

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع:

تأثير الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد العالمية

دراسة حالة: سلاسل إمداد الغذاء والطاقة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية.

تخصص: مالية وتجارة دولية.

الأستاذ المشرف:

- د/هاني منال.

من إعداد الطالب:

- سعادي عبدالمالك.

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جوامع لبيبة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- هاني منال
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- وصاف عتيقة

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع:

تأثير الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد العالمية

دراسة حالة: سلاسل إمداد الغذاء والطاقة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية.

تخصص: مالية وتجارة دولية.

الأستاذ المشرف:

- د/هاني منال.

من إعداد الطالب:

- سعادي عبدالمالك.

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جوامع لبيبة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- هاني منال
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- وصاف عتيقة

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة الزمر الآية [9]



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آثار الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد العالمية للغذاء والطاقة. وذلك بتسليط الضوء على مفاهيم أساسية لسلسلة الإمداد التي تعتبر شبكة معقدة تربط دول العالم وهذا ترابط جعل منها عرضة لعدة مخاطر وأزمات. وعليه انطلقت الدراسة من الإشكالية: كيف أثرت الأزمة الأوكرانية الروسية على سلاسل الإمداد العالمية للغذاء والطاقة؟.

بعد عرض أسباب الأزمة وطبيعتها وتحليل أثارها على سلاسل الإمداد والتطرق لمكانة روسيا و أوكرانيا في الاقتصاد العالمي، توصلنا إلى أن أثر الأزمة كان حادا على سلاسل الإمداد للغذاء والطاقة نتيجة قطع طرق النقل البحري وغلق الموانئ الأوكرانية انعكس ذلك في ارتفاع القياسي للأسعار الغذاء والطاقة في السوق العالمي. وهذا راجع لكون روسيا أهم موردي الطاقة في العالم و أوكرانيا تعتبر سلة الغذاء العالمي. ومن المرجح أن تستمر التداعيات على هذين القطاعين الحساسين كلما طال أمد الأزمة .

الكلمات المفتاحية: روسيا – أوكرانيا - سلاسل الإمداد – الغذاء - الطاقة.

## Summary

The study aimed to illustrate the effects of the Russian-Ukrainian crisis on global food and energy supply chains. By highlighting the basic concepts of the supply chain, which is a complex network connecting the world's nations, this interdependence has made them vulnerable to several risks and crises. The study was therefore problematic: how did the Ukrainian-Russian crisis affect global food and energy supply chains?

After outlining the causes and nature of the crisis and analysing its impact on supply chains and addressing Russia's and Ukraine's place in the global economy, we concluded that the impact of the crisis on food and energy supply chains was acute as a result of the interruption of shipping routes and the closure of Ukrainian ports, reflected in the record high prices for food and energy in the global market. This is due to Russia being the world's most important energy supplier and Ukraine being the world's food basket. The repercussions on these two sensitive sectors are likely to persist as the crisis prolongs.

**Keyword : Russia – Ukraine – Supply Chain – Food – Energy .**

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	النسبة المئوية لأهم الصادرات الروسية من الصادرات العالمية	1

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	مبادئ الإمداد	1
7	سلسلة الإمداد	2
15	مخاطر سلاسل الامداد	3
21	فيروس كورونا يعطل سلاسل الإمداد العالمية	4
26	خريطة أوكرانيا والدول المجاورة لها	5
27	خريطة اللغات في أوكرانيا	6
28	خريطة إمارة كييفان روس سنة 1054	7
31	خريطة تظهر شبكة أنابيب نقل الغاز الروسي عبر الأراضي الأوكرانية	8
33	خريطة شبه جزيرة القرم	9
39	أهمية أوكرانيا في الأسواق العالمية للغذاء	10
45	شركة شحن Maersk تعلق خدماتها إلى موانئ روسية	11
46	حركة السفن التجارية في البحر الأسود	12
48	مناطق الإنتاج الرئيسية من القمح والذرة وعباد الشمس، والموانئ في أزوف والبحر الأسود، والطرق البحرية للممداد الغذاء الأوكراني	13
50	صادرات النفط الروسية (من جانفي 2022 إلى جانفي 2023)	14
51	حجم استيراد الغاز الطبيعي من روسيا عبر Nord Stream في الاتحاد الأوروبي	15
52	هرم أبراهام ماسلو للاحتياجات الإنسان	16
53	أسعار العقود الآجلة للقمح والذرة وفول الصويا والقمح الاحمر	17
54	الأسعار الشهرية للحوم البقر في جميع أنحاء العالم من جانفي 2014 إلى مارس 2023	18
55	سعر النفط الخام برنت خلال الفترة ديسمبر 2021 - أبريل 2022	19
56	متوسط سعر خام برنت الشهري من أكتوبر 2020 إلى فيفري 2023	20
57	سعر الغاز الطبيعي خلال الفترة (ديسمبر 2021- ماي 2023 )	21
58	أسعار الكهرباء في بعض بلدان الاتحاد الأوروبي من جانفي 2020 إلى مارس 2023	22

## قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث	1

## فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
IV	شكر وعرهان
IV	ملخص الدراسة
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
IV - IV	فهرس المحتويات
أ-ز	مقدمة.
<b>الفصل الأول: مدخل نظري للإمداد</b>	
2	تمهيد.
<b>10-3</b>	<b>المبحث الأول: عموميات حول الإمداد</b>
4-3	<b>المطلب الأول: تاريخ الإمداد (اللوجيستيك)</b>
4-3	أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية
4	ثانياً: الفكر اللوجستي في المؤسسة
9-5	<b>المطلب الثاني: الإمداد و سلاسل الإمداد</b>
6-5	أولاً: الإمداد
9-6	ثانياً: سلاسل الإمداد (supply chain)
11-9	<b>المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإمداد (اللوجيستيك)</b>
10-9	أولاً: أهمية الإمداد (اللوجيستيك)
11-10	ثانياً: أهداف الإمداد (اللوجيستيك)



16-11	المبحث الثاني: إدارة سلاسل الإمداد
12-11	المطلب الأول: إدارة (سلسلة الإمداد SMC و سلسلة الإمداد العالمية GSC)
13	المطلب الثاني: إدارة تكاليف سلسلة الإمداد (SCCM)
16-14	المطلب الثالث: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد (SCRM)
22-16	المبحث الثالث: الأزمات العالمية لسلاسل الإمداد
18-16	المطلب الأول: مفهوم الأزمة وتعريفها
19	المطلب الثاني: أزمة الرهن العقاري 2008
22-20	المطلب الثالث: فيروس كورونا (كوفيد-19)
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تحليلية لأثار الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة	
25	تمهيد
34-26	المبحث الأول: طبيعة الأزمة الروسية - الأوكرانية
28-26	المطلب الأول: دراسة عامة حول أوكرانيا
32-28	المطلب الثاني: العلاقات الروسية الأوكرانية
30-28	أولا - من كييفان روس إلى نهاية العهد السوفيتي
32-30	ثانيا - العلاقات الثنائية بعد تفكك الاتحاد السوفيتي
32-32	المطلب الثالث: انطلاق الأزمة الروسية الأوكرانية
33-32	أولا - ضم شبه جزيرة القرم
34	ثانيا - الغزو الروسي لأوكرانيا 2022
44-35	المبحث الثاني: أثار الأزمة على الاقتصاد العالمي
37-35	المطلب الأول: مكانة الاقتصاد الروسي و الأوكراني على المستوى العالمي
37-35	أولا: مكانة الاقتصاد الروسي عالميا
39-37	ثانيا: مكانة الاقتصاد الأوكراني عالميا
41-39	المطلب الثاني: تبعات الأزمة على الاقتصاد الروسي و الأوكراني
40-39	أولا: بالنسبة لروسيا
41	ثانيا- بالنسبة لأوكرانيا

44-42	المطلب الثالث: أثر الأزمة الروسية - الأوكرانية على الاقتصاد العالمي
60-44	المبحث الثالث: تداعيات الأزمة على سلاسل الإمداد العالمية
51-44	المطلب الأول: آثار الأزمة على سلاسل الإمداد
46-44	أولا - اضطرابات في سلسلة الإمداد العالمية
49-46	ثانيا - أثر الأزمة على سلسلة الإمداد الغذائية
51-49	ثالثا - أثر الأزمة على الإمدادات الطاقة
59-52	المطلب الثاني: تأثير الأزمة على أسعار العالمية للغذاء والطاقة
52-52	أولا- أسعار الغذاء العالمية
59-55	ثانيا - أسعار الطاقة العالمية
56-55	1- أسعار النفط العالمية
59-57	2- أسعار العالمية للغاز الطبيعي
60-59	المطلب الثالث: الاتجاهات المستقبلية لسلاسل الإمداد الغذاء والطاقة
61	خلاصة الفصل
64-63	الخاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	



# المقدمة

## المقدمة

تعتبر سلاسل الإمداد العمود الفقري للتجارة الدولية، فهي عصب التبادل التجاري العالمي. لأهميتها في حركة السلع والبضائع بين الدول، فكان لها تأثير على الاقتصاد العالمي وذلك بتأثرها بشتى الأزمات. فلم تكد تهنأ بعدة أشهر من تعافيا من الآثار المدمرة التي لحقت بها بسبب جائحة كورونا، حتى تعرضت لتحداً جديد وهو الأزمة الروسية الأوكرانية.

إذ تسببت الأزمة الروسية-الأوكرانية في تفاقم أزمة سلاسل الإمداد العالمية المضطربة والضعيفة بالفعل، والتي لم تتعاف بعد من التأثيرات السلبية لجائحة كورونا، وزادت العمليات العسكرية الروسية في أوكرانيا من حدة الضغوط المفروضة على سلاسل الإمداد، التي كانت قد تفاقمت في العامين الماضيين بسبب موجات تفشي جائحة كورونا، والقيود المفروضة على السفر، ما أضاف إلى التكاليف المرتفعة وتسبب في تأخير الشحنات بجانب تحديات أخرى تواجهها الشركات التي تحاول نقل البضائع حول العالم، فمن القمح إلى الذرة، مروراً بارتفاع أسعار النفط والغاز الطبيعي .

حيث وجه الصراع المفاجئ بين روسيا وأوكرانيا ضربة موجعة للاقتصاد العالمي، وباستمرارها لغاية اليوم، مست سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة، فقد أدت انقطاعات سلاسل الإمداد العالمية إلى ندرة وارتفاع في أسعار السوق العالمية بصورة حادة، ولاسيما أسعار المواد الغذائية والطاقة، وبحكم إن أوكرانيا تعتبر سلة الغذاء العالمية، وروسيا قوة اقتصادية خاصة في مجال الطاقة وتعتبر مصدراً أساسياً لإمدادات النفط والغاز الطبيعي في العالم.

## إشكالية الدراسة

انطلاقاً من كل ما سبق وجراء حدة الأزمة الروسية-الأوكرانية والنتائج التي ما تزال تخلفها وفي ظل هذه المتغيرات والتوقعات العالمية، سيتم السؤال الرئيسي التالي:

- كيف أثرت الأزمة الأوكرانية الروسية على سلاسل الإمداد العالمية للغذاء والطاقة؟

## الأسئلة الفرعية

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هي المخاطر التي تتعرض لها سلاسل الإمداد؟.
2. ما هي ظروف اندلاع الأزمة الروسية - الأوكرانية؟.
3. فيما تتمثل تداعيات الأزمة الروسية - الأوكرانية على الاقتصاد العالمي؟.
4. ما مدى أثار الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة؟.

لوصول إلى نتائج الدراسة وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤلات الفرعية المطروحة يستدعي طرح هذه الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تتعرض سلاسل الإمداد لشتى أنواع المخاطر والأزمات، اقتصادية أو مهما كانت طبيعتها.
2. الأزمة الأوكرانية الروسية لم تكن وليدة لحظة بل لصراعات قديمة يغلب عليها الطابع السياسي.
3. أثرت الأزمة الروسية الأوكرانية على الاقتصاد العالمي في تجارته الدولية من خلال الانقطاعات وارتفاع في الأسعار العالمية.
4. أثرت الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل إمداد الغذاء والطاقة من خلال ندرة وارتفاع الأسعار.

### مبررات اختيار الموضوع للدراسة

يعود سبب اختيارنا لموضوع الأزمة الأوكرانية الروسية وتأثيرها على سلاسل الإمداد العالمية لعدة عوامل أهمها:

- يتميز هذا الموضوع بصفة دولية وعالمية، وفي نفس الوقت من ضمن التخصص المالي وتجارة دولية.
- لقي اهتمام عالمي واسع بسبب حدائته وأثار جدلا وتساؤلات مازالت مفتوحة لحد الساعة.
- الرغبة في تسليط الضوء على أهم النقاط التي تسببت في حدوث الأزمة الأوكرانية الروسية وتأثيراتها على سلاسل الإمداد العالمية.
- موضوع جديد نسبيا و هو ما يمثل تحديا نختبر من خلاله قدرة العلمية و الأكاديمية، ليكون حجر بناء لمن بعدنا.

### أهمية الموضوع

تكمن أهمية هذه الدراسة إلى التعرف على الإمداد وسلسلة الإمداد وكيف تتم إدارتها واطلاع على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة قبل وبعد الأزمة، فروسيا تعتبر المصدر الأساسي للنفط والغاز وأوكرانيا من أوائل المصدرين للعديد من المواد الغذائية الأساسية، والبحث عن أسباب الأزمة التي تهدد الأمن والاقتصاد العالمي.

## المقدمة

### أهداف الدراسة

- محاولة الإلمام بأهم مفاهيم المتعلقة بالإمداد و سلاسل الإمداد العالمية .
- معرفة خلفيات تاريخية للأزمة الأوكرانية - الروسية .
- عرض أحداث وأسباب الحالية الأزمة بين روسيا وأوكرانيا.
- كيفية تأثير الأزمة على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة

### منهج الدراسة

تم الاعتماد في انجاز الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يسمح بجمع البيانات والحقائق حول موضوع الدراسة. ولوصف العلاقات بين طرفي النزاع، بما يساعدنا على فهم تصورات الأطراف ودوافعهم.

### حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: روسيا ، أوكرانيا.

2- الحدود الزمنية: من عام 2022 إلى 2023 وتم اختيار عام 2022 كنقطة بداية للأزمة لأن في هذا العام تدخلت روسيا عسكريا في شرق أوكرانيا الحدث الذي يعتبر الإشارة الأولى لبداية الحرب بين روسيا وأوكرانيا. أما نقطة النهاية، فكان اختيارها بسبب استمرار الأزمة وتداعياتها إلى هذه اللحظة.

### الدراسات السابقة:

#### أولا: الدراسات باللغة العربية.

❖ دراسة ( أقاسم عمر، 2010): حول الإمداد الشامل ، مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، مذكرة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010

هدفت هذه الدراسة في التعرف على الإمداد وتوضيح الإطار الفكري لإدارة سلسلة الإمداد والكشف عن أهمية التعاون فيما بين أعضاء سلسلة التوريد، ومحاولة تحقيق التكامل بين الأساليب المقترحة لإدارة التكلفة عبر نظام الإمداد الشامل، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي. حيث استخدم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لجمع البيانات وتحليلها لمجموعة من الشركات العاملة بقطاع النسيج، وذلك بتصميم قائمة استقصاء، كما تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. أظهرت الدراسة أن التعاون وإنشاء أنظمة إمداد شاملة له أهمية تعود على أعضاء سلسلة الإمداد.
2. أظهرت الدراسة أن تحقيق الريادة في التكاليف يساهم في سيطرة على السوق وتحقيق الحصة السوقية المنشودة، مما يؤدي إلى ارتفاع الأرباح لأعضاء سلسلة الإمداد.
3. توصلت الدراسة أن المنافسة العالمية تتطلب النهوض بالمنتج للمستوى الذي يمكنه من المنافسة ومن كافة النواحي الجودة، السعر والأداء.
4. أشارت النتائج أن خفض التكاليف وتحسين الإيرادات يعود بالفائدة على أعضاء سلسلة الإمداد.

❖ دراسة (منير عزوز، 2018): حول أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية،

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، الجامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى جمع وتصنيف مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد وقياس فعاليتها فضلا عن أداء العمليات الإنتاجية ومؤشرات قياسها. وتوضيح العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والعمليات الإنتاجية. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتفسيرها. ولجمع المعلومات اعتمد على الإحصائيات حول المؤسسات بالإضافة إلى الوثائق، السجلات، المقابلة والملاحظة.

ومن أهم النتائج الدراسة ما يلي:

1. أن إدارة سلسلة التوريد مفهوم حديث يهتم بدراسة و دمج مختلف الأنشطة داخل وخارج المؤسسة وبالتعاون مع مورديها وزبائنها لتحقيق المصالح المتبادلة دون إضرار بأحد الأطراف المشكلة لها.
2. يمكن دراسة سلسلة التوريد من خلال تتبع مختلف العمليات والعلاقات الناشئة واللازمة لتوفير منتج معين بنوعية معينة في توقيت معين لزبون معين.
3. إن إدارة الإنتاج والعمليات تمثل محور نشاطات المؤسسة بحيث تغطي العملية التحويلية وما يتعلق بها.

❖ دراسة (زاوي رابح، 2022): حول ثنائية الطاقة والغذاء في حسابات التدخل العسكري الروسي في أوكرانيا، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 08، العدد 01، الصفحات 306-322.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مدى تأثير قطاعي الطاقة والغذاء من التدخل العسكري في أوكرانيا، وكيف يمكن التعامل مع قطع إمدادات نتيجة للحرب، أجريت الدراسة اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي في سبيل تحليل مختلف جوانب الموضوع، حيث كان المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي في الدراسة ويساعده المنهج التحليلي من أجل اكتشاف الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. الحرب دفعت أسعار النفط والغاز للصعود لمستويات قياسية.
2. اكتشاف نقاط الضعف في نظام الإمدادات الطاقة والغذاء.
3. وجود ترابط كبير بين الطاقة والغذاء حيث ارتفاع أسعار الطاقة يؤدي إلى ارتفاع أسعار الغذاء.
4. كلما طال أمد الحرب زاد التأثير السلبي على الاقتصاد العالمي.

❖ دراسة (منال هاني ، 2022): حول الحرب الروسية على أوكرانيا وأثرها على الاقتصاد العالمي: الواقع والدروس المستفادة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 02، الصفحات 21-38.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الآثار الاقتصادية للحرب الروسية - الأوكرانية على الاقتصاد العالمي ، وذلك بعرض الواقع واستخلاص الدروس من هذه الحرب، واعتمدت الباحثة في إنجاز دراستها على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لطرح هذا الموضوع واستخلاص النتائج بعد الاطلاع على المعلومات حول الحرب ونتائجها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. استطاعت روسيا أن تتحدى العالم الغربي باستخدامها للطاقة كسلاح.
2. أهمية تنويع مصادر الطاقة سواء عند استيراد و التصدير لتجنب انقطاع الإمدادات المفاجيء.
3. الحرب أدت إلى ارتفاع أسعار السلع الأساسية مما يهدد الأمن الغذائي العالمي.
4. العمل على تحسين وتطوير الإنتاج المحلي في قطاع الزراعي وصناعة الغذاء لتحقيق الاكتفاء الذاتي لتفادي ندرتها و ارتفاع أسعارها بسبب الأزمات.



❖ (Nguyen Hoang Tien, 2022). Russia-Ukraine war and risks to global supply chains.

*International Journal of Mechanical Engineering*, Vol 7, No 6, Delhi - India, 8 Pages 633-640.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الحالة الراهنة لسلسلة الإمداد العالمية خلال فترة الحرب، مما يوفر تقديم الانعكاسات المترتبة على إدارة والحلول لتحسين سلسلة الإمداد العالمية. تم إجراء هذا البحث بناءً على تحليل المعلومات حول الوضع الفعلي لسلسلة الإمداد العالمية، وبالتالي الكشف عن التداعيات الحرب على الإدارة سلسلة الإمداد واقتراح بعض الحلول للحد من المخاطر على سلسلة الإمداد العالمية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أثرت الأزمة الروسية-الأوكرانية على سلسلة الإمداد العالمية بارتفاع أسعار الشحن للنقل البحري.
2. أدت الأزمة إلى اضطرابات حادة في إمدادات الغذاء وارتفاع أسعار المواد الغذائية عالمياً.
3. أن روسيا تلعب دور مهم في إمدادات الطاقة العالمية خاصة لأوروبا.
4. إن اضطرابات سلسلة الإمداد تعرض تدفق السلع في جميع أنحاء العالم للخطر. سيختلف تأثير هذه الأزمة على كل الصناعات ويعتمد على مدة الإجهاد، ولكن سيكون لها بالتأكيد تأثير أكبر على تدفقات التجارة العالمية .

❖ (Muhammad Eid BALBAA, Mansur ESHOV and Nilufar ISMAILOVA, 2022).

The Impacts of Russian Ukrainian War on the Global Economy. In *The 6th International Conference on Future Networks & Distributed Systems*. New York, USA, 11 Pages.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أسباب اندلاع الحرب بين روسيا و أوكرانيا، وإلى تقديم لمحة عامة عن أهم توقعات الخبراء والمنظمات الاقتصادية الدولية عن الوضع الاقتصادي العالمي، وقد لا يكون التأثير الاقتصادي للحرب واضحاً بالكامل حتى نهاية الأزمة. اعتماداً على تقارير إعلامية موثوقة وتصريحات قادة الأطراف المتصارعة. ثم سلط الضوء على ردود الفعل المختلفة من المجتمع الدولي تجاه الحرب ، وخاصة الدول الغربية المعارضة ، مع التركيز على ردود الفعل التي تشمل فرض عقوبات اقتصادية على روسيا .

