50- ويعني الطابع المتكامل الذي تتسم به التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة ونهج اليونيدو في دعم الدول الأعضاء ضمنا أن هذه المجالات لا تدعم بعضها بعضا فحسب، بل ولا يمكن أيضا فصل بعضها عن بعض. ولا يوجد تحول هيكلي قابل للتطبيق اليوم لا ينطوي على صناعة محايدة مناخيا ورقمية. ولا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية محايدة مناخيا دون اللجوء إلى النُّهُج الدائرية أو الابتكار أو التطبيقات القطاعية للمسارات المنخفضة الكربون.

51- وتتسم مجالات خبرة اليونيدو بأنها مدمجة في نظرية المنظمة بشأن التغيير. وتستند نتائج اليونيدو، مثل اعتماد التكنولوجيا، ووضع السياسات، وإحداث تغيرات في ممارسات الأعمال التجارية، إلى مجالات التركيز هذه التي تخص مواضيع محددة.

52- واستنادا إلى نظرية اليونيدو للتغيير، تقدِّم المنظمة حلولا متكاملة تستند إلى معارفها وخبراتها المتعددة الجوانب، والمصمَّمة خصيصا وفقا للأولويات الإنمائية للبلدان، على سبيل المساهمة في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة.

التحول الهيكلي والخبرة القطاعية

53- من المسلَّم به أن التحول الهيكلي يمثل أحد السبل الرئيسية للتنمية الاقتصادية والقضاء على الفقر، مما يدفع إلى نمو الإنتاجية والصادرات والعمالة والدخل، ولا سيما في البلدان التي يكون فيها مستوى الدخل أدنى نسبيا.[3] ويمثل التحديث الصناعي أولوية إنمائية أخرى بالنسبة للعديد من الاقتصادات النامية والصاعدة لزيادة قدرات الصناعات المحلية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة على توليد قيمة مضافة أعلى والتنافس في سلاسل القيمة العالمية. وقد أصبحت اتجاهات التصنيع اليوم تتسم بقدر أكبر من التعقيد مقارنةً بما كانت عليه في الماضي. فبينما تتيح تكنولوجيات الإنتاج المتقدمة وضع استراتيجيات تصنيع بديلة مع إتاحة الفرصة لتحقيق قفزة إلى الأمام، فإنها تطرح أيضا مخاطر "التخلي السابق لأوانه عن الصناعة". ومن ناحية أخرى، تؤكد خطة عام 2030 على أن مسارات التنمية التي تجعل من الإدماج الاجتماعي والحفاظ على البيئة أولويتين أساسيتين تكتسي أهمية بالغة لتحقيق الازدهار الدائم.

54- وتشمل موجودات اليونيدو المعرفية جميع أبعاد التصنيع. ويستند التبصر القطاعي المتعمق إلى الدعم العملي الذي تقدمه المنظمة إلى الشركات الصناعية من جميع الأحجام وعلى نطاق مختلف القطاعات: من الصناعة الزراعية إلى النسيج، ومن السيارات إلى الإبداع، ومن الصناعة الثقيلة إلى مواد البناء. وتنطبق هذه الرؤى على السياقات الصناعية المتقدمة وكذلك على السياقات الريفية والحضرية وشبه الحضرية. ومن خلال

(3) https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EBOOK_Structural_Change.pdf.

الجمع بين هذه الرؤى وتحليل السياسات الصناعية والاتجاهات الإحصائية على الصعيد العالمي والإقليمي والقُطري، تستند اليونيدو ودولها الأعضاء إلى إرشادات قوية بغية صياغة استراتيجيات فعالة من أجل تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

55- وعلى وجه الخصوص، يشكل تعزيز سلاسل القيمة الزراعية ونظم الأغذية المستدامة أولوية رئيسية بالنسبة إلى التصنيع لدى العديد من البلدان النامية. وتُعتبر هذه القطاعات فرصا مهمة للقضاء على الفقر والجوع، وكذلك للتخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه. ومن خلال العمل مع اليونيدو، ترتقي البلدان النامية بالصناعات الزراعية وسلاسل القيمة لديها وتعزِّز القدرة التنافسية للأعمال التجارية الزراعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة. ويتم ذلك عن طريق إضافة قيمة إلى المنتجات الزراعية ومخلفاتها، وضمان الجودة والسلامة، وتطبيق الابتكار والرقمنة، ودمج صغار المزارعين في سلاسل القيمة العالمية، وتعزيز الروابط بين الزراعة والصناعة والأسواق، وتعزيز البنية التحتية للمجمعات الزراعية الصناعية، ووضع استراتيجيات بشأن الجوانب المشتركة بين الزراعة والمياه والطاقة.

56- ومن مجالات التركيز المهمة بالنسبة إلى اليونيدو زيادة فرص العمل المتاحة للمجتمعات الريفية وضمان إدماج جميع الفئات، بما فيها النساء والشباب، والحد من أوجه الضعف، وتحديدا في بيئات ما بعد الأزمات وفي السياقات الهشة. وإضافةً إلى ذلك، تتمتع المنظمة بوضع فريد يمكِّنها من مساعدة البلدان على ضمان أن تتناسب المهارات التي تمتلكها القوة العاملة الصناعية لديها مع الطلب السريع التطور لدى القطاعات الصناعية، بما في ذلك على الكفاءات الخضراء والرقمية.

التحول الرقمي والابتكار

57- تُحدِث الثورة الصناعية الرابعة تحولا في المشهد الصناعي وسلاسل القيمة العالمية بوتيرة غير مسبوقة. ويستند هذا التحول إلى التقدم السريع في التقنيات الرقمية – أي الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والروبوتات، والتصنيع المضاف، وإنترنت الأشياء، وتكنولوجيا البيانات الرقمية المتزامنة الموزعة أو كتل البيانات، وحواسيب الكم – وتكاملها مع التكنولوجيا الحيوية والتكنولوجيا النانوية والعلوم المعرفية والاجتماعية والإنسانية. وقد عززت جائحة كوفيد-19 نشر هذه التكنولوجيات والعمليات الجديدة، حيث استفادت الصناعات في جميع أنحاء العالم من التكنولوجيات الرقمية للتخفيف من الاضطرابات والاستجابة للأزمة.

58- ويكتسي التغير التكنولوجي والابتكار أهمية بالغة بالنسبة إلى نجاح التصنيع. ويؤكد تقرير اليونيدو عن التنمية الصناعية لعام 2020 على الكيفية التي تدفع بها التكنولوجيات المتقدمة الجديدة التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة – ليس فقط بزيادة كفاءة العمليات الصناعية وإنتاجيتها، بل أيضا باستحداث صناعات جديدة، وما يرتبط بذلك من إمكانات لإيجاد فرص عمل جديدة في قطاعات صناعية أكثر مهارة واستنادا إلى المعرفة. غير أن بناء القدرات الصناعية والرقمية أمر بالغ الأهمية بالنسبة إلى العديد من البلدان النامية من أجل الاستخدام الناجح للتكنولوجيات المتقدمة والتقليل من احتمال تخلفها عن الركب.

59- ويمكن للدول الأعضاء، بدعم من اليونيدو، أن تعزز النظم الإيكولوجية للابتكار، وأن تقود تحول الصناعات على نحو رقمي ومُراعٍ للاعتبارات الجنسانية ومستدام. ويشمل ذلك تعميم البنية التحتية الرقمية، والتعليم والمهارات الرقمية، والابتكار، والتعاون والشراكات الرقميين. وتستطيع البلدان الأعضاء على اختلاف مستوياتها من حيث الدخل الاستفادة من التكنولوجيات والتطبيقات المتقدمة لدعم التحديث والمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة في المجال الصناعي، والإنتاج الذكي، وترويج التكنولوجيا، والتمويل الابتكاري مثل الاستثمار المؤثر والبنية التحتية للجودة، وكذلك النظم الغذائية وسلاسل القيمة الزراعية والاقتصاد الحيوي، وفي الوقت نفسه تعزيز تنمية روح المبادرة والمهارات الصناعية. وبذلك، تصبح تلك البلدان قادرة على تسخير

الثورة الصـــناعية الرابعة من أجل تحقيق التنمية الاقتصـــادية، والنهوض بالصـــناعات القائمة على المنتجات البيولوجية لضمان الاستدامة وتحسين سبل العيش من خلال تطبيق التكنولوجيات الجديدة.

60- ويتسم التحول الرقمي بسعة انتشاره. وهو يفتح المجال لإقامة روابط جديدة قوية بين القطاعات، ويولِّد حلولا للتحديات الإنمائية المتعددة الأوجه التي تواجه البلدان. وتجمع اليونيدو بين الخبرات الشـــاملة لعدة قطاعات، للتعجيل بالحلول المبتكرة والرقمية ليس فقط في قطاعات التصنيع الذكي والأغذية الزراعية، بل أيضا في مجال الطاقة الذكية والاقتصـاد الدائري، وذلك من خلال تطبيقات مثل التنقل الإلكتروني، والشـبكات الذكية المتجددة، والتآزر الحضري الصناعي، وتعزيز إدارة تدفقات المواد والنفايات، من بين تطبيقات أخرى كثيرة.

61- وتُقدِّر غالبية الدراســات الأكاديمية عن أثر الثورة الصـــناعية الرابعة أن عدم المســاواة بين الجنســين سيستمر، إن لم يتعزز، من خلال هذا الاتجاه. ويُبرِز تقرير اليونيدو عن التنمية الصـناعية لعام 2020 أن خطر التشغيل الآلي في الصناعة التحويلية لدى البلدان النامية يزيد في المتوسط بنسبة 3 في المائة لدى العاملات عنه لدى العاملين. وعلاوة على ذلك، يتسـم تمثيل المرأة بالتدني الكبير في المهن المتوسـطة والعالية المهارة التي يُتوقع أن تستفيد أكثر من غيرها من الوظائف الجديدة التي تستحدثها الثورة الصناعية الرابعة. وينطبق هذا بصفة خاصة على ميادين العلوم والتكنولوجيا والهندسـة والرياضـيات، وهي القطاعات التي لا تتسـم بأعلى الأجور في المتوسـط فحسب، بل أيضا بهيمنة الذكور عليها، ولا سيما على مستوى الإدارة. ولذا، يجب أن تراعي السياسات الصناعية احتياجات المرأة والرجل على السواء، وأن تجسد النهوض بالمساواة بين الجنسين في أهدافها.

الصناعة المحايدة مناخيا والاقتصاد الدائري

62- مع تصاعد تغير المناخ وتدهور البيئة، تزيد آثارهما الاقتصادية والاجتماعية السلبية من الضغط على الجهود الإنمائية للبلدان، مما يهدد بتفاقم أوجه عدم المســاواة. فعلى سـبيل المثال، من المتوقع أن تزيد تكاليفُ التكيف مع تغير المناخ على الضِّــعف لدى البلدان النامية بحلول عام 2030.[4] وفي عام 2021، دعا الأمين العام للأمم المتحدة إلى اتخاذ إجراءات عالمية باتجاه تحقيق الحياد الكربوني وإلى "إعادة البناء بشـكل أفضـل" في أعقاب الجائحة. ولن يتسنى تحقيق ذلك إلا من خلال تحول غير مسبوق في النظم الإنتاجية واتباع مسارات إنمائية جديدة مستدامة وشاملة، وهو ما سيتيح للبلدان جني الكثير من المزايا.

63- وللصـــناعة دور رئيســـي تؤديه. وتُعتبر العمليات والمنتجات الصـــناعية مسـؤولة عن ثلث الانبعاثات العالمية والتلوث البيئي والجوي، وكذلك عن اسـتخراج المواد الخام واسـتخدامها على نحو غير مسـتدام. وتواجه النظم الصـــناعية أيضـــا أوجه ضـــعف بســـبب تزايد الضـــغط على الموارد الطبيعية مثل المياه، وكلك الكوارث الطبيعية الناجمة عن المناخ. ولذلك، وهو الأهم، لدى الصـــناعة فرصـــة لتصـــبح مقدِّما رئيســيا للحلول المناخية والبيئية. وتشـكل القطاعات الصـــناعية مركزا للتكنولوجيات والممارســات والنماذج التجارية المبتكرة، التي يمكن للبلدان أن تسـتفيد منها لتعزيز القدرة التنافسـية، وفي الوقت نفسـه ضـمان إيجاد نظم إيكولوجية صـحية ومنتجة وتحقيق انتقال عادل للقوة العاملة.

