HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في اللوجستيات وسلسلة الإمداد الإنسانية: إمداد سريع وجيد وعادل

مادة الدرس · الأسبوع 1 : سلسلة الإمداد الإنسانية: الفاعلون والتدفقات والتكاليف

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لقيادة سلسلة إمداد إنسانية: رسم خريطة السلسلة والتكلفة عند الوصول، والتنبؤ بالطلب ومخزونات الأمان، والمشتريات والمنافسة، وقواعد إنكوترمز والعقود، والنقل، والمستودعات والجرد، والأسطول والوقود، والجمارك والإعفاءات، والتخزين المسبق والتوزيعات، والمنتجات الصحية وسلسلة التبريد، والأداء والتكاليف والبيئة، والسياقات المقيّدة وحماية البيانات. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-logistique-supply-/chain/semaine-1

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

الأسبوع 1 : سلسلة الإمداد الإنسانية: الفاعلون والتدفقات والتكاليف

الأهداف

- وصف مراحل سلسلة الإمداد الإنسانية وتدفقاتها (المادية والمعلوماتية والمالية).
- تحديد موقع اللوجستيات في تكلفة الاستجابة ونجاحها، والتعرّف على أبرز فاعليها وآليات التنسيق فيها.
- رسم خريطة لسلسلة حقيقية وتحديد نقاط الاختناق والمخاطر فيها.

لماذا تحسم اللوجستيات مصير الاستجابة

تمثّل اللوجستيات والمشتريات في الغالب **60 إلى 80 % من نفقات** العملية الإنسانية، إذا احتُسبت السلع المشتراة والنقل والتخزين والموظفون الذين يديرونها. فالتوزيع الذي يصل متأخرًا ثلاثة أسابيع، أو سلسلة التبريد المنقطعة، أو المخزون منتهي الصلاحية، كلها لها عواقب مباشرة على الأشخاص الذين نساعدهم.

تتجاوز **سلسلة الإمداد** (supply chain) اللوجستيات بمعناها الضيق. فهي تشمل كل شيء: تحديد الاحتياج، والتخطيط، والشراء، والنقل الدولي والمحلي، والتخليص الجمركي، والتخزين، والتوزيع حتى المستفيد، والتغذية الراجعة. وهي تربط بين ثلاثة تدفقات:

- **التدفق المادي**: السلع، من المورّد إلى المستفيد، وأحيانًا في الاتجاه المعاكس (المرتجعات، والمواد المستبعدة).
- **تدفق المعلومات**: الاحتياجات، والطلبيات، والمخزون، وتتبّع الشحنات، وإثباتات التسليم.
- **التدفق المالي**: الميزانيات، والالتزامات، والمدفوعات، وتكاليف النقل والتخزين.

لا تكون السلسلة أبدًا أسرع من أبطأ حلقاتها: وهي في الغالب التخليص الجمركي أو الموافقة الداخلية أو الكيلومتر الأخير، ونادرًا ما تكون النقل الدولي.

مراحل السلسلة

تتبع سلسلة الإمداد الإنسانية النموذجية سبع مراحل:

- **1. الاحتياج**: التقييم، والمواصفات الفنية، والكميات (بالتعاون مع البرنامج).
- **2. التخطيط**: خطة الإمداد، والجدول الزمني، والميزانية، واختيار الشراء محليًا أو إقليميًا أو دوليًا.
- **3. الشراء**: طرح المنافسة، والعقد، ومراقبة الجودة.
- **4. النقل**: الدولي (بحرًا وجوًا وبرًا)، ثم الوطني والمحلي.
- **5. التخليص الجمركي**: الوثائق، والإعفاءات، والتفتيش.
- **6. التخزين**: المستودع الرئيسي، والمستودعات الميدانية، وإدارة المخزون.
- **7. التوزيع**: الكيلومتر الأخير، والتسليم إلى المستفيدين، وإثبات التسليم، والمتابعة بعد التوزيع.

تُحسب **المهلة الإجمالية** (lead time) بجمع المراحل المتتالية. **مثال:** المواصفات أسبوع واحد، والمناقصة الدولية 5 أسابيع، والإنتاج 4 أسابيع، والشحن البحري 5 أسابيع، والتخليص الجمركي أسبوعان، والنقل الداخلي أسبوع واحد، والتوزيع أسبوع واحد = **19 أسبوعًا**. ويمكن للشراء الإقليمي عبر الطرق البرية أن يقلّص هذه المهلة إلى 8 أو 10 أسابيع، غالبًا بتكلفة وحدة أعلى لكن بتكلفة نقل وتخزين أقل.