أخيراً ، قامت بتحليل الآثار الاقتصادية لعدة عوامل مختلفة (العقوبات الاقتصادية ، تكلفة الحرب ، ... ) على الاقتصاد العالمي بما في ذلك (التجارة الدولية ، سلسلة الإمداد ، أسعار المواد الغذائية ، أسعار الطاقة).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. كان سبب الحرب هو حماية الحدود الروسية والحفاظ على النفوذ الإقليمي في أوروبا الشرقية.
2. الغزو تسبب في تأثيرات على الاقتصاد العالمي وتجلت في انقطاع سلاسل الإمداد العالمية.
3. تعرضت إمدادات الطاقة والغذاء لصدمات قوية أدت لارتفاع أسعارها، وارتفاع التضخم في العديد من الدول العالم.

4. إن العقوبات المفروضة على روسيا ليست الحل الأمثل فقد أثرت على دول ليست جزءا من الصراع.

وتميزت دراستنا هذه بدراسة تأثير الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد العالمية، وتركيز على إمدادات الغذاء والطاقة حيث لم تشمل أي دراسة سابقة لهذا الطرح.

### صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتني خلال إنجاز هذه الدراسة هي قلة المراجع الأكاديمية الخاصة بموضوع الأزمة الروسية الأوكرانية، فإن وجدت فهي تنحصر في بعض المواقع الإخبارية والجرائد الالكترونية الأجنبية، ضف إلى ذلك الترجمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية. كما واجهتني صعوبة الحصول على المعطيات والتضارب في الإحصائيات الشيء الذي أخذ من الوقت الكثير. فحدائث الموضوع كانت سبب لقلّة المصادر وتضارب المعلومات مما استدعى منا الدقة قصد انتقاء أفضل لما نراه أقرب من الصحة. والمناسب لدراستنا. كما وجدنا القليل من المراجع التي تستخدم الموضوعية والحيادية في الطرح.

### تقسيمات الدراسة

للإحاطة أكثر بالموضوع وللوصول لأحسن النتائج قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين وتقسيم كل فصل إلى مجموعة من المباحث ولكل مبحث مجموعة من المطالب والفروع مع مراعاة مبدأ التوازن الكمي والكيفي بين الفصول والمباحث وافتتحنا كل فصل بتمهيد خاص به ملم لما جاء في كل فصل واحتتمناه بملخص عام لكل فصل، وقبل كل هذا ومدخلا للموضوع تم وضع مقدمة عامة في بداية البحث وخاتمة عامة أيضا مع إتباع منهج البحث العلمي.

● الفصل الأول: يتمثل في مدخل نظري للإمداد ومفاهيمه و سلسلة الإمداد وإدارتها ويعتبر مدخل لموضوع الدراسة يقسم إلى ثلاث مباحث بحيث يستعرض الأول مفاهيم عامة وعموميات حول الإمداد وسلسلة الإمداد من خلال دراسة تطوره وتعريفه وأهميته أهدافه، أما المبحث الثاني فيتناول إدارة سلسلة الإمداد مروراً بإدارة التكاليف والمخاطر سلسلة الإمداد.

والمبحث الثالث يعالج الأزمات السابقة التي مرت بسلاسل الإمداد والتطرق أولاً لمفهوم الأزمة لغويا واقتصاديا

● الفصل الثاني: يمثل الجانب التطبيقي لدراسة أثر الأزمة على سلاسل إمداد الغذاء والطاقة من خلال ثلاث مباحث سيتناول الأول طبيعة الأزمة الروسية الأوكرانية بالتعمق في تاريخ العلاقات بينهما وصولاً إلى الخلاف وبداية الأزمة الحالية بينما يدرس المبحث الثاني أثر الأزمة على الاقتصاد العالمي ومكانة الاقتصاد لروسيا وأوكرانيا . أما المبحث الثالث فيتطرق إلى تداعيات الأزمة على سلاسل الإمداد العالمية وكيف أثرت على الأسعار العالمية للغذاء والطاقة.

# الفصل الأول

مدخل نظري للإمداد

### تمهيد:

ظهر مفهوم الإمداد لأول مرة في المجالين الرياضي والعسكري ، حيث ثبت أنه ذو أهمية كبيرة في ميدان الحروب ، حيث كان السبب الرئيسي لفشل ونجاح العديد من المعارك. بعد الحرب العالمية الثانية ، وبسبب الدور الكبير الذي تلعبه اللوجستيات ، سعى العديد من الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية لمحاولة تطبيقه في المجالات الإدارية والاقتصادية. كانت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا أول من فعل ذلك. كما ساعدت عدة عوامل في ظهورها ، منها: تغيير أنماط الاستهلاك ، والاهتمام بالرفاهية ، ومستوى الخدمة المقدمة ، والعمولة الاقتصادية ، وثورة تكنولوجيا المعلومات.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول الإمداد وسلاسل الإمداد، وذلك من خلال أهم التعاريف التي جاءت حوله لمختلف الباحثين، والرواد في هذا المجال، كما سنتناول في هذا الفصل:

- المبحث الأول: عموميات حول الإمداد.
- المبحث الثاني: إدارة سلاسل الإمداد.
- المبحث الثالث: الأزمات العالمية لسلاسل الإمداد.

## المبحث الأول: عموميات حول الإمداد

للاطلاع على الإمداد يؤدي بنا إلى دراسة تاريخه، وذلك من خلال الإشارة إليه في العصور القديمة، وظهور الفكر اللوجستي في الرياضيات والمؤسسة والعلوم العسكرية، وللتعمق أكثر يجب معرفة مفهوم الإمداد. بالإضافة إلى ذلك معرفة أهمية وأهداف الإمداد والتطرق إلى سلاسل الإمداد وإدارة سلاسل الإمداد.

### المطلب الأول: تاريخ الإمداد (اللوجستيك)

إن اطلاع على تاريخ الإمداد يعني اطلاع على الوقائع والأحداث التي حدثت في السابق، وقد شاع أن الإمداد حديث النشأة أي بعد الحرب العالمية الثانية، لكن في الحقيقة يرجع تاريخه منذ بداية الخلق الإنسان قال الله تعالى " وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا " (35سورة البقرة). وظهر هنا الإمداد بالغذاء وأيضا برز بوضوح في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم في المجال العسكري لما أمده الله سبحانه وتعالى في غزوة بدر، في قوله تعالى " إِذْ تَسْتَغِيثُونَ رَبَّكُمْ فَاسْتَجَابَ لَكُمْ أَنِّي مُمِدُّكُمْ بِالْفِئِ مِّنَ الْمَلَائِكَةِ مُرْدِفِينَ " (9 سورة الأنفال).

أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية .

يعود أصل كلمة لوجستيك إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس  $\lambda\acute{o}\gamma\omicron\varsigma$  وتعني "الحساب، الاستنتاج" من المنظور الرياضي،. وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTIKOS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS .

#### 1/ اللوجستيك في الرياضيات :

كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور. كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logit Model، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit وهو مستمد من كلمة Logistics . (فاتح، 2011، صفحة 3)

#### 2/ اللوجستيك في العلوم العسكرية:

إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أداء، واستخدام الجيش هذا لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، H. Nikolopoulou سلط الضوء على

الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه. حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضا القائد الروماني خوليو قيصر انشأ وظيفة «LOGISTA» حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من اجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة .

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح احد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "Marechal General De Logis" كانت مسؤولياته عبارة عن تخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة 1806، نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيش الملكية. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعُرف اللوجيستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجيستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجيستيك في مجال الأعمال (قراط، 2010، الصفحات 2 - 3).

#### ثانيا: الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينيات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علما أن اللوجيستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجيستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ و Tixier و Colin و Mathe في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري، وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها (هوارى، 2018، صفحة 17).

## المطلب الثاني: الإمداد و سلاسل الإمداد

يعتبر مفهوم الإمداد و سلسلة الإمداد حديثاً نسبياً ، حيث بدأ الاهتمام بهذا النوع من العلوم في بداية الثمانينيات . وذلك لما لها من فوائد تساهم في تحسين كفاءة إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات في نفس الوقت . بالطريقة المناسبة وبأقل تكلفة.

أولاً: الإمداد

### 1/ مفهوم الإمداد

تعددت المفاهيم و التعاريف لمصطلح الإمداد، وعلى الرغم من وجود تشابه مشترك فيما بينها الا انه يمكن انتقاء بعض التي رأيت انها أكثر شمولية، منها ما يلي :

حسب الرابطة الأمريكية للتسويق سنة 1948" هو حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال" (المغربي، 2019، صفحة 71).

يعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962 الامداد على انه: " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة والتدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء" (إدريس، 2003، صفحة 20).

لقد عرف ستون Stone الإمداد بأنه "علم وفن يحدد الحاجيات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل" (الحجازي، 2000، صفحة 14).

ومنه نستنتج تعريف الإمداد بأنه عملية توفير المواد والمنتجات والخدمات اللازمة لتلبية الاحتياجات والمتطلبات للشركات و المؤسسات والمستهلكين.

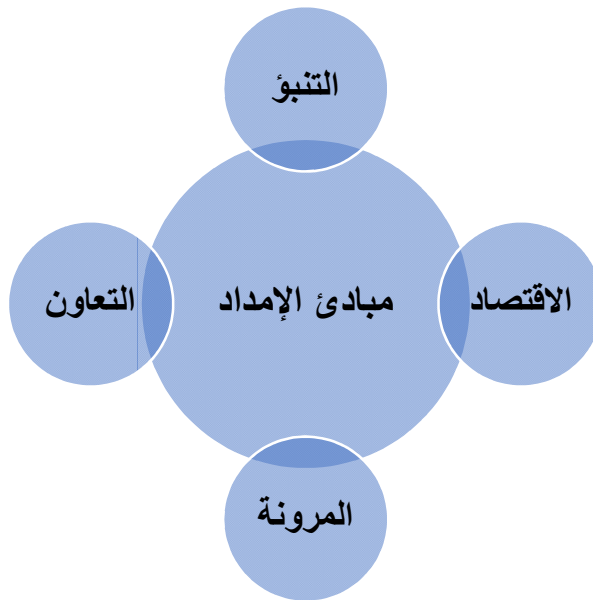
### 2/ مبادئ الإمداد :

إن مبادئ الإمداد هي الأساس الذي يركز عليه كل عمل أو فكر، وقد تتغير أو تتطور هذه المبادئ خاصة في الجانب العسكري حسب تطور الجيوش، ومبادئ الإمداد تكون عادة متناسبة ومنسجمة مع بعضها، ومن أهم مبادئ الإمداد فيما يلي (مصطفى و العبد، 2003، صفحة 24):

أ- التنبؤ: وهو بحث والدراسة في كل ما يمكن أن يستجد وبشكل طارئ وأحياناً غير متوقع، ويترتب على ذلك تقدير متطلبات الامداد وتأمينها في الوقت المناسب، وفي الغالب تكون التوقعات غير دقيقة، ولكن يجب أن توضع هذه التقديرات وفق دراسة علمية وافية وأقرب ما تكون إلى الواقع .

- ب- **الاقتصاد**: هو استغلال واستخدام موارد الإمداد بطريقة تحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .
- ج- **المرونة**: يجب أن تكون إجراءات الإمداد مرنة وخالية من التعقيد وقادرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات ومتطلبات المواقف لكل القطاعات وفي كل ما يتعلق بتأمين الاحتياجات وعمليات الاستلام والتخزين والصرف والإصلاح وغيرها .
- د- **التعاون**: يجب توجيه جهود كافة إدارات وفروع هيئة الإمداد وجهود الوحدات الإدارية إلى تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة واستغلال نقاط القوة في الجهاز الإداري لتحقيق الأهداف الرئيسية للإمداد، كما يجب أن يتحقق التعاون بكل صورة بين هيئة الإمداد والجهات الموردة للاحتياجات، وبذلك يمتد التعاود إلى خارج المؤسسة.
- كل ما سبق نوضحه من خلال الشكل التالي:

شكل 1- مبادئ الإمداد



مصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

ثانياً: سلاسل الإمداد (*supply chain*)

### 1. مفهوم سلسلة الإمداد :

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح إنجلوساكسوني Supply Chain ، وهو الأكثر استخداماً وبالفرنسية La Chaîne logistique. ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجيستيك المشترك Logistique coopérée.



ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي :

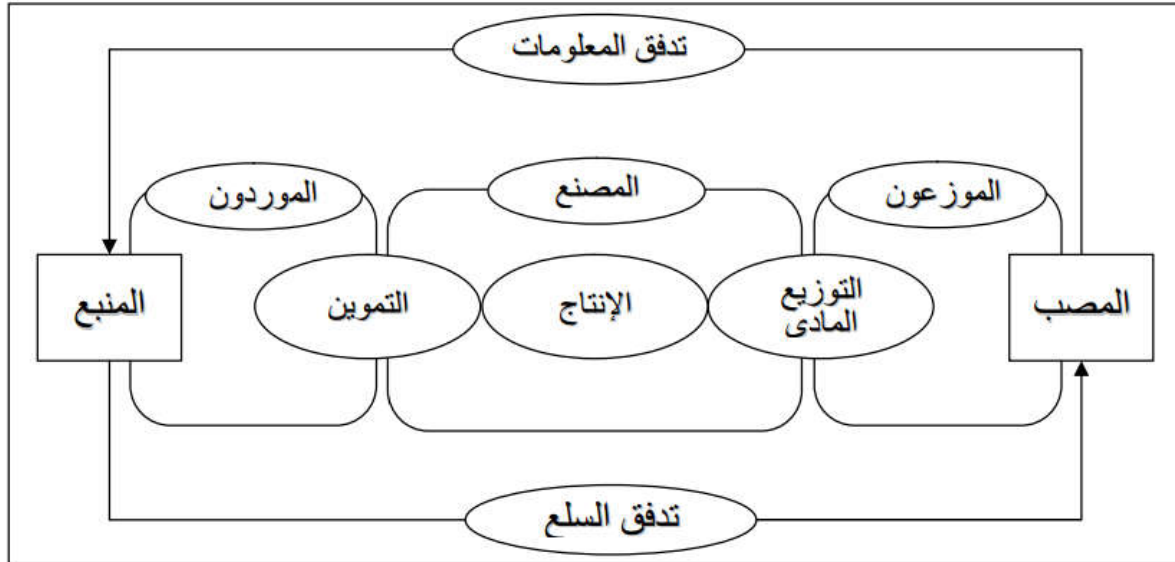
تعريف Lee et Billington " :شبكة من المرافق التي تؤدي وظائف توريد المواد الخام، وتحويلها الى منتجات تامة الصنع وتوزيع هذه المنتجات إلى العملاء" (قراط، 2010، صفحة 11).

في حين يعرفها Edward على أنها عبارة عن " تدفق المواد، المعلومات وكذا الأموال ما بين الشركات " (Frazelle, 2002, p. 8).

إن سلسلة الإمداد تقوم بالتنسيق الإنتاج، التخزين والنقل فيما بين أعضاء سلسلة الإمداد لتحقيق كفاءة وانسجام لهذا سلسلة الإمداد أوسع بكثير من مفهوم الإمداد فقد أعاد مجلس الإدارة الإمداد CLM في عام 1998 عرف الإمداد على أنه أحد أجزاء سلسلة الإمداد داخل المنظمة و المسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتسيير تدفق السلع والخدمات والمعلومات (حسان، 2008، صفحة 41).

و نستخلص التعريف لسلسلة الإمداد بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المرتبطة بالتخطيط والشراء والتصنيع والتوزيع التي تشكل الطريق الذي يسلكه المنتج من المورد إلى العميل النهائي.

الشكل 2: سلسلة الإمداد



مصدر: عبد العزيز بن قراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،

جامعة قالمة، السنة الجامعية 2009-2010 ص 9

## 2. عناصر سلسلة الإمداد :

يوجد خمسة عناصر أساسية تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد وهي كالأتي (رفاعي، 2016، الصفحات 23-24)

### 1-الخطة plan :

تعتبر لخطة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة الإمداد فهذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب أن ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة الإمداد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة لدى العملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية في الخطة هي :

a. العملاء: أي تحديد ماهي السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون بها .

b. التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل والسلع والخدمات .

### 2-المصدر Source:

وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل :

أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ. بالمخزون .

ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين .

### 3-الصنع Manufacture :

ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة لإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذي الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وتقل في سلسلة الإمداد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم عنصرين فرعين هما :

أ- التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع التسهيلات .

### 4-التسليم Deliver :

ويطلق على عملية التسليم مصطلح اللوجيستيك أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات

النهائية إلى العملاء، وضع نظام فعال لأعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحرك المعلومات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة الإمداد، كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

- أ- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية .
- ب- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعطائها رقم إدخال .
- ت- اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة .

## 5- المردودات Returned :

ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي الشكاوي من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإمداد (اللوجستيك )

### أولاً: أهمية الإمداد (اللوجستيك)

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها :

1. اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية وأهمية بالغة على مستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصائيات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 19% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصائيات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10,5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000مليار دولار (الحجازي، 2000، صفحة 18)
2. طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة .

3. اللوجيستيك مهم الإستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجيستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجيستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة .
4. اللوجيستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من قيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء .
5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجهاز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها (إدريس، 2003، الصفحات 29-31)

#### ثانيا: أهداف الإمداد (اللوغيستيك)

- إن أهمية اللوجيستيك بالنسبة للمؤسسة أو الاقتصاد الوطني ككل مبنية على عدة أهداف يسعى اللوجيستيك كمدخل إداري متكامل إلى تحقيقها مثله مثل أي إدارة أخرى في المؤسسة ومن بين هذه الأهداف مايلي (قراط، 2010، صفحة 14):
- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات ومخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات .
  - تجنب الاختناقات والأعطال .
  - تحقيق التدفق الأمثل للعمليات .
  - العمل على إرضاء العملاء .
  - تخفيض التكاليف الإجمالية للوجيستيك .
  - تحقيق الربحية والقدرة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف اللوجيستيك وتقديم مستوى جيد من الخدمة .

- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة .
  - تحقيق ما يسمى ب5 أصفار ( Les cinq 0 ) و التي تتمثل في :
    1. صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك .
    2. صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي الى خدمة جيدة للعملاء .
    3. صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة .
    4. صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف .
    5. -صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.
- وأيضا يهدف الإمداد إلى توفير: منتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة (لاشين، 2007، صفحة 37).

### المبحث الثاني: إدارة سلاسل الإمداد

تعتبر إدارة سلاسل الإمداد حديثة نشأة ، تركز على نظرة الشاملة في التسيير والرفع من جودة الخدمة. وتعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة و مستوى الأداء، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل. ففي هذا المبحث نطلع على إدارة سلسلة الإمداد وإدارة تكاليف والمخاطر سلاسل الإمداد.

### المطلب الأول: إدارة (سلسلة الإمداد و سلسلة الإمداد العالمية)

#### 1- تعريف إدارة سلسلة الإمداد (SCM)

لإدارة سلسلة الإمداد عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

عرف "Sohal, A & al" إدارة سلسلة الإمداد "بأنها كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات .

ويعرف "Alexandre K. Sami" إدارة سلسلة الإمداد على أنها: "مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة المورد، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة" (الرحماني و بن جده، 2019، صفحة 8)

وبحسب ممدوح عبد العزيز رفاعي فإن إدارة سلسلة الإمداد هي " حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل. فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وهي أيضا شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها .

ويرى كذلك أن إدارة سلسلة الإمداد تمثل مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء (رفاعي، 2016، صفحة 9)

## 2- إدارة سلسلة الإمداد العالمية (GSC)

هو مصطلح نشأ في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. إنه نظام إدارة من القواعد والهياكل والمؤسسات التي توجه سلسلة الإمداد وتسيطر عليها وتقودها، من خلال السياسات والأنظمة، بهدف خلق مزيد من الكفاءة. وتقوم جهات فاعلة مختلفة، مثل المنظمات الدولية وفرادى الشركات، بوضع نظم التشغيل في سلسلة الإمداد العالمية (Tien, 2022).

سلسلة الإمداد العالمية هي عملية تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي، وعادة ما تحدث في عدد من البلدان المختلفة، ونقل المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك. ومن خلال زيادة العولة والتمويل الدولي. وقد أدى ذلك إلى فكرة أن هناك حاجة إلى نظام إدارة للمساعدة في توجيه سلاسل الإمداد العالمية هذه لأداء أكثر كفاءة. لا يوجد دائما تمييز بين إدارة سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد العالمية على الرغم من اختلافهما بشكل أساسي. إدارة سلسلة الإمداد (SCM) هي الإجراءات المتخذة لإدارة النظام من الداخل. وهو ينطوي على تدفق المواد عبر سلسلة الإمداد العالمية لضمان نظام إنتاج فعال. يعمل كلا النظامين على تحسين كفاءة سلسلة الإمداد العالمية (Tien, 2022).

والفرق هو أن SCM مهتمة بالمنتجات في النظام وكفاءتها في النظام. تركز GSC على النظام بأكمله والتفاعل بين الشركات. في حين أن هدف GSC هو إدارة سلاسل الإمداد للعمل بكفاءة.