64- وتدعم اليونيدو الدول الأعضاء في إتاحة الفرص الناجعة مستقبلا من أجل تحقيق نمو صامد ومحايد من حيث الكربون ودائري، من خلال تقديم الخبرات في المسائل التي تُعتبر أساسية من أجل التصنيع المستدام. وتشمل هذه الفرص ما يلي:

- التحول في مجال الطاقة: الطاقة المتجددة وكفاءة اســـتخدام الطاقة من أجل إزالة الكربون من الأنشـطة الصـناعية على اختلاف قطاعاتها وأحجامها، والحصـول على الطاقة النظيفة لإقامة

(4) برنامج الأمم المتحدة للبيئة. *تقرير فجوة التكيف لعام 2020* (نيروبي، 2021).

تنمية صناعية تتسم بقلة انبعاثات الكربون والقدرة على الصمود، وكذلك تحفيز روح المبادرة والصناعات الجديدة فيما يتعلق بخدمات وتكنولوجيات الطاقة المنخفضة الكربون.

- نُهُج الاقتصاد الدائري على امتداد سلاسل القيمة العالمية والمحلية، بما في ذلك نماذج الأعمال الجديدة مثل التصميم الأخضر، وتمديد عمر المنتجات، وإعادة التصنيع وإيجاد الأسواق الثانوية للمنتجات والخدمات المجدَّدة والمعاد تدويرها والقائمة على تحويل النفايات إلى طاقة.
- تكنولوجيات تخليص الصناعة من الكربون، وتستهدف القطاعات التي يصعب تخفيفها وكذلك القطاعات الأخرى وجميع الأحجام الصناعية، مثل الكهربة والهيدروجين والكتلة الأحيائية وتدابير جانب الطلب والتكنولوجيات الرقمية ونماذج الطاقة كخدمة، من بين أمور أخرى.
- خفض الانبعاثات الأخرى، مثل المواد المستنفدة للأوزون.
- التكيف القائم على النظم الإيكولوجية فيما يتعلق بالصناعة وسلاسل الإمداد، من خلال الحلول البيئية والقائمة على إدارة المياه أو البنى التحتية القائمة على الطبيعة، وتحفيز دور القطاع الخاص في التكيف مع المناخ.

65- وتستكشف البلدان النامية، من خلال العمل مع اليونيدو، أفضل السبل للاستفادة من تكنولوجيات الثورة الصناعية الرابعة للتعجيل بنشر الطاقة المتجددة، واستخدام الموارد على النحو الأمثل، وتنفيذ النماذج الدائرية، والحد من الانبعاثات الصناعية. والأهم من ذلك أن تجربة اليونيدو تتيح للبلدان نهجا منتظما إزاء المسائل المتصلة بالمناخ في الصناعة، لضمان أن تكون جميع نُهُج التصنيع إيجابية مناخيا، ولتسخير إمكانات الأنشطة الإنتاجية، بما في ذلك سلاسل القيمة الزراعية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، في توفير حلول التكيف مع المناخ.

2- اعتماد نُهُج معمَّمة ومتكاملة للتغيير التحويلي

66- لا يمكن للتحول الاقتصادي من خلال التنمية الصناعية أن يحقق الرخاء المشترك والدائم إلا إذا كان يضمن أن تكون جميع المناطق والبلدان والفئات في المجتمع مشارِكة ومساهِمة فيه ومستفيدة منه على نحو كامل. ولا تقتصر نُهُج اليونيدو على دمج مجالات الخبرة، حيث إنها تعمِّم أيضا مجالات تركيز معينة وإجراءات محددة الأهداف لضمان عدم تخلُّف أحد عن الركب. وبهذه الطريقة، لا يمكِّن التحول نحو التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة جميع الشعوب والبلدان من تحقيق كامل إمكاناتها فحسب، بل يُجعَل أيضا أكثر فعالية من خلال المشاركة في إيجاد الحلول. وتزداد أهمية هذا الأمر أكثر من أي وقت مضى مع تعافي البلدان من جائحة كوفيد-19 وتمكُّنها من "إعادة البناء بشكل أفضل"، مع توافر الفرصة لتحويل اقتصاداتها بحيث تكون أكثر شمولا، والتقليل من آثار المناخ وتعزيز القدرة على الصمود، والاستفادة الكاملة من التحول الرقمي والابتكار.

نوع الجنس والشباب وعدم تخلُّف أحد عن الركب

67- يستند منظور اليونيدو بشأن الولاية التي تشمل الأمم المتحدة ككل والمتمثلة في ضمان عدم تخلُّف أحد عن الركب إلى إدراك أن عملية التنمية ستخلو من التكافؤ والشمول إذا لم تُدَر على نحو جيد. ويلزم اتخاذ إجراءات سياساتية وتنظيمية وهادفة لضمان عدم تركُّز عمليات التصنيع في مواقع قليلة، وعدم اقتصار الاستفادة منها على عدد محدود من الناس، وعدم تفاقم التفاوتات القائمة في الدخل. ويقوم دور اليونيدو على توخي اليقظة واستباق الأحداث للتأكد من أن التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة عبارة عن عملية شاملة بحيث لا تتاح للفئات المهمشة والضعيفة في المجتمع فرص متساوية في الوصول (من حيث المهارات

ورأس المال والمعارف) إلى عمليات التحول الاقتصادي فحسب، بل أيضا تَعتبر تلك الفئات نفسها أطرافا فاعلة رئيسية في هذه العملية.

68- وتقوم رؤية اليونيدو على أن المرأة والرجل يقودان التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة ويشاركان فيها ويستفيدان منها على قدم المساواة. وتدرك اليونيدو إدراكا تامًّا أن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة يندرجان في صميم ولايتها. وتهدف المنظمة إلى معالجة أوجه عدم المساواة بين الجنسين في الصناعة وتسخير كامل إمكانات المرأة بوصفها قائدة للتغيير وعاملا من عوامله الاقتصادية، مما يؤدي إلى تحويل الاقتصادات وتحقيق النمو الشامل.

69- وتلتزم اليونيدو، من خلال الإجراءات التي تستهدف مراعاة المنظور الجنساني وتعميم مراعاة ذلك المنظور، بالتصدي للتمييز الذي تواجهه النساء والفتيات، أيا كانت خلفيتهن وهويتهن. ويبيِّسر العرض البرنامجي الذي تقدمه اليونيدو تحويل الأعراف الاجتماعية وعلاقات القوة في الصناعة عن طريق زيادة فرص وصول المرأة إلى الموارد الإنتاجية؛ وتهيئة الظروف الممكِّنة للمرأة لريادة الأعمال وخلق فرص العمل، والتعليم، والتدريب المهني والقيادة النسائية؛ وتعزيز فعالية الدور النسائي في مجال التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره؛ وبناء المعارف والقدرات من أجل التنمية الصناعية المراعية للمنظور الجنساني. وفي هذا السياق، تلتزم اليونيدو، من خلال استراتيجيتها للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة للفترة 2020-2023، بأن تكفل، بحلول عام 2023، أن تسهم نسبة 45 في المائة من المشاريع والبرامج الجديدة إسهاما كبيرا في تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

70- ومع إعادة تنشيط البلدان صناعتها واقتصاداتها، ستدعم المنظمة فرص تحديد أولويات السياسات الرامية إلى إعادة البناء على نحو أفضل وأكثر مراعاة للبيئة، مما يضيق أيضا من أوجه عدم المساواة بين الجنسين، وذلك بوسائل منها ضمان مراعاة التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة للاعتبارات الجنسانية. ويتطلب ذلك مبادرات متكاملة لتحسين المهارات، لا سيما في القطاعات الأكثر عرضة للتغيرات التي تحدثها تكنولوجيات الثورة الصناعية الرابعة، وكذلك التصدي للمعايير والقوالب النمطية الثقافية والاجتماعية المتعلقة بنوع الجنس لدعم تمثيل صاحبات المشاريع والمهنيات والمديرات. وفي الوقت نفسه، تلتزم اليونيدو بتجسيد احتياجات المرأة والرجل وخبراتهما وتطلعاتهما على نطاق حافظتها المتعلقة بتغير المناخ والاقتصاد الدائري، وذلك بوسائل منها إعطاء الأولوية لجهود التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معها على نحو يراعي المنظور الجنساني.

71- وبالمثل، يواجه الشباب أوجه ضعف محددة لأنهم يفتقرون في كثير من الأحيان إلى المعرفة والمهارات ورأس المال للمشاركة الكاملة في الأنشطة الاقتصادية. وتدعم اليونيدو تمكين الشباب على نطاق المجالات المواضيعية من خلال تعميم إدماج الشباب في حافظتها. وعلى المستوى الجزئي، تكفل اليونيدو حصول الشباب على المهارات المطلوبة، وعدم تعرضهم للتمييز كعاملين، وأن تكون لديهم الوسائل والدوافع اللازمة لبدء أعمالهم الخاصة؛ وعلى المستوى المتوسط، تضمن المنظمة، على سبيل المثال، أن تقدم المدارس المهنية ومراكز التدريب المهارات المناسبة والمعتمدة، وأن تكون المصارف قادرة على تقييم مقترحات الاستثمار المقدمة من الشباب؛ وعلى المستوى الكلي، تشجع اليونيدو اعتماد السياسات المراعية لاحتياجات الشباب، مثل المناهج المهنية الوطنية أو سياسات تنظيم المشاريع.

72- ويعني تمكين الشباب أيضا إشراكهم كشركاء وأصحاب مصلحة. وتعتزم اليونيدو مواصلة تعزيز تواصلها مع منصات الشباب على الصعيدين الوطني والعالمي، من أجل تعزيز توافق الآراء بشأن كون الشباب يمثلون القوة الدافعة وراء التحول الاقتصادي، وكذلك بشأن كونهم أصحاب المصلحة الأكبر في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

73- وإضافةً إلى ذلك، يستند نهج اليونيدو في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة إلى مبادئ حقوق الإنسان، لا سيما مع التركيز على الانتعاش الاقتصادي في مرحلة ما بعد الأزمات وما بعد

النزاعات، مع تمكين المجتمعات المحلية في البلدان والمناطق الخارجة من حالات الأزمات من خلال إعادة التأهيل الإنتاجي وإعادة البناء وتوفير سبل العيش المستدامة.

74- وفي الوقت نفسه، من بين الدول الأعضاء التي تخدمها اليونيدو، تندرج ثلاث مجموعات ضمن أكثر البلدان ضعفا حسب تصنيف الأمم المتحدة، وهي: أقل البلدان نموا، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول الجزرية الصغيرة النامية. وتُعتبر الجهود الرامية إلى تلبية احتياجات وتطلعات هذه المجموعات جزءا لا يتجزأ من خطة عام 2030، كما أن المسارات المصمَّمة خصيصا للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة تولِّد حلولا قوية لأولوياتها الإنمائية المحددة. وتمنح المساعدة التي تقدمها اليونيدو لأقل البلدان نموا والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية الأولوية استراتيجيا للجهود الرامية إلى ضمان اتباع نهج أكثر تركيزا لتلبية الاحتياجات الخاصة لهذه الدول الأعضاء، بالتنسيق مع الشركاء الإنمائيين داخل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وخارجها.

المبادرة الخاصة بشأن التعافي من جائحة كوفيد-19

75- تمثل الفترة 2022-2025 مرحلة ما بعد الأزمة الاجتماعية والاقتصادية الكبرى الناجمة عن جائحة كوفيد-19. ويبين تحليل اليونيدو حدوث انخفاض طويل وواسع النطاق في مخرجات الإنتاج في معظم الاقتصادات على نطاق مجموعات الدخل. وقد تأثر قطاع الصناعة التحويلية، مع بعض الاستثناءات،[5] تأثرا شديدا بالجائحة، سواء في جانب الطلب أو العرض. ومن ناحية أخرى، أدت الأزمة أيضا إلى تسريع اتجاهات من قبيل التحول المستمر نحو رقمنة الإنتاج، أو إضفاء الطابع الإقليمي على سلاسل القيمة، مما يمكن أن يؤدي دورا مهما في تعزيز القدرة على الصمود. وأظهرت الجائحة بوضوح تام أن قدرات التصنيع الأساسية بالغة الأهمية من أجل الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ العالمية وضمان الأمن القومي. ولهذا السبب، لا يمكن المغالاة في التأكيد على دور السياسات الصناعية الجديدة.

