HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 12 : قيادة سلسلة الإمداد: السياقات المقيّدة، والأدوات الرقمية، والتنظيم، والمشروع النهائي

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-12

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

الأسبوع 12 : قيادة سلسلة الإمداد: السياقات المقيّدة، والأدوات الرقمية، والتنظيم، والمشروع النهائي

الأهداف

- تكييف السلسلة مع السياقات المقيّدة: النزاعات، والعقوبات، ومحدودية الوصول، والإدارة عن بُعد.
- اختيار أدوات رقمية ملائمة ونشرها (إدارة المخزون، ومتابعة المشتريات، وبيانات التوزيع) مع حماية البيانات.
- تنظيم وظيفة سلسلة الإمداد في المنظمة وإنجاز المشروع النهائي: خطة إمداد كاملة لاستجابة ما.

السلاسل في سياقات النزاع والعقوبات

في النزاعات المسلحة، يجب أن تحترم سلسلة الإمداد المبادئ الإنسانية والقانون:

- **الحياد والاستقلال**: التحقق من المورّدين والناقلين لضمان عدم ارتباطهم بأطراف النزاع؛ ولا دفع أي مبالغ للجماعات المسلحة.
- **العقوبات**: التحقق المنهجي من المورّدين والناقلين والشركاء مقابل قوائم العقوبات (مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة، وغيرها حسب مصادر التمويل). وتوجد استثناءات إنسانية (مثل قرار مجلس الأمن 2664 المعتمد في 2022)، لكن لها حدودًا ولا تُعفي من العناية الواجبة.
- **السلع ذات الاستخدام المزدوج**: الأسمدة، والمواد الكيميائية، ومعدات الاتصال: التراخيص ومتابعة الاستخدام النهائي.
- **خطر التحويل**: مراقبة التوزيعات، والمطابقات، والمتابعة بعد التوزيع، وآليات الشكاوى.

إن تحويل المساعدات لصالح طرف في النزاع قد يؤدي إلى تعليق تمويل المنظمة بأكملها: واللوجستيات في الصف الأول لمنعه وكشفه.

الإدارة عن بُعد

حين لا يستطيع الموظفون الدوليون أو حتى الوطنيون الوصول إلى منطقة ما، تُدار السلسلة **عن بُعد**، غالبًا بالتعاون مع شركاء أو مقدّمي خدمات محليين. الضوابط الملائمة:

- **التحقق عبر طرف ثالث** (third-party monitoring): شركات أو منظمات مستقلة تزور المستودعات والتوزيعات.
- **الأدلة الرقمية**: صور مؤرَّخة ومحدَّدة الموقع جغرافيًا، وتسجيلات التوقيع الإلكتروني، وتتبّع الشاحنات بنظام GPS.
- **الاتصال بالمستفيدين** على عينة، عبر مركز اتصال مستقل.
- **مطابقات معزَّزة** وحدود تسامح أدنى.
- **نقل مدروس للمخاطر**: عدم نقل مخاطر أمنية إلى الشركاء لا يستطيعون إدارتها، وتمويل تكاليفهم الأمنية.

مثال على التحقق بالاتصالات. 3 000 أسرة مخدومة؛ وعينة من 300 أسرة جرى الاتصال بها؛ وأمكن الوصول إلى 255، منها 240 تؤكد الاستلام الكامل، و9 استلامًا جزئيًا، و6 عدم الاستلام. معدل التأكيد = 240 / 255 ≈ 94 %. وتُحال الحالات الإشكالية الـ15 (5,9 %) إلى آلية الشكاوى ويُتحقق منها؛ وبالتعميم على 3 000 أسرة، يمثّل ذلك نحو 176 أسرة يُحتمل أنها لم تُخدم كما ينبغي.

الأدوات الرقمية

تحسّن الأدوات الرقمية الموثوقية والسرعة إذا كانت **ملائمة للسياق** (الاتصال بالشبكة، والمهارات، والتكلفة):

- **إدارة المخزون والمستودعات**: من جدول البيانات المنظّم إلى البرمجيات المتخصصة؛ وقد طُوّرت أدوات عدة للقطاع الإنساني، بعضها مفتوح المصدر ومجاني.
- **متابعة المشتريات**: لوحة متابعة للطلبات والآجال والحالات، مرتبطة بالمالية.
- **نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)** الذي يدمج المشتريات والمخزون والأسطول والمالية، للمنظمات ذات الحجم المعيّن.
- **بيانات التوزيع**: تسجيل المستفيدين، والتوزيع بالبطاقة أو رمز QR أو القياسات الحيوية، والمطابقة الآلية.
- **تتبّع المركبات والشحنات**.