## المطلب الثاني: إدارة تكاليف سلسلة الإمداد (SCCM)

### 1- ماهي إدارة تكاليف سلسلة الإمداد :

تعتبر إدارة التكاليف مفهوما حديثا نسبيا يساهم في توفير المعلومات اللازمة لتوجيه التكلفة الوجهة الصحيحة والمرجوة منها، بهدف تقويض الهدر والإنفاق غير الصحيح للتكلفة، وبذلك فهي تعتبر رقابة وقائية على التكاليف وأوجه إنفاقها، إذ تعمل على الرقابة على التكاليف قبل إنفاقها، إلا أنه - ومن خلال استقرار الواقع العملي والعلمي معا- يمكن التوصل إلى افتقار أدبيات محاسبة التكاليف لتقنيات تساهم في إدارة التكاليف الكلية للمنتج، الذي تساهم في إنتاجه مجموعة من الشركات التي تتمتع باستقلالية معنوية، خاصة وأن فعالية إدارة التكاليف -برأي كاجوتر - "Kajüter, P" في بيئة المنافسة يجب أن تتصرف كالأني (أقسام و الشيخ، 2011) :

- التوجه السوقي: حيث يجب على إدارة التكلفة أن تأخذ بالاعتبار احتياجات العملاء وسلوك المنافسة .
- المسؤولية: حيث يجب على إدارة التكلفة أن تمتد لتشمل سلسلة الإمداد و تكاليف حياة المنتج .
- الاستباق: حيث يجب على إدارة التكلفة أن تبدأ من مرحلة تصميم المنتج وتهدف إلى تأثير في الموقف التكاليفي المستقبلي .
- الاستمرار: حيث يجب الاهتمام الدائم بإدارة التكلفة لضمان التطوير المستمر .
- الاشتراك: حيث أن إدارة التكلفة تتطلب اشتراك لكل العمال .
- الوظائف المتعارضة: حيث يجب على إدارة التكلفة أن توجد نوعا من التوافق والدمج للوظائف المتعارضة كالجودة و التكلفة مثلا.

### 2-أهمية إدارة التكاليف سلسلة الإمداد

تكتسب أهمية إدارة التكاليف في سلسلة الإمداد مما يلي (عمر، 2010، صفحة 247) :

- الاستغلال الأمثل للموارد يمكن أن يتحقق من خلال إدارة التكلفة عبر سلسلة الإمداد .
- تحسين كفاءة العمليات المتداخلة بين أعضاء سلسلة الإمداد .
- مساعدة الموردين والمشتريين على إيجاد طرق مناسبة لتخفيض تكاليف المنتج ومكوناته .
- تتبع التكاليف من مصادر الحصول على المواد الأولية وحتى تسليم المنتج للمستهلك النهائي .
- تحديد الأنشطة غير المضيفة للقيمة والتي يمكن التخلص منها .
- المفاضلة بين التكاليف الأكثر فاعلية في سلسلة الإمداد .
- تحديد القيمة المضافة في مقابل لتكاليف التي يتم إنفاقها على المستهلك النهائي .
- تحديد الربحية من العملاء أو المنتجات أو سلسلة الإمداد .
- إعادة هيكلة الأنشطة بين أعضاء سلسلة الإمداد بحيث تؤدي بفاعلية أكبر في سلسلة الإمداد.

### المطلب الثالث: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد (SCRM)

تعرض سلسلة الإمداد وتواجهها العديد من المخاطر وعدم استقرار الأحوال الاقتصادية والأمنية التي تعطل سيرورة عملها، لذا يجب تحكم والعمل على الحد من تداعياتها بما يعرف بإدارة المخاطر .

#### 1- تعريف إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

قبل تحديد تعريف لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد لا بد تعرف على مفاهيم الآتية :

أ- مفهوم مخاطر سلاسل الإمداد:

تعرف مخاطر سلاسل الإمداد بأنها توزيع النتائج بالأحداث السلبية في نشاط الإمداد والتي تؤثر على قدرة مؤسسة في تلبية طلبات العملاء من حيث الكمية والجودة وضمن التكاليف والوقت المناسب، والتي قد تسبب أيضا خطرا للعميل وسلامته (Manuj & Mentzer, 2011)

المخاطر في سلسلة الإمداد تعبر عن الخسارة المحتملة نتيجة وقوع أحداث ذات تأثير سلبي على أداء سلسلة الإمداد، ويتجلى هذا الأثر في ثلاثة عوامل أهمها: ارتفاع التكلفة، انخفاض الأرباح، فقدان الزبائن (عزوز، 2018).

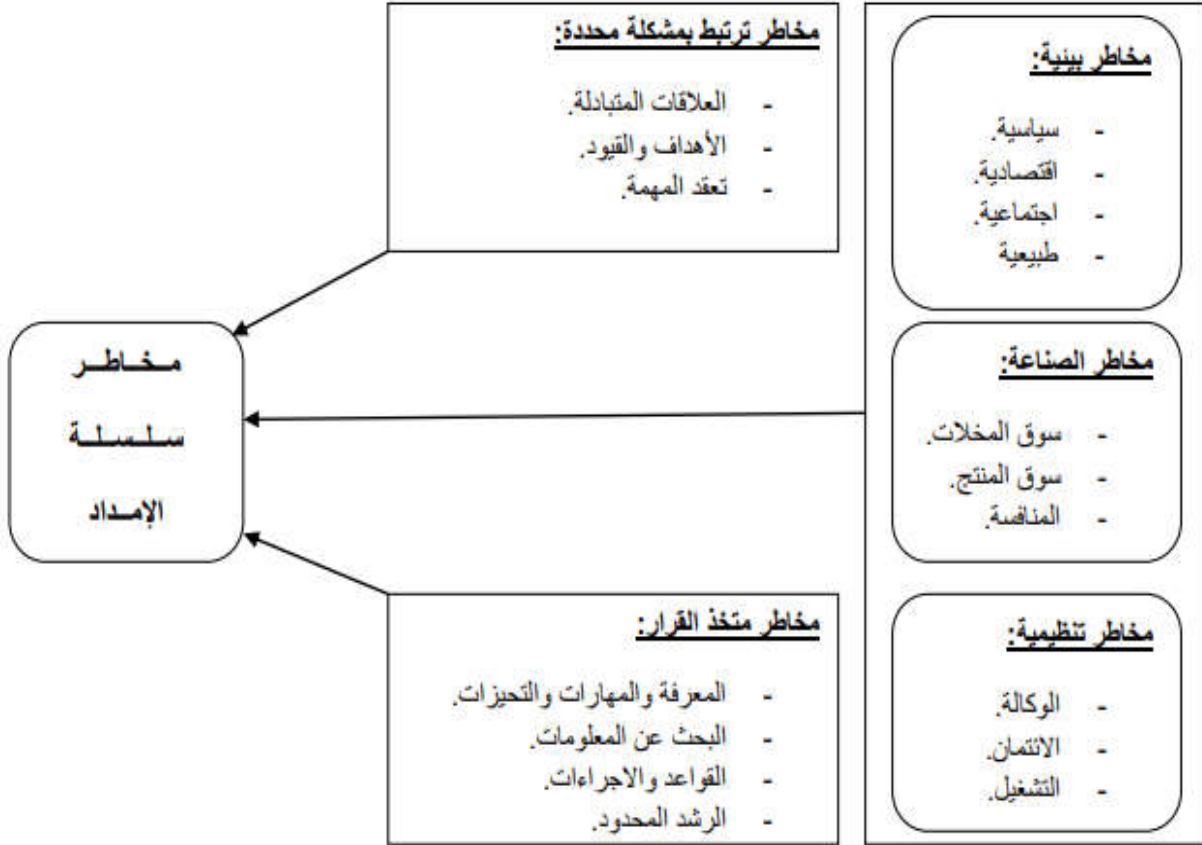
ب- مفهوم إدارة المخاطر:

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها

- مجموعة الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع وتقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد.
- و تعرف أيضا إدارة الخطر على أنها " إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في منشأة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل المناسب " (أقاسم و لعرج مجاهد، 2013)
- من خلال كل هذه التعاريف تشير عملية إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد إلى مجموع المراحل التي تتبعها المؤسسة بهدف تحديد أهم المخاطر سلاسل الإمداد، تقييم مختلف الاحتمالات والآثار التي يمكن أن تنتج عنها، إضافة إلى إعطاء الأولوية للخطر الذي يجب التعامل معه، وفي الأخير تطوير إجراءات لمواجهة الخطر والتخفيف من حدته.



الشكل 3: مخاطر سلاسل الإمداد



المصدر: عبير محمود عبد الحليم، تداعيات أزمة الصراع الروسي الأوكراني على ممارسات المحاسبة الإدارية في تخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 46، عدد 1، ديسمبر 2022، المملكة العربية السعودية.

## 2- إستراتيجيات إدارة المخاطر سلسلة الإمداد

ترتبط إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد بالقدرة على تحديد تأثيرها والتنبؤ بها مقدما، والأهم من ذلك، أنها ترتبط بالقدرة على منع حدوث الخطر في الوقت المناسب وتقليل آثارها إن حدثت، وفي هذا السياق هناك مستويين تستجيب فيهما المؤسسة للمخاطر في مجال الإمدادات، وهي: الاستعداد الفوري للخطر، التنظيم الهيكلي للخطر (شكري و زرادنة، 2021).

### أ- الاستعداد الفوري للخطر:

- يمكن أن تشمل الاستجابة الفورية للمخاطر اللوجيستية أربعة عناصر كما يلي:
- رفع مستويات المخزون لضمان أمان لمواجهة العطل في سلسلة الإمداد، وهذا قد يؤدي الزيادة في التكاليف قصيرة الأجل، غير أنه يكون ضمانا لاستمرارية خدمة العميل والتي قد لا يتمكن المنافسين من تقديمها .
  - إعادة تخطيط نظام النقل في ظل الانهيار اللوجيستي المحتمل لطرق التجارة الدولية، وهذا استنادا إلى المخاطر المحتملة والوضع الحقيقي، هنا يمكن تحليل سيناريوهات النقل الدولي المعرضة للخطر والتي قد تهدد أمن وسلامة الإمدادات الدولية .

- إعادة النظر بشأن مصادر الإمداد الدولية: إدارة المخاطر تعني أن هناك مبرراً حقيقياً لتزويد الموردين البديلين في مواقع مختلفة وللمصنعين. لتطوير فهم شامل لقدرات مورديهم ومواطن ضعفهم تستجيب المؤسسات بطريقتين: النظر في المصادر البديلة والاحتياطية ومراجعة قاعدة العرض بشكل استباقي لتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في أوقات الأزمات (عند وجود خطر)

#### ب- التنظيم الهيكلي للخطر:

وذلك عن طريق مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد من خلال تكريس فرقاً متخصصة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد، إذ يمكن لهذه الفرق القيام بالأنشطة التالية :

- وضع خطط للطوارئ وبروتوكولات مخاطر سلاسل الإمداد .
- تدريب إدارات التصنيع والإنتاج والموظفين .
- تقديم تقرير دقيق للإدارة العليا عن ملامح الخطر وطرق المواجهة .

إضافة إلى إستراتيجيتين السابقتين لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد، قد تلجأ المؤسسة إلى حل ثالث من خلال نقل هذه المخاطر إلى أطراف أخرى خارجية أو مشاركتها معها أو تأقلم معها و محاولة تجنبها (Harrison & van Hoek, 2008, p. 9)

### المبحث الثالث: الأزمات العالمية لسلاسل الإمداد

مرت سلاسل التوريد في السنوات الأخيرة بعدة أزمات أثرت على عملها والاقتصاد العالمي ، حيث نذكر بعضها وتناولنا مفهوم الأزمة أولاً لتوضيح صورة للقارئ.

#### المطلب الأول: مفهوم الأزمة وتعريفها

##### 1. مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية والتبصر.

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ، مُشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، وإن أي قرار يُتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات يزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة .

## 2. تعريف الأزمة

هناك عدة تعريفات لكلمة الأزمة لغوياً واصطلاحاً مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية ...

### أ- الأزمة لغوياً :

- يعبر قاموس المصباح المنير عن الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال أزم علينا الدهر ، أي اشتد وقل خيره أو أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها.
- وأشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد الى الازمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ويمكن القول انها وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام التوازن.

### ب- الأزمة اصطلاحاً :

- الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان.
- الأزمة بمعناها العام والمجرد هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها أما للأفضل و أما للأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما (مساعد و أحمد، صفحة 3).

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها "موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها" (الحفنى، 2017) .

3. مفهوم الأزمة عند علماء الاقتصاد :

الأزمة بمفهومها العام هي عبارة عن انعطافة أول تحول في المسار يهدد النظام أو يوقف استمراره. وقريب من مصطلح الأزمة مصطلحات مشابهة لكنها أقل فاعلية منها أو تعتبر طريقاً مؤدياً وموصلاً إليها، مثل الواقعة، والحادثة، والكارثة (طه، 2016، صفحة 20).

ويقصد بالواقعة: خلل في إحدى مكونات النظام حدث وانتهى .

ويقصد بالحادثة: خلل أدى إلى خسائر مادية أو إنسانية إلا أنه لم يؤدي إلى تهديد النظام .

والكارثة: حادثة كبيرة أدت إلى خسائر جسيمة مادية أو بشرية. وبطبيعة الحال فإن كل هذه

المفردات تؤدي إلى حدوث الأزمة .

صفات الأزمة: نستطيع أن نوجز أهم سمات الأزمة بالعناصر الآتية (طه، 2016، صفحة 20):

1. المفاجأة والمباغطة .
2. التهديد .
3. الفوضى .
4. ضيق الوقت.

المطلب الثاني: أزمة الرهن العقاري 2008

أزمة الرهن العقاري تعد من أسوأ الأزمات التي عرفها الاقتصاد العالمي، حدثت بالولايات المتحدة الأمريكية تسببت بها القروض العقارية الرديئة، وقد تفاقمت هذه الأزمة وانعكست على سلاسل الإمداد العالمية .

1-تعريف أزمة الرهن العقاري

أزمة الرهن العقاري 2008 هي أزمة مالية خطيرة ظهرت على السطح فجأة فجرها في البداية تخافت البنوك على منح القروض عالية المخاطر، واعتبرت الأسوأ من نوعها منذ الكساد الكبير سنة 1929، حيث بدأت الأزمة أولاً بالولايات المتحدة الأمريكية ثم امتدت إلى باقي دول العالم لتشمل الدول الأوروبية والدول الآسيوية والدول الخليجية والدول النامية التي يرتبط اقتصادها مباشرة بالاقتصاد الأمريكي، وقد وصل عدد بنوك التي انهارت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة 2008 إلى 19 بنكا" (صاحي، 2015، صفحة 10).

2-تأثير الأزمة الرهن العقاري على سلاسل الإمداد :

خلال الأزمة المالية في 2008 حدث انكماش غير متوقع في الطلب عبر العديد من سلاسل الإمداد على مستوى العالم بما يتجاوز أي شيء لوحظ في ماضي. مع استمرار الاقتصاد في التدهور والانكماش، حدثت نقطة تحول كبيرة في 15 سبتمبر 2008، عندما أعلن بنك Lehman Brothers رابع أكبر بنك استثماري أمريكي في ذلك الوقت عن إفلاسه. تسبب انهيار البنك في إحداث صدمة مالية في عالم المال وأدى إلى تأزم غير مسبوق في الاقتصاد العالمي (Hoberg & Alicke, 2020).

أدت الأزمة المالية إلى زيادة حادة في حالات إفلاس الشركات في عامي 2008 و 2009، مع عدد كبير غير مسبوق من حالات الإفلاس مثل (Lehman Brothers و Washington Mutual و General Motors و CIT و Chrysler و Thornburg mgage و Indymac و Indymac). لقد تأثرت كل منطقة وكل صناعة تقريباً بالأزمة بطريقة أو بأخرى، مما يجعل إدارة المخاطر المرتبطة بالأزمة ضرورة مطلقة للشركات. ويتم التأكيد على ذلك بصفة خاصة بالنسبة للشركات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشبكة سلسلة الإمداد تتألف من كيانات متعددة (أبرزها العملاء والموردون) قد تعاني هي نفسها معاناة شديدة في ظل الأزمة المالية. وبالإضافة إلى ذلك، ومع الاتجاه نحو الاستعانة بمصادر خارجية وتزايد تركيز الشركات على كفاءاتها الأساسية، أصبحت إدارة سلسلة الإمداد بفعالية وكفاءة عنصراً رئيسياً في الإستراتيجية المؤسسية (Blome & Tobias, 2011).

### المطلب الثالث: فيروس كورونا

تفشى فيروس كورونا في ديسمبر 2019 في مدينة ووهان الصينية، وانتشر في جميع أنحاء العالم محدث أضرار جسيمة على الصحة البشرية حيث اعتبرته منظمة الصحة العالمية وباء عالميا، انتشاره السريع تسبب باضطراب اقتصادي كبير من جراء الحجر الصحي، والقيود على السفر، وإغلاق المصانع، وتوقف الخدمات وشلل حركة التجارة الدولية بإغلاق الحدود بين الدول ما أدى الى اضطراب سلاسل الإمداد العالمية .

#### 1-تعريف فيروس كورونا (كوفيد-19)

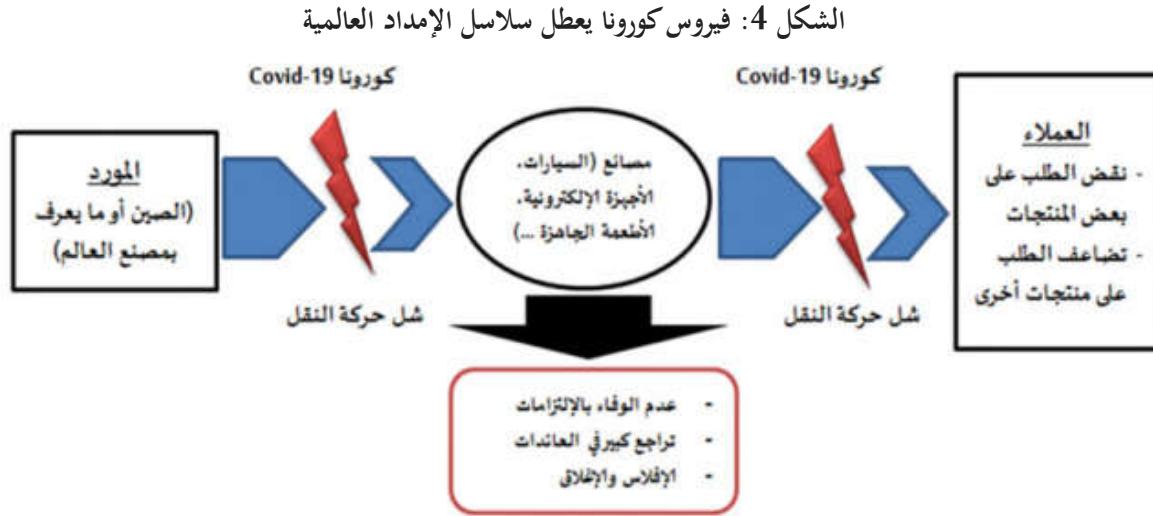
فيروس كورونا (كوفيد-19) هو مرض تسبب به سلالة جديدة من الفيروسات التاجية (كورونا)، والاسم الإنجليزي للمرض مشتق كالتالي "CO":هما أول حرفين من كلمة كورونا Corona و "VI" هما أول حرفين من كلمة فيروس Virus و "D" هو أول حرف من كلمةDisease ، وأطلق على هذا المرض سابقا اسم Novel2019 (بوسرسوب و عمر، 2020).

كما يعرف أيضا فيروس كورونا كوفيد-19 بأنه "فيروس معد ينتقل بين البشر، تبدأ أعراضه كأعراض الأنفلونزا، حيث يشعر الشخص بارتفاع درجة الحرارة واحتقان حلقه وضيق في التنفس والسعال والصداع، تظهر أعراضه بعد 14 يوما من الإصابة به، تطور أعراضه إلى إلتهاب رئوي حاد يمنع الأوكسجين من وصول إلى الدم مما يؤدي إلى الوفاة (عواد، 2020).

#### 2-تأثير فيروس كورونا على سلاسل الإمداد

كشفت أزمة فيروس كورونا على نقاط الضعف في سلاسل الإمداد، فإغلاق الصين وفرض القيود وهيمنتها على مجالات التصنيع أثر على سلاسل الإمداد لقطاعات التصنيع في الدول الأخرى .

مع بداية ظهور كوفيد 19 ظهرت أزمة سلسلة الإمداد العالمية عبر عدد كبير من الشركات، وهذا راجع إلى نقص مرونة سلاسل الإمداد العالمية وعدم وجود تنوع في الاستراتيجيات، وخلق الفيروس شلل صناعي مؤقت حيث انخفض الإنتاج إلى حد كبير في بلدان بأكملها، لذا تحتاج الشركات إلى التركيز على كيفية التقليل من انقطاع سلاسل الإمداد والتكيف بسرعة ويقول Mattais Hedwall رئيس المجموعة العالمية للتجارة والتجارة الدولية التابعة لشركة بيكر ماكنزي، تحتاج الدول المصدرة إلى تأكيد من أن سلاسل الإمداد لا تزال سليمة قدر الإمكان وهذا يعني أنه عندما تسحب شركات تأمين الإتمان من تغطية التجارة الدولية خلال هذه الأزمة، يجب أن تتدخل الحكومة بشكل استثنائي وإلا فإن هناك خطر انهيار في سلاسل الإمداد(Auberger, 2020) .