76- وتتطابق ولاية اليونيدو تماما مع حاجة دولها الأعضاء إلى التصدي للتحديات والفرص المبينة أعلاه من أجل معالجة الأزمة والتعافي منها. ونظرا للدور البالغ الأهمية الذي تضطلع به التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة في "إعادة البناء بشكل أفضل"، يتضمن الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 مبادرة خاصة بشأن التعافي من جائحة كوفيد-19. وعلى الرغم من تطور الجائحة على نحو لا يمكن التنبؤ به، فإن فترة السنوات الأربع 2022-2025 ستتسم بالجهود التي تبذلها الاقتصادات للتعافي من جائحة كوفيد-19 وصدماتها اللاحقة.

77- وستركز المبادرة الخاصة في إطار الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 على الانتعاش الاجتماعي والاقتصادي، بالاستناد إلى العمل الحالي الذي يدعم التصدي للجائحة، وتفعيل إطار استجابة المنظمة لجائحة كوفيد-19 والتعافي منها.[6]

78- وتدعم هذه المبادرة الخاصة على نطاق اليونيدو دولها الأعضاء في التعافي من الجائحة، وهي مركَّزة ومدمجة في هذا الإطار البرنامجي المتوسط الأجل. وستُنفَّذ تدخلات مخصَّصة بشأن التعافي من جائحة كوفيد-19، وسيبلَّغ عنها في إطار هذه المبادرة الخاصة. وسوف تسهم معظم أعمال اليونيدو، إن لم يكن جميعها، في التعافي، مما يستدعي اتباع نهج مُعمَّم. وسوف تُصدِر اليونيدو تقارير دورية مخصَّصة عن الأنشطة والنتائج في إطار هذه المبادرة الخاصة من خلال قنوات الإبلاغ التابعة للمنظمة.

(5) على سبيل المثال، شهد إنتاج الأجهزة الطبية والخدمات الرقمية طفرة خلال الجائحة.

(6) United Nations Industrial Development Organization. *Responding to the crisis, Building a better future*. (Vienna, 2020).

3- المساهمة في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة: سلسلة نتائج اليونيدو

79- تبيّن سلسلة نتائج اليونيدو العلاقة السببية بين إجراءات اليونيدو والنتائج التي تحققها على الصعيد القُطري والإقليمي والعالمي. ويبين الشكل 1 قصة أداء المنظمة ومساهمتها من خلال سلسلة النتائج في أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة.

80- وكلما انخفض مركز اليونيدو في سلسلة النتائج، كانت أكثر تحكما في أدائها وأكثر مساءلة عنه، في حدود الموارد المخصَّصة لها. ويُظهِر الجزء الأعلى من السلسلة نتائج المنظمة في مجال تأثيرها (النتائج المؤدية إلى الأثر) التي تتقاسم اليونيدو وأصحاب المصلحة المعنيون المساءلة بشأنها.

(أ) الخدمات والعمليات المؤسسية

81- يصف الشكل 1 في جزئه الأسفل المدخلات المالية والموارد البشرية المتاحة لتصرُّف اليونيدو، وكذلك إدارتها بكفاءة وفعالية من أجل أداء المنظمة لوظائفها. ويقابل هذا الشرط الأساسي بالنسبة إلى جميع نتائج اليونيدو النتيجة 5 في البرنامج والميزانيتين للفترة 2022-2023. وهو يشمل الخدمات المؤسسية من قبيل إدارة الموارد البشرية، والخدمات المالية، وخدمات الاشتراء، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومجالات مماثلة.

82- وفي الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى التحسين المستمر لكفاءتها وفعاليتها، فإنها ستزيد من جهودها الرامية إلى الابتكار في الإدارة الداخلية، والمواءمة مع أفضل الممارسات والإسهام فيها لدعم التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، وقيادة ثقافة الجودة والنتائج، وتعزيز المساءلة والحوكمة لكي تظل شريكا محفِّزا على التغيير ويمكن الاعتماد عليه بالنسبة إلى دولها الأعضاء. وفي الفترة 2022-2025، سوف تعزز اليونيدو الإنجازات وتواصل هذا الاتجاه الإصلاحي.

(ب) الإدارة من أجل تحقيق تكامل النتائج وتوسيع نطاقها

83- يصف عنصر "الإدارة من أجل تحقيق تكامل النتائج وتوسيع نطاقها" إدارة برامج اليونيدو وخدماتها ونواتجها وأنشطتها ومنتجاتها بهدف تحسين تكاملها وتآزرها، ومن ثمَّ توسيع نطاق نتائجها الإنمائية. ويشكل تحسين الطابع التحويلي لنتائج اليونيدو الهدف النهائي لإدارة المنظمة.

84- ويشمل هذا العنصر من عناصر نظرية المنظمة للتغيير كلاً من النواتج، مثل أنشطة بناء القدرات أو المنشورات الإحصائية، وتدابير إدارة الحافظة، مثل نوعية المشاريع والبرامج المقدمة أو النسبة المئوية لهذه المشاريع والبرامج التي تولي اهتماما كبيرا للاعتبارات الجنسانية. وهو يتضمن أيضا ملخصا للدروس المستفادة من التقييمات، وفقا لمعايير التقييم. وهو يتوافق مع النتيجة 4 في البرنامج والميزانيتين للفترة 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

85- وتُعتبر "الإدارة من أجل تحقيق تكامل النتائج وتوسيع نطاقها" الصلة الرئيسية بين الموارد القابلة للبرمجة المتاحة للمنظمة العاملة بشكل جيد ونتائج عملها لدعم دولها الأعضاء. واليونيدو مسؤولة مسؤولية كاملة عن هذه الإنجازات، على النحو الذي تحدده اتفاقات التمويل الأساسية.

86- وتتحدد قدرة المنظمة على إدارة الموارد بطريقة أقل اعتمادا على المشاريع وأكثر تركيزا على البرامج على أساس طبيعة هيكلها التمويلي. وقد أقامت اليونيدو حوارا مستمرا مع دولها الأعضاء وشركاء التمويل، وهي ستواصل ذلك، من أجل توسيع نطاق استخدام التمويل على مستوى البرامج، مما يسهم على نحو أفضل في تيسير تحقق النتائج على نطاق واسع.

النواتج والوظائف

87- تشكل نواتج اليونيدو النتائج الفورية لعمل المنظمة، مما يجسد مجال سيطرتها. وهي تضم المهام المنصوص عليها في دستور المنظمة[7] والمتمثلة في التعاون التقني، وتحليل السياسات وتقديم المشورة، ووضع القواعد والمعايير، وعقد الاجتماعات وإقامة الشراكات. وقد أوضح الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2018-2021 هذه المهام.

88- واستنادا إلى ما تقدم، ستعطي المنظمة في الفترة 2022-2025 الأولوية للنُّهُج المتكاملة والبرنامجية التي تحشد التدخلات القطاعية بالاقتران بالدعم في مجال السياسات والمعايير في المراحل التمهيدية، مع حشد الشراكات المقامة مع أصحاب المصلحة المتعددين من أجل توسيع نطاق النتائج.

89- **التعاون التقني** هو الوظيفة الرئيسية لتنفيذ برامج اليونيدو وأحد مواطن القوة الأساسية للمنظمة، حيث يُستفاد من خبرتها التقنية القوية في دعم نُهُج بناء القدرات. وسوف تركز اليونيدو أكثر فأكثر على إدماج تدخلات التعاون التقني، بما في ذلك العروض الإيضاحية التجريبية، في أطر برنامجية أوسع نطاقا. وستواصل المنظمة أيضا تكييف تدخلاتها لتلائم الاحتياجات المتنوعة لدولها الأعضاء، تطبيقا لاستراتيجيات المنظمة المتعلقة بأقل البلدان نموا، والبلدان المتوسطة الدخل، والدول الجزرية الصغيرة النامية، وما إلى ذلك. وتشمل النواتج النمطية لهذه المهمة، في جملة أمور، التدريب، وإعداد مجموعات الأدوات، وشراء الموجودات، مثل التكنولوجيا أو البرامجيات.

90- **تحليل السياسات وإسداء المشورة**، وهما يظلان دورين أساسيين تؤديهما اليونيدو في دعم دولها الأعضاء وعاملين بالغي الأهمية من عوامل النجاح من أجل توسيع نطاق الأثر الإنمائي. ولذلك فإن خدمات التشخيص وإسداء المشورة في مجال السياسات القُطرية جوانب أساسية للمساعدة التي توفرها اليونيدو، وهي تتشابك مع تدخلات التعاون التقني. وإضافةً إلى ذلك، يتزايد الطلب على توليد ونشر المعرفة التي تخص المنفعة العامة من أجل وضع السياسات الخاصة بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، وخصوصا في أعقاب الأزمة الاجتماعية والاقتصادية التي تسببت فيها جائحة كوفيد-19. وتستند هذه الوظيفة إلى الخبرة القطاعية الفريدة والإحصاءات الصناعية الشاملة لدى اليونيدو. وتشمل النواتج النموذجية، في جملة أمور، صياغة السياسات والاستراتيجيات الصناعية وإنتاج البيانات والمنشورات الإحصائية.

91- **القواعد والمعايير** بالغة الأهمية بالنسبة لعمل اليونيدو. وكما هو مفصَّل في البرنامج والميزانيتين للفترة 2022-2023، سوف تشهد السنوات المقبلة مشاركة كبيرة من اليونيدو في عمليات وضع المعايير، وكذلك في دعم التنفيذ الصحيح للقواعد والمعايير. ويسهم الجمع بين هذه المهمة والوظيفة الاستشارية المتعلقة بالسياسات في توجيه تركيز اليونيدو المتجدد على دورها المعياري.

(7) يصنف الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء النواتج ضمن إطار كل وظيفة باعتبارها بنودا منفصلة ابتغاءً للوضوح والبساطة.

نحو دور معياري أقوى

في الفترة 2022–2025، ستعطي اليونيدو الأولوية، كلما اقتضى الأمر ذلك وكان مجديا، لمواصلة تعزيز دورها المعياري. ويتفق هذا مع جملة أمور، منها إعلان ليما. ومع التسليم بأن التعاون التقني "وظيفة أساسية من وظائف اليونيدو التنفيذية"، يوضح الإعلان أن الوظائف المعيارية يمكن أن يكون لها "أثر حفّاز على عدة جوانب من توسيع نطاق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على الصعيد العالمي والإقليمي والقُطري". ودون الإضرار بأداء المهام الأخرى، فإن التأكيد مجددا على الدور المعياري سيكفل مواءمة البرامج من أجل تحقيق نتائج أكبر على نطاق واسع. وهو سيكفل أيضا زيادة التقيد بالاتجاهات والمبادئ التوجيهية على نطاق منظومة الأمم المتحدة في تنفيذ عقد العمل على الصعيد القُطري.