الفاعلون والتنسيق

تُشرك السلسلة الإنسانية فاعلين كثيرين:

- **المنظمات العملياتية**: المنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة، والحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، ولكل منها إجراءاتها.
- **مجموعة اللوجستيات** (Logistics Cluster)، بقيادة برنامج الأغذية العالمي: التنسيق، والمعلومات (خرائط الوصول، وحالة الطرق والمطارات)، والخدمات المشتركة (النقل، والتخزين المشترك) عند وجود ثغرات.
- **الخدمات المشتركة**: UNHAS (خدمة الأمم المتحدة للنقل الجوي الإنساني)، ومستودعات الاستجابة الإنسانية (UNHRD)، ومنصات التخزين المشتركة.
- **الحكومة**: الجمارك، وهيئة إدارة الكوارث، والوزارات الفنية، وسلطات الموانئ.
- **القطاع الخاص**: المورّدون، ووكلاء الشحن، والناقلون، والمصارف، ومشغّلو الاتصالات الهاتفية.

الخدمات المشتركة خيار وليست إلزامًا: إذ تُقارَن تكلفتها وموثوقيتها بتكلفة السوق وموثوقيته. وهي ثمينة حين لا تعمل السوق (الوصول الجوي، والمناطق غير الآمنة) ولتجميع المعلومات وتبادلها.

التكلفة اللوجستية الكاملة

لا يكشف سعر شراء الصنف عن تكلفته الحقيقية. فـ**التكلفة عند الوصول** (landed cost) تضيف كل ما يلزم لإيصاله إلى نقطة الاستخدام:

- سعر الشراء والتغليف؛
- النقل الدولي والتأمين؛
- الرسوم والضرائب (إن لم تكن معفاة)، ورسوم التخليص الجمركي ووكيل الشحن؛
- النقل الداخلي، والمناولة، والتخزين؛
- الخسائر والأضرار وانتهاء الصلاحية؛
- تكلفة الوقت: تأخّر نشاط ما، وتكلفة رأس المال المجمّد في المخزون.

مثال. أغطية بلاستيكية: عرض دولي بسعر 9 دولار للقطعة، والشحن والتأمين 2,40 دولار، والتخليص الجمركي 0,60 دولار، والنقل الداخلي 1,20 دولار، والتخزين والمناولة 0,30 دولار، والخسائر 2 %: التكلفة عند الوصول = (9 + 2,40 + 0,60 + 1,20 + 0,30) / 0,98 ≈ 13,78 دولار. وعرض إقليمي بسعر 11,50 دولار مع نقل بري 1,10 دولار، وتخليص جمركي 0,40، ونقل داخلي 0,80، وتخزين 0,30، وخسائر 1 %: (11,50 + 1,10 + 0,40 + 0,80 + 0,30) / 0,99 ≈ 14,24 دولار. العرض الدولي أرخص بمقدار 0,46 دولار للقطعة، لكنه يصل بعد 9 أسابيع: فإذا كان موسم الأمطار يبدأ بعد 8 أسابيع، فالعرض الإقليمي هو الوحيد المفيد.

الطوارئ، والتعافي، والتنمية

لا تكون للسلسلة الأولويات نفسها في كل مرحلة:

المرحلة	الأولوية	الممارسات النموذجية
الطوارئ الحادة	السرعة، والتوافر	المخزون المسبق التموضع، والشحن الجوي، وإجراءات الطوارئ، والمشتريات المحلية دون مناقصة طويلة
الأزمة الممتدة	التكلفة، والموثوقية	الاتفاقات الإطارية، والنقل البري أو البحري، وتخطيط الطلب، والمستودعات المستقرة
التعافي	الأسواق المحلية، والاستدامة	المشتريات المحلية، والتحويلات النقدية، وتعزيز قدرات المورّدين المحليين

من الأخطاء الشائعة الإبقاء على ممارسات الطوارئ (الشحن الجوي، والشراء المباشر) مدة طويلة بعد انتهاء المرحلة الحادة: فتنفجر التكاليف وتضعف الضوابط. والخطأ المعاكس هو تطبيق إجراءات ثقيلة في اليوم الأول من الكارثة. ويجب أن تكون إجراءات الطوارئ معدّة سلفًا ومحدودة زمنيًا وموثّقة.

رسم خريطة السلسلة

خريطة السلسلة هي الأداة الأولى لمسؤول اللوجستيات. فهي تعرض في صفحة واحدة: المورّدين، ونقاط الدخول (الموانئ والمطارات والحدود)، والمستودعات، ومحاور النقل، ونقاط التوزيع، مع تحديد المهلة والقدرة والتكلفة والمخاطر لكل وصلة.

