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

مادة الدرس · الأسبوع 4 : عقود المورّدين وقواعد إنكوترمز والتكلفة الإجمالية ومراقبة الجودة

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-4

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

-

الأسبوع 4 : عقود المورّدين وقواعد إنكوترمز والتكلفة الإجمالية ومراقبة الجودة

الأهداف

- اختيار شرط إنكوترمز المناسب واستخلاص نتائجه على التكاليف والمخاطر والوثائق.
- مقارنة العروض على أساس التكلفة الإجمالية للملكية، والتفاوض على بنود تعاقدية حامية (الغرامات، والضمانات، والدفع).
- تنظيم مراقبة الجودة وتقييم أداء المورّدين.

قواعد إنكوترمز

تحدّد **قواعد إنكوترمز** (قواعد غرفة التجارة الدولية، إصدار 2020)، في عملية بيع ما، النقطة التي تنتقل عندها **المخاطر** من البائع إلى المشتري، ومن يدفع أي **تكاليف**. وهي لا تنظّم انتقال الملكية ولا الدفع.

- **EXW** (تسليم المصنع): يتحمّل المشتري كل شيء ابتداءً من المصنع، بما في ذلك التحميل والتصدير. أقصى درجات المخاطرة على المشتري.
- **FCA** (تسليم الناقل): يسلّم البائع البضاعة، مخلَّصة للتصدير، إلى الناقل الذي يعيّنه المشتري.
- **FOB** (التسليم على ظهر السفينة، بحري): تنتقل المخاطر حين تصبح البضاعة على متن السفينة في ميناء الشحن.
- **CFR / CIF** (بحري): يدفع البائع أجرة الشحن حتى ميناء الوصول (والتأمين الأدنى في CIF)، لكن المخاطر تنتقل إلى المشتري منذ التحميل في ميناء المغادرة.
- **CPT / CIP** (جميع وسائل النقل): ما يعادل CFR/CIF لجميع وسائل النقل؛ ويشترط CIP تأمينًا بتغطية موسّعة.
- **DAP** (التسليم في مكان الوصول): يسلّم البائع في المكان المتفق عليه، دون تخليص للاستيراد.
- **DDP** (التسليم خالص الرسوم): يتحمّل البائع كل شيء، بما في ذلك التخليص الجمركي ورسوم الاستيراد. وكثيرًا ما يكون مستحيلًا أو غير ملائم حين تستفيد المنظمة من إعفاءات، لأن البائع هو المستورد.

فخّ شائع: في CIF يدفع البائع أجرة الشحن، لكن إذا غرقت السفينة فإن المشتري هو من يتحمّل الخسارة ويطالب شركة التأمين. تحقّق دائمًا من مستوى التغطية.

المقارنة على أساس التكلفة الإجمالية

لا يمكن مقارنة عرضين بشرطَي إنكوترمز مختلفين على أساس السعر المعلن. بل يُعاد كل عرض إلى النقطة نفسها (**التكلفة عند الوصول** إلى المستودع)، وبالنسبة إلى المعدات تُحسب **التكلفة الإجمالية للملكية** (TCO): الشراء + النقل + التركيب + الطاقة + الصيانة + قطع الغيار + القيمة المتبقية السالبة.

مثال على المولّدات على مدى 5 سنوات:

البند	المولّد A	المولّد B
السعر عند الوصول	12 000	18 000
الاستهلاك	4 لتر/ساعة	3 لتر/ساعة
الوقود (8 ساعات/يوم، 300 يوم/سنة، 1,20 دولار/لتر، 5 سنوات)	57 600	43 200
الصيانة على مدى 5 سنوات	9 000	6 000
التكلفة الإجمالية	78 600	67 200

المولّد B، الأغلى بنسبة 50 % عند الشراء، يكلّف أقل بـ11 400 دولار على مدى 5 سنوات. وقود A: 4 × 8 × 300 × 1,20 × 5 = 57 600. ويمكن للجنة اختيار B إذا كانت المعايير المعلنة تشمل التكلفة الإجمالية؛ وإلا فيجب أن تشملها المناقصة التالية.