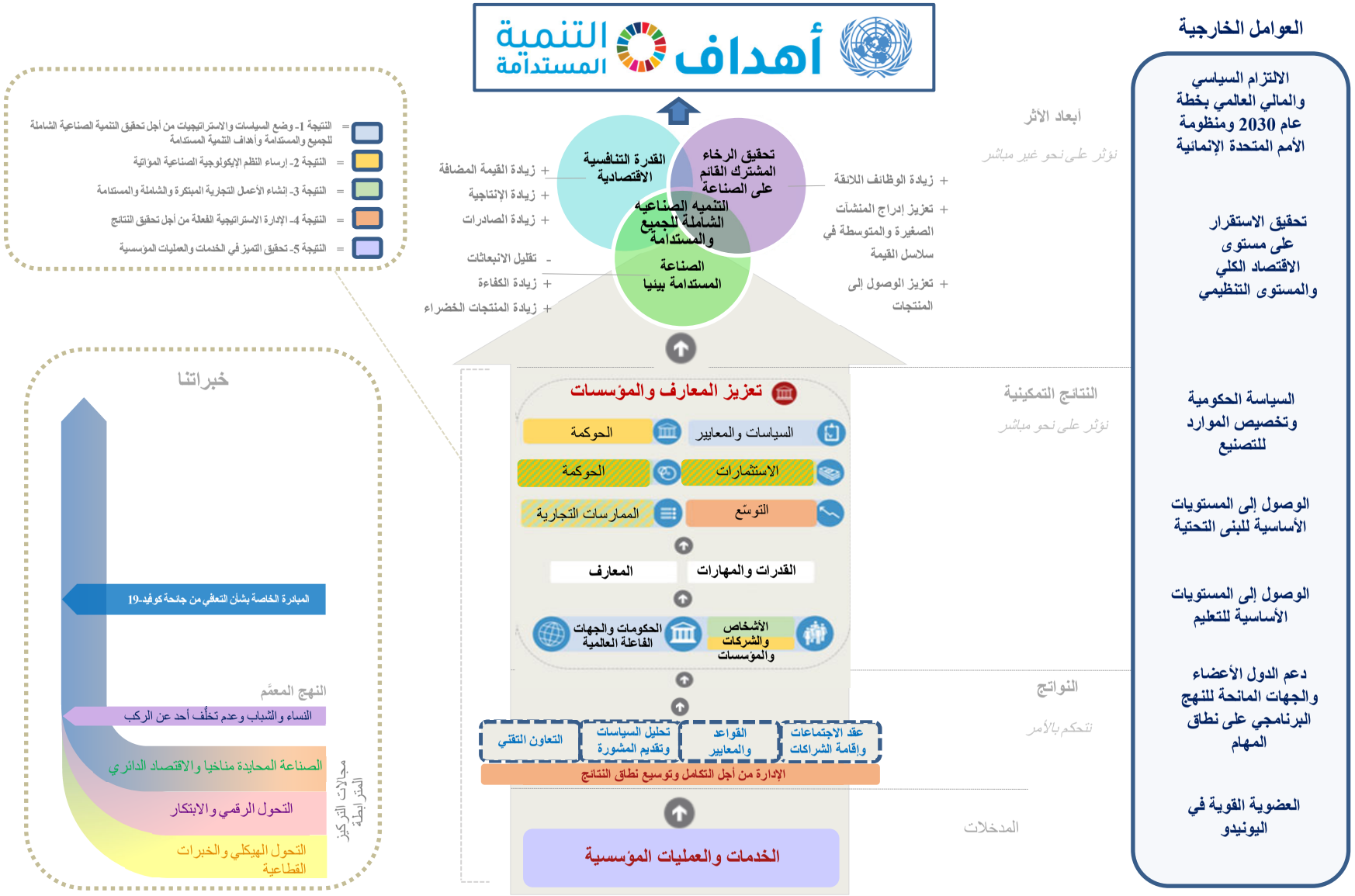
ويُعرَّف الدور المعياري في هذه الوثيقة بأنه الجمع بين قيادة الفكر، والمشورة السياساتية، وأنشطة وضع القواعد والمعايير. وتشمل الوظائف المعيارية المدرجة في المادة 2 من دستور اليونيدو الخدمات التنظيمية والاستشارية والمساعدة في وضع الاستراتيجيات ومنتجات القيادة الفكرية لدعم التنمية الصناعية المتوازنة والمتناسقة. ويحدد الدستور أيضا اليونيدو بوصفها الكيان المركزي الذي يتولى بدء الأنشطة في ميدان التنمية الصناعية وتنسيقها ومتابعتها.

ويُنتِج العمل المعياري المنافع العامة العالمية والمساعدة المباشرة داخل البلدان على حد سواء. وفي حين أن للنوعين من المهام أهميته، قد يؤثر تخصيص الموارد على مدى قدرة المنظمة على أداء المهمة الأولى، ومن ثمَّ قدرتها على التأثير في المناقشة والخطة العالميتين بشأن التنمية.

92- **عقد الاجتماعات وإقامة الشراكات** مهمة يُسترشد بها أساسا فيما يخص الدور الذي تضطلع به منظمة صغيرة ذات ولاية كبيرة مثل اليونيدو. وتتوقف قدرة المنظمة على تحقيق نتائج واسعة النطاق بشكل أساسي على تخطيط وتنفيذ البرامج القائمة على الشراكة. وستشدد اليونيدو، انطلاقا من ولايتها القديمة العهد واستجابةً لإعلان أبوظبي، ترتيباتها في مجال الشراكة مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك القطاع الخاص أساسا، لحفز التحول على مستوى النُظُم صوب التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وتتمثل النواتج النمطية لهذه المهمة في تنظيم المحافل العالمية والأحداث والشبكات والمنصات الأخرى التي تقيمها اليونيدو، وكذلك التدخلات المشتركة في شراكات مع كيانات الأمم المتحدة والكيانات العامة والخاصة غير التابعة للأمم المتحدة.

الشكل 1

نظرية المنظمة للتغيير ضمن الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025



الشراكات من أجل التنمية

تكتسي الشراكات التحويلية الموجَّهة نحو تحقيق الأثر أهمية بالغة من أجل دفع التصنيع الشامل والمستدام بالنطاق والسرعة اللازمين لتحقيق خطة 2030. وسيظل عقد الاجتماعات التي تضم الشركاء المتعددي القطاعات من أجل التعاون الصناعي والاستثمارات وتبادل المعارف والقيادة التحويلية عنصرا رئيسيا في القيمة التي تقترحها اليونيدو. وستواصل اليونيدو، استنادا إلى الإرشادات المقدمة من الدول الأعضاء في إعلان أبوظبي، تعزيز إقامة شراكات أقوى بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمجتمع الدولي والأمم المتحدة وجميع أصحاب المصلحة، من أجل حفز العمل وتوسيع نطاق الأثر صوب تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة.

وتحتل اليونيدو، استنادا إلى خبرتها القديمة العهد وقيادتها الفكرية، موقعا فريدا يسمح لها بإقامة الشراكات مع القطاع الخاص باعتباره عاملا رئيسيا للتغيير من أجل التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وفي الوقت نفسه، ستسخِّر المنظمة عملية الإصلاح الجارية في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لتعزيز الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة على المستويات العالمية والإقليمية والقُطرية. ولا يزال التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والنُّهُج الإقليمية من طرائق الشراكة الرئيسية لدعم ترويج التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة في جنوب الكرة الأرضية. وعلى الصعيد القُطري، تمثل برامج الشراكة القُطرية نهج اليونيدو البرنامجي ذا القيمة المضافة لحشد تدفقات العمل والاستثمار على نطاق واسع، في تآزر تام مع أولويات البلدان واستراتيجياتها في مجال التنمية الصناعية.

(ج) تعزيز المعارف والمؤسسات

93- يحدد "تعزيز المعارف والمؤسسات" مجال النتائج في نظرية اليونيدو للتغيير. وهو يشمل النتائج التي لا تخضع لسيطرة اليونيدو، ولكنها تتأثر مباشرة بتدخلات المنظمة. وتشكل هذه النتائج محور مساهمة اليونيدو في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة، ولذا فهي تمثل الدليل الرئيسي على القيمة التي تضيفها المنظمة.

94- ويقابل "تعزيز المعارف والمؤسسات" النتائج 1 و2 و3 في البرنامج والميزانيتين للفترة 2022-2023، استنادا إلى التصنيف الواسع للنتائج المتصلة بالجهات الفاعلة على المستوى الجزئي والمتوسط والكلي.

الاتصال بالجهات الفاعلة وإشراكها

95- ستواصل اليونيدو العمل عن كثب مع جميع الجهات المعنية ذات الصلة بالتصنيع من أجل استقاء المعارف والمهارات الناجعة مستقبلا، والتمكن من تحويل السلوكيات الرئيسية لتحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ووفقا لنظرية اليونيدو للتغيير، تدفع المنظمة إلى التغيير السلوكي على ثلاثة مستويات:

(أ) على *المستوى الجزئي*، تُمكَّن الشركات من تعزيز قدراتها الابتكارية، واعتماد النماذج الدائرية والتكنولوجيات المتاحة الفضلى وذات الانبعاثات الكربونية المنخفضة والرقمية، وتطبيق وتطوير أفضل الممارسات لتحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ويُمكَّن الأفراد الطامحون إلى الالتحاق بقوة العمل الصناعية أو تأسيس الأعمال التجارية، بمن فيهم النساء والشباب والفئات المحرومة، من خلال بناء مهاراتهم الصناعية والخضراء والرقمية، وقدراتهم على القيادة. ويُشجَّع المستهلكون ويُحفَّزون على تحويل تفضيلاتهم نحو منتجات أكثر أمانا واستدامة. وتقابل النتائج المتعلقة بهذه الجهات الفاعلة النتيجة 3 في البرنامج والميزانيتين للفترة 2022-2023.

(ب) على *المستوى المتوسط*، يُشجَّع أصحاب المصلحة والمؤسسات على العمل في شراكة، وإنشاء الشبكات، ونشر المعارف. وتسهم اليونيدو في تطوير النظم الإيكولوجية الصناعية الدينامية التي تعجِّل جملة أمور، منها الحلول الابتكارية وحلول الطاقة النظيفة؛ وتضمن معايير السلامة والجودة الصناعية؛ وتيسِّر الروابط التجارية وسبل الوصول إلى سلاسل القيمة العالمية؛ وتحشد الاستثمارات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وتقابل النتائج المتعلقة بهذه الجهات الفاعلة النتيجة 2 في البرنامج والميزانيتين للفترة 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

(ج) على *المستوى الكلي*، يمنح مقرِّرو السياسات الوطنيون والإقليميون والدوليون الأولوية للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة في خطط التنمية المستدامة، ويضعون الاستراتيجيات الصناعية التحويلية. وتوائم البلدان الأطر المعيارية مع أفضل الممارسات الدولية، وتعزز البيانات الصناعية وتقرير السياسات الشامل والقائم على الأدلة. وتقابل النتائج المتعلقة بهذه الجهات الفاعلة النتيجة 1 في البرنامج والميزانيتين للفترة 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

96- وهناك صلة مباشرة بين الجهات الفاعلة التي تتواصل اليونيدو معها، والمعارف والقدرات التي تتأثر بتدخلات المنظمة، والتغير في السلوكيات الرئيسية لتلك الجهات الفاعلة. ويمثل التواصل المباشر مع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة الرئيسيين، إلى جانب نُهُج المعرفة وبناء القدرات، طريقة عمل المنظمة من أجل إحداث تغيير سلوكي وتحولي. ولهذا السبب، اعتمدت اليونيدو نموذجا قائما على الجهات الفاعلة في التغيير السلوكي لوصف مساهمتها في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة والأهداف الإنمائية المستدامة.

97- وتقيم اليونيدو اتصالات وثيقة مع الجهات الفاعلة التي تحظى بدعم المنظمة. ويتيح ذلك للمنظمة تتبُّع ردود أفعال تلك الجهات، ومدى رضاها عن الخدمات المقدمة، وكذلك مدى استيعاب تلك الجهات وتبنيها للخدمات المقدمة، وهي عوامل بالغة الأهمية لنجاح التحولات الطويلة الأجل.

المعارف والقدرات والمهارات

98- تتبادل اليونيدو، بوصفها منظمة معرفية، المعارف التقنية والسياساتية مع الجهات الفاعلة المتواصَل معها وفيما بين تلك الجهات. وتنتج اليونيدو وتتبادل المعارف الأصلية المتعلقة بالتنمية الصناعية باعتبارها منفعة عامة، وذلك بوسائل منها البحوث والبيانات وتبادل أفضل الممارسات. وتسعى اليونيدو، من خلال استدامة النتائج كعامل نجاح بالغ الأهمية، إلى بناء مجموعة القدرات والمهارات للجهات الفاعلة المدعومة في النظم الصناعية.