مثال على القراءة. الميناء A ← المستودع الرئيسي (يومان، 600 طن/أسبوع) ← المستودع الميداني (5 أيام في موسم الجفاف، و12 في موسم الأمطار، 150 طنًا/أسبوع) ← نقاط التوزيع (يوم واحد). الاحتياج: 220 طنًا أسبوعيًا في موسم الأمطار. نقطة الاختناق هي محور المستودع الرئيسي ← الميدان: فقدرة 150 طنًا/أسبوع لا تكفي. الخيارات: التخزين المسبق قبل موسم الأمطار (220 − 150 = 70 طنًا عجزًا أسبوعيًا، أي 70 × 16 = 1 120 طنًا لـ16 أسبوعًا من الأمطار)، أو استئجار شاحنات إضافية ملائمة، أو استخدام وسيلة نقل أخرى (المراكب النهرية، أو النقل الجوي العرضي).

> رسم خريطة السلسلة يعني طرح سؤال «أين نقطة الاختناق؟» قبل أن تشلّ الاستجابة.

تمرين: اختيار مصدر الإمداد

الوضع. عليك توفير 20 000 مجموعة لوازم نظافة قبل بداية موسم الأمطار، بعد 10 أسابيع. أمامك خياران: 1) مورّد دولي: 14 دولار للمجموعة، والشحن البحري والتأمين 3 دولار، والتخليص الجمركي 0,50 دولار، والنقل الداخلي 1,50 دولار، والخسائر 2 %، والمهلة الإجمالية 16 أسبوعًا؛ 2) مورّد إقليمي: 17 دولار للمجموعة، والنقل البري 1,20 دولار، والتخليص الجمركي 0,30 دولار، والنقل الداخلي 1 دولار، والخسائر 1 %، والمهلة 7 أسابيع. تنصّ الميزانية على 21 دولار للمجموعة عند الوصول.

المطلوب. 1) احسب التكلفة عند الوصول لكل خيار. 2) التكلفة الإجمالية لـ20 000 مجموعة والفارق عن الميزانية. 3) التوصية.

الحل. 1) الدولي: (14 + 3 + 0,50 + 1,50) / 0,98 = 19 / 0,98 ≈ 19,39 دولار. الإقليمي: (17 + 1,20 + 0,30 + 1) / 0,99 = 19,50 / 0,99 ≈ 19,70 دولار. 2) الدولي: 20 000 × 19,39 ≈ 387 800 دولار (وفر بنحو 32 200 دولار من ميزانية قدرها 420 000)؛ الإقليمي: 20 000 × 19,70 ≈ 394 000 دولار (وفر بنحو 26 000 دولار). 3) الخيار الدولي أرخص بنحو 6 200 دولار لكنه يصل بعد 6 أسابيع من بدء الأمطار: فهو لا يلبّي الاحتياج. التوصية: الشراء الإقليمي، مع توثيق المبرّر (المهلة) في ملف الشراء؛ والنظر في اتفاق إطاري دولي لإعادة بناء مخزون الطوارئ قبل الموسم التالي.

للتذكر

- تمثّل اللوجستيات والمشتريات في الغالب 60 إلى 80 % من نفقات العملية.
- ثلاثة تدفقات تُدار معًا: المادي، والمعلوماتي، والمالي.
- المهلة الإجمالية = مجموع المراحل المتتالية؛ ونادرًا ما يكون النقل الدولي هو نقطة الاختناق.
- قارِن العروض على أساس التكلفة عند الوصول، شاملةً الخسائر والمهلة، لا على أساس سعر الشراء وحده.
- ارسم خريطة السلسلة لتعثر على نقطة الاختناق قبل أن تشلّ الاستجابة.

الاختبار

1. المواصفات أسبوع واحد، والمناقصة 4، والإنتاج 3، والشحن 6، والتخليص الجمركي 2، والنقل الداخلي 1. المهلة الإجمالية هي:
   A. 6 أسابيع
   B. 17 أسبوعًا
   C. 12 أسبوعًا
   D. 15 أسبوعًا

2. صنف سعره 10 دولار، وتكاليف إيصاله 3 دولار، والخسائر 5 %. التكلفة عند الوصول تبلغ نحو:
   A. 13,00 دولار
   B. 12,35 دولار
   C. 13,68 دولار
   D. 13,65 دولار

3. تقود مجموعة اللوجستيات:
   A. اليونيسف
   B. المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
   C. مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (أوتشا)
   D. برنامج الأغذية العالمي

4. قدرة محور ما 150 طنًا/أسبوع، والاحتياج 200 طن/أسبوع لمدة 12 أسبوعًا. الكمية الواجب تخزينها مسبقًا:
   A. 600 طن
   B. 2 400 طن
   C. 50 طنًا
   D. 1 800 طن

5. الإبقاء على الشحن الجوي ستة أشهر بعد المرحلة الحادة هو عمومًا:
   A. ممارسة جيدة لتحقيق السرعة
   B. مصدر لتكاليف مفرطة يجب تصحيحه
   C. إلزامي
   D. بلا أثر

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