حماية البيانات. بيانات المستفيدين (الهوية، والموقع، والقياسات الحيوية) حساسة: ففي النزاع، قد تعرّض قائمة المستفيدين أشخاصًا للخطر. المبادئ: التقليل (عدم جمع إلا ما يلزم)، والموافقة المستنيرة، والأمن (التشفير، وصلاحيات الوصول)، ومدة حفظ محدودة، وحذر شديد مع القياسات الحيوية، وتقييم الأثر قبل أي نظام جديد.

تنظيم وظيفة سلسلة الإمداد

تقوم وظيفة سلسلة الإمداد الفعّالة على:

- **هيكل واضح**: مسؤول سلسلة الإمداد على المستوى القطري، مع مسؤولين عن المشتريات والمستودعات والأسطول والنقل؛ ومسؤولي لوجستيات في القواعد الميدانية؛ وصلة وظيفية بالمقر بشأن المعايير والمشتريات الدولية.
- **إجراءات مكتوبة** ودليل محدَّث، ملائم للسياق، مع نماذج (طلب الشراء، وأمر الشراء، وبطاقات المخزون، وسجلات الرحلات).
- **تفويضات** صلاحيات ملائمة: إذا كانت مركزية جدًا أبطأت كل شيء؛ وإذا كانت واسعة جدًا أضعفت الرقابة.
- **الكفاءات**: التدريب المستمر، والشهادات المهنية في القطاع، والمسارات المهنية للموظفين الوطنيين.
- **شراكة مع البرامج والمالية**: اجتماعات التخطيط، والمؤشرات المشتركة، وحضور اللوجستيات منذ تصميم المشاريع والميزانيات.

> اللوجستيات التي لا تُستشار إلا بعد توقيع المشروع ترث ميزانيات غير واقعية وآجالًا مستحيلة. مكانها على الطاولة منذ المذكرة المفاهيمية.

التنسيق والخدمات المشتركة

لا تستطيع أي منظمة القيام بكل شيء وحدها في أزمة كبرى. ويوفّر التنسيق اللوجستي:

- **معلومات مشتركة**: حالة الطرق والموانئ والمطارات، والقدرات، والإجراءات الجمركية، وأسعار النقل.
- **خدمات مشتركة** حين تعجز السوق: النقل البري، والجوي (UNHAS)، والنهري، والتخزين المشترك، والوقود، واتصالات الطوارئ (مجموعة اتصالات الطوارئ).
- **مناصرة جماعية** من أجل الوصول، والإعفاءات، والتيسير الجمركي.
- **مشتريات مشتركة** وتقاسم الاتفاقات الإطارية بين المنظمات.

استخدام خدمة مشتركة لا يُعفي من الالتزامات: فالمنظمة تبقى مسؤولة عن سلعها ووثائقها وعن المساءلة أمام المستفيدين والجهات المانحة.

المشروع النهائي: خطة إمداد لاستجابة ما

يتمثّل المشروع النهائي للميني MBA في اللوجستيات وسلسلة الإمداد في كتابة **خطة إمداد كاملة** من 6 إلى 10 صفحات، لأزمة حقيقية (ببيانات عامة) أو افتراضية لكن واقعية:

- **1. السياق والسيناريو**: السكان المستهدفون، والاحتياجات، والمرحلة، وقيود الوصول والأمن.
- **2. خريطة السلسلة**: نقاط الدخول، والمستودعات، والمحاور، والآجال، والقدرات، ونقاط الاختناق.
- **3. الاحتياجات بالأرقام**: الأصناف، والمواصفات، والكميات، والجدول الزمني، ومخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب.
- **4. استراتيجية الشراء**: محلي أو إقليمي أو دولي، والإجراءات، والاتفاقات الإطارية، ومقارنة التكلفة عند الوصول.
- **5. النقل والجمارك والتخزين**: الوسائل، والدورات، والوثائق، والإعفاءات، وتحديد حجم المستودعات.
- **6. التوزيع والمساءلة**: المواقع، والطاقة الاستيعابية، والمطابقة، والمتابعة بعد التوزيع، وحماية البيانات.
- **7. الميزانية اللوجستية والمؤشرات**: التكلفة لكل طن أو لكل أسرة، ولوحة المتابعة، والبصمة البيئية.
- **8. المخاطر والضوابط**: الاحتيال، والتحويل، والعقوبات، والسلامة على الطرق، وخطة الطوارئ.