مجالات تغيير السلوك

99- يُفسَّر أثر اليونيدو من حيث التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على أفضل نحو من خلال قدرة المنظمة على إحداث تغييرات في السلوكيات الرئيسية المتصلة بالتنمية الصناعية. وتحدِّد نظرية المنظمة للتغيير خمسة مجالات رئيسية للتغيير السلوكي، إضافةً إلى مجال شامل يتعقب "توسيع النطاق". وتتمثل هذه السلوكيات الرئيسية في ما يلي:

(أ) التغيرات في ممارسات الأعمال: بما في ذلك اعتماد النظم أو البروتوكولات أو النُّهُج الإدارية الجديدة على مستوى الشركات؛ وتطوير المنتجات الجديدة؛ والشركات الناشئة الجديدة.

(ب) التكنولوجيا: بما في ذلك تطوير و/أو اعتماد الشركات والمؤسسات والجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة للتكنولوجيات.

(ج) السياسات والمعايير: التغير السلوكي لدى مقرّري السياسات في وضع و/أو اعتماد السياسات الجديدة أو المنقَّحة. وهو يشمل أيضا وضع و/أو اعتماد الجهات الفاعلة ذات الصلة للمعايير والمبادئ التوجيهية.

(د) الاستثمارات: بما في ذلك تيسير الاستثمارات، سواء من حيث المقترحات التي تقدمها جهات مثل الشركات، أو من حيث الصفقات الاستثمارية الموقَّعة.

(هـ) الحوكمة: التعزيز المؤسسي وزيادة عدد الجهات الفاعلة المشاركة في تعزيز ظروف التعاون، مثل المجموعات والشبكات.

100- وإضافةً إلى ذلك، تُبرِز نظرية اليونيدو للتغيير "توسيع النطاق" كمجال رئيسي من مجالات النتائج[8] لفهم مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة. ويحدث توسيع النطاق عندما يقوم مجتمع أكبر من الجهات الفاعلة التي تتلقى المساعدة المباشرة بتغيير السلوكيات المعنية، وذلك عادةً من خلال التكرار والتعميم، مما يدل على الطبيعة التحويلية للنتائج المستحَثة. ويُعتبر "توسيع النطاق" إحدى النتائج البالغة الأهمية بالنسبة إلى اليونيدو، وهو الهدف الإداري النهائي الذي يقوم عليه الإطار البرنامجي المتوسط الأجل للفترتين 2018-2021 و2022-2025.

(د) أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة

101- يوضح الجزء الأعلى من الشكل 1 مستوى أثر سلسلة نتائج اليونيدو - أي التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وعلى هذا المستوى، يمكن تحديد مساهمة اليونيدو في التغيير التحويلي على أنه تأثير غير مباشر.

102- وقد صُنفت بيانات أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على أساس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة. وتجسِّد هذه الأبعاد الجوانب غير القابلة للتجزئة ولكنها متميزة التي تنطوي عليها التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ويعتمد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 تصنيف الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء لأبعاد الأثر هذه ضمن ثلاثة مجالات فرعية أخرى:

(أ) **القدرة التنافسية الاقتصادية:** يصف البعد المتعلق بالأثر الاقتصادي للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة المستويات الأعلى للدخل التي تولّدها الأنشطة الصناعية، سواء من خلال زيادة الإنتاجية والوفورات في عمليات الإنتاج، أو الدخل والأرباح الناتجة عن العمل في القطاعات الصناعية. ويُدعم ذلك بعناصر القدرة التنافسية، مثل الإنتاجية والصادرات:

'1' زيادة القيمة المضافة؛

'2' زيادة الإنتاجية؛

'3' زيادة الصادرات.

(ب) **تحقيق الرخاء المشترك القائم على الصناعة:** يصف بُعد الأثر الاجتماعي شمولية التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وتكون القناة الأكثر مباشرة التي تحقق التنميةُ الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة من خلالها الإدماج الاجتماعي هي خلق فرص العمل والاحتفاظ بها. وتُصنَّف الوظائف اللائقة في قطاع التصنيع وحوله حسب نوع الجنس، وتُوزَّع أكثر، حيثما أمكن، من أجل تتبُّع مدى إدماج المرأة والشباب

(8) في حين أن قياس الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء لهذه النتيجة يتعقب مؤشر أداء الحافظة وليس التغيير السلوكي في حد ذاته، يشير توسيع النطاق إلى التكرار و/أو التعميم للسلوكيات المذكورة أعلاه.

والفئات الضعيفة. وعلاوة على ذلك، تكفل مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد عادةً توزيعا أفضل للدخل. ويُدرَج أيضا في هذا البعد المتعلق بالأثر تحسين إمكانية الحصول على السلع المصنعة والموجودات الإنتاجية، وهو جانب بالغ الأهمية من جوانب الإدماج الاجتماعي في جانب الطلب:

'1' الوظائف اللائقة؛

'2' إشراك المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة؛

'3' زيادة فرص الحصول على المنتجات.

(ج) **الصناعة المستدامة بيئيا:** يصف البعد البيئي للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة أثر تدخلات اليونيدو من حيث خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والملوثات الأخرى، وزيادة كفاءة الطاقة والموارد، ودعم إنتاج السلع الخضراء والخدمات ذات الصلة.

'1' خفض الانبعاثات؛

'2' زيادة الكفاءة؛

'3' السلع والخدمات الخضراء.

(هـ) مساهمة التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة والترابط بينهما

103- تسهم اليونيدو، من خلال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، في تحقيق عدد كبير من أهداف التنمية المستدامة. وتحظى هذه المساهمة باعتراف الدول الأعضاء أيضا.[9] ويتسق ذلك مع الأدلة التي تثبت أن التصنيع الشامل للجميع والمستدام محرك رئيسي للتنمية المستدامة، حيث إن التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة تفضي إلى عدد من النتائج ذات الأثر الواسع النطاق، مثل إضافة القيمة، أو خلق فرص العمل، أو خفض الانبعاثات الناتجة عن الأنشطة الصناعية.[10] ويؤكد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025 هذا النهج، ويلخص في المرفق التحليل الذي أُجري بشأن هذا الموضوع لدعم هذه الحجج.

(و) العوامل الخارجية

104- كما هو موضح أعلاه، كلما ارتفع مركز المخاطر والعوامل الخارجية في سلسلة النتائج، زاد تأثيرهما. ويراعي إطار اليونيدو البرنامجي المتوسط الأجل للفترة 2022-2025 تنوع العوامل التي تؤثر في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، وتعوقه في بعض الأحيان. ولا يتوقف تحقيق النتائج والأثر المخطَّط لهما على تدخلات اليونيدو فحسب، بل أيضا على البيئة الخارجية. وفي المقابل، تتزايد قدرة اليونيدو على إدارة المخاطر المرتبطة بهذه العوامل الخارجية مع انخفاض مستويات الأثر على سلسلة النتائج. ففيما يخص المجالات المرتفعة المستوى، تستطيع اليونيدو أن تستفيد من خطط الطوارئ فحسب، كما فعلت عند تفشي جائحة كوفيد-19 في أوائل عام 2020. وفيما يتعلق بالمخاطر المرتبطة بالنتائج الوسيطة، فإن المنظمة في وضع يسمح لها بأن تعتمد إجراءات تخفيفية من خلال سياستها الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية. أما فيما يتعلق بالفئة الدنيا من النتائج والمخاطر، فيمكن لليونيدو أن تعتمد تدابير استباقية ووقائية تتيح، إلى جانب

(9) انظر، على سبيل المثال، الوثيقة IDB.44/Dec.8.

(10) انظر، على سبيل المثال، United Nations Industrial Development Organization. *Industrialization as the driver of sustained prosperity*. (Vienna 2020).

التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة، إدارة المخاطر على نحو موثوق. وفي الفترة 2022-2025، سوف تعزز اليونيدو تفعيل سياستها المحدَّثة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية.

105- ويشهد نظام التنمية المعقد الذي يوجِّه النطاق التقليدي لقطاع الصناعة التحويلية ويحيط به تطورا مستمرا. وهناك طائفة واسعة من العوامل والافتراضات والشروط المسبقة الأفقية التي تؤثر في نطاق تدخلات اليونيدو وفي تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على الصعيد القُطري. وتمثل الخصائص على مستوى البلدان والقطاعات، بل والمنتجات، أبعادا أخرى للتعقيد.

106- ومؤخرا، ألقت جائحة كوفيد-19 الضوء على أوجه ضعف النظم الصناعية وسلاسل الإمداد العالمية في مواجهة الصدمات الخارجية، والآثار الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بأوجه الضعف هذه. وقد تغيَّر مشهد التنمية الصناعية العالمية الناشئ في أعقاب الجائحة مع تزايد عدم اليقين بشأن الآثار الاقتصادية في المستقبل، وكذلك نشوء فهم واضح لأهمية ضمان صمود جهود التنمية الصناعية.

107- ولذلك، فإن تخطيط التدخلات الإنمائية وتنفيذها يتطلبان توصُّل جميع أصحاب المصلحة إلى فهم شامل ومشترك للعوامل الخارجية ذات الصلة. وتتوقف على ذلك بشكل أساسي فعالية عمل اليونيدو والطابع التحويلي لنتائجه. وترد أدناه مجموعة مختارة من المخاطر والعوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر على نتائج اليونيدو في نظريتها بشأن التغيير.

108- **الالتزام السياسي والمالي العالمي بخطة عام 2030 ومنظومة الأمم المتحدة الإنمائية.** تقابل هذه المجموعة من العوامل الخارجية "نتائج التنمية العالمية" للإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء، وهي تصف الافتراض بأن المجتمع الدولي والنظام المتعدد الأطراف يدعمان السعي إلى تحقيق التنمية بوصفها منفعة عامة عالمية. وهذا الافتراض يدفع أيضا إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وبدون التزام المجتمع الدولي السياسي والمالي تجاه النظام المتعدد الأطراف بوجه عام، وبدون الاعتراف بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة بوصفها لبنة أساسية في خطة عام 2030 على وجه الخصوص، لن تكون اليونيدو في وضع يسمح لها بالاضطلاع بدورها كعامل حفّاز لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

109- **تحقيق الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي والمستوى التنظيمي.** يتوافق هذا العامل مع أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ويمكن أن تؤدي البيئة غير المستقرة وغير المتوقعة للاقتصاد الكلي والإجراءات التنظيمية إلى تقويض تحقيقه على الصعيد القُطري. وفي المقابل، تيسِّر ظروف الاقتصاد الكلي والظروف التنظيمية الإيجابية التقدم نحو تحقيق مستوى أعلى من التنمية الصناعية، وذلك عن طريق تمكين كتلة حرجة من النشاط الاقتصادي وتوافر رأس المال المحلي أو الأجنبي.

110- **السياسة الحكومية وتخصيص الموارد للتصنيع.** يستند عمل اليونيدو البرنامجي إلى الطلب القادم من الدول الأعضاء. وتُعتبر الملكية الوطنية والتزام الحكومات من حيث وضع السياسات الملائمة وتوفير الموارد الكافية لتنفيذ هذه السياسات شرطين مسبقين رئيسيين لنجاح تدخلات التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وتقع هذه المبادئ أيضا في صميم خطة عام 2030 ككل. وكثيرا ما تكون قدرة اليونيدو على التأثير في هذا الالتزام الحكومي مقيَّدة بنطاق تدخلاتها؛ ولذلك، كثيرا ما يعامَل الدعم السياساتي الكافي وتخصيص الموارد الكافية كافتراض في مشاريع محددة.

111- **الوصول إلى المستويات الأساسية للبنى التحتية.** يتطلب إنشاء المرافق الصناعية وتشغيلها مستوى معينا من البنى التحتية الصلبة والمرنة، مثل الحصول على خدمات الطاقة، والنقل إلى الأسواق ومنها، والمياه والمرافق الصحية، والموصولية الرقمية. غير أن هذه المجالات تقع في معظمها خارج نطاق ولاية اليونيدو وسلسلة نتائجها. وتتشارك اليونيدو مع مؤسسات أخرى، بما فيها المؤسسات المالية الدولية والحكومات الوطنية، من أجل تيسير مستوى ملائم من البنى التحتية التمكينية دعما للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

ومن الأمثلة الرئيسية على ذلك العملُ المتعلق بالمجمعات الصناعية في إطار العديد من برامج الشراكة القُطرية ومبادرة تطوير الاقتصادات الخضراء للمدن (مبادرة Bridge for Cities).