المصدر: (مومني و تريش، انعكاسات فيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية، 2020)

من خلال الشكل نلاحظ هيمنة الصين على الاقتصاد العالمي وتأثيرها الكبير على سلاسل الإمداد العالمية، حيث أنها مصدر توريد لمختلف الشركات العالمية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بحيث تساهم الصين في حوالي 16% من ناتج المحلي الإجمالي العالمي (مومني، بن شواط، تريش، و بوريش، 2021)

تأثير فيروس كورونا كان أكبر وواضحاً على الموردين. بعد توقف حركة النقل العالمية تعرض الموردين في العديد من الصناعات لخسائر كبيرة، حيث قام العملاؤهم (المصنعون الصينيين) بتخفيض الإنتاج أو إيقافه بالكامل. ففي قطاع السيارات مثلاً تم إغلاق 41 من 44 مصنعا لتجميع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية بحلول 26 مارس 2020 (Linton & Bindiya, 2020).

قد تكون نقاط الضعف في سلسلة الإمداد واضحة عند حدوث الأزمات فقط. يشير تقرير جديد صادر عن شركة Dun & Bradstreet لتحليل بيانات الشركات إلى أن حوالي 51000 شركة حول العالم لديها مورد مباشر أو أكثر في ووهان الصينية، وأن 5 ملايين شركة حول العالم لديها مورد أو أكثر من الدرجة الثانية في مدينة ووهان مصدر فيروس كورونا (مومني، بن شواط، تريش، و بوريش، 2021).

و قد شهدت سلاسل الإمداد عدة اضطرابات بسبب فيروس كورونا. يرى خبير سلاسل الإمداد Moritz Brent بجامعة تينيسي الأمريكية " أن هناك عدة اختلافات بين الاضطرابات التي تخلفها جائحة كوفيد 19 و الاضطرابات الأخرى في سلاسل الإمداد مثل: إفلاس مورد، مشكل رأس المال، ... إلخ".

ويمكن تحليل هذه الاضطرابات من خلال أبعاد الآتية (Moritz, 2020) :

- **البعد الجغرافي:** في معظم الحالات يقتصر انقطاع سلسلة الإمداد على منطقة أو بلد، وما يميز كوفيد 19 هو انه جائحة انتشرت في العالم بأسره، ففي الظروف العادية يمكن للموارد من منطقة ما دعم المناطق المتأثرة بانتظام، إلا أنه يصعب القيام بهذا عندما يتأثر الجميع في وقت واحد .
- **النطاق:** في حالة الاضطراب العادي تكون الاضطرابات محدودة، فكوفيد 19 أثر على كل السلع والخدمات، وانخفاض الطلب على الخدمات بشكل كبير لأنه لا يمكننا تخزين الخدمات لذلك يتم تأجيلها في أفضل الأحوال، كرحلات الطيران الملغاة على نطاق واسع، إضافة إلى غلق العديد من المتاجر والمطاعم .
- **النظام المالي:** في معظم الأحيان عندما يكون هناك اضطراب كبير يتم احتواء الأثر المالي نسبياً، وعلى نقيض ذلك شهدنا انهيار أسواق الأسهم العالمية بسبب كوفيد 19، واتخذت البنوك المركزية إجراءات غير مسبوقه لدعم الاقتصاد.



### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل ، حاولنا التعرف على الإمداد وأهميته القصوى للمؤسسة والاقتصاد ككل. وكذلك سلسلة الإمداد التي تعمل على سلاسة العمل والتدفق المستمر للمنتج بأقل التكاليف. يحتاج هذا النظام إلى إدارة لتشغيله ، لذلك نجد إدارة سلسلة الإمداد.

تتأثر سلسلة الإمداد بأزمات مختلفة ، سواء كانت اقتصادية أو سياسية ، أو حتى بأوبئة ، مما يتسبب في تداعيات خطيرة على الاقتصاديات.

# الفصل الثاني

دراسة تحليلية لأثار الأزمة

الروسية الأوكرانية على سلاسل

الإمداد الغذاء والطاقة

## تمهيد:

تتمثل الحروب والأوبئة والكوارث الطبيعية أزمات لا يمكن السيطرة عليها أو تحديد سقف زمني لانتهائها، اندلعت شرارة الأزمة الروسية الأوكرانية في 24 فيفري 2022 بعد خطاب الرئيس الروسي فلاديمير بوتين عن شن عملية عسكرية على الأراضي الأوكرانية تهدف على حد وصفه إلى " تجريد أوكرانيا من السلاح واجتثاث النازية منها" بعد سعيها المتواصل للإنضمام لحلف الشمال الأطلسي الناتو مما يشكل خطرا مباشرا لروسيا الأزمة أزمة سياسية من ناحية الأولى ومن ناحية أخرى لأن أثارها اقتصادية تأتي بالتزامن مع أزمة صحية عالمية لم يتعافى العالم منها بعد. تأثرت بما معظم الدول في العالم الذي جعلت منه العولة قرية كبيرة نعيش فيها ونتقاسم مشاكلها والبحث عن الحلول و البدائل المناسبة.

وتأثرت سلاسل الإمداد العالمية بشكل مباشر بكون روسيا و أوكرانيا تسيطران على سوق الغذاء والطاقة العالمي.

كما سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: طبيعة الأزمة الروسية - الأوكرانية
- المبحث الثاني: أثار الأزمة على الاقتصاد العالمي
- المبحث الثالث: تداعيات الأزمة على سلاسل الإمداد العالمية

المبحث الأول: طبيعة الأزمة الروسية - الأوكرانية

تعتبر روسيا اليوم من بين الدول الكبرى وتعمل على أن تصبح احد أقطاب العالم فبعد انتهاء الحرب الباردة، وجدت روسيا نفسها أمام مرحلة جديدة في العلاقات الدولية وتغير في موازين القوى إذ أن تفكك الاتحاد السوفيتي إلى عدة دول اضعف مكانتها الدولية. حيث تعتبر أوكرانيا أهم الدول المنفصلة وطموحها تشكل هواجس لروسيا وسوف نسلط الضوء على علاقات الروسية - الأوكرانية في هذا المبحث.

المطلب الأول: دراسة عامة حول أوكرانيا

تبلغ مساحة أوكرانيا 603,628 كيلومتر مربع، فهي ثاني أكبر بلد في أوروبا، وتعتبر قلب أوروبا الشرقية، بحيث تطل أراضيها على كل من البحر الأسود وأزوف في الجنوب، وحدود أوكرانيا هي الاتحاد الروسي، روسيا البيضاء، بولندا، سلوفاكيا، هنغاريا، رومانيا، ومولدوفا، وبسبب موقعها الجغرافي المميز أوكرانيا لها روابط اقتصادية قوية مع بلدان المنطقة، وترتبط عن طريق نهر الدانوب بشكل وثيق مع رومانيا وبلغاريا، وعن طريق موانئ البحر الأسود و آزوف، وتحافظ أوكرانيا على علاقات تجارية مع العديد من بلدان أوروبا و آسيا و أفريقيا وأمريكا، وأراضيها تتقاطع مع خطوط النفط العابرة لأوروبا، وأنابيب الغاز، وخطوط التوتر العالي. وأكبر موانئ بحر الأسود تقع في أوكرانيا وهي أوديسا، وخيرسون، وكونونومورسك، و إن أكبر موانئ بحر آزوف هما ماريوبول وبيرديانسك، والأهم الرئيسية هي الدانوب، دنيبرو، دنيستر و بوج الجنوبي (تولكاخ، 2017، صفحة 4).

شكل 5: خريطة أوكرانيا والدول المجاورة لها



مصدر: <https://www.almsal.com/post/836223>

إذن فموقع أوكرانيا يعتبر موقعا استراتيجيا لأنها بين قارتين و ثاني أكبر دولة في أوروبا، لذلك تحاول روسيا بسط نفوذها وجذبها

لها.

أما بالنسبة للسكان فوفقا للبيانات الرسمية في 2022 يبلغ عدد سكان 43,3 مليون نسمة (الجزيرة، 2022) وإن العرق الأوكراني يشكل 78% من سكان أوكرانيا، والباقي أقليات عرقية من الروس وبلاروس والمولدوف وغيرهم (تولكاخ، 2017، صفحة 4).

يعتبر المجتمع الأوكراني متعدد العرقيات، إذ تنقسم أوكرانيا إلى جزئين، جزء من أصل روسي وتحدث عناصره اللغة الروسية وهم مقتنعون بأن روسيا هي بلدهم الأم ويتركز هذا الجزء في شرق و جنوب البلاد بالإضافة إلى أغلبية سكان شبه جزيرة القرم، أما الجزء الآخر فهو يتكلم اللغة الأوكرانية ويرى أنه جزء لا يتجزأ من القارة الأوروبية ويدعو إلى الإنضمام للاتحاد الأوروبي (عباس، 2017).

### شكل 6- خريطة اللغات في أوكرانيا



المصدر: <https://shortest.link/IHDr>

إن الواقع الأوكراني واستنادا إلى موقع الجغرافي والتكوين الديمغرافي وسياسي يوضح الانقسام الاجتماعي بين شرق صناعي يتحدث باللغة الروسية كونه يرتبط بعلاقات وثيقة تاريخية وثقافية مع روسيا الاتحادية، وبين غرب زراعي يتحدث باللغة الأوكرانية ويجد مصالحه في تعزيز علاقاته مع الغرب والاتحاد الأوروبي تحديدا (تولكاخ، 2017، صفحة 5).

فموقع أوكرانيا يربط بين الشرق والغرب والذي يجعلها في حالة تجاذب وصراع بين روسيا والغرب حول موقعها وإمكاناتها من حيث المساحة وتوفر الثروات الطبيعية في باطن أراضيها وخصوبة تربتها وأراضيها للزراعة (كانت القوات النازية الألمانية تنقل التربة الأوكرانية السوداء بالقطارات إلى ألمانيا لخصوبتها) وتوفر المنتجات الزراعية والغذاء (جولاق، 2013).

## الفصل الثاني:

### دراسة تحليلية لأثار الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة.

تمتلك أوكرانيا قدرات اقتصادية و صناعية و زراعية كبيرة حيث تشتهر أوكرانيا بأنها "سلة خبز أوروبا"، و لقد عرفت أوكرانيا باقتصادها القوي تاريخيا كونها تقع في مفترق طرق بين أوروبا و آسيا، و عندما طالبت بالاستقلال عن الإتحاد السوفييتي سنة 1991، كان لديها أعلى المؤشرات لإجمالي الدخل القومي و أيضا إنتاج صناعي و زراعي لكل فرد في اتحاد الجمهوريات السوفيتية السابق (فيصل، 2016).

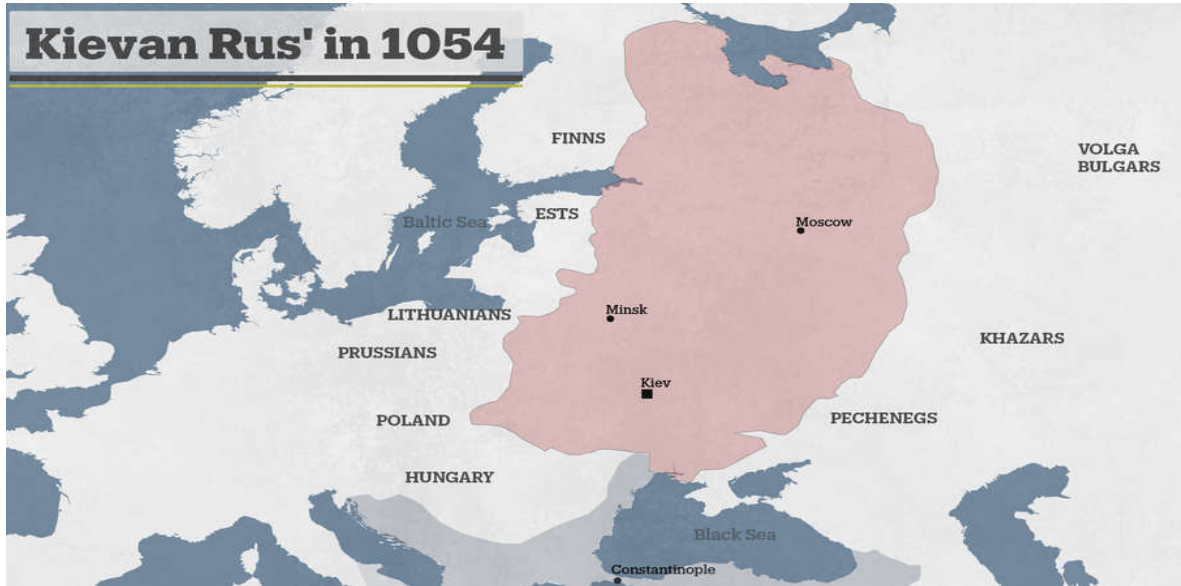
وهي من بين البلدان الرائدة من حيث كمية المعادن، وفي أوكرانيا فإن المعادن ذات أكبر قيمة اقتصادية هي بشكل أساسي فلزات الفحم، والحديد، والمنغنيز، والملح الصخري، وملح بوتاسيوم، والمياه المعدنية والغاز والنفط، وتشغل أوكرانيا موضعا رائدا في العالم بالنسبة لاحتياجات بعض المعادن مثل فلزات الحديد والمنغنيز والتيتانيوم والزنك (تولكاخ، 2017، صفحة 4).

### المطلب الثاني: العلاقات الروسية الأوكرانية

#### أولا - من كييفان روس إلى نهاية العهد السوفيتي

يعود تاريخ العلاقات بين روسيا و أوكرانيا إلى عهد إمارة كييفان روس "Kievan-Rus Principality" التي تأسست بين القرنين 10م و 11م وشكلت أول حاضنة للشعوب السلافية الشرقية.

شكل 7: خريطة إمارة كييفان روس سنة 1054



المصدر: <https://shortest.link/mL4S>

في عهد الأمير ياروسلاف الحكيم "Yaroslav the Wise" (1019-1054م) وصلت كييفان روس إلى ذروة تطورها ثقافي وقوتها العسكرية، غير أنه سرعان ما ضعفت بسبب صعود القوى الإقليمية المجاورة، ثم ما لبثت أن نهضت من جديد في ظل

حكم فلاديمير مونماخ "Vladimir Monomakh" ، لكنها تفككت في نهاية إلى إمارات مستقلة في أعقاب ابن هذا الأخر الأمير مستيسلاف "Mstislav" . حيث سقط جزء منها تحت سيطرة المملكة البولندية في منتصف القرن 14م، وألحقت كييف بدوقية ليتوانيا الكبرى .

وبدأت روسيا تفرض نفوذها تدريجياً على شرق ووسط أوكرانيا من عام 1648م، حينما قاد بوهدان خملنتسكي "Bohdan Khmelntiski" أكبر انتفاضات الأوكرانيين ضد الكومنولث البولندي-الليتواني، وألحق الضفة الشرقية من أوكرانيا بروسيا .

كانت سنة 1708م نقطة تحول مفصلية في علاقة روسيا القيصرية بأوكرانيا، وذلك بانتصار الجيش الروسي على المملكة السويدية في معركة بولتافا "Poltava" و ضمّ شرق أوكرانيا بشكل كامل إلى أراضي الإمبراطورية الروسية. بعدها عملت الإمبراطورة كاترين الثانية "Catherine2" على دمج أقاليم أوكرانيا إلى حكم القيصري و أعلنت سياسة الروسية لتوسع بذلك نفوذ وسيطرة الإمبراطورية الروسية إلى مجمل الأراضي الأوكرانية وبقاء بعض الأقاليم الغربية تحت السيطرة البولندية والليتوانية وبعدها النمساوية.

وتميزت السيطرة القيصرية الروسية على أوكرانيا بالخصائص التالية: (مراد، 2018، الصفحات 197-198)

- تبني سياسة روسنة "Russification" للحياة الاجتماعية والثقافية للأوكرانيين .
- إقصاء البولنديين من العمل في الإدارات المختلفة، وفي مجال التعليم .
- منع طباعة الكتب التعليمية أو الدينية باللغة الأوكرانية.

باندلاع الحرب العالمية الأولى قاتل سكان الشرق أوكرانيا بجانب الجيش الروسي و سكان الغرب في صفوف النمساوي، واغتناما لفرصة النزاع أعلنت المناطق الشرقية ميلاد الجمهورية الشعبية الأوكرانية سنة 1917م. وأدى سقوط الإمبراطورية المجرية-النمساوية سنة 1918م إلى إعلان عن الجمهورية الشعبية لأوكرانيا الغربية و لاحقاً اتحدت الجمهوريات الشعبية (لمياء، 2019، صفحة 36).

ثم ما لبثت أن خضعت أوكرانيا مجدداً لحكم السوفييت بداية سنة 1922م، حيث هيمن عليها الحزب الشيوعي الأوكراني، وكان يخضع بدوره لقيادة حزب كل السوفييت بقيادة لينين. ولقد سمح لينين في تلك الفترة لأوكرانيا والجمهوريات السوفييتية الأخرى بتوظيف اللغة الوطنية لكل دولة من أجل بثّ القيم والأفكار الشيوعية في تلك الجمهوريات، لكن المسار الأوكراني الذي بدأ أكثر تأكيداً من غيره على القيم الوطنية اصطدم بردّة فعل روسية سريعة سواء داخل الحزب الشيوعي الأوكراني، أو داخل الحكومة المركزية في موسكو، وهو ما تزامن مع وفاة لينين عام 1924م و خلفه ستالين الذي كان من أنصار الروسية والتحديث السريع للاقتصاد السوفييتي، فمنذ وصوله لأمانة الحزب الشيوعي ارتكزت سياسته على ثلاثة محاور أساسية هي :

- تحكّم الدولة بالاقتصاد وتوجيهه .
- تبني إستراتيجية التصنيع الشامل .

- إطلاق سياسة المزارع الجماعية "Collective Farms"

وهنا كان لي أوكرانيا دورا مهما في خطة التصنيع الستالينية، بما تمتلكه من موارد الطبيعية المناسبة، ويرمى لها أكثر من 4000 مشروع صناعي أنجزت كلها وتركزت في شرقها وجنوبها .

فأصبحت بذلك قوة صناعية في شرق أوروبا و على نقيض ذلك سياسة المزارع الجماعية والتحكم بالإنتاج الزراعي وتقنيته ألحقت ضرا بليغ للفلاحين أوكران. وهو ما أدى إلى حدوث المجاعة الكبرى عام 1932-1933م أودت بحياة مئات آلاف من الأوكرانيين(Kubicek, 2008, p. 100) .

في سنة 1939 و تبعاً لغزو بولونيا، قام ستالين بضم المناطق ذات الأغلبية الأوكرانية ثم في سنة 1940 المناطق ذات الأقلية الأوكرانية في رومانيا و عرفت مساحتها زيادة مع ضم أجزاء تشيكية سنة 1945 و جزر رومانية سنة 1948 و في سنة 1954 قرر السكرتير العام للحزب الشيوعي السوفييتي "نيكيتا خروتشوف" فصل شبه جزيرة القرم عن التراب الروسي و إهدائها للجمهورية السوفييتية لأوكرانيا (لمياء، 2019، صفحة 37).

في 25 ديسمبر 1991، وعلى إثر إجراءات إعادة الهيكلة التي اتخذها الرئيس ميخائيل جورباتشوف، تفكك الاتحاد السوفييتي وتمخض عنه 15 دولة مستقلة، جاء ذلك بعد أسبوع واحد على موافقة الأوكرانيين في استفتاء شعبي على مغادرة بلادهم للاتحاد، والحصول على الاستقلال الكامل، وكانت نتيجة الاستفتاء 90% لصالح الاستقلال (ساسة بوست، 2022).

### ثانيا - العلاقات الثنائية بعد تفكك الاتحاد السوفييتي

بعد تفكك الاتحاد السوفييتي عرفت العلاقات بين روسيا و أوكرانيا توترات و نزاعات نتيجة لمجموعة من العوامل، و حول عدد من القضايا التي فجرها استقلال الدولتين فمن ناحية يرى البعض أن هناك شعور راسخا لدى أوكرانيا بالحذر و عدم الثقة تجاه موسكو، و بأن هذه الأخيرة عدو محتمل لأوكرانيا مما أدى إلى تعذر استمرار التعايش بين البلدين، حين تشعر روسيا بأنها الأخ الأكبر لأوكرانيا و تريد الاستمرار في ممارسة هذا الدور أكدت أوكرانيا على استقلالها و سيادتها، و هو ما أدى إلى توتر العلاقة بين البلدين و إثارة الخلاف بينهما حول عدد من القضايا السياسية و الاقتصادية و العسكرية فضلا عن تلك المتعلقة بالحدود (فيصل، 2016، صفحة 115).

قبل سنة 1991 كان الاقتصاديين الروسي و الأوكراني مندجين فالأمر كان صحيحا بالنسبة لقطاع مثل إنتاج الصلب والأنايب اللازمة لنقل الغاز و البترول، و هو قطاع مستهلك بقوة للطاقة حيث كان يعتمد على واردات الغاز الروسي (لمياء، 2019، صفحة 63).

