



آخر المعلومات للأعضاء تجديد المنظمة



المشتريات تصبح أبسط وأقل مركزية

كانت الإجراءات الخاصة بالمشتريات في منظمة الأغذية والزراعة موضع عناية خاصة في إطار السعي إلى تحسين العمليات الإدارية والمالية. والأهداف المنشودة من ذلك هي زيادة الوضوح والكفاءة وتفويض قدر أكبر من السلطات إلى المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية.

وتمثلت الخطوة الأولى في إعادة النظر بالكامل في القسم الخاص بالمشتريات في دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة – وهي عملية تمتد على ثلاث سنوات ستفضي في نهاية المطاف إلى إصدار دليل جديد وتخصيص صفحة إلكترونية على الإنترنت للمشتريات.

ولطالما كانت في ما مضى السياسات والإجراءات الخاصة بالمشتريات "مركزة في المقر الرئيسي" إلى حد كبير، مما جعل المكاتب الميدانية في حيرة من أمرها بالنسبة لمعرفة متى يمكنها اتخاذ إجراءات خاصة بالمشتريات بصورة مستقلة. وقد أدى هذا أحياناً إلى حدوث التباس في تراتبية المسؤوليات وصنع القرارات وإلى الحد من المساءلة، وفي أحيان أخرى إلى تأخير صدور القرارات.

أما الآن، وبحسب المسؤولية عن الاستراتيجية الخاصة بالمشتريات وعن رصدها، Regina Gambino، "يوجد في كل مكتب موظف أٌجيز له اتخاذ القرارات ضمن الحدود الجديدة المحددة مؤخراً. وقد أصبح بإمكان ممثلي المنظمة إصدار تراخيص لطلبات أو عقود للحصول على الخدمات بقيمة قد تصل إلى 100 000 دولار أمريكي (مقابل 50 000 دولار أمريكي سابقاً)؛ والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية بقيمة قد تصل إلى 150 000 دولار أمريكي

(مقابل 75 000 دولار أمريكي سابقاً)؛ والممثلين الإقليميين بمبلغ قد يصل إلى 200 000 دولار أمريكي (مقابل 150 000 دولار أمريكي سابقاً).

وفي البلدان التي تُنفَّذ فيها مشاريع ميدانية كبرى بصورة استثنائية، قد يستدعي الأمر منح ممثل المنظمة فيها سلطات أكبر في مجال المشتريات. ويمكن زيادة الحدود المسموح بها لفترة زمنية معينة أو في حالات خاصة إذا اقتضى الأمر ذلك وفي حال توافر القدرات اللازمة.

وأُطلق في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2009 برنامج شامل للتدريب بإشراف فريق من الموظفين المتفرسين في مجال المشتريات وذلك لإطلاع الموظفين على الإجراءات الجديدة الخاصة بالمشتريات. وجرى حتى تاريخه تنفيذ هذا البرنامج التدريبي الذي يمتدّ على خمسة أيام في كلٍّ من أكرا وأديس أبابا ونيروبي وجوهانسبرغ وبودابست وبانكوك. وسيُقام في مرحلة لاحقة في القاهرة وسانتياغو وشيلي وفي مقرّ آخر من المقار الناطقة باللغة الفرنسية.

وهناك طلب كبير على التدريب وردود الفعل كانت إيجابية بشكل عام. وأوضحت Gambino أنّ "التدريب يشمل المشتريات ولكنه يراعي أيضاً المفاهيم الرئيسية لتغيير الثقافة أي الشمولية والتمكين والمساءلة."

والعمل جارٍ أيضاً على تصميم موقع إلكتروني جديد خاص بالمشتريات في المنظمة وموجّه إلى البائعين وإلى الجماهير الأخرى من خارج المنظمة.

اعتماد تدابير جديدة لإدارة المخاطر

تماشياً مع ما أفضى إليه التقييم الخارجي المستقل وخطة العمل الفورية لمتابعة التقييم، تعتمد المنظمة مناهج وممارسات جديدة لإدارة المخاطر في المنظمة ككلّ.

ويفيد Boyd Haight، مدير التخطيط الاستراتيجي والموارد وقائد مشروع لإدارة المخاطر في إطار خطة العمل الفورية "إننا نعوّل في عملنا على الهياكل الموجودة أساساً لإدارة المخاطر. وإدارة ما هو غير مؤكد هو في صلب عملنا. وقد تتخذ المخاطر المحدقة بالمنظمة أشكالاً عدة من سوء الأحوال الجوية وصولاً إلى الخطأ البشري، ومن حدوث تغيير حكومي في بلد ما وصولاً إلى اتخاذ أحد الشركاء الرئيسيين إجراءات لم تكن في الحسبان."

وإدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من الإدارة المستندة إلى النتائج وهي جانب رئيسي من جوانب عملية الإصلاح والتجديد اللذين تشهدهما المنظمة حالياً. ويضيف Haight أنه من خلال جعل إدارة المخاطر جزءاً من الإدارة المستندة إلى النتائج، "نعمل على ترسيخ هذا النهج في برنامج عملنا ككلّ. فنحدد المخاطر بصورة منهجية بالنسبة إلى كل نتيجة من النتائج التنظيمية المقررة. وننطلق من بعض الفرضيات عند تحديد المخرجات ونحدد المخاطر التي من شأنها أن تحول دون تحقيقها."

وكمثال على ذلك، "تقوم المنظمة بإسداء المشورة. ولكي يحقق هذا الأثر المرجو، لا بدّ من وضعه حين التنفيذ. وفي الواقع، نلاحظ وجود خطر ما هو مثلاً عدم قدرة بلد من البلدان على الأخذ بالسياسة أو المشورة التقنية التي نوفرها له لعدم امتلاكه القدرات الكافية. لكنّ هذا لا يعني أننا لا نجازف، بيد أننا نسعى إلى التخفيف من حدة المخاطر."

هذا بالإضافة إلى المخاطر المعهودة التي لطالما توقّف عندها المراجعون ومنها مثلاً هدر الأموال والفساد أو الغشّ والخطر المتصل بالسمعة.

ويفيد John Fitzsimon، الذي عُيّن مؤخراً في منصب المفتش العام ورئيس المراجعة الداخلية، المنظمة بخبرته الطويلة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية في مؤسسات أخرى. ويقول Fitzsimon "إنّ إدارة المخاطر تتعلق بالثقافة بقدر تعلقها بالنظم. ولا بدّ من إتاحة فسحة للتشاور بصورة مشروعة عما قد يتسبب في فشل أمر ما والنظر في الخيارات المتاحة وإعداد خطة بديلة وإيجاد نوع من الضمانة."

ويقول Haight "يمكن أن نتوقع من أعضاء المنظمة أن يؤدوا الدور الموكل إليهم عندما ننظر إلى المنظمة بالإجمال على المستوى الكلي. وإنّ إدارة المخاطر تحدد للأعضاء جدولاً للأعمال سوف يساعدهم في أن يقرروا ما هي المجالات التي يرغبون في التركيز عليها خلال المناقشات في الأجهزة الرئاسية."

بيد أنّ الهدف المنشود ليس القضاء نهائياً على المخاطر. ويضيف السيد Haight "لن يكون بوسعنا الابتكار من دون المخاطرة ولن نتمكن من إيجاد طرق جديدة وأفضل للقيام بعملنا. علينا أن نتعايش مع عدم اليقين. وإنّ إدارة المخاطر سوف تمكّن الأفراد من المخاطرة بصورة مننظمة ومضبوطة."

تعليقات؟ مقترحات؟ اكتب إلى Members-Update@fao.org