112- **الوصول إلى المستويات الأساسية للتعليم**. يؤثر التعليم على أداء التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على نطاق القطاعات. وتتناول عدة تدخلات لليونيدو تنمية المهارات، بدءا بتطوير المناهج الدراسية في المدارس وانتهاءً ببرامج التدريب المهني وتنمية تنظيم المشاريع. غير أن مستويات التعليم الحالية على الصعيد القُطري كثيرا ما تكون عوامل خارجية حاسمة في نجاح تدخلات اليونيدو. ولا يتعلق هذا الأمر بالتعليم الابتدائي فحسب، بل أيضا بصفة ملحوظة ورهنا بمستوى التصنيع، بمناهج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.

113- **دعم الدول الأعضاء والجهات المانحة للنهج البرنامجي على نطاق المهام**. يرتبط هذا العامل الخارجي بمستوى الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء المعنون "الإدارة من أجل تحقيق تكامل النتائج وتوسيع نطاقها". ومن المرجح أن لا يرقى النهج المجزأ القائم على المشاريع إلى مستوى أهداف اليونيدو المتمثلة في تقديم الدعم الكامل للبلدان في مجال تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على نطاق واسع. ويُعتبر الدعم السياسي والمالي المتواصل الذي تقدمه الدول الأعضاء لعملية إصلاح المنظمة، واتجاهها نحو اعتماد نهج برنامجي أكثر تكاملا، شرطا مسبقا حاسما لنجاح دعم اليونيدو للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

114- **العضوية القوية في اليونيدو** شرط مسبق لكفاءة وفعالية الخدمات والعمليات المؤسسية. ويؤدي ضعف العضوية إلى تآكل الثقل السياسي والقاعدة المالية اللذين يدعمان فعالية اليونيدو البرنامجية ومدى وثاقة صلة سياساتها بجدول الأعمال الإنمائي الدولي. وفي المقابل، قد يعجِّل تنشيط قيادة الدول الأعضاء ودعمها اعتماد المبادرات والبرامج الناجحة والقائمة على إحداث الأثر.

جيم- الإطار الإداري

115- تدعم الإدارة الفعالة والكفؤة من أجل تحقيق النتائج على جميع المستويات إطار اليونيدو البرنامجي. وهي تمكِّن من إدارة البرامج المتكاملة والقائمة على الأثر والجودة، التي تكتسي بدورها أهمية بالغة في دفع نتائج التنمية على نطاق واسع. كما أنها تمكِّن من تنفيذ العمليات الداخلية على نحو أمثل، وهو شرط مسبق من أجل صحة المنظمة والمساهمة بنجاح في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة.

116- وقد ولَّدت دورة الإطار البرنامجي المتوسط الأجل السابقة زخما مهما لدى اليونيدو من حيث تعزيز التوجه نحو تحقيق النتائج وقيادة ثقافة الجودة وإدارة المخاطر والمساءلة والأخلاقيات والشفافية. وتتسم هذه الدورة للإطار البرنامجي المتوسط الأجل بكون المنظمة مجهَّزة بأمور منها النظم المحدَّثة للحوكمة وإدارة المخاطر والإدارة القائمة على النتائج، وبكونها مستعدة للمضي قدما بالوفاء بالتزامها. وسوف تواصل اليونيدو، من خلال تعزيز التقدم وتعميق جهودها، تعزيز فعاليتها وكفاءتها، وتعزيز موقعها كشريك موثوق به للدول الأعضاء في مسارها التحوّلي نحو تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

117- وتسلِّم اليونيدو بأن الابتكار نهج قوي لتنفيذ العمليات واستخدام الموارد على النحو الأمثل وتعزيز معارفها وقدرتها على تلبية توقعات الدول الأعضاء والشركاء على نحو فعال، مستعينةً بقوة عاملة متنوعة ومختصة وملتزمة ومتحلية بالأخلاق. وستواصل المنظمة أيضا مواءمة آلياتها الإدارية والعملياتية مع آليات منظومة الأمم المتحدة، والمشاركة الكاملة في آليات التنسيق على نطاق المنظومة وفي إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. ولا تزال الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين هي أيضا نهجا ذا أولوية من أجل تحقيق النجاح في النهوض بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على المستوى القُطري والإقليمي والعالمي، وللمساعدة في مواءمة جهود الدول الأعضاء والمجتمع الدولي من أجل تنفيذ عقد العمل.

1- الإدارة القائمة على النتائج

118- استنادا إلى التقدم الكبير المحرَز في السنوات الأخيرة، تظل المنظمة ملتزمة بتعزيز نظمها للإدارة القائمة على النتائج، وتعزيز الفعالية والمساءلة، وتعظيم الأثر في نهاية المطاف. وتشكل التطورات الكبيرة المستندة إلى الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2018-2021 دليلا على هذا الالتزام. وتستخدم المنظمة الآن إطارا متكاملا بشأن النتائج والأداء (AI/2020/02) يكمِّل نظرية المنظمة للتغيير بنتائج ومؤشرات محددة. وإلى جانب إطار اليونيدو الجديد لضمان الجودة (DGB/2019/11)، يعمل هذا الإطار بكامل طاقته، مستندا إلى مجموعة متنامية من الأدوات والنماذج ومواد بناء القدرات.

119- ومع دورة الإطار البرنامجي المتوسط الأجل هذه، تستكمل المنظمة مواءمة وتكامُل جميع وثائق التخطيط الاستراتيجي. واستجابةً لطلب الدول الأعضاء في المقرر م ع-18/م-14، اعتمدت اليونيدو هيكلا قائما على النتائج لبرنامج وميزانيتي فترة السنتين 2022-2023. وتربط وثيقة البرنامج والميزانيتين القائمين على النتائج بين الموارد المقرَّرة والطوعية والنتائج القابلة للقياس من أجل تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة أهداف التنمية المستدامة. ويُتعقَّب التقدم المحرز باتجاه تحقيق هذه النتائج من خلال مؤشرات الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء ذات الصلة، قياسا إلى الغايات المرتبطة بها. وستسمح خطط العمل الرسمية المتوائمة مع الإطار البرنامجي المتوسط الأجل والإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء بتنفيذ البرنامج والميزانيتين ضمن إطار كامل من المساءلة والشفافية والتوجه نحو تحقيق النتائج. وفي الوقت نفسه، يستخدم تقرير اليونيدو السنوي الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء لتقديم مجموعة شاملة من الأدلة على أداء اليونيدو ومساهمتها في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة. ويعتمد إعداد التقارير التنظيمية على أدوات، منها وجود نظام محدَّث لتكنولوجيا المعلومات يُوائم رصد البرامج والمشاريع مع الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء، مما يدل على قابلية إطار النتائج للتوسع وعلى أهميته.

120- ويُكفَل تعميم الممارسات المتينة للإدارة القائمة على النتائج في المبادرات الأخرى التي تسعى إلى تعزيز فعالية إدارة اليونيدو وعملياتها. وينطبق ذلك على نظام المساءلة المحدَّث وسياسة إدارة المخاطر الموصوفة بتفصيل أكثر أدناه. وستكون دورة الإطار البرنامجي المتوسط الأجل هذه بالغة الأهمية في توطيد التقدم المحرز، وتوسيع نطاق مبادرات الإدارة القائمة على النتائج، واستكمال تعميم نظم الإدارة القائمة على النتائج في جميع عمليات اليونيدو وخدماتها ومنتجاتها وتدخلاتها.

2- الحوكمة والمساءلة وإدارة المخاطر

121- تشكل المساءلة أحد الأسس لأي منظمة. وهي شرط أساسي لتحقيق نتائج عالية الجودة، وضمان الفعالية الإدارية والتشغيلية، والتمسك بمعايير النزاهة العالية. وقد أحرزت اليونيدو تقدما مهما في تعزيز إطارها الإداري الخاص بالمساءلة. وأصبحت المنظمة مزوَّدة بنظام مساءلة متكامل ومُجدَّد، يوائم - وفقا لدستور اليونيدو - بين تخطيط البرامج وميزنتها، وإدارة النتائج والأداء، والمراقبة الداخلية وإدارة المخاطر، والرقابة، والمعايير الأخلاقية ومعايير النزاهة. ويستند نظام المساءلة هذا إلى ثلاثة أطر مترابطة هي: إطار اليونيدو للمساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية. وتتبع هذه الأطر الممارسات الجيدة في منظومة الأمم المتحدة، وتستند إلى لوائح اليونيدو ونظم الإدارة القائمة على النتائج لتوفير إدارة منظَّمة من أجل تحقيق الفعالية في المراقبة الداخلية وإدارة المخاطر.

122- وتتطلب الحوكمةُ التنظيمية الجيدة والمساءلة والشفافية والتوجه نحو النتائج إدارةً سليمة للمخاطر على جميع المستويات. وإدارة المخاطر "تتيح للمنظمة التقدم في الوقت الذي تدير فيه آثار عدم اليقين على تحقيق

أهدافها".[11] وتعمِّم سياسة اليونيدو الجديدة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية نهجا منهجيا لإدارة المخاطر في المنظمة، وهو مدمج بالكامل في نظم اليونيدو للإدارة القائمة على النتائج ونظام المساءلة.

123- وبصفة عامة، يرسي نظام المساءلة المحدَّث في اليونيدو أساسا مهما لمواصلة دفع ثقافة التوجه نحو تحقيق النتائج وإدارة المخاطر في المنظمة. وهو يعزز الشفافية والمساءلة في جميع الأدوار وعلى جميع مستويات المسؤولية داخل اليونيدو، ويساعد في نهاية المطاف على ضمان أن تؤدي المنظمة ولايتها بفعالية.

3- إدارة الموارد البشرية

124- تكتسي الإدارة الفعالة للموارد البشرية أهمية بالغة في التمكين من تقديم الخدمات والاضطلاع بالعمليات المؤسسية الكفؤة، والإدارة الفعالة للمنظمة وبرامجها، ومن ثمَّ تحقيق نتائج اليونيدو الإنمائية. وتواصل اليونيدو تعزيز إدارة الموارد البشرية، بوسائل منها التعزيز المؤسسي وإدارة المعارف والتركيز على تحقيق قدر أكبر من التوازن الجغرافي والجنساني. وتُعزى التحسينات المستمرة إلى الابتكار وأفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة، مما يعزز في نهاية المطاف الكفاءة والفعالية والمساءلة والتنوع والشفافية وأثر القوة العاملة لليونيدو، في المقر وفي الميدان على السواء.

125- واسترشادا باستراتيجية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة للفترة 2020-2023 وخطة العمل للمساواة بين الجنسين للفترة 2018-2023، سيتواصل تكثيف الجهود لتحسين عملية التواصل والتوظيف وإدارة أداء الموظفين، ولإجراء التدريب على إيجاد بيئة العمل التمكينية والمتنوعة والشاملة للجميع لبلوغ هدف المساواة بين الجنسين في أوساط موظفي اليونيدو.

4- إدارة العمليات الميدانية

126- تُعَدُّ شبكة اليونيدو الميدانية أحد الموجودات الرئيسية التي تُقِيم المنظمة من خلالها تعاونا وثيقا مع الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة على الصعيدين الإقليمي والقُطري، من أجل معالجة أولوياتها على أفضل وجه نحو تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة. وتضطلع المكاتب الميدانية والمراكز الإقليمية بدور رئيسي في ضمان الاتساق البرنامجي والمواءمة الاستراتيجية على الصعيدين القُطري والإقليمي، وهما عاملا نجاح بالغا الأهمية في برامج الشراكة القُطرية، من بين مبادرات أخرى. وتُعتبر الشبكة الميدانية ضرورية أيضا لضمان التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى وأصحاب المصلحة والشركاء في التنمية، وللمساعدة على توسيع نطاق المبادرات الناجحة على الصعيد القُطري وتكرارها. وفي الوقت نفسه، تضطلع الشبكة الميدانية بدور رئيسي في تعزيز مساهمات اليونيدو في إطار إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، مما يكفل تعاونا أكثر انتظاما مع مكاتب نظام الأمم المتحدة للمنسِّقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القُطرية. وقد ثبت أن هذا الأمر بالغ الأهمية في تنسيق الدعم المقدم إلى الخطط الوطنية للاستجابة لجائحة كوفيد-19 والتعافي منها، ويُرجَّح أن يظل محل أولوية بالنسبة إلى العديد من الدول الأعضاء في الفترة القادمة.