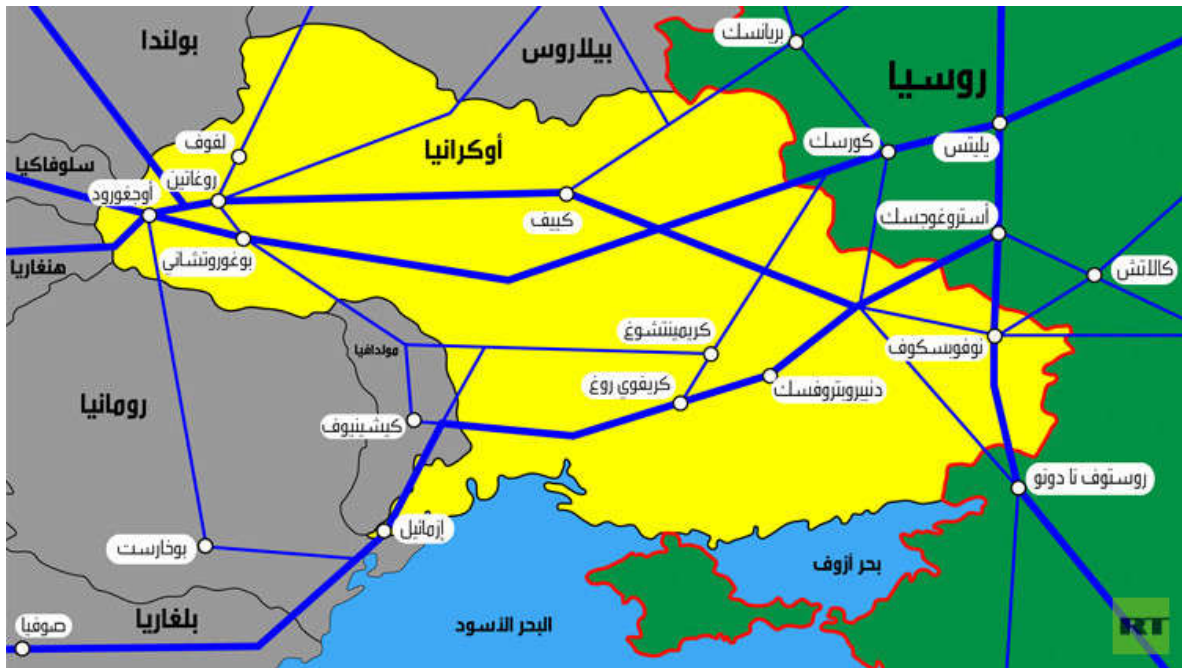
اتبعت روسيا سياسة اقتصادية تقضي بإيقاف الدعم لصادرات روسيا من البترول والغاز الطبيعي لدول الاتحاد السوفييتي السابق ومن بينها أوكرانيا والتحول إلى الأسعار العالمية، وهو ما أدى بروسيا إلى إحكام السيطرة على منطقة الروبل بحلول منتصف عام



1992، كما مثل هذا أزمة للاقتصاد الأوكراني الذي يعتمد على روسيا في حصوله على احتياجاته من الوقود والبتروال والغاز الطبيعي، ومن ثم اضطرت أوكرانيا للتفاوض مع روسيا، واتفقت على التعامل بالأسعار العالمية ابتداء من عام 1994 سواء بالنسبة لإمدادات الطاقة الروسية لأوكرانيا أو لما تحصل عليه مقابل مرور أنابيب البتروال والغاز الطبيعي فوق أراضي أوكرانيا (فيصل، 2016، صفحة 117).

كما تُعتبر أوكرانيا المعبر الرئيسي لتمرير الغاز الروسي إلى أوروبا وهو من مصادر الاقتصاد الروسي حيث تمر 80% من صادرات روسيا من الغاز الطبيعي إلى أوروبا عبر الأنابيب الممتدة في أوكرانيا (دحمان، 2016، صفحة 87).

شكل 8: خريطة تظهر شبكة أنابيب نقل الغاز الروسي عبر الأراضي الأوكرانية



مصدر: <https://mf.b37mrtl.ru/media/pics/2015.06/article/558c1cf7c4618892528b459d.JPG>

إن مجال الطاقة يعتبر أهم مجال للتعاون بين روسيا و أوكرانيا، حيث تعتبر روسيا أكبر الدول المصدرة للطاقة وأوكرانيا تمر عليها أنابيب طاقة الروسية بالتالي فإن إحكام السيطرة على شبكة أنابيب الغاز الروسية المارة من أوكرانيا يعد مصلحة اقتصادية حيوية لروسيا لما تجلبه هذه الأنابيب من عائدات مالية لها.

بالنسبة لحجم التبادل فإن حصة روسيا في التجارة الخارجية الأوكرانية تقارب 20 بالمائة وأوكرانيا تحتل المرتبة الخامسة في الشركاء التجاريين لروسيا بعد كل من ألمانيا وهولندا والصين وإيطاليا، وتزايد التبادل التجاري بين روسيا وأوكرانيا على مدى السنوات في ما بين 2004 و 2008، حيث بلغت واردات روسيا من أوكرانيا 5.8 مليار دولار بينما كانت صادراتها إليها تقدر ب 11.8 مليار دولار سنة 2004 و وصلت سنة 2008 إلى 15.7 مليار دولار من الواردات و 19.4 مليار دولار كصادرات لأوكرانيا و

وتحتل أوكرانيا في المرتبة السادسة بين شركاء روسيا التجاريين رغم انخفاض التبادل التجاري بينهما بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية، كما أن الاستثمارات الروسية في أوكرانيا وصلت سنة 2007 إلى حوالي 460 مليون دولار رغم أنها لم تكن تتعدى 70 مليون دولار سنة 2003 وبلغ حجم الاستثمارات الروسية في أوكرانيا 1.13 مليار دولار سنة 2012 لتحتل بذلك روسيا المرتبة السابعة من حيث الاستثمارات الأجنبية في أوكرانيا بينما تحتل المرتبة الخامسة من مجموع الاستثمارات المصرفية (خالد و المهدي، 2018، صفحة 74).

انخفض حجم التبادل التجاري بين أوكرانيا وروسيا بنسبة 46٪ في النصف الأول من عام 2020 حيث بلغ 3.545 مليار دولار، وفق مصلحة الجمارك الفيدرالية في الاتحاد الروسي. خلال هذه الفترة، بلغت الصادرات من روسيا إلى أوكرانيا 1.819 مليار دولار (بانخفاض 56.1٪)، والواردات إلى روسيا من أوكرانيا 1.726 مليار (بانخفاض 28.9٪). و انخفضت حصة أوكرانيا في إجمالي حجم التجارة الخارجية لروسيا إلى 1.3 ٪ من 2.1 ٪ قبل عام (موقع أوكرانيا برس، 2020).

### المطلب الثالث: انطلاق الأزمة الروسية الأوكرانية

#### أولاً - ضم شبه جزيرة القرم

اندلعت احتجاجات شعبية في العاصمة كييف، في 21 نوفمبر 2013، على خلفية رفض الرئيس الأوكراني الأسبق الموالي لروسيا، فيكتور يانوكوفيتش توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي (وكالة الأناضول، 2023) و بعد رفض قدمت روسيا لأوكرانيا عرض مساعدات بقيمة 15 مليار دولار ، وتسهيلات في أسعار الغاز، و هو ما تصورته موسكو كافيا للحفاظ على أوكرانيا خارج النفوذ الأوربي ، و تصوره "يانوكوفيتش" كافيا لوضع حد للحركة الاحتجاجية (نافع، 2014) بعد مظاهرات استمرت لأسابيع، اضطر يانوكوفيتش لمغادرة البلاد في 22 فيفري 2014، ليتسلم السلطة من بعده سياسيون موالون للغرب. بعد وصول حكومة جديدة إلى سدة السلطة في كييف، تحركت القوات الروسية في قاعدتها المتمركزة في شبه الجزيرة القرم، لتنتشر بمدن الجزيرة يوم 02 مارس 2014 أكملت القوات الروسية سيطرتها على شبه جزيرة القرم، و إجراء استفتاء لإعادة ضم القرم للاتحاد الروسي (وكالة الأناضول، 2023).

في 17 مارس 2014 أعلن البرلمان القرمي استقلال شبه الجزيرة عن أوكرانيا، مؤكداً تأميم جميع الممتلكات الأوكرانية، و أكد رئيس برلمان القرم المكلف بالاستفتاء أن نتائج فرز 100% من الأصوات، أكدت أن 96.77 % من المشاركين في التصويت أيدوا انضمام القرم إلى روسيا ، و أضاف أن نسبة المشاركة في الاستفتاء بلغت، 83.1% و أن نسبة 2.5 % فقط عارضو الانفصال ، و بعدها صادق برلمان شبه جزيرة القرم المكون من 85 نائباً على النتائج ، و أصدر بياناً دعا فيه الأمم المتحدة و جميع دول العالم بالإعتراف بجمهورية القرم المستقلة ، و دعا "مجلس الدوما" الروسي لقبوله بجمهورية القرم ضمن جمهوريات روسيا الاتحادية (فيصل، 2016، صفحة 131).

إن تحرك الروسي جاء نتيجة لشعور خسارته لأوكرانيا وخوفه من خسارة القرم التي تمثل أهمية إستراتيجية كبيرة إذ إنها تقع على الضفة الغربية لبحر أزوف وتشرف على مضيق كيرتش الذي يفصل بينها وبين البحر الأسود ويتحكم بمرور السفن التجارية والعسكرية إلى عدة موانئ روسية وأوكرانية وغيرها (لمياء، 2019، صفحة 30).

شكل 9: خريطة شبه جزيرة القرم



المصدر: [https://www.aljazeera.net/wp-content/uploads/2014/02/9346f429-7f2b-43df-942f-](https://www.aljazeera.net/wp-content/uploads/2014/02/9346f429-7f2b-43df-942f-03631b2f054c.jpeg?resize=686%2C513&quality=80)

[03631b2f054c.jpeg?resize=686%2C513&quality=80](https://www.aljazeera.net/wp-content/uploads/2014/02/9346f429-7f2b-43df-942f-03631b2f054c.jpeg?resize=686%2C513&quality=80)

من المؤكد أن العلاقات الروسية الأوكرانية بعد ما آلت إليه الأوضاع بين الطرفين لن تعود كما كانت عليه سابقا بعد الآثار التي ترتبت عن أزمة القرم فقد غادرت الدولتان مرحلة ازدهرت فيها الرغبة في التقارب من اجل المصالح المشتركة. وضم القرم يعني سيطرة على ممرات تجارة في البحر الأسود .

## ثانيا - الغزو الروسي لأوكرانيا 2022

اندلعت الحرب الروسية-الأوكرانية بإعلان الرئيس الروسي "فلاديمير بوتين" عن بداية عملية عسكرية على الأراضي الأوكرانية في 22 فيفري 2022 و بسطت روسيا سيطرتها على 15 بالمائة من أراضي أوكرانيا ، وذلك تزامنا مع الذكرى التاسعة لإحراقها شبه جزيرة القرم الأوكرانية إلى أراضيها في 16 مارس 2014 (وكالة الأناضول، 2023).

ويرجع هذا القرار بالتدخل العسكري للعديد من الأسباب فمنذ نهاية العام 2021، تزايد التوتر العسكري بين روسيا و أوكرانيا وسط توجيه اتهامات إلى روسيا بحشد قواتها على الحدود مع أوكرانيا، بينما توجه "جمهورية دونيتسك ولوغانسك الشعبيتان"، المعلنتان من طرف واحد، اتهامات إلى السلطات الأوكرانية بالحشد العسكري على خط التماس في منطقة دونباس، شرقي أوكرانيا. كما ترفض روسيا انضمام أوكرانيا إلى حلف شمال الأطلسي (NATO) خوفا من نشر صواريخ أميركية على الأراضي الأوكرانية ، وبالنسبة لروسيا، فإن أوكرانيا يفترض أن تبقى على الحياد ، لا أن تصير تهديدا أو واجهة تهديد لها، فروسيا ترى أن تمدد حلف شمال الأطلسي، وفي خلفيته التمديد الأميركي، إلى حدودها مع أوكرانيا "خطأ أحمر"، باعتباره أنه يستهدف أمنها القومي (القليوبي، 2022).

إن التوتر الدائم بين روسيا و أوكرانيا و محاولة أوكرانيا التحكم في استغلال طرق إمدادات الغاز الروس ي إلى أوروبا دفع روسيا إلى البحث عن بدائل لإمداد الغاز إلى الغرب عن طريق تنفيذ مشاريع عملاقة مثل (سبل الشمال 1) و ( سبل الشمال 2 ) الذي يمر عبر بحر البلطيق و يبلغ طوله 1200 كم ، حيث أدى تنفيذ هذه المشاريع إلى فقدان أوكرانيا التي كانت دولة عبور للغاز الروسي لركائز اقتصادية كانت تدر عليها مليارات الدولارات و أخرى إستراتيجية تتعلق بوضعها على حدود الاتحاد الأوروبي ، هذه الأوضاع استغلتها الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الضغط على الدول الغربية لوقف استيراد الغاز الروسي باعتبار أن موسكو تستخدم الطاقة سلاحا إستراتيجيا يعزز من تبعية الغرب لها و كذلك لرغبة واشنطن في أن تجد مساحات لتسويق الغاز الأمريكي و تحول مشروع سبل 2 إلى ساحة للصراع بين موسكو و واشنطن التي حاولت تعطيل هذا السبل، الأمر الذي أدى إلى حدوث توتر سياسي بين الولايات المتحدة و ألمانيا التي تعتبر أن لها مصلحة إستراتيجية في هذا السبل ، وفي ظل تلك الضغوط الغربية و خاصة الأمريكية على روسيا و تقدم حلف الناتو نحو الحدود الروسية شعرت روسيا أن الوقت قد حان لقرع طبول الحرب (هاني، 2022).

وقد كان الأثر المباشر للحرب الروسية- الأوكرانية في تفاقم أزمة سلاسل الإمداد العالمية المضطربة والضعيفة بالفعل، والتي لم تتعاف بعد من التأثيرات السلبية لجائحة كورونا. وبما أن روسيا وأوكرانيا يعدان من البلدان الرئيسية لتوريد الغذاء والطاقة، أدت بزيادة الضغوط على سلاسل الإمداد، و نتيجة لذلك الصراع هو الارتفاع الحاد في أسعار العالمية للغذاء والطاقة، وهذا ما سنفصل فيه في المباحث الآتية.

المبحث الثاني: أثار الأزمة على الاقتصاد العالمي

يعد الاقتصاد أحد أهم العوامل الهامة في موازين القوة العالمية، ويتجلى ذلك بشكل واضح في الأزمة الروسية - الأوكرانية الحالية، فرغم التفوق الواضح عسكرياً لصالح روسيا، إلا أن الاقتصاد يعد عاملاً مهماً في الضغط عليها. كما أن أوكرانيا رغم ضعف إمكاناتها أمام روسيا في الناحيتين العسكرية والاقتصادية، إلا أنها تعد ذات أهمية اقتصادية وإستراتيجية أوروبياً وعالمياً بكونها لاعب أساسى لمصدرين للقمح والحبوب.

المطلب الأول: مكانة الاقتصاد الروسي و الأوكراني على المستوى العالمي

## أولاً: مكانة الاقتصاد الروسي عالمياً

شهد الاقتصاد الروسي عدة مراحل وتطورات فقبل التطرق للمكانة روسيا الاقتصادية، لابد التطرق إلى الظروف هذه المراحل والتطورات الاقتصادية ، بأختيار الاتحاد السوفييتي ورثت روسيا مشاكله اقتصادية. فرأى الرئيس إلتسن أن حل المشاكل الاقتصادية، يكون بالتحويل إلى النظام الرأسمالي سريعاً، أي العلاج بالصدمة (Choc Therapy) ، وهذا الانتقال السريع تطلب اتخاذ عدة إجراءات هامة و خطيرة، منها: تخفيض الميزانية، تحرير الأسعار، إصلاح النظام الضريبي، وخصخصة القطاع الاقتصادي... الخ. هذه الإجراءات أضعفت دور الدولة الاقتصادي، مما أدى إلى الانخفاض المستمر في الإنتاج الصناعي والزراعي، وهذا أدى بدوره إلى انخفاض كبير لصادرات روسيا، وتدهور تبادل التجاري وتفاقم الديون و دخول البلاد في فوضى عارمة، وتحولت روسيا من بلد منتج إلى مستورد وأصبحت فقط مصدرة للمواد الخام و البترول والغاز. فرجعت روسيا إلى مصاف الدول النامية، بعد أن كانت من البلدان المتقدمة (محمد، 2015).

في 17 أوت 1998 أعلنت روسيا عجزها عن سداد الديون الخارجية المتراكمة جراء إصدار سندات حكومية قصيرة الأجل و هو ما شكل بداية أزمة مالية و اقتصادية شاملة في البلاد، و تجلى عجز بانخفاض سعر صرف الروبل أمام العملات الأجنبية 3 مرات وبشلل النظام المصرفي و إفلاس العديد من البنوك و الشركات، و من جهة أخرى كان للأزمة عوامل ايجابية رفعت من تنافسية الاقتصاد الوطني ، كما أن انخفاض سعر صرف الروبل عزز تداول البضائع المحلية في السوق الداخلية. وفتحت المجال أمام تطوير و تفعيل وتحديث الاقتصاد ودفعت الدولة لاعتماد التخطيط في وضع الموازنة، كما اتجهت رؤوس الأموال للعمل على تنمية الصناعات المحلية (RT online، 2009).

فاز"فلاديمير بوتين" بانتخابات 26 مارس 2000 ، لتدخل بذلك روسيا مرحلة جديدة من تاريخها، حيث كان الوضع الاقتصادي مستقر نسبياً استرجعت فيه الدولة تحكمها في نسبة التضخم لتتراوح بين 0.7% و 0.8% فيما سجل الاقتصاد تحسناً ملحوظاً بلغ 11% ما أدى إلى حدوث فائض في الميزانية. ما يسمح بالحديث عن الرجوع الروسي إلى الساحة الاقتصادية الدولية، غير أن هذا الرجوع تم بفعل الارتفاع الذي شهدته أسعار البترول والغاز باعتبارهما يشكلان المصدر الاستراتيجي في الصادرات، وهذا من

خلال إنتاج بلغ 7.3 مليون برميل/يوم من أوت 2003 ما جعل روسيا تحتل المرتبة الأولى في الإنتاج وثاني أكبر مصدر للبتروال الخام الشيء الذي يصنف روسيا ضمن قائمة الدول البترولية، وتم تسجيل ارتفاع ملحوظ لاحتياطي الصرف الروسي بالعملة الصعبة، بالإضافة إلى تحسن لأداء المؤسسات الاقتصادية وارتفاع الدخل الوطني الخام PNB ليبلغ 6880 دولار/فرد، كذلك ارتفعت وتيرة الاستثمارات الحكومية الشيء الذي من شأنه خلق جو ملائم للاستثمار الخارجي، أما عن النمو الاقتصادي فقد بلغ سنة 2002 ما يعادل 4.7% ليقفز سنة 2003 إلى 7.3% و إلى 7.1% سنة 2004 و 5.8% سنة 2005 (السلام، 2012).

أما عن مؤشرات الاقتصاد الروسي قبل الحرب الروسية الأوكرانية، فوفقاً لصندوق النقد الدولي، بلغ الناتج المحلي الإجمالي لروسيا 1.7 تريليون دولار في عام 2021 (GRAUWE, 2022) بلغ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لروسيا 2,1% عام 2021، أما معدل التضخم السنوي بلغ 1,2% لنفس عام (هاني، 2022).

تعد روسيا من بين أكبر اقتصاديات التصدير في العالم لامتلاكها أكثر من 30% من الموارد الطبيعية في العالم ، لذا تشارك بنسبة كبيرة في التجارة الدولية تصل إلى 789.4 مليار دولار خلال 2021 ، أي زيادة نسبتها 37.9% عن العام 2020 ، و بلغت صادرات السلع من روسيا 493.3 مليار دولار بواقع زيادة سنوية 45.7% ، مقابل وصول وارداتها إلى 296.1 مليار دولار بواقع زيادة سنوية 26.5% . تتجه الصادرات الروسية إلى العديد من دول العالم، تتمثل في هذه الصادرات في البترول الخام والمكرر والغاز الطبيعي والفحم والحديد والألمونيوم والحبوب من القمح و الذرة بالإضافة إلى الذهب والماس والنحاس وغيرها ، لذا يلعب قطاع التصدير دورًا مهمًا في اقتصاد روسيا و دورا مهما في اقتصاد الدول المعتمدة عليها في توفير السلع الأولية و سد احتياجات سكانها (زهرا، 2022).

و لإبراز مكانة روسيا أكثر في التجارة العالمية نعرض الجدول الأتي الذي يوضح النسب المئوية لصادرات روسيا في الأسواق العالمية كما يلي:

الجدول رقم(1): النسبة المئوية لأهم الصادرات الروسية من الصادرات العالمية

نوع الصادرات	النسبة المئوية
الغاز الطبيعي	25,3 %
البلاتينيوم	23 %
النيكل	22,5 %
الفحم الحجري	18 %
الأسمدة	14 %
البلاتين	14 %
النفط الخام	11,4 %
الألمنيوم	10 %
القمح	18 %

المصدر: (منال هاني ، 2022) حول الحرب الروسية على أوكرانيا وأثرها على الاقتصاد العالمي: الواقع والدروس المستفادة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 02، الصفحات 21-38.

ومن هذه المعطيات يظهر جليا مكانة الاقتصاد الروسي في العالم فروسيا بثرواتها الطبيعية مكنتها من احتلال المراتب الأولى في إنتاج وتصدير عديد من المواد إلى العالم خاصة الإمدادات الطاقة على رأسها الغاز الطبيعي والنفط.