البنود التعاقدية الأساسية

يحمي أمر الشراء أو العقد المنظمةَ عبر بضعة بنود أساسية:

- **الموضوع والكميات والمواصفات** (في ملحق)، وشرط إنكوترمز ومكان التسليم.
- **مهلة التسليم** و**غرامات التأخير**: مثلًا 0,5 % من المبلغ عن كل يوم تأخير، بسقف قدره 10 %.
- **شروط الدفع**: عند التسليم وبعد الاستلام المطابق؛ وتجنّب الدفعات المسبقة، أو تحديد سقف لها (20 إلى 30 %) مع ضمان مصرفي.
- **الضمان** الفني (12 شهرًا للمعدات) و**ضمان حسن التنفيذ** للعقود الكبيرة (غالبًا 5 إلى 10 %).
- **الفحص والاستلام**: حق الفحص قبل الشحن؛ ورفض الأصناف غير المطابقة على نفقة المورّد.
- **البنود الأخلاقية**: مكافحة الفساد، والعقوبات، وعمل الأطفال، والاستغلال والانتهاك الجنسيان، وحق التدقيق.
- **الفسخ**، والقوة القاهرة، وتسوية النزاعات.

حساب الغرامة. عقد بقيمة 60 000 دولار، وتسليم بتأخير 12 يومًا، وغرامة 0,5 % يوميًا، وسقف 10 %. الغرامة = 60 000 × 0,5 % × 12 = 3 600 دولار (6 %، دون السقف البالغ 6 000 دولار). ومع تأخير 25 يومًا: يُحسب 7 500 دولار، ويُخفَّض إلى السقف البالغ 6 000 دولار.

مراقبة الجودة

تتدخل مراقبة الجودة في ثلاث لحظات:

- **قبل الشحن**: فحص لدى المورّد تجريه المنظمة أو شركة فحص، للكميات الكبيرة والأدوية والأصناف الحرجة.
- **عند الاستلام**: العدّ، والفحص البصري، وأخذ العينات وفق خطة (مثلًا طرد واحد من كل 20)، والتحقق من تواريخ انتهاء الصلاحية والدفعات.
- **عند الاستخدام**: الملاحظات الواردة من الفرق والمستفيدين (المتابعة بعد التوزيع).

تقرير الاستلام. يسجّل الكميات المستلمة والناقصة والتالفة وغير المطابقة. ويوقّعه أمين المخزن وشاهد، ولا يوقّعه أبدًا الطالب وحده. ويُسجَّل الاستلام «مع التحفّظ» على إشعار التسليم الخاص بالناقل، وإلا تصبح المطالبة صعبة جدًا.

بالنسبة إلى **الأدوية والمنتجات الصحية**، تنطبق قواعد خاصة: مورّدون مؤهَّلون مسبقًا (مثلًا من منظمة الصحة العالمية أو من مراكز شراء إنسانية معترف بها)، وممارسات التوزيع الجيدة، ومراقبة التواريخ وظروف التخزين. وشراء دواء من سوق محلية غير خاضعة للرقابة يعرّض لخطر المنتجات المغشوشة.

تقييم المورّدين وإدارتهم

يُقيَّم كل مورّد مهم بعد كل عقد، وفق شبكة بسيطة:

- **المهلة**: نسبة التسليمات في الموعد وكاملة (OTIF، on time in full).
- **الجودة**: معدل عدم المطابقة عند الاستلام.
- **السعر**: الاستقرار والتنافسية.
- **الخدمة**: سرعة الاستجابة، وصحة الوثائق، ومعالجة الشكاوى.
- **الامتثال**: الأخلاقيات، واحترام العقد.

مثال على OTIF. 40 تسليمًا خلال السنة: 34 في الموعد، منها 31 كاملة؛ و6 متأخرة. OTIF = 31 / 40 = 77,5 %. لم يتحقق الهدف البالغ 90 %: مقابلة مع المورّد، وخطة تحسين، والبحث عن مورّدين بديلين.

وإدارة العلاقة تعني أيضًا **الدفع في الموعد**: فالمنظمة التي تدفع بعد 90 يومًا تخسر أفضل المورّدين المحليين أو تدفع سعرًا أعلى.

المشتريات المحلية والأسواق

الشراء محليًا يقلّص الآجال ويدعم الاقتصاد، لكنه يتطلب **تحليلًا للسوق**:

- هل تستطيع السوق توفير الكميات دون أن تلتهب الأسعار على السكان؟
- هل الجودة ثابتة؟
- هل لدى المورّدين القدرة المالية على قبول الدفع عند التسليم؟

مثال على أثر الأسعار. تبيع سوق محلية عادةً 50 طنًا من الفاصوليا شهريًا. وتريد منظمة شراء 40 طنًا دفعة واحدة. هذا يمثّل 80 % من العرض الشهري: خطر كبير لارتفاع الأسعار على الأسر التي لا تتلقى مساعدة. الخيارات: توزيع الشراء على عدة أشهر، أو الجمع بين المحلي والإقليمي، أو اللجوء إلى التحويلات النقدية إذا كانت السوق قادرة على الاستجابة تدريجيًا.

