الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 8 : سلسلة الإمداد الإنسانية: المشتريات الاستراتيجية والمخزون والتكلفة الإجمالية

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-8

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 8 : سلسلة الإمداد الإنسانية: المشتريات الاستراتيجية والمخزون والتكلفة الإجمالية

الأهداف

- قيادة سلسلة الإمداد بوصفها قضية استراتيجية: الآجال والتكاليف والجودة والمخاطر والأثر البيئي.
- تصميم استراتيجية للمشتريات (مصفوفة كراليتش، الاتفاقات الإطارية، التخزين المسبق) وتطبيق عتبات المانحين وإجراءاتهم.
- تحديد حجم المخزون والنقل بحسابات بسيطة (مخزون الأمان، نقطة إعادة الطلب، التكلفة الإجمالية للملكية، قواعد إنكوترمز).

لماذا تُعدّ سلسلة الإمداد شأنًا من شؤون الإدارة العليا

يُقدَّر عادةً أن اللوجستيات والمشتريات تمثّل حصة كبيرة من الإنفاق الإنساني، يُستشهد بها غالبًا في حدود 60 إلى 80 % (فان واسنهوف، 2006). ووفر بنسبة 5 % على هذا الإنفاق يساوي في الغالب أكثر من كل جهود خفض تكاليف المقر. كما تحدّد سلسلة الإمداد **سرعة** الاستجابة و**جودة** المساعدة وجزءًا كبيرًا من **مخاطر الاحتيال**.

التوتر المحوري هو **السرعة مقابل التكلفة**: الشحن الجوي الطارئ يكلّف غالبًا من 5 إلى 10 أضعاف الشحن البحري، لكنه يسلّم في أيام بدلًا من أسابيع. على القادة تحديد قواعد اللعبة مسبقًا: ما الفئات التي تُخزَّن مسبقًا، ومتى يكون الشحن الجوي مبرّرًا، وما الآجال المقبولة لكل نوع من التدخلات.

مؤشرات رئيسية تُتابع على مستوى البلد: **مدة معالجة** طلبات الشراء (من الطلب إلى التسليم)، **نسبة التسليم الكامل وفي الموعد**، **حصة المشتريات بموجب اتفاقات إطارية**، **دوران المخزون وانتهاء صلاحيته**، **التكلفة اللوجستية لكل طن مُسلَّم** و**نسبة امتثال** ملفات الشراء عند التدقيق.

استراتيجية المشتريات: كراليتش والاتفاقات الإطارية

تصنّف **مصفوفة كراليتش** (1983) فئات المشتريات حسب **أثرها المالي** و**مخاطر الإمداد**:

الربع	أمثلة إنسانية	الاستراتيجية
غير حرجة (أثر ضعيف، مخاطر ضعيفة)	لوازم مكتبية، معدات صغيرة	التبسيط: كتالوجات، بطاقات شراء، تجميع الطلبات
رافعة (أثر قوي، مخاطر ضعيفة)	أغطية مشمعة، حقائب نظافة، وقود في مناطق مخدومة جيدًا	المنافسة، اتفاقات إطارية متعددة السنوات، مشتريات مشتركة بين الوكالات
اختناق (أثر ضعيف، مخاطر قوية)	قطع غيار لمركبات محددة، أدوية نادرة	التأمين: مخزون أمان، موردون بدلاء، توحيد المواصفات
استراتيجية (أثر قوي، مخاطر قوية)	الأغذية العلاجية، الأدوية الأساسية، النقل في مناطق النزاع	شراكات دائمة، تخزين مسبق، خطط استمرارية

الاتفاقات الإطارية هي أقوى أداة للتوفيق بين السرعة والامتثال: تُجرى المنافسة مرة واحدة مسبقًا، ثم تُصدر الطلبيات في أيام قليلة أثناء الأزمة. وتنص إجراءات المانحين (مثل القواعد المطبّقة على الشركاء الإنسانيين للمفوضية الأوروبية، أو العتبات التي تحدّدها كل منظمة) على **عتبات** تصبح الإجراءات بعدها أثقل: شراء مباشر، استشارة عدة

موردين، مناقصة مفتوحة محلية ثم دولية. كما تنص على **إجراءات طوارئ** (تفاوض مباشر مبرَّر)، يجب توثيقها بمذكرة استثناء.

> للمدير: كل استثناء من الإجراء العادي يجب تبريره كتابيًا، واعتماده على المستوى الصحيح، وحفظه في الملف. فالطوارئ الحقيقية غير الموثّقة تصبح، عند التدقيق، نفقة غير مؤهّلة.