### ثانيا: مكانة الاقتصاد الأوكراني عالميا

تعد أوكرانيا دولة من عمالقة الاقتصاد العالمي ، ففي عام 2021 بلغت حجم التجارة الدولية إلى 102.9 مليار دولار من السلع المتبادلة مع البلدان في جميع أنحاء العالم ، و بلغت صادراتها نحو 68.24 مليار دولار ، و تتمثل صادرات أوكرانيا في الحبوب مثل الشعير والقمح و الذرة بالإضافة الي الصلب ، الفحم، والوقود ، المنتجات البترولية ، الكيماويات ، الآلات ومعدات النقل ، لذا يلعب قطاع التصدير الأوكراني دورًا مهمًا في اقتصاد أوكرانيا و الدول المعتمدة عليها في توفير السلع الأولية لسكانها و على وجه التحديد الحبوب و ما يرتبط بها من سلع و مواد خام (زهرا، 2022).

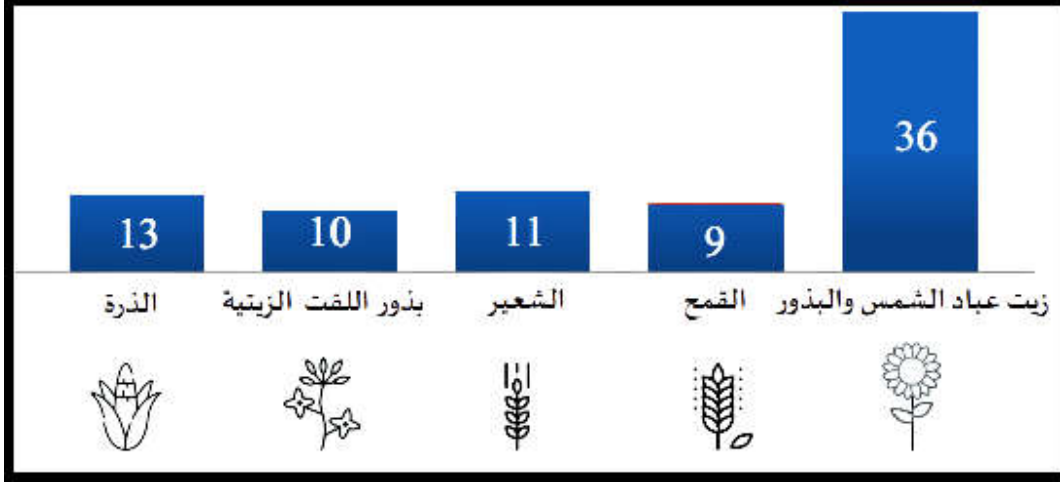
تنقسم أوكرانيا اقتصادياً إلى ثلاثة أقاليم أو مناطق (موقع سفارة دولة قطر في أوكرانيا):

1. إقليم الدونباس وحتى مشارف منطقة دنيبروبيتروفسك، الذي يعد من أبرز الأقاليم الصناعية في أوكرانيا، فهو يقدم نحو 5/4 من الإنتاج الصناعي فيها، لا سيما الصناعات الثقيلة والتعدينية، إلى جانب غناه بمصادر الطاقة الحرارية والكهربائية، وبثرواته الزراعية.
  2. الإقليم الجنوبي الغربي، الذي يجمع بين التربة الغنية (السوداء) والمناخ الحار الرطب، وهذا ما يساعد على نشوء الزراعات الكثيفة. ويتصف الإقليم بتخصصه الصناعي، وخاصة صناعة الآلات والمعدات والأجهزة والصناعات الخفيفة والصناعات الغذائية.
  3. الإقليم السهلي على مشارف البحر الأسود، الذي يتصف بأهميته الزراعية، لا سيما زراعة الحبوب، إلى جانب أهمية الإقليم من الناحية الصناعية، في مجال صناعة السفن والمعدات والآلات الزراعية، والصناعات الكيماوية والخفيفة.
- تتمثل قوة أوكرانيا في القطاع الزراعي ، إضافة إلى بعض القوة الصناعية الموروثة من الاتحاد السوفيتي السابق. وبناتج محلي بلغ نحو 200 مليار دولار في العام 2021، ونحو 155 مليار دولار وفق تقديرات دولية، واحتياطي نقدي بنحو 31.6 مليار دولار، وبلغ معدل النمو نحو 3.4% وفق التقديرات الدولية .
- تمتلك أوكرانيا قدرات زراعية كبرى تمثل أهمية على المستوى العالمي في عدد من المنتجات، حيث تمثل صادرات القطاع نحو 45% من إجمالي الصادرات الأوكرانية، بينما تصل مساحة الأراضي الصالحة للزراعة إلى أكثر من 40 مليون هكتار (العربي الجديد، 2022).
- تتميز أراضي أوكرانيا بطقسها الملائم للزراعة وتشغل الأراضي الزراعية أكثر من 71% من مساحتها. بلغ إنتاج الحبوب إجمالاً نحو 50 مليون طن، من بينها 28 مليون طن من القمح وصادرات بلغت نحو 18.1 مليون طن جعلتها تحتل المركز السادس عالمياً في صادرات القمح والرابع في صادرات الدرة، بينما احتلت المرتبة الثالثة من حيث كمية الإنتاج، والمركز الثاني عالمياً في إنتاج الشعير والرابع في صادراته. كما تحتل المركز الأول عالمياً في صادرات زيت دوار الشمس، والثالثة عالمياً في إنتاج وتصدير العسل بنحو 81 ألف طن سنوياً (القريبي، 2022، صفحة 7).



كما يوضح الشكل الموالي النسب المتوية من التجارة العالمية للغذاء التي تستحوذ عليها أوكرانيا.

شكل 10: أهمية وأوكرانيا في الأسواق العالمية للغذاء



المصدر: (الخوري، حلمي، سمك، و غنيم، 2022، صفحة 20)

مكانة الاقتصادية لأوكرانيا عالمياً تكمن في تصدير المواد الغذاء والسلع الأساسية لدول العالم، وهنا ينطبق القول أنها سلة الغذاء العالمي، وأي أزمة تمس بأوكرانيا تهدد مباشرة سلاسل الإمداد الغذاء التي تنعكس في ارتفاع أسعار العالمية للغذاء.

### المطلب الثاني : تبعات الأزمة على الاقتصاد الروسي و الأوكراني

أولاً: بالنسبة لروسيا

فرضت الدول الغربية على رأسها ( ولايات المتحدة الأمريكية و الاتحاد الأوروبي و بريطانيا) عقوبات اقتصادية قاسية على روسيا بسبب غزوها الأراضي الأوكرانية. وصممت العقوبات بطريقة تعوق الاقتصاد الروسي، وتعاقب روسيا بسبب قرارها شن الحرب على أوكرانيا. وتتنوع العقوبات ما بين حظر الصادرات النفطية، وتكبير القطاع المصرفي، وحظر الطيران، ومنع شركات الدول الكبرى من التعامل مع السوق الروسية، وصولاً إلى مصادرة أملاك الأوليغارشية الروسية، وفرض عقوبات مباشرة على المليارديرات والنواب وصولاً إلى الرئيس فلاديمير بوتين شخصياً.

حيث أنه أكثر من 750 شركة معظمها من أمريكا الشمالية وأوروبا، أوقفت عملياتها في روسيا، فقد الروبل قيمة كبيرة. حظرت الولايات المتحدة تصدير تكنولوجيا الحرب إلى روسيا للحد بشدة من قدرة روسيا على النهوض بقطاعها العسكري، كما منعت الولايات المتحدة المؤسسات المالية الروسية والبنك المركزي الروسي من الوصول إلى احتياطياتها الخارجية بالدولار الموجودة في الولايات المتحدة، وهذا يعني أن المؤسسات المالية الروسية والبنك المركزي الروسي لا يمكنهم إجراء معاملات بالدولار الأمريكي، كما حظرت الولايات المتحدة جميع واردات النفط والغاز الروسية. (Ozili, 2022).

علقت ألمانيا الموافقة على مشروع خط أنابيب الغاز الروسي "نورد ستريم 2" وهو مشروع خط أنابيب لنقل الغاز الطبيعي بطول 1200 كيلومتر، يمتد من غربي روسيا إلى ألمانيا تحت بحر البلطيق (Balbaa, Eshov, & ISMAILOVA, 2023). بدوره أعلن الاتحاد الأوروبي عن فرض عقوبات تستهدف 70% من السوق المصرفية الروسية وكبريات الشركات المملوكة للدولة الروسية.

وهذه العقوبات هي كالأتي: (BBC NEWS, 2022)

- تجميد 630 مليار دولار من أصول البنك المركزي الروسي.
- منع المواطنين والشركات لديها من إجراء أي تعاملات مالية مع البنك المركزي الروسي أو وزارة المالية الروسية أو صندوق الثروة السيادي الروسي.
- إبعاد بعض البنوك الروسية عن نظام سويفت SWIFT الذي يسمح بتحويل الأموال بشكل سهل بين الدول المختلفة، وهو الأمر الذي سيعيق قدرة روسيا على الحصول على عائدات بيع النفط والغاز الطبيعي.

واتبعت بعقوبات أخرى منها: (العربي الجديد، 2022)

- حظر المعاملات مع البنك المركزي الروسي وتجميد أصوله
- إغلاق المجال الجوي للاتحاد الأوروبي أمام جميع الطائرات الروسية
- وقف التدفقات المالية من روسيا إلى الاتحاد الأوروبي
- منع الروس من الاستثمار في الأوراق المالية للاتحاد الأوروبي
- تعليق المعاملة التفضيلية التي تحظى بها روسيا على الصعيدين التجاري والاقتصادي
- العمل على تعليق حقوق عضوية روسيا في المؤسسات المالية متعددة الأطراف، منها صندوق النقد والبنك الدوليان
- عقوبات على الرئيس بوتين و وزير الخارجية لافروف وبعض كبار أباطرة روسيا وكذلك كبار المسؤولين في الشركات ووسائل الإعلام الحكومية

كما فرضت بريطانيا عدة عقوبات إضافية على موسكو من بينها:

- استبعاد كبرى البنوك الروسية من النظام المالي البريطاني
- تجميد أصول كافة البنوك الروسية
- إصدار قوانين لمنع الشركات والحكومة الروسية من الحصول على أموال من الأسواق البريطانية
- وضع حد أقصى للمبالغ المالية التي يمكن للروس إيداعها في البنوك البريطانية 50 ألف جنيه إسترليني (67 ألف دولار)
- عقوبات على أكثر من 100 فرد وكيان روسي والشركات التابعة لهم
- منع الطائرات المسجلة في روسيا من الهبوط في المملكة المتحدة

تسببت العقوبات بانكماش الاقتصاد روسي بنسبة 3% فقط، وهي أدنى كثيرا مما توقعه المعهد الدولي للتمويل، حيث تنبأ بانكماش قدره 15% (سكاي نيوز عربية، 2023).

## ثانياً- بالنسبة لأوكرانيا

أثرت الحرب على قلب الاقتصاد الأوكراني القائم على إنتاج الصلب في المدن الصناعية الكبرى شرقاً، فقد دُمر مصنع آزوفستال في ماريوبول، وتوقف إنتاج أرسيلور ميتال في مدينة كريفيو ريه بتاريخ الثالث من مارس. كما تأثر قطاع الزراعة، إذ صدرت أوكرانيا قبل اندلاع الحرب 12% من صادرات القمح العالمية و15% من الذرة و50% من زيت عباد الشمس، لكن هذه التجارة توقفت عملياً لأن الموانئ الأوكرانية في حالة شلل (الجزيرة، 2022).

فحسب بيان خبراء صندوق النقد الدولي فان الحرب في أوكرانيا ألحقت خسائر فادحة بالبنية التحتية للبلاد فبالإضافة إلى الخسائر البشرية، فان الخسائر الاقتصادية جسيمة، فالموانئ و المطارات مغلقة من جراء الأضرار التي لحقت بها و كثير من الطرق تضررت أو دمرت، فقد أصبح واضحاً أن أوكرانيا ستتكد تكلفة باهظة للتعافي و إعادة الإعمار و في هذا السياق طلبت أوكرانيا الحصول من صندوق النقد الدولي على تمويل طارئ قدره 1,4 مليار دولار في إطار أداة التمويل السريع (هاني، 2022).

وتتضح تداعيات الاقتصادية كالأتي (Khyiko, 2022):

- انكمش الاقتصاد الأوكراني بنسبة 35% في الشهر الأول من الحرب.
- بلغت خسائر أوكرانيا 564.9 مليار دولار وفقاً لنائب وزير الاقتصاد الأوكراني، بما في ذلك خسائر بقيمة 119 مليار دولار في البنية التحتية.
- 112 مليار دولار خسارة في الناتج المحلي الإجمالي.
- 90.5 مليار دولار خسائر في القطاع المدني.
- 80 مليار دولار خسائر للشركات والمؤسسات.
- 48 مليار دولار خسائر في ميزانية الدولة.
- فقدت أوكرانيا حوالي 30-40% من طاقتها المعدنية، وانخفض استخراج الغاز بنسبة 15% والفحم بنسبة 30%.

باتت كل من ماريوبول وبيرديانسك، الواقعتين على بحر آزوف، خاضعتين للقوات الروسية بينما تعاني أوديسا في ظل الحصار الذي فرضته البحرية الروسية على البحر الأسود. مما تسبب في توقف الشحن من الموانئ الأوكرانية، وتفاقم مشاكل سلاسل الإمداد العالمية فهو ممر مهم لشحنات الحبوب إلى بقية العالم (الجزيرة، 2022).

مع ذلك، وعلى الرغم من استمرار الحرب، يتوقع صندوق النقد الدولي، انتعاشاً اقتصادياً جزئياً وتدرجياً هذا العام. وبناء على هذه السيناريوهات، يتوقع صندوق النقد الدولي مروحة الاقتصاد الأوكراني بين انكماش بنسبة 3% ونمو بنسبة 1% في 2023 (العربية، 2023).

## المطلب الثالث: أثر الأزمة الروسية – الأوكرانية على الاقتصاد العالمي

النزاع القائم بين روسيا و أوكرانيا تسبب بصدمة للاقتصاد العالمي، ففي زمن العولمة أصبحت الأزمات لا تؤثر على أطراف الصراع فقط، إنما على العالم اجمع. وخاصة روسيا وأوكرانيا تمثلان أهمية كبيرة في الأسواق العالمية للغذاء والطاقة، وأسفرت هذه الأزمة عن اضطرابات حادة في الأسواق العالمية للطاقة والغذاء والمال ، وعرضت 1,7مليار شخص في العالم لمخاطر شديدة نتيجة لتضخم الأسعار العالمية للغذاء والطاقة ولتشدد الأوضاع المالية العالمية ،من بينهم 553 مليون أصبحوا فقراء بالفعل و 215 مليون شخص باتوا يعانون من نقص التغذية حول العالم(UN, 2022) .

لقد تسببت الحرب الروسية على أوكرانيا في حدوث أزمات إنسانية و هجرة و نزوح اللاجئين وكذلك في مخاطر سلبية إضافية للاقتصاد العالمي الذي لا يزال متأثراً بتداعيات جائحة كورونا و قد أدت الآثار المباشرة لانخفاض تدفقات التحويلات و الآثار غير المباشرة لارتفاع أسعار المواد الغذائية و الوقود و الأسمدة إلى زيادة مخاطر انعدام الأمن الغذائي و ارتفاع معدلات الفقر في العديد من البلدان منخفضة الدخل(RATHA, 2022) . فقد تسببت العملية العسكرية الروسية بأوكرانيا في وقوع صدمة تضخمية شديدة، إذ أدت إلى ارتفاع الأسعار مع تعرض إمدادات الطاقة للتهديد وتقلص دخل الأسر والشركات، كما أصبحت السلع الأساسية أكثر غلاء (Aljazeera, 2022).

بعد بدء الأزمة، علق مئات الشركات العالمية نشاطها في روسيا وأقفلت متاجرها بشكل مؤقت على الأقل، وذلك لأسباب شتى تراوحت بين، عقوبات، وضغوطات سياسية، والرأي العام الغربي، وتضمنت اللائحة شركات عملاقة مثل "Coca-Cola" و "Mcdonalds" و "IKEA" (FRANCE24, 2022).

وقد أثرت الأزمة على حركة التجارة العالمية، فوفق بيانات منظمة التجارة العالمية تسببت الحرب الروسية في أوكرانيا بتباطؤ وتيرة انتعاش الاقتصاد العالمي المتعافي من آثار الجائحة وتقلص تجارة السلع، وربما تؤدي إلى تفكك أوسع للتجارة على المستوى العالمي (المنشاوي، 2023) .

تسببت الأزمة في ارتباك عنيف بسوق العملات العالمية، زادت التقلبات في أسواق النقد الأجنبي و تراجع قيمة العديد من العملات المحفوفة بالمخاطر التي تتأثر بمعنويات المستثمرين ، فسجل الروبل الروسي انخياراً حاداً بعدما نزل إلى أدنى مستوى في تاريخه ، في مقابل ارتفاع قيمة الدولار الأمريكي لاستمرار تركيز المستثمرين على شراء العملة الأمريكية كأفضل استثمار بديل ومتاح في أسواق المال العالمية ، بالإضافة إلى هبوط حاد في قيمة اليورو للمرة الأولى منذ عام 2017 (زهران، 2022).

ويتضح تأثير الأزمة الروسية-الأوكرانية على الاقتصاد العالمي بثلاث جوانب رئيسية هي (Newman, 2022):

### 1. الطاقة

روسيا ثالث أكبر منتج للنفط والغاز الطبيعي في العالم، وتحاول العديد من الدول تقييد أو وقف مشتريات الطاقة الروسية وحرمان موسكو من عائدات الطاقة التي تشتد الحاجة إليها، وفي ظل أفضل السيناريوهات، قد يؤدي ذلك إلى ارتفاع أسعار النفط وزيادة أسعار البنزين، وكان ارتفاع أسعار الطاقة في أوروبا، التي تعتمد بشكل أكبر على الطاقة الروسية، أكثر حدة.

### 2. الغذاء

والضرر الذي لحق بأسواق الغذاء العالمية ليس فوراً مثل الضرر في أسواق النفط والغاز، فقبل الحرب، أنتجت أوكرانيا 30% من زيت عباد الشمس في العالم، و6% من الشعير، و4% من القمح و3% من الذرة. وبحصار روسيا جميع موانئ أوكرانيا المطلّة على البحر الأسود، وهي منافذ الرئيسية لتصدير أوكرانيا الغذاء إلى بقية العالم، ولا تستطيع روابط السكك الحديدية والطرق المؤدية إلى أوروبا نقل كل الإنتاج من أوكرانيا، مما تسبب في قطع الإمدادات الغذاء

وتعد روسيا أيضاً مُصدراً رئيسياً لزيت عباد الشمس والقمح والشعير، ولا توجد عقوبات مباشرة على الصادرات الغذائية الروسية، لكن العقوبات الواسعة على أجزاء أخرى من الاقتصاد الروسي تقطع هذه الشحنات.

كما أن ارتفاع أسعار الطاقة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة إنتاج الغذاء، لأن الزراعة والنقل يصبحان أكثر تكلفة، فمنذ بدء الحرب الروسية، ففزت أسعار القمح بنحو 30%، وزيت عباد الشمس ارتفع بحوالي 50%، كما ارتفعت التكلفة العالمية للأسمدة بنسبة 230%، مما يفسر ارتفاع أسعار المواد الغذائية.

### 3. الشحن والنقل

وتسبب "كوفيد-19" في تعقيد الممرات البحرية في العالم، وألان تسبب الأزمة الروسية الأوكرانية في تعقيدات إضافية، فحوالي 11% من القوى العاملة في مجال الشحن البحري العالمي من روسيا، و4% من أوكرانيا.

وقد تسبب العقوبات في نقص العمال وتفاقم ازدحام الموانئ في بعض المناطق، وجزء كبير من البحر الأسود محظور على الشحن التجاري، وبالنظر إلى الحصار الروسي لأوكرانيا وإحجام شركات التأمين عن تأمين للطرق في أي مكان بالقرب من منطقة حرب، لا تزال خطوط الشحن تشحن البضائع غير الخاضعة للعقوبات داخل وخارج روسيا للوفاء بالعقود، لكن معظمها يشير إلى أنها ستوقف عن الشحن بمجرد انتهاء صلاحية العقود، وسيؤدي ذلك إلى الإضرار بروسيا، لكنه سيسبب اضطرابات في أماكن أخرى أيضاً.

شهد نمو الاقتصاد العالمي تراجع ملحوظ باندلاع الأزمة الروسية-الأوكرانية فمن 6% في عام 2021 إلى 3.4% في عام 2022 و 2.9% عام 2023. ومن متوقع ان يرتفع إلى 3.1% في 2024 و ذلك راجع إلى التباطؤ الاقتصادي الملحوظ

في أكبر الاقتصاديات ، حيث انكمش الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية في النصف الأول من عام 2022 و انكمش شهادته منطقة اليورو في النصف الثاني من عام 2022 (صندوق النقد الدولي، 2023).