127- ويزود إصدارُ الاختصاصات المحدَّثة للمكاتب الميدانية المنظمةَ بإطار فعال لمواصلة تقوية الشبكة الميدانية وتعزيز تكاملها مع المقر. وستواصل المنظمة جهودها بهذا المعنى، وذلك بوسائل منها تعزيز القدرات على الصعيد الميداني، وتبادل المعارف وأفضل الممارسات، وتعزيز كفاءة وفعالية العمليات الميدانية. ومن هذا المنطلق، تواصل اليونيدو تمكين شبكتها الميدانية كي تعزز على نحو استباقي دور التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة

(11) سياسة اليونيدو لإدارة المخاطر المؤسسية (DGB/2021/01).

في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الوطنية، بسبل من بينها تقديم مساهمات ذات صلة بالصناعة إلى إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة والتقييمات القُطرية المشتركة ذات الصلة.

5- الإدارة العملياتية

128- تكتسي الإدارة الكفؤة والفعالة لعمليات اليونيدو أهمية بالغة في التمكين من تقديم الخدمات بنجاح وتعظيم النتائج الإنمائية في نهاية المطاف. وستواصل اليونيدو السير في طريقها إلى تعزيز الاشتراء القائم على النتائج، بما في ذلك الاشتراء القائم على أفضل الممارسات وأهداف التنمية المستدامة، وكذلك مبادرات الاشتراء المراعية للبيئة. وتعتمد خدمات اليونيدو في مجال الاشتراء على هيكل تنظيمي مرن وسريع، يضمن استمرارية عمليات المنظمة بكفاءة وفعالية في جميع أنحاء العالم، ويضيف قيمة لها.

129- وتقع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في صميم إنجاز الأعمال، اليوم أكثر من أي وقت مضى. وتستند عمليات اليونيدو ونتائجها إلى خدمات مأمونة وفعالة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن شأن مواصلة تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورقمنة الأنشطة تعزيز الشفافية وفعالية التكلفة والدقة والكفاءة في المنظمة، ودعم اعتماد سبل جديدة للعمل معا داخل اليونيدو وكذلك مع الشركاء وأصحاب المصلحة، ودعم التحول في أسلوب العمل في المجالات ذات الأولوية، مثل الاسترداد الكامل للتكاليف وتشغيل نظم الإدارة القائمة على النتائج، ضمن أمور أخرى.

6- الإدارة المالية

130- تُواصِل اليونيدو السعي إلى تحقيق القيمة مقابل المال وتحقيق السلامة المالية للمنظمة. ومن خلال الإدارة المالية الفعالة والكفؤة، بما في ذلك مواصلة وضع السياسات والنظم المالية وتعهدهما وتشغيلهما، تكفل اليونيدو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من الميزانية العادية وخارجها. ومن المتوخى مواصلة تطبيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف وفقا للمقرر م ع-18/م-14 (ج) '2' وقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 226/67 وأفضل ممارسات منظومة الأمم المتحدة وشركاء التمويل. وبذلك، ستواصل المنظمة تقليل الأثر إلى الحد الأدنى على موارد الميزانية العادية لبرامج التعاون التقني.

131- وفي الوقت نفسه، ستواصل اليونيدو السعي إلى إيجاد مصادر تمويل مبتكرة ومتنوعة، وستنفذ الاتفاقات الأخيرة مع مانحين متعددي الأطراف جدد ضمن إطار أولويات برنامجية تآزرية. وستواصل المنظمة أيضا التحول الرقمي للإدارة المالية، باستخدام التكنولوجيات المبتكرة لتعزيز كفاءة وفعالية الخدمات المالية، داخليا وخارجيا على السواء. وستواصل اليونيدو المشاركة في المناقشات مع شركائها في التمويل لضمان تخصيص الموارد وإدارتها على النحو الأكثر مؤاتاة كي تحقق برامجها النتائج المتعلقة بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة على نطاق واسع.

7- إدارة المعارف

132- تُعتبر المعارف والخبرات المتخصصة موجودات ذات أهمية استراتيجية للمنظمة، كما يتضح من نظرية اليونيدو للتغيير ومجالات خبرتها. وتظل المعارف المتكاملة والفضلى المتاحة أحد العناصر الأساسية للقيمة التي تقترحها اليونيدو، والتي تستند إلى الجهود المتواصلة لتعزيز وتعميم آليات التعلم التنظيمي وإدارة المعارف. وسوف تواصل اليونيدو بذل الجهود الرامية إلى تعظيم أوجه التآزر في إنتاج واستخدام الخبرات التقنية والعلمية والسياساتية. ويشمل ذلك مواصلة تحسين النظم من أجل الاستخلاص الممنهج للدروس المستفادة من تدخلاتها البرنامجية، والدعوة العالمية، وكذلك العمليات، وتشجيع التبادلات بين المواضيع.

133- ويظل الاتصال الفعال بين المقر والشبكة الميدانية، وكذلك مع الدول الأعضاء وجميع أصحاب المصلحة، أولوية لتعظيم مساهمة اليونيدو في البرامج السياساتية في مجال التنمية المستدامة على الصعيد القُطري والإقليمي والعالمي، مع دعم منح الأولوية للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وزيادة الأثر إلى أقصى حد. والأهم من ذلك، مع استيعاب جميع المبادرات في اليونيدو للإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء، تصبح المعلومات أكثر اتساقا وقابلية للمقارنة وتكاملا. ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة تيسير إنتاج رؤى متعمقة بشأن نُهُج التصنيع الشاملة والمستدامة، بما في ذلك المحدِّدات الرئيسية للنجاح، مما يعزز ما تقدمه اليونيدو من معارف للدول الأعضاء والمجتمع الدولي.

رابعاً- الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء

134- منذ بدء العمل بالإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء في عام 2016، عملت اليونيدو باستمرار على صقل الإطار وتنفيذه. وقد أدى إطار اليونيدو البرنامجي المتوسط الأجل للفترة 2018-2021 إلى تجديد هيكل الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء، مفضيا إلى اعتماد مجموعة جديدة من مجالات النتائج والمؤشرات التي تكمل نظرية المنظمة للتغيير (GC.18/CRP.4). وعلى غرار نظرية التغيير نفسها، يربط الإطارُ المتكامل بشأن النتائج والأداء، ضمن سلسلة نتائج متكاملة، الإدارةَ الكفؤة والفعالة للعمليات الداخلية بإدارة وإنجاز الأنشطة والنواتج البرنامجية والنواتج الإنمائية ونتائج الأثر. وبذلك، فهو يُظهِر بشكل موثوق الكيفية التي يسهم بها أداء اليونيدو ونتائجها في النهوض بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة. وقد اعتُمد الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء بوصفه النموذج التنظيمي للإدارة القائمة على النتائج على جميع المستويات، ويجري تعميمه تدريجيا في جميع وظائف اليونيدو وخدماتها ومنتجاتها وبرامجها ومشاريعها. ويمثل صدور "الإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج: دليل النهوج والأدوات الخاصة بإطار اليونيدو المتكامل للنتائج والأداء" (AI/2020/01) (Managing for Results: a Guide to UNIDO's Integrated Results and Performance Framework Approaches and Tools) معلما بارزا في هذا الصدد.

135- وكما هو الحال في أي إصلاح تنظيمي من هذا النوع، يتطلب تفعيلُ الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء وأطره الأساسية الاتساقَ والتحلي بالصبر على جميع المستويات. وتُعتبر التغييرات في الحوارات والمواقف والوعي والمهارات الناشئة بين موظفي اليونيدو مقاييس واعدة للتقدم، وهو ما سيُترجَم إلى نتائج وأدلة أفضل.

136- ويتصل الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء بطريقة عمل المنظمة، ويُبيِّن بالكامل مدى تعقُّد مسارات التصنيع. وعلى مستوى النواتج، يستند إطار اليونيدو المتكامل بشأن النتائج والأداء إلى منطق تغيير سلوكي قائم على الجهات الفاعلة. ويجسد هذا المنطق النشاط العملي الذي تضطلع به اليونيدو مع جميع الجهات الفاعلة في طيف التنمية الصناعية، من أجل التأثير في معارف تلك الجهات ووعيها ومهاراتها وقدراتها وسلوكياتها التي تُعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ويتسم إطار اليونيدو المتكامل بشأن النتائج والأداء بكونه قابلا للتوسع أيضا. وهو يقدم قصة مساهمة اليونيدو على مستوى فرادى المشاريع والبرامج، وكذلك البلدان أو المناطق، وصولا إلى المنظمة بأسرها، كما يتضح من تقارير اليونيدو السنوية. وهو بهذه الطريقة ينسق التفكير واللغة والبيانات على نطاق اليونيدو.

137- والأهم من ذلك، لا يُقصد من الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء أن يكون أداة للرصد والإبلاغ فحسب، بل أيضا إطارا لاتخاذ القرارات، لاستخدامه في جميع مبادرات اليونيدو ووظائفها. كما يوفر الأساس لتبادل الأدلة على الأداء والنتائج، ولذا فهو يساعد على تعزيز التعلم والمساءلة في المنظمة.

138- ومع دورة الإطار البرنامجي المتوسط الأجل هذه، يتحقق تطبيق الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء من أجل صنع القرار بالكامل على أعلى مستوى من عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمي للمنظمة. ويوفر

الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء الهيكل المشترك من أجل مواءمة الإطار البرنامجي المتوسط الأجل والبرنامج والميزانيتين القائمين على النتائج للفترة 2022–2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) وخطط العمل التنظيمية والتقرير السنوي. وتعتمد مبادرات أخرى، مثل إطار ضمان الجودة والنظاميْن المجدَّديْن للمساءلة وإدارة المخاطر، على الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء لضمان الاتساق مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة وتعزيز حوكمة اليونيدو وفعاليتها وشفافيتها. وسيُكثَّف جمع البيانات المصنَّفة حسب نوع الجنس، وتحليل التحديات التي تواجهها المنشآت التي تملكها المرأة أو تقودها، وتعقُّب المنتجات المعيارية المراعية للمنظور الجنساني، كجزء من الجهود الجارية لتحسين الرصد استنادا إلى الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء.

139- وقد شهد تنفيذ الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء تقدما كبيرا مدفوعا بالإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2018–2021، ويجري الآن تعزيزه وتعميمه بالكامل. ويشمل ذلك التطوير المستمر للإرشادات والأدوات والنماذج ومبادرات بناء القدرات، وضبط إدماج الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء في نظام اليونيدو لتخطيط الموارد المؤسسية. ومن المهم أن اليونيدو، عملا بإرشادات الدول الأعضاء الواردة في القرار م ع-17/ق-1 بشأن "المضيِ في إعداد الإطار المتكامل للنتائج والأداء ليكون أداة تساعد على زيادة تركيز المنظمة على تحقيق النتائج وتحسين قدرتها على الرصد"، ستواصل التعلم من التنفيذ من أجل مواصلة صقل الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء لضمان ملاءمته في المشهد المتطور للتنمية التنظيمية والصناعية.

خامساً- إطار الميزانية

140- سيتطلب تنفيذ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل للفترة 2022–2025 إتاحة الموارد الكافية في إطار الميزانيتين العادية والتشغيلية، ومن خلال التبرعات.

141- ففيما يخص فترة السنتين الأولى من فترة التخطيط 2022–2023، تستند الميزانية التي اقترحها المدير العام إلى ميزانية عادية صافية مقدارها 144,0 مليون يورو (PBC.37/5-IDB.49/5). وقُدِّرت الأنشطة الممولَة من الموارد الخارجة عن الميزانية بمبلغ 345,1 مليون يورو كمساهمة مباشرة في خدمات التعاون التقني و37,8 مليون يورو للميزانية التشغيلية الإجمالية. ويتطلب تعزيز ولاية المنظمة وتنفيذ الإطار المواضيعي الوارد في هذه الوثيقة أساسا ماليا مستقرا وموارد إضافية تفوق مستويات الميزانية المقترحة الحالية. ويُتوقع استمرار النمو الإيجابي في التبرعات، ومع ذلك لعل الدول الأعضاء تودُّ أن تتوخى نموا معتدلا أيضا في إطار الميزانية العادية لفترة السنتين الثانية من فترة التخطيط، أي الفترة 2024–2025، تدعمه مستقبلا بيئة مالية أكثر مؤاتاة مع تعافي الاقتصادات من التحديات الحالية. ومن شأن ذلك أن يمكِّن اليونيدو من تلبية نمو الطلب على خدماتها في سياق خطة عام 2030 والتعافي من جائحة كوفيد-19.