معايير التقييم: دقة الحسابات، والاتساق بين الأجزاء، وواقعية الآجال والتكاليف، واحترام القواعد (المشتريات، والجمارك، والعقوبات)، وجودة المساءلة، والوضوح. ويُعدّ المشروع جزءًا من امتحان الشهر الثالث.

تمرين: استعادة زمام سلسلة متعثرة

الوضع. تتولى إدارة سلسلة الإمداد في عملية تجري في منطقة نزاع. الملاحظات: وسيط مهلة الشراء 52 يومًا؛ وOTIF المورّدين 64 %؛ ومستودعان من 5 دون جرد منذ 9 أشهر؛ وناقل محلي يملكه شقيق قائد في جماعة مسلحة؛ وقوائم المستفيدين تُتداول عبر تطبيق مراسلة غير مشفَّر؛ والتحقق بالاتصالات: 88 % تأكيد على عينة من 250 أسرة أمكن الوصول إليها؛ واللوجستيات لا تُدعى إلى اجتماعات تصميم المشاريع.

المطلوب. رتّب المشكلات حسب خطورتها واقترح خطة على مدى 30 و60 و90 يومًا.

الحل. الخطورة: 1) الناقل المرتبط بجماعة مسلحة (خطر تمويل طرف في النزاع، واحتمال انتهاك العقوبات وقواعد الجهات المانحة)؛ 2) قوائم المستفيدين غير المحمية (خطر على سلامة الأشخاص)؛ 3) معدل التأكيد البالغ 88 % (12 % من المشكلات، أي نحو 30 أسرة من 250: خطر التحويل)؛ 4) المستودعات دون جرد؛ 5) الآجال وOTIF؛ 6) غياب اللوجستيات عن التصميم. الخطة. 30 يومًا: تعليق التعامل مع الناقل والتحقق من مقدّمي الخدمات الآخرين مقابل قوائم العقوبات، وإبلاغ الإدارة، والجهات المانحة حسب العقود؛ ووقف التداول غير المشفَّر، وتأمين القوائم، وإبلاغ الفرق؛ وجرد كامل في المستودعين بفريق من الخارج؛ والتحقيق في الحالات غير المؤكدة. 60 يومًا: مناقصة نقل جديدة مع عناية واجبة معزَّزة؛ وتفكيك مهلة الشراء ومراجعة التفويضات؛ ومراجعة أداء المورّدين. 90 يومًا: لوحة متابعة شهرية؛ ومشاركة اللوجستيات في جميع المذكرات المفاهيمية؛ وإجراءات لحماية البيانات وتدريب عليها.

للتذكر

- النزاعات والعقوبات: التحقق من جميع مقدّمي الخدمات، ولا دفع للأطراف، والعناية الواجبة رغم الاستثناءات الإنسانية.
- الإدارة عن بُعد: التحقق عبر طرف ثالث، والأدلة الرقمية، والاتصال بالمستفيدين، والمطابقات المعزَّزة.
- بيانات المستفيدين: التقليل، والتأمين، وتحديد مدة الحفظ، والحذر مع القياسات الحيوية.
- يجب أن تكون اللوجستيات على الطاولة منذ تصميم المشاريع والميزانيات.
- الخدمات المشتركة تساعد، لكن كل منظمة تبقى مسؤولة عن سلعها وعن مساءلتها.

الاختبار

1. عينة من 400 أسرة أمكن الوصول إليها، 368 منها تؤكد الاستلام الكامل. معدل التأكيد:
   A. 92 %
   B. 8 %
   C. 86 %
   D. 96 %

2. ناقل يملكه أحد أقارب قائد مسلح. الإجراء الأول:
   A. التفاوض على سعر أفضل
   B. تعليق التعامل معه وتطبيق العناية الواجبة المعزَّزة
   C. تجاهل الأمر إن كان موثوقًا
   D. مطالبته بإقرار على الشرف

3. يعني مبدأ تقليل البيانات:
   A. تخزين البيانات على قرص صغير
   B. حذف جميع البيانات
   C. عدم جمع إلا البيانات اللازمة للغرض
   D. تقاسم البيانات مع عدد أقل من الجهات المانحة

4. في نزاع، استخدام خدمة نقل مشتركة:
   A. ينقل كامل المسؤولية إلى الخدمة المشتركة
   B. ممنوع
   C. يُعفي من المطابقات
   D. لا يُعفي المنظمة من التزاماتها تجاه سلعها ومساءلتها

5. لماذا يجب أن تشارك اللوجستيات في تصميم المشاريع؟
   A. لخفض الميزانية
   B. لتكون الميزانيات والآجال والجدوى واقعية منذ البداية
   C. لاختيار المستفيدين
   D. لأن الجهات المانحة تشترط ذلك دائمًا

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