### المبحث الثالث: تداعيات الأزمة على سلاسل الإمداد العالمية

مر عام على اندلاع الأزمة الروسية الأوكرانية، متمثلة بعملية عسكرية على الأراضي الأوكرانية ووصفت بالغزو الروسي لأوكرانيا. عام لم تتوقف فيه تأثيراتها السياسية والجيوستراتيجية، ووصلت تأثيرات إلى زعزعة الاقتصاد العالمي. فكيف أثرت الأزمة على سلاسل الإمداد؟ وكيف انعكس هذا الأثر على أسعار الغذاء والطاقة في العالم؟

### المطلب الأول: أثار الأزمة على سلاسل الإمداد

#### أولا - اضطرابات في سلسلة الإمداد العالمية

فاقتم الأزمة الروسية الأوكرانية الاضطرابات التي عصفت بسلاسل الإمداد جراء وباء كورونا، بوصول الأسعار الشاحن لمستويات غير مسبوقه وارتفاع معدلات التضخم، فقد ضاعفت الأزمة الروسية الأوكرانية اضطراب سلاسل الإمداد للأسباب التالية (مدحت، 2022):

- القيود على الملاحة والتجارة في البحر الأسود.
- توقف الصادرات من دولتي الصراع (روسيا - أوكرانيا)
- تقييد النقل الجوي وحظر طيران بين روسيا والدول الغربية

لاحقت الخطوة التي اقدمت عليها روسيا، عقوبات اقتصادية شديدة عليها من الدول الغربية التي أثرت على التجارة مع روسيا، فقد أعلنت أكبر 3 شركات شحن في العالم، هي (MSC) و (Maersk) و (CMA CGM) إيقاف خدماتها إلى موانئ روسية من سان بطرسبرغ على بحر البلطيق إلى فلاديفوستوك على المحيط الهادئ (إيلاف، 2022).

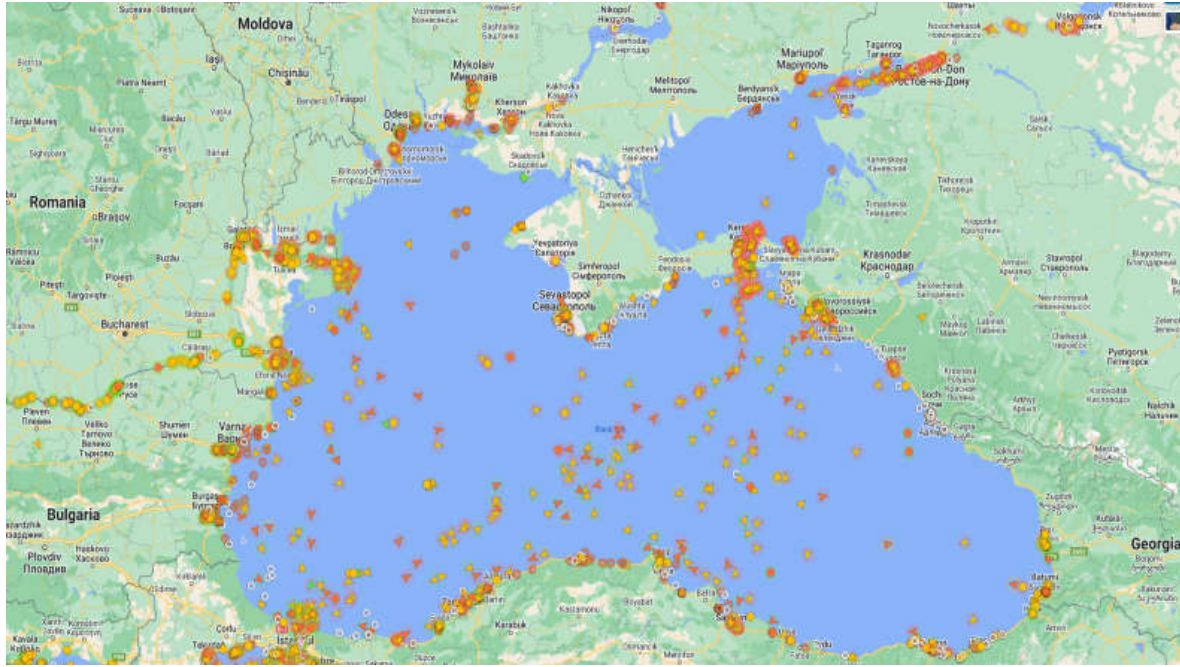
## شكل 11: شركة شحن Maersk تعلق خدماتها إلى موانئ روسية



المصدر: <https://twitter.com/Maersk/status/1498684121488441352>

كل من روسيا وأوكرانيا، أحد أبرز مصدري الغذاء والطاقة إلى كل أنحاء العالم، بدايةً من الحبوب مثل القمح والذرة، ومروراً بالزيوت مثل زيت عباد الشمس، وحتى البتروكيماويات والبتترول والغاز الطبيعي، وكذلك الفحم. مع اضطراب سلاسل الإمداد انخفضت صادرات القمح و توقف إمدادات الغاز تقريباً إلى القارة الأوروبية، بعدما كانت روسيا تمد أوروبا بـ40% من احتياجاتها من الطاقة. فيحمل البحر الأسود كل الصادرات التي تنطلق من روسيا وأوكرانيا، وكذلك المنتجات القادمة من أوروبا إلى روسيا وأوكرانيا وإلى مناطق وسط آسيا، تبدأ رحلتها من نهر الراين، وحتى نهر الدانوب لتصب في مضائق البحر الأسود. ويصف هذا البحر بأنه "عنق زجاجة التجارة بمنطقة أوراسيا" (النحاس، 2023).

## شكل 12: حركة السفن التجارية في البحر الأسود



المصدر: <https://lloydlist.maritimeintelligence.informa.com/LL1141687/Black-Sea-arrivals-rising-amid-changing-trade-dynamics>

## ثانيا - أثر الأزمة على سلسلة الإمداد الغذائية

الأزمة الروسية-الأوكرانية تسببت في خلل عالمي لإمدادات الغذاء مست عدة عناصر هي كالآتي:

## أ- التأثير على إنتاج الأغذية.

أوكرانيا لها دور رئيسي في أوروبا وخارجها من حيث الزراعة والغذاء الإنتاج. كانت القدرة الوطنية على زراعة التربة وزرع المحاصيل وحصادها منذ بداية الحرب مخاوف الأمن الغذائي الرئيسية هي الاضطراب لحصاد الشتاء وزراعة الربيع، وتوافر العمالة الزراعية، وتوافر المدخلات الزراعية، والأضرار التي لحقت بالمحاصيل بسبب النشاط العسكري، وتدمير أصول النظام الغذائي وهياكله الأساسية نتيجة لهذه النتائج هو نقص الغذاء لدى السكان المحليين واقتصاد الصادرات، في الأجلين القصير والمتوسط (FAO, 2022). حوالي 70٪ من أراضي أوكرانيا صالحة لزراعة (الحبوب و الأعلاف والبطاطس والخضروات) المحاصيل الحبوب الرئيسية المزروعة في أوكرانيا هي القمح الشتوي والشعير الربيعي والذرة (World Data Center).



يعد تقييد العمالة وانخفاض توافر العمال، بسبب القتال والمخاوف بشأن سلامة العمال، سبباً حاسماً لعدم حصاد المحاصيل. تقدر منظمة الأغذية والزراعة أن 20 إلى 30 في المائة من المساحات المخصصة لإنتاج الحبوب الشتوية والذرة وبذور عباد الشمس لن يتم حصادها أو زراعتها. علاوة على ذلك، فإن نقص الأسمدة ومبيدات سيؤثر على غلة المحاصيل. والعائق الرئيسي في هذا الجانب هو الخدمات اللوجستية ومن المتوقع حدوث نقص في بذور الذرة وعباد الشمس (FAO, 2022).

### ب-التأثير على النقل و اللوجستيك الغذائي

خلقت الحرب في أوكرانيا تحدياً هائلاً للأمن الغذائي في البلاد، مع عواقب مهمة على سلاسل الإمداد الغذاء العالمية. تعطلت سوق الأغذية بسبب القيود المفروضة على تراخيص التصدير وإغلاق الموانئ. تشمل الشواغل الرئيسية المتعلقة بالأمن الغذائي بسبب الحرب تعطيل الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمدادات الغذائية، والحصول على المدخلات الزراعية، والتخلي عن الأراضي الزراعية وتقليل الوصول إليها، وتدمير أصول النظام الغذائي ولهايكله الأساسية (FAO, 2022).

هناك حالياً حالة من عدم اليقين فيما يتعلق باستمرار توسيع نطاق الصراع ومدته، ولكن ما هو معروف هو أن صناعة الإنتاج الزراعي في الأوكراني تعتمد بشكل كبير على واردات الطاقة، حيث يأتي حوالي 70٪ من واردات البنزين والديزل من الاتحاد الروسي وبيلاروسيا (U.S Energy, 2021).

### ت- التأثير على أسواق الإمدادات الغذائية

أوكرانيا منتج عالمي رئيسي للقمح وعباد الشمس والذرة التي يتم نقلها بشكل أساسي عن طريق السفن إلى موانئ تقع في ماريوبول وبردانسك (بحر آزوف) وأوديسا (البحر الأسود) (انظر الشكل 12).

الاتحاد الأوروبي لديه علاقات تجارية مهمة مع أوكرانيا، حيث يستورد القمح والذرة وبذور عباد الشمس والزيت وكذلك الشعير. تتم العلاقات التجارية لاستيراد السلع بين الاتحاد الأوروبي وأوكرانيا من خلال حصص معفاة من الرسوم الجمركية. يعتمد الاتحاد الأوروبي على السلع والمواد الخام في قطاع تجهيز الأغذية. ويشكل الوضع الحالي غير المؤكد بشأن تطور النزاع المسلح تهديداً لتعطيل سلاسل الإمداد الغذائي بين أوكرانيا والبلدان الأوروبية (Trollman & Sandeep, 2022).

شكل 13 : مناطق الإنتاج الرئيسية من القمح والذرة وعباد الشمس، والموانئ في أزوف والبحر الأسود، والطرق البحرية للمداد الغذاء الأوكراني.



المصدر: <https://www.mdpi.com/2304-8158/11/14/2098>

عانت مدينة وميناء أوديسا حاليًا من اضطراب أقل من المدن الأخرى في غرب أوكرانيا. ومن شأن الأهمية الإستراتيجية للموانئ (ولا سيما أوديسا) أن تحد من نقل القمح والحبوب وغير ذلك من تجارة السلع الأساسية وتوقف حاليًا عمليات الموانئ الأوكرانية (GALLAGHER, 2022).

### ج - التأثير على المستهلك

ليس من المستغرب أن يكون غزو أوكرانيا مصحوبًا باضطراب في أسواق الغذاء. منذ بدء الحرب، ارتفعت أسعار القمح بأكثر من أربعين في المائة، إلى أسعار لم نشهدها منذ أزمة أسعار الغذاء العالمية 2007-2008. لم تتوقع الجهات الفاعلة في السوق أن تكون الحروب الأخيرة مثل حرب تيغراي في إثيوبيا أو حرب ناغورني كاراباخ في أذربيجان مدمرة لسلاسل الإمدادات الغذائية ومع ذلك، من المتوقع على نطاق واسع أن يكون للغزو الروسي لأوكرانيا آثار كبيرة على الأمن الغذائي، وقد حدث بالفعل. في حين أن أسعار الحبوب قد تفاعلت بالفعل مع الحرب في أوكرانيا، فإن هذه الزيادات في الأسعار يجب أن تُفهم على أنها استباقية. أكبر محصول في أوكرانيا من حيث الحمولة والقيمة الدولية هو الذرة، والتي كانت مخصصة في الغالب للتصدير ومعظمها معدة لتغذية الحيوانات. شهد عام 2021 بالفعل حصاد الذرة بنحو 40 مليون طن، وكان من المقرر أن يكون الحصاد التالي في خريف عام 2022. كانت هذه الذرة مخصصة لإطعام الحيوانات خلال فصل الشتاء، بشكل أساسي في الصين وهولندا ومصر وإسبانيا وإيران، وبالتالي، سيكون للنقص في إنتاج الذرة آثار مباشرة على المستهلكين في توافر اللحوم بدءًا من عام (Zachmann & Weil, 2023) 2022).

## د - التأثير على الخدمات المعتمدة على الأغذية

إنتاجية العمل معوقة بطرق متعددة. فالمهجرة القسرية تحرم العمال من العمل المناسب لمهاراتهم، وكثيرا ما يصعب عليهم العثور على عمل مماثل في مقصدهم. يصبح ملء الوظائف الشاغرة الموجودة بالفعل أكثر صعوبة عند إجلاء العمال المؤهلين. كما تدمر الحرب البنية التحتية بمعدل هائل، حيث تتراوح التقديرات من 63 مليار دولار (Winsor, 2022). بخلاف الخسائر المالية المباشرة، فإن تدمير رأس المال المادي والبشري سيؤثر بشدة على إنتاجية العمل على الفور ويعيق النمو في المستقبل المنظور.

كانت أوكرانيا تاريخياً أحد المصادر الرئيسية للأسمدة في أوروبا، حيث شكلت ما يصل إلى 25٪ من جميع الأسمدة المنتجة في القارة في عام 2010. في حين شهد العقد الماضي انخفاضاً كبيراً في صادرات الأسمدة الأوكرانية، استمرت أوكرانيا في تصدير مئات الملايين من الدولارات من الأسمدة سنوياً قبل الحرب. إن فقدان هذا الإنتاج يهدد أكثر من القيمة المالية للأسمدة، ولكن يحتمل أن يهدد إنتاجية الزراعة في أجزاء أخرى من العالم (GAYDUK, 2021).

## هـ - تأثير على جودة الغذاء

سيؤدي الغزو الروسي لأوكرانيا والعقوبات المفروضة على روسيا وبيلاروسيا إلى زيادة الطلب العالمي على الغذاء وزيادة أسعار المواد الغذائية، مما قد يؤثر على جودة الأغذية وسلامتها. و من المتوقع أن يكون ارتفاع الأسعار الناجم عن انخفاض توافر الأغذية مصحوباً بضعف نوعية المنتج بسبب احتمال تحول أنماط الاستهلاك إلى منتجات غذائية أرخص ولكن بجودة أقل في كثير من الأحيان. فعلى سبيل المثال، سيتطلب الانخفاض في الصادرات الروسية من شركات الأغذية حذف أو استبدال بعض المكونات أو تغيير عملية التصنيع أو الوصفة وإيجاد بدائل في الأجل القصير، مما قد يخفض جودة المنتجات، لأن هذه البدائل قد لا تفي في بعض الحالات بمواصفات المنتجات المرغوبة (Berkhout, Bergevoet, & van Berkum, 2022).

## ثالثاً - أثر الأزمة على الإمدادات الطاقة

لتعرف على تأثير خطوط إمدادات الطاقة بالأزمة الروسية-أوكرانية يدفعا إلى مقارنة بين حجم الإمدادات قبل وبعد الأزمة، حيث وقبل الأزمة كانت روسيا المورد الرئيسي للاتحاد الأوروبي للنفط والغاز الطبيعي والوقود، وهي مكونات حيوية لمزيج الطاقة في القارة الأوروبية، ففي عام 2019 كانت روسيا أكبر ثاني أكبر مصدر للنفط الخام في العالم، حيث ساهمت بمبلغ 123 مليار دولار في اقتصادها، وفي ديسمبر 2021 تم الإبلاغ عن صادرات النفط الخام الروسية عند 4510 برميل يوميا، ووفقا لمنظمة البلدان المصدرة للبترول أوبك، يعد هذا انخفاضاً عن الشهر السابق نوفمبر البالغ 4617 برميل يوميا (ceicdata, 2021).

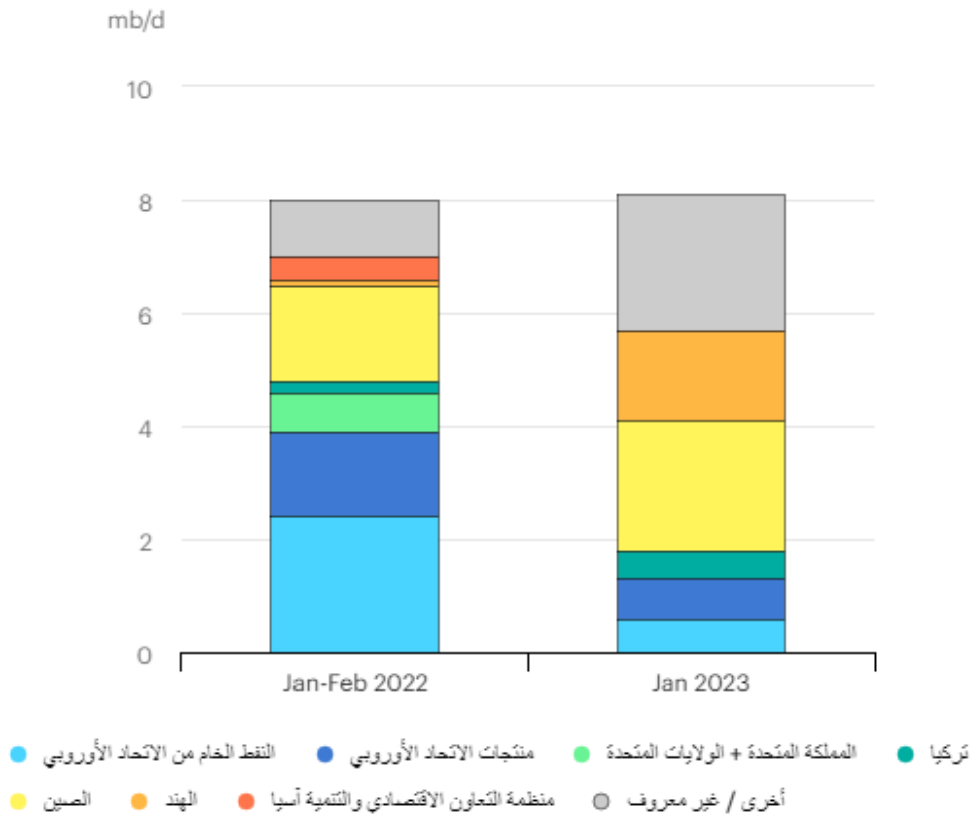
ووفقا لوكالة الطاقة الدولية IEA ، استوردت أوروبا 4,5 مليون برميل يوميا من النفط الروسي في عام 2021، منها 3,1 مليون برميل يوميا من النفط الخام والمواد الأولية و1,3 مليون برميل من المنتجات النفطية. ولكن مع بداية الأزمة انخفضت إمدادات

## الفصل الثاني:

### دراسة تحليلية لأثار الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة.

خطوط الأنابيب من روسيا بنسبة 25% على أساس سنوي في الربع الأخير من عام 2021، وانخفضت إمدادات خطوط الأنابيب الروسية إلى الاتحاد الأوروبي بنسبة 37% على أساس سنوي في الأسابيع الأولى من عام 2022 (Froggatt, 2022). ومنذ النصف الثاني من عام 2021، ارتفعت تكاليف الطاقة الأوروبية بنسبة 54%. بعد الغزو الروسي لأوكرانيا تضاعفت أسعار الغاز الطبيعي في أوروبا ثلاث مرات تقريبا، ووصلت أسعار نفط إلى 105 دولار للبرميل في سابقة منذ 2014 (Nadig, 2022) ويمكن إرجاع هذا التضاعف في الأسعار ليس فقط إلى هذه الأزمة ولكن إلى عقوبات الغربية. وقرار روسيا تقييد شحنات الغاز لبعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي كلها ساهم في معضلة امن الطاقة في الاتحاد الأوروبي.

شكل 14: صادرات النفط الروسية (من جانفي 2022 إلى جانفي 2023)



المصدر: وكالة الطاقة الدولية IEA

<https://www.iea.org/?spotlight=the-impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-global-energy-markets>

إن العقوبات الاقتصادية والقيود التجارية المفروضة على روسيا من بداية الأزمة، ركزت العقوبات بشكل كبير على قطاع الطاقة بطريقة مباشرة، بهدف قطع إيرادات النفط والغاز التي تشكل المورد المالي الحقيقي لروسيا (DiPippo, 2022).

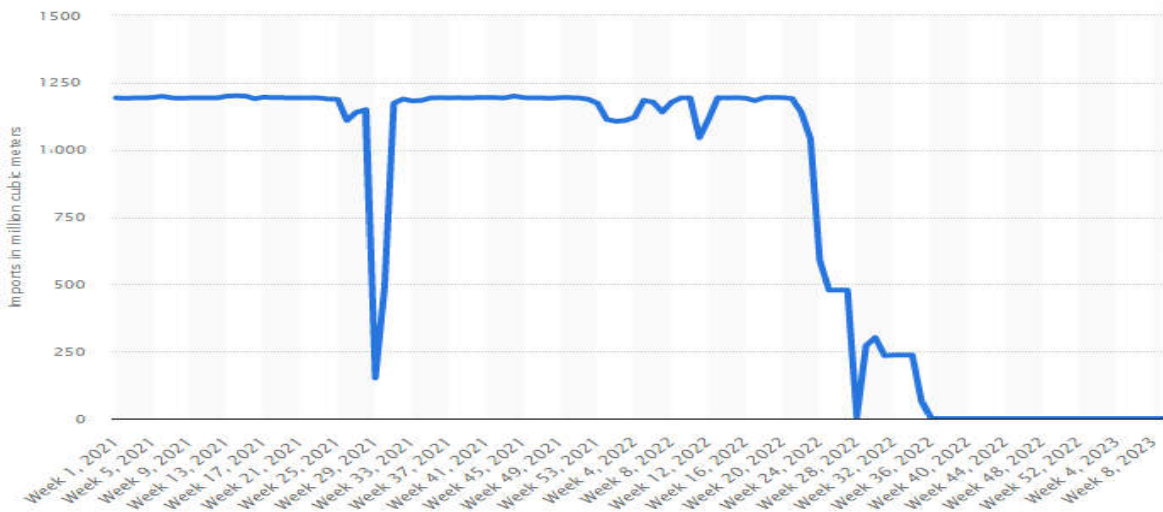
لقد أدى قصف البنية التحتية، بما في ذلك محطة الطاقة النووية وحصار القوات الروسية للمدن كبرى، جنباً إلى جنب مع تخريب المتعمد للأصول الحيوية من قبل القوات الأوكرانية، إلى تعطيل فوري وكبير لسلاسل الإمداد اللوجيستية في أوكرانيا (Association, 2022).