إدارة المخزون: المعادلات والقرارات

ثلاثة حسابات تغطي معظم قرارات المخزون:

- **مخزون الأمان** (نهج بسيط): متوسط الاستهلاك اليومي × هامش الأجل، أو بدقة أكبر z × الانحراف المعياري للطلب خلال أجل إعادة التموين.
- **نقطة إعادة الطلب** = متوسط الاستهلاك اليومي × أجل إعادة التموين + مخزون الأمان.
- **كمية الطلب الاقتصادية** (معادلة ويلسون): EOQ = √(2 × D × S / H)، حيث D الطلب السنوي، وS التكلفة الثابتة للطلبية، وH التكلفة السنوية لتخزين وحدة واحدة.

مثال. يستهلك برنامج تغذية 40 كرتونة من الغذاء العلاجي يوميًا. أجل إعادة التموين 60 يومًا؛ ويُعتمد مخزون أمان يعادل 20 يومًا من الاستهلاك. نقطة إعادة الطلب = 40 × 60 + 20 × 40 = 2 400 + 800 = 3 200 كرتونة: بمجرد أن يبلغ المخزون 3 200 كرتونة يجب إصدار طلبية. وإذا ارتفع الأجل إلى 90 يومًا بسبب تعطّل في الميناء، ترتفع نقطة إعادة الطلب إلى 40 × 90 + 800 = 4 400 كرتونة.

قاعدة **FEFO** (الأقرب انتهاءً يُصرف أولًا) إلزامية للأدوية والأغذية. ويجب أن يكون الجرد الفعلي فصليًا على الأقل، ومفاجئًا للمخزون الحساس، مع مطابقته ببطاقات المخزون والنظام.

النقل وقواعد إنكوترمز والتكلفة الإجمالية للملكية

تضيف **التكلفة الإجمالية للملكية** (TCO) إلى سعر الشراء جميع التكاليف حتى الاستخدام: النقل، التأمين، الرسوم والضرائب (معفاة غالبًا للمنظمات المسجّلة، لكن مع آجال إدارية)، التخزين، الخسائر، الصيانة والتخلّص. قد يكلّف مورد دولي أرخص أكثر من مورد محلي بعد احتساب كل التكاليف والآجال؛ وفي المقابل، المنتج المحلي ذو الجودة غير الكافية مكلف من حيث الخسائر والإضرار بالسمعة.

تحدّد **قواعد إنكوترمز 2020** الصادرة عن غرفة التجارة الدولية توزيع التكاليف والمخاطر بين البائع والمشتري. الأكثر استخدامًا: **EXW** (يتحمّل المشتري كل شيء من المصنع)، **FCA** (يسلّم البائع البضاعة مخلَّصة للتصدير إلى الناقل المعيّن)، **CIF** (يدفع البائع الشحن والتأمين حتى ميناء الوصول، لكن المخاطر تنتقل إلى المشتري عند التحميل)، **DAP** (التسليم في المكان المتفق عليه دون تخليص الاستيراد)، **DDP** (التسليم مخلَّصًا مع دفع الرسوم). واختيار قاعدة خاطئة قد يجعل المنظمة تتحمّل خطرًا ظنّت أنها نقلته.

مثال على التكلفة الإجمالية. 10 000 غطاء مشمّع: عرض دولي بسعر 9,50 دولار للوحدة FCA، مضافًا إليه 2,80 دولار للشحن والتأمين، و1,20 دولار للتخليص والنقل الداخلي، بأجل 10 أسابيع؛ عرض إقليمي بسعر 12,60 دولار مسلَّمًا DAP في المستودع، بأجل 3 أسابيع. التكلفة الإجمالية للعرض الدولي: 13,50 دولار؛ للإقليمي: 12,60 دولار مضافًا إليها نحو 0,40 دولار للتخليص = 13,00 دولار. العرض الإقليمي أرخص وأسرع، شرط أن تكون الجودة مطابقة للمواصفات (فحص وعيّنات).

المخاطر والتوطين واستدامة سلسلة الإمداد

تشمل خريطة **مخاطر السلسلة**: الاعتماد على مورد أو ممر وحيد، تقلّب الأسعار وأسعار الصرف، انعدام أمن الطرق، قيود الاستيراد، موسمية الوصول والاحتيال. والاستجابات: عدة موردين مؤهّلين، ممرات بديلة، تخزين مسبق

إقليمي، بنود ربط الأسعار بمؤشر، التأمين، والتنسيق عبر **مجموعة اللوجستيات** (تبادل المعلومات حول الوصول، خدمات مشتركة للنقل والتخزين).

تنقل **التحويلات النقدية** جزءًا من سلسلة الإمداد إلى الأسواق المحلية: يُتخذ القرار بناءً على تحليل للأسواق (قدرة التجار على استيعاب الطلب، الترابط، الأسعار) ومتابعة مستمرة للأسعار. لكنها لا تلغي المخاطر: بل تنقلها إلى مقدّمي خدمات الدفع وإلى حماية البيانات.