سادساً- الإجراء المطلوب من اللجنة اتخاذه

142- لعل اللجنة تود أن تحيط علما بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة.

المرفق الأول

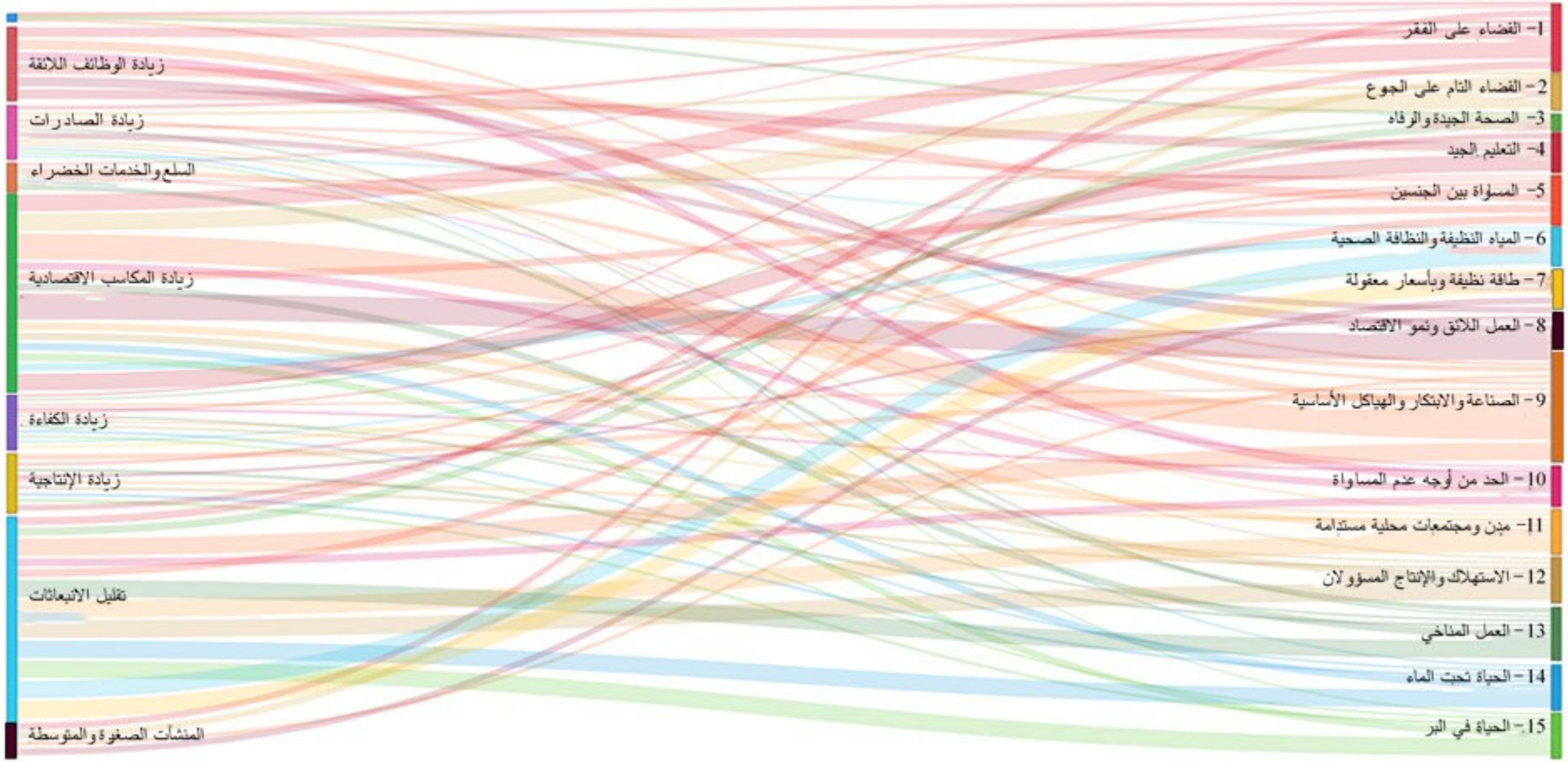
تحديد أهداف التنمية المستدامة على أساس مجالات أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة

1- في إطار إعداد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل 2022-2025، أجرت اليونيدو سلسلة من الدراسات المتعلقة بتحديد أهداف التنمية المستدامة للتحقق من صحة هذه البيانات ودعم بيان المنظمة ذي المصداقية بشأن مساهمتها، من خلال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، في خطة عام 2030 الأوسع نطاقا. وأتاحت نظرية المنظمة للتغيير المعتمدة في دورة التخطيط الاستراتيجي السابقة والموضَّحة في الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء إجراء تحليل أكثر تفصيلا حيث يتناول العلاقة بين كل مجال من مجالات النتائج التسعة ذات الأثر وجميع أهداف التنمية المستدامة. وقد أُجري التحليل مع مراعاة الأدلة المستمدة من الأدبيات الاقتصادية المتعلقة بالتصنيع والتنمية المستدامة، والأدلة البرنامجية المستمدة من تقييمات مشاريع اليونيدو وبرامجها. وأكدت الدراسات الروابط السببية الإيجابية بين التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة، وقدمت رؤى مفيدة حول المسارات الرئيسية المؤدية إلى المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2- ويعرض هذا المرفق رسما بيانيا لهذه الروابط بين التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة استنادا إلى التحليل المقدم أعلاه. وفي الرسم البياني (أ)، تُحسب الروابط على أساس مصفوفة من المعامِلات تستند إلى الدراسات المذكورة أعلاه وإلى الوزن النسبي لمجالات الأثر على النحو المبين في بيانات الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء حتى شباط/فبراير 2021. ويبين الرسم البياني (ب) الصورة التي تستند فقط إلى مصفوفة معامِلات التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة لإظهار المساهمة المحتملة لليونيدو في خطة عام 2030 الأوسع نطاقا.

3- وأخيرا، من المهم الإشارة إلى أن الدراسات تشير إلى أن الخيارات السياساتية تؤثر تأثيرا كبيرا على قوة هذه العلاقات بل واتجاهها في بعض الأحيان. وبعبارة أخرى، تزيل الأطر التنظيمية المؤاتية المفاضلات بين التقدم في التصنيع وفي أهداف التنمية المستدامة الأخرى، ويمكن أن تحوّلها في الواقع إلى أوجه تآزر. وفي مثال واضح، تُعتبر التدابير التنظيمية التي تحظر استخدام المواد الملوثة في الإنتاج الصناعي شروطا مسبقة بالغة الأهمية لتحقيق التصنيع دون الإضرار بالبيئة (ومن ثمَّ أهداف التنمية المستدامة 9 و11 و12 و13، إلخ). وبالمثل، يمكن لاعتماد وتنفيذ سياسات تراعي المنظور الجنساني أن يحدثا فرقا من حيث التصنيع الشامل اجتماعيا (أهداف التنمية المستدامة 5 و9 و1 و10، من بين أهداف أخرى). ويؤكد ذلك الحاجةَ إلى دمج الجوانب المعيارية في تدخلات اليونيدو إذا ما أريد تحقيق أثر متوازن للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

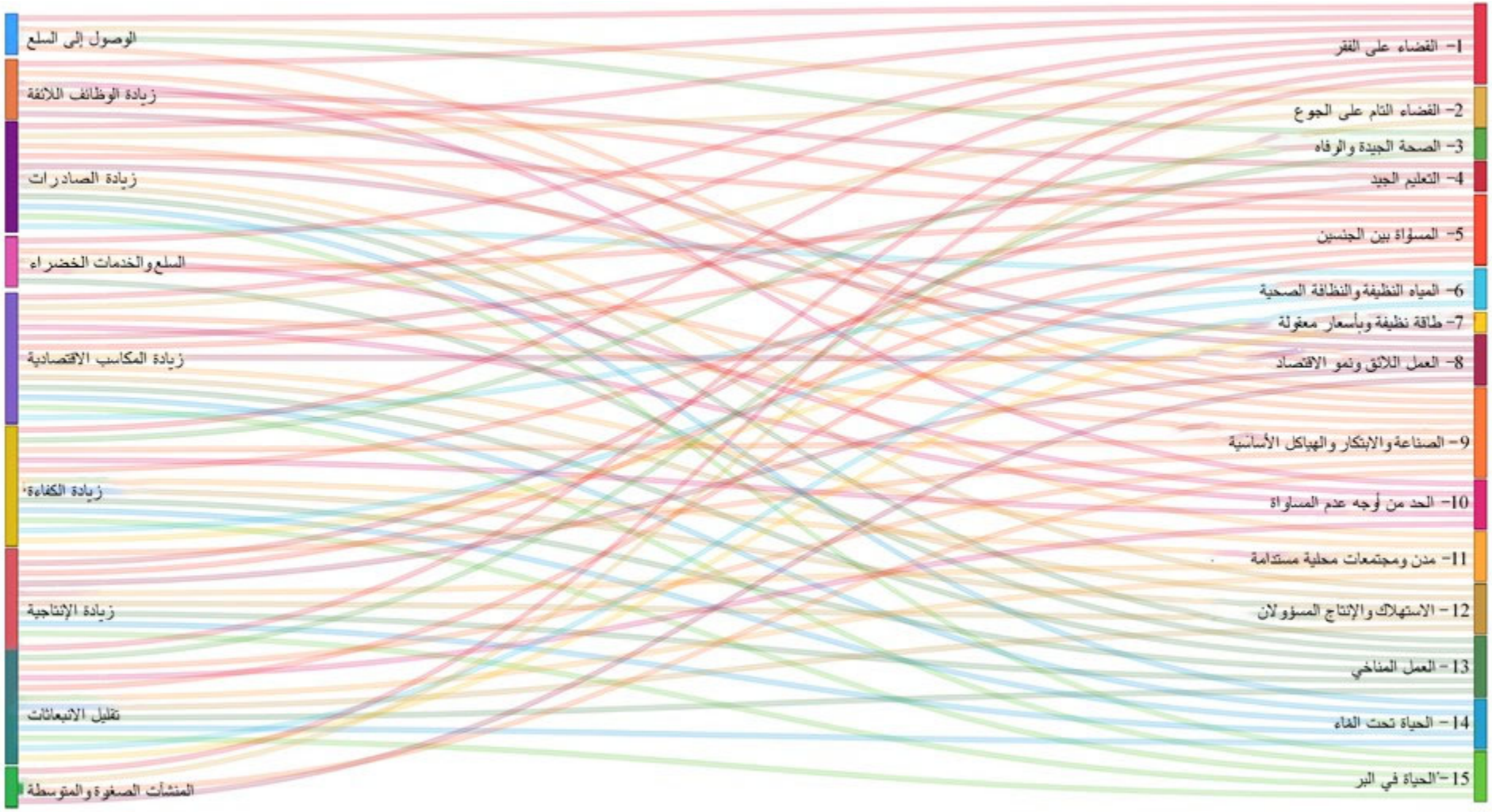
(أ) **تحديد الروابط بين مجالات أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة والأهداف 1-15 من أهداف التنمية المستدامة استنادا إلى بيانات الإطار المتكامل بشأن النتائج والأداء[12] ومصفوفة معامِلات التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة**



استنادا إلى معهد التنمية الخارجية واليونيدو (2020).

(12) حتى شباط/فبراير 2021.

(ب) تحديد الروابط بين مجالات أثر التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة والأهداف 1-15 من أهداف التنمية المستدامة استنادا فقط إلى مصفوفة معامِلات التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة



استنادا إلى معهد التنمية الخارجية واليونيدو (2020).