تساعد تحليلات السوق (مثل أدوات من نوع MSMA أو متابعات الأسعار لدى برنامج الأغذية العالمي) على الاختيار بين المساعدة العينية والمشتريات المحلية والتحويلات النقدية.

تمرين: عرضان بشرطَي إنكوترمز مختلفين

الوضع. شراء 2 000 لفة من الأغطية البلاستيكية. العرض 1: 28 دولار للفة EXW (مصنع في الخارج)؛ والتكاليف على عاتق المشتري: التحميل والتصدير 0,80 دولار، والشحن البحري 4,20 دولار، والتأمين 0,30 دولار، والتخليص الجمركي ورسوم الميناء 1,20 دولار، والنقل حتى المستودع 1,50 دولار. العرض 2: 36 دولار للفة DAP المستودع (غير مخلَّص جمركيًا)؛ والتخليص الجمركي على عاتق المشتري 1,20 دولار. المهلة: العرض 1 = 12 أسبوعًا؛ والعرض 2 = 7 أسابيع. الغرامات المنصوص عليها: 0,5 % يوميًا، بسقف 10 %.

المطلوب. 1) التكلفة عند الوصول لكل لفة في كل عرض. 2) الفارق الإجمالي. 3) إذا سُلّم العرض 2 بتأخير 15 يومًا، فما الغرامة؟ 4) أي عرض، وبأي شروط؟

الحل. 1) العرض 1: 28 + 0,80 + 4,20 + 0,30 + 1,20 + 1,50 = 36 دولار؛ العرض 2: 36 + 1,20 = 37,20 دولار. 2) الفارق: 1,20 × 2 000 = 2 400 دولار لصالح العرض 1. 3) قيمة العرض 2: 72 000 دولار؛ الغرامة 0,5 % × 15 × 72 000 = 5 400 دولار (7,5 %، دون السقف البالغ 7 200 دولار). 4) إذا كان الاحتياج خلال أقل من 12 أسبوعًا، يتفوّق العرض 2 رغم التكلفة الإضافية البالغة 2 400 دولار (3,3 %)؛ ففي EXW تتحمّل المنظمة أيضًا كل المخاطر منذ المصنع وعليها تنظيم التصدير، ما يتطلب وكيل شحن موثوقًا. وإذا لم تكن المهلة حرجة، فالعرض 1، مع وكيل شحن وتأمين مناسب.

للتذكر

- تنظّم قواعد إنكوترمز المخاطر والتكاليف، لا الملكية ولا الدفع.
- في CIF وCFR، تنتقل المخاطر إلى المشتري منذ التحميل في ميناء المغادرة.
- قارِن على أساس التكلفة عند الوصول، وبالنسبة إلى المعدات على أساس التكلفة الإجمالية للملكية.
- الغرامات المسقوفة، والدفع بعد الاستلام المطابق، والضمانات، والبنود الأخلاقية تحمي المنظمة.
- الشراء محليًا يتطلب تحليلًا للسوق حتى لا تلتهب الأسعار.

الاختبار

1. في شرط إنكوترمز CIF، متى تنتقل المخاطر إلى المشتري؟
   A. عند الوصول إلى ميناء الوصول
   B. في مستودع المشتري
   C. عند التحميل على متن السفينة في ميناء المغادرة
   D. في المصنع

2. عقد بقيمة 40 000 دولار، وتأخير 8 أيام، وغرامة 0,5 % يوميًا، وسقف 10 %. الغرامة:
   A. 1 600 دولار
   B. 4 000 دولار
   C. 160 دولار
   D. 3 200 دولار

3. 50 تسليمًا، منها 42 في الموعد و38 في الموعد وكاملة. قيمة OTIF هي:
   A. 84 %
   B. 92 %
   C. 76 %
   D. 50 %

4. مولّد يستهلك 2 لتر/ساعة، 10 ساعات/يوم، 300 يوم سنويًا، والوقود بسعر 1,50 دولار/لتر. التكلفة السنوية للوقود:
   A. 6 000 دولار
   B. 4 500 دولار
   C. 3 000 دولار
   D. 9 000 دولار

5. لماذا يكون شرط إنكوترمز DDP غير ملائم في الغالب لمنظمة غير حكومية معفاة؟
   A. لأنه مكلف جدًا
   B. لأن البائع هو المستورد، فلا ينطبق إعفاء المنظمة
   C. لأن الجهات المانحة تمنعه
   D. لأنه غير موجود في النقل البحري

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