أصبحت **الاستدامة البيئية** مطلبًا للمانحين: يُلزم ميثاق المناخ والبيئة للمنظمات الإنسانية (2021) الموقّعين بخفض انبعاثاتهم، لا سيما الناتجة عن النقل والمشتريات. الروافع: تفضيل المشتريات المحلية أو الإقليمية ذات الجودة، تقليل الشحن الجوي عبر التخزين المسبق، تقليل التغليف، إدارة النفايات والبلاستيك، واختيار منتجات أكثر متانة.

تمرين: مخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب واختيار المورد

الجزء 1. توزّع قاعدة في المتوسط 250 حقيبة نظافة أسبوعيًا. يسلّم المورد الرئيسي في 6 أسابيع. الطلب متغيّر، وتريدون تغطية 3 أسابيع إضافية من الاستهلاك. احسبوا مخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب بعدد الحقائب. ماذا يحدث إذا ضاعف وباء الكوليرا الاستهلاك لمدة شهرين؟

الجزء 2. طلب سنوي قدره 12 000 حقيبة، تكلفة ثابتة للطلبية (الإجراءات، النقل، الاستلام) قدرها 400 دولار، تكلفة تخزين 2,40 دولار لكل حقيبة سنويًا. احسبوا كمية الطلب الاقتصادية. لماذا لا تُطبَّق كما هي في منطقة نزاع؟

الحل. الجزء 1: مخزون الأمان = 250 × 3 = 750 حقيبة؛ نقطة إعادة الطلب = 250 × 6 + 750 = 2 250 حقيبة. إذا تضاعف الاستهلاك إلى 500 حقيبة أسبوعيًا، تصبح نقطة إعادة الطلب 500 × 6 + 750 = 3 750؛ ويجب إطلاق طلبية طارئة وتفعيل اتفاق إطاري أو اقتراض مخزون بين الوكالات عبر المجموعة القطاعية. الجزء 2: EOQ = √(2 × 12 000 × 400 / 2,40) = √4 000 000 = 2 000 حقيبة لكل طلبية. في منطقة النزاع قد ينقطع الوصول: يُفضَّل مخزون أعلى وتخزين مسبق، لأن تكلفة نفاد المخزون تفوق بكثير تكلفة التخزين.

للتذكر

- سلسلة الإمداد رافعة استراتيجية: السرعة والتكلفة والجودة ومخاطر الاحتيال.
- كراليتش: غير حرجة، رافعة، اختناق، استراتيجية؛ الاتفاقات الإطارية توفّق بين السرعة والامتثال.
- نقطة إعادة الطلب = الاستهلاك × الأجل + مخزون الأمان؛ EOQ = √(2DS/H).
- قارنوا العروض بالتكلفة الإجمالية للملكية وتحقّقوا من قاعدة إنكوترمز: من يدفع ومن يتحمّل المخاطر ومتى.
- كل استثناء طارئ يُبرَّر كتابيًا ويُحفظ؛ وإلا أصبحت النفقة غير مؤهّلة.

الاختبار

1. استهلاك 30 وحدة يوميًا، أجل إعادة التموين 45 يومًا، مخزون أمان 15 يومًا. نقطة إعادة الطلب هي:
   A. 1 350 وحدة
   B. 1 800 وحدة
   C. 450 وحدة
   D. 2 250 وحدة

2. D = 8 000 وحدة سنويًا، S = 250 دولارًا لكل طلبية، H = 4 دولارات لكل وحدة سنويًا. كمية الطلب الاقتصادية هي:
   A. 500
   B. 1 000
   C. 2 000
   D. 4 000

3. بموجب قاعدة CIF، يتحمّل خطر الهلاك في البحر:
   A. البائع حتى ميناء الوصول
   B. المشتري، منذ التحميل على متن السفينة في ميناء الشحن، حتى لو دفع البائع الشحن والتأمين
   C. شركة التأمين وحدها
   D. وكيل الشحن

4. وفق كراليبتش، تُصنَّف الأغذية العلاجية الجاهزة للاستخدام في أزمة تغذية على أنها:
   A. غير حرجة
   B. رافعة
   C. اختناق
   D. استراتيجية

5. العرض أ: 20 دولارًا FCA + 6 دولارات للشحن والتأمين + 2 دولار للتخليص، بأجل 12 أسبوعًا. العرض ب: 27 دولارًا DDP، بأجل أسبوعين، بجودة مماثلة. ما الاستنتاج؟
   A. أ أرخص بـ7 دولارات
   B. ب أقل بدولار واحد في التكلفة الإجمالية ويسلّم قبل 10 أسابيع
   C. كلاهما بالتكلفة نفسها تمامًا
   D. لا يمكن مقارنة قواعد إنكوترمز مختلفة

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. D · 5. B