و مع تراجع حجم الإمدادات الطاقوية من روسيا إلى دول الاتحاد الأوروبي، وافق المجلس الأوروبي في 31 ماي 2022 على حظر ما يقرب من 90% من جميع واردات النفط الروسي بحلول نهاية عام 2022 مع استثناء مؤقت للنفط خام الذي يمر عبر خطوط الأنابيب، كما تمت الدعوة إلى: (European council, 2022).

- زيادة تنوع مصادر وطرق إمداد طاقة.
- تسريع نشر مصادر طاقة المتجددة.
- زيادة تحسين كفاءة الطاقة.
- تحسين الربط بين شبكات الغاز والكهرباء

و تعهد الاتحاد الأوروبي بالتخلي عن الغاز الروسي نهائياً، لكنه لم يفرض عقوبات مباشرة عليه. بسبب استباق روسيا إلى خفض الإمدادات عبر خط نورد ستريم، ردًا على العقوبات. ويُستثنى من هذا قرار ألمانيا شبه الاستباقي بوقف تشغيل خط نورد ستريم 2 (الدين، 2023).

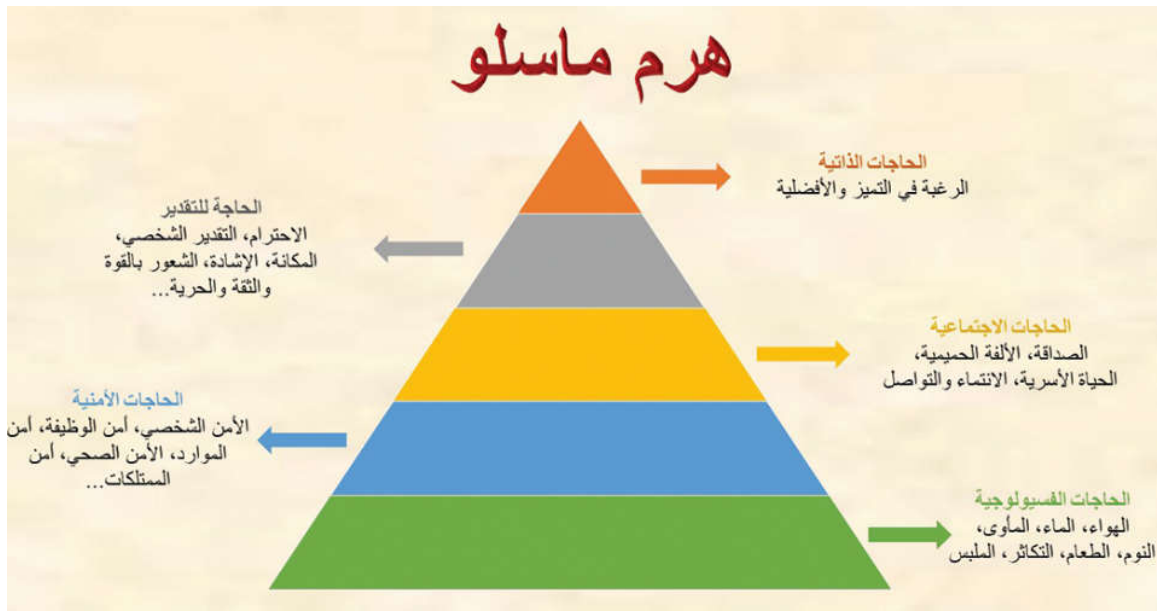
الشكل 15: حجم استيراد الغاز الطبيعي من روسيا عبر Nord Stream في الاتحاد الأوروبي من الأسبوع 1 ، 2021 إلى الأسبوع 9 ، 2023 (بملايين الأمتار المكعبة)



## المطلب الثاني: تأثير الأزمة على أسعار العالمية للغذاء والطاقة

الأزمة متمثلة في الغزو الروسي لأوكرانيا أدت إلى ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية والطاقة، مما جعل تسلسل أبراهام ماسلو الهرمي للاحتياجات عرضة للخطر. وهي قاعدة هرمية وضعها العالم أبراهام ماسلو يوضح فيها تدرج احتياجات الإنسان ( يوضحها الشكل 15) ، والذي يشمل الغذاء والدفع والملجأ، وقد اكتسبت تأثيرات الأزمة طابعا علميا تركز على الأشخاص الأكثر فقرا الذين يعانون لتوفير تكاليف معيشتهم وأساسياتها. (وايت، بيولر، و سميت، 2022).

الشكل 16 : هرم أبراهام ماسلو للاحتياجات الإنسان



المصدر: <https://alba7eth.net/wp-content/uploads/2021/11/%D8%AA%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%B1%D9%85%D9%8A.jpg>

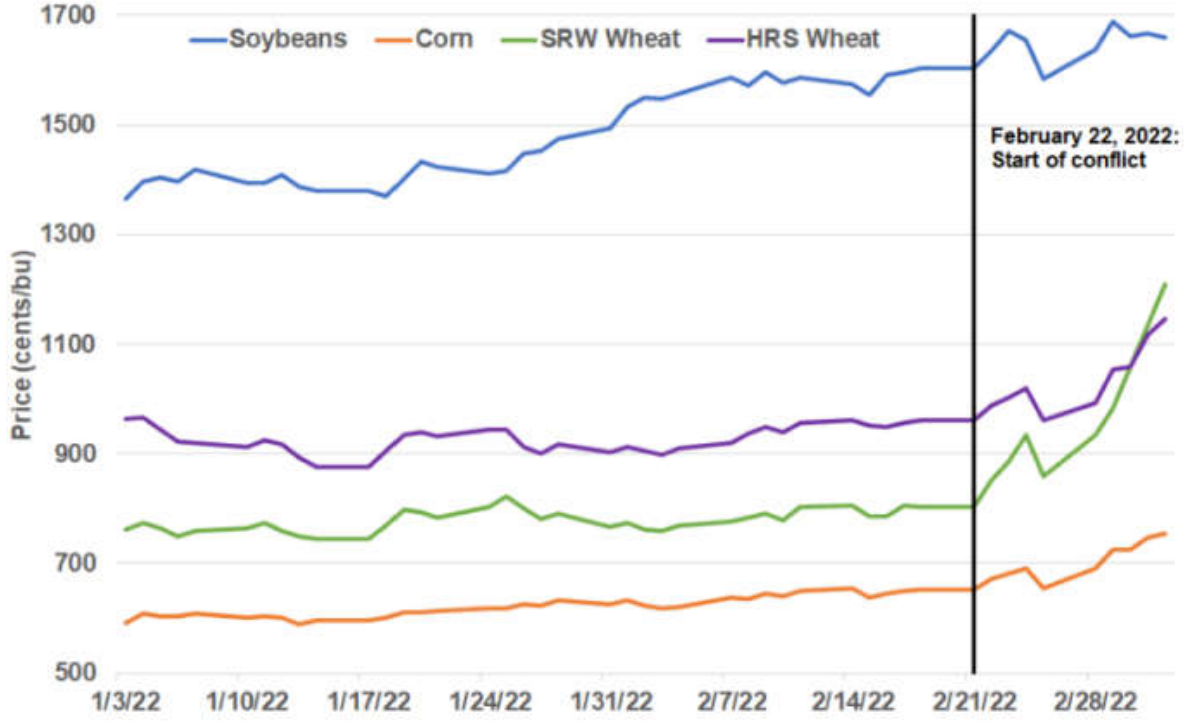
## أولاً- أسعار الغذاء العالمية

أخذت أسعار المواد الغذائية في الارتفاع منذ جانفي 2022، حيث أفادت منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) التابعة للأمم المتحدة أن مؤشر أسعار الغذاء أعلى بنسبة 24.1% مما كان عليه في سنة 2021 ، وأن اتجاهات مماثلة قد ظهرت في جميع أنحاء العالم. (EMEDIEGWU, 2022) وفي ابريل من نفس السنة، أي بعد أسابيع من بداية الأزمة ارتفعت الأسعار المواد الغذائية بنسبة 34 % وعلى رأسها أسعار القمح والحبوب (UN, 2022).

مع إعلان روسيا الحرب على أوكرانيا، مباشرة سجلت بورصة شيكاغو ارتفاع سريع للقمح (SRW) (Janzen, 2022) قفزت أسعار القمح في بورصة شيكاغو الأمريكية إلى أعلى مستويات لها منذ 14 عاما مواصلة المسار السعودي، قفزت أسعار القمح في بورصة

شيكاغو الأمريكية إلى أعلى مستويات لها منذ 14 عاما مواصلة المسار الصعودي، فقد قفزت العقود الآجلة إلى 13.63 دولارا للبوش في بداية جلسة التداول مما يمثل ارتفاعا مذهلا بنسبة 77٪ (Keith, 2022).

الشكل 17: أسعار العقود الآجلة للقمح والذرة وفول الصويا والقمح الاحمر



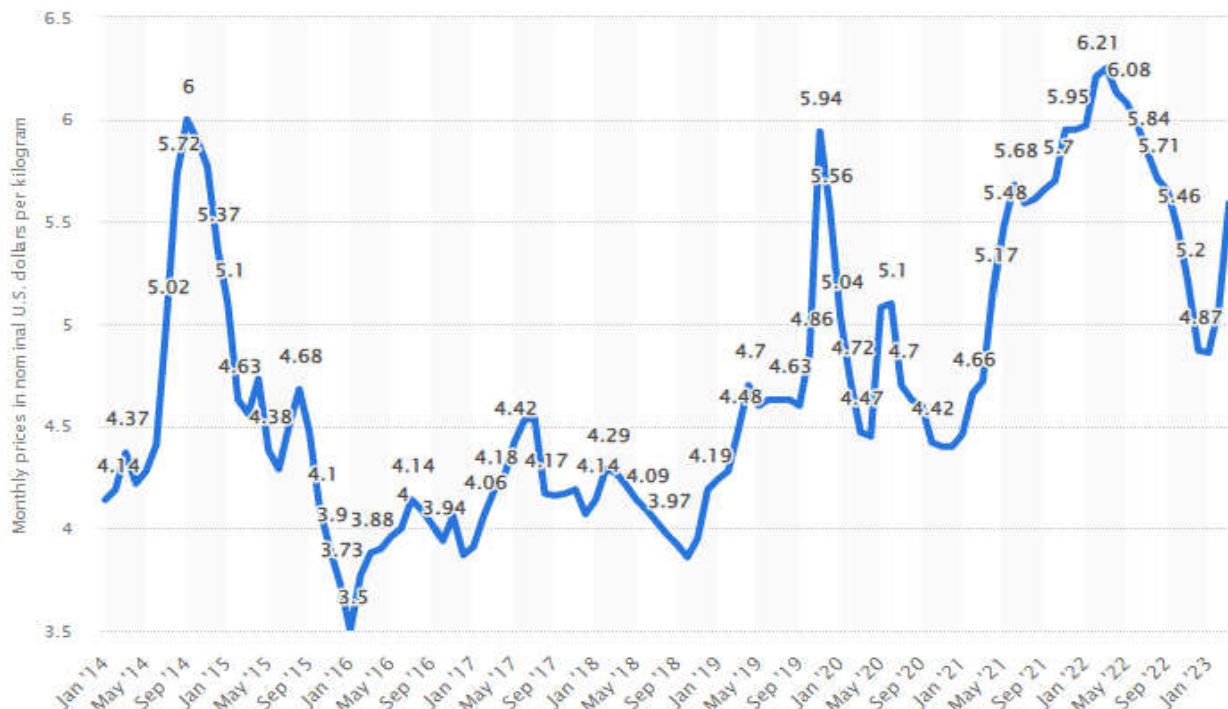
المصدر: <https://farmdocdaily.illinois.edu/2022/03/agricultural-commodity-markets-reaction-to-the-ukraine-russia-conflict.html>

تزامن ارتفاع أسعار القمح العالمية مع إعلان الهند، حظر تصدير القمح فهي ثاني أكبر منتج للقمح في العالم، فقفز سعر القمح إلى 453 دولارا للطن شهر ماي 2022. مبررة قرارها على أنها تريد ضمان "الأمن الغذائي" لسكانها البالغ عددهم 1,4 مليار نسمة. وفي استمرار للأزمة وفرض العقوبات الاقتصادية تتأثر الإمدادات العالمية للأسمدة النيتروجينية والبوتاسية والفوسفات المطلوبة في إنتاج القمح التي تعتبر روسيا رائدة بتصديره (رابح، 2023).

الارتفاع السريع في أسعار الذرة أثر بشكل مباشر في أسعار اللحوم العالمية فهي مكون أساسي في تغذية الأنعام و الدواجن. أسعار اللحوم مضطربة بالفعل جراء وباء كورونا.

## الشكل 18: الأسعار الشهرية للحوم البقر في جميع أنحاء العالم من جانفي 2014 إلى مارس 2023

(بالدولار الأمريكي للكيلوغرام الواحد)



المصدر: Statista 2023

<https://www.statista.com/statistics/673441/monthly-prices-for-beef-worldwide/>

بدأ مؤشر الفاو لأسعار اللحوم في الارتفاع في أكتوبر من عام 2020 ، وفي عام 2021 ارتفعت الأسعار بشكل أكبر، ووصل المؤشر إلى أعلى مستوى له على الإطلاق عند 122 نقطة في ماي 2022 ، بعد أشهر قليلة من بدء الغزو الروسي لأوكرانيا. ارتفعت أسعار الفئة الإجمالية من اللحوم والدواجن بنسبة 0.4% بين جوان وجويلية لسنة 2022 والتي ارتفعت بثاني أعلى معدل بين جميع فئات الطعام المبلغ عنها في كل من 2020 و 2021، وارتفعت أسعار اللحوم الأخرى بنسبة 0.5% في جويلية 2022 (MacLachlan & Sweitzer, 2023) .



## ثانيا - أسعار الطاقة العالمية

إن التداعيات العالمية للأزمة الروسية الأوكرانية تظهر على صعيد الطاقوي، بحدوث طفرة في أسعار الطاقة العالمية. حيث تعد روسيا مصدرا أساسيا للغاز الطبيعي وثاني أكبر مصدر للنفط الخام، مما يزيد من الضغوط التضخمية نتيجة انقطاعات سلاسل الإمداد الطاقة والعقوبات على روسيا.

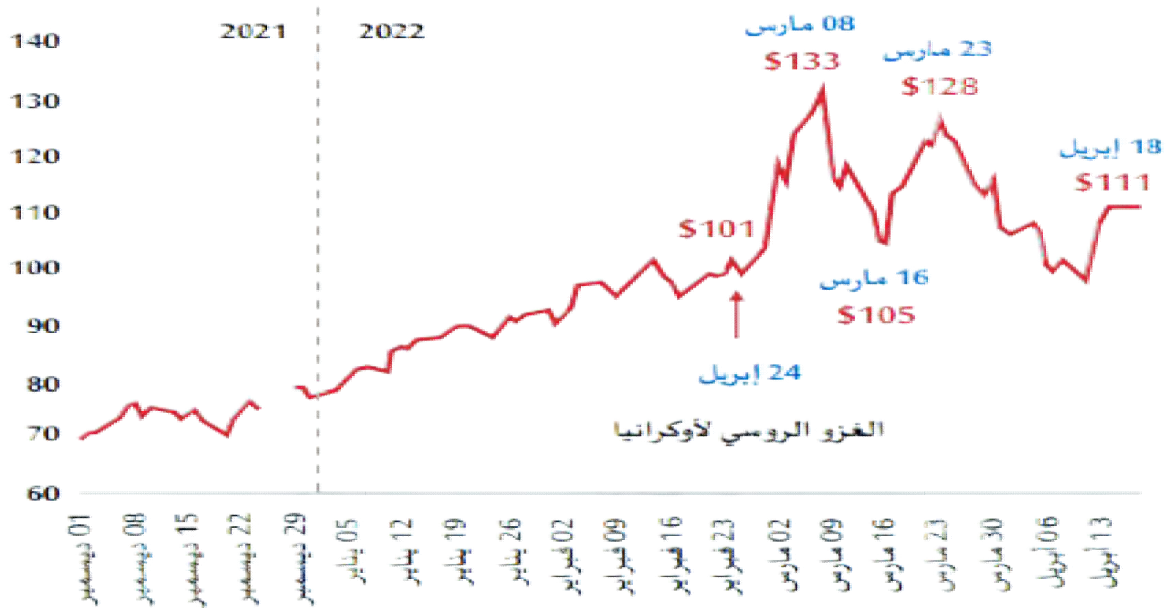
أدت الحرب بين روسيا و أوكرانيا إلى أزمة الطاقة التي تؤثر بشكل مباشر على تكاليف التدفئة والتبريد والإضاءة والتنقل ، ودفعت إلى ارتفاع تكاليف السلع والخدمات الأخرى عبر سلاسل الإمداد العالمية. في حين أن جميع الأسر تتأثر ، فإنها تتأثر بطرق مختلفة اعتمادًا على دخلها ، وكيف ينفقون أموالهم ، وكيف وأين تم إنتاج المنتجات التي يشترونها (Hubacek, 2023).

## 1- أسعار النفط العالمية

أدت الأزمة الروسية-الأوكرانية إلى تعطيل وعجز في إمدادات الطاقة ، مما أدى إلى ارتفاع حاد في أسعار النفط العالمية. ففي الأسبوع الأول من الحرب تجاوز سعر خام برنت 100 دولار للبرميل ، بعد أن كان سعره في المتوسط 70 دولار قبل الحرب وهي أكبر زيادة منذ ارتفاع أسعار النفط عام 1973. وقد بلغ متوسط سعر خام برنت 116 دولار للبرميل في أوائل مارس 2022، بزيادة قدرها 55% مقارنة بشهر ديسمبر 2021 (الخوري، حلمي، سمك، و غنيم، 2022).

الشكل 19: سعر النفط الخام برنت خلال الفترة ديسمبر 2021 - أبريل 2022

(بالدولار للبرميل)



المصدر: الحرب الروسية والأوكرانية وتأثيراتها على الدول العربية (الخوري، حلمي، سمك، و غنيم، 2022)

## الفصل الثاني:

### دراسة تحليلية لأثار الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة.

وصعدت عقود خام غرب تكساس الوسيط الأميركي، أبريل ، 8.7 دولارات أو بنسبة 9.09%، إلى 104.42 دولارات للبرميل. وخلال التعاملات، اقتربت الأسعار من 105 للخام الأميركي، عند أعلى مستوى منذ سبتمبر 2014. وزادت الضغوط على سوق النفط العالمية بعد تقارير ذكرت أن أعضاء تحالف "أوبك بلس" الذي يضم 13 دولة عضوا في "أوبك" بقيادة السعودية ومنتجين من خارجها بقيادة روسيا يتجهون للحفاظ على زيادة حذرة في الإنتاج (aljazeera، 2022).

تصدر العقوبات الغربية بخطوة فرض سقف لسعر النفط الخام الروسي عند 60 دولارا للبرميل تدابير الحظر الذي يفرضه الاتحاد الأوروبي على واردات النفط الخام الروسي عن طريق البحر، فضلا عن تعهدات مماثلة من قبل الولايات المتحدة وكندا واليابان والمملكة المتحدة. وعلى الرغم من أن روسيا ستتأثر حتما بالإجراءات، إلا أن الضربة ستخف حدتها جزئيا باتجاه موسكو نحو بيع نفطها إلى أسواق أخرى مثل الهند والصين، اللتين تعدان حاليا أكبر مشترٍ منفرد للنفط الخام الروسي (ليانغ، 2022).

### الشكل 20: متوسط سعر خام برنت الشهري من أكتوبر 2020 إلى فيفري 2023

(بالدولار الأمريكي للبرميل)



المصدر: Statista 2023

<https://www.statista.com/statistics/262861/uk-brent-crude-oil-monthly-price-development/>

بعد مرور سنة على اندلاع الأزمة الروسية الأوكرانية، تلامس أسعار النفط الخام برنت 82.59 دولارًا أمريكيًا للبرميل كما يوضح البيان، يعتبر هذا السعر طبيعي وكما كان عليه قبل الأزمة.

## 2- أسعار العالمية للغاز الطبيعي

كان الغاز الروسي يسد سنويا أكثر من 40 بالمائة من استهلاك الاتحاد الأوروبي. وخلال العام 2021 بلغت حجم الصادرات منه إلى دول الاتحاد 155 مليار متر مكعب. ورداً على العقوبات الأوروبية المفروضة على روسيا، قررت روسيا تقليص تدفقات غازها الطبيعي لدول أوروبا، عبر تعليق الإمدادات من عدة قنوات أبرزها "نورد ستريم 1". وأدت هذه التطورات إلى ارتفاع أسعار الغاز الطبيعي لمستويات قياسية لم تشهدها من قبل. (العربي الجديد، 2023) وذلك بعد الخفض التدريجي لضخ الغاز الروسي عبر خط "نورد ستريم 1" إلى نسبة 40% من طاقته الاستيعابية ثم 20%، قبل أن تعلن شركة "غازپروم (Gazprom)" الروسية وقف الضخ بشكل كامل (الربيعي، 2022).

أدى القرار الروسي في وقف ضخ الغاز نحو الدول الأوروبية، إلى بلوغ سعره في السوق العالمية خلال أوت 2022 حوالي 3100 دولار لكل ألف متر مكعب من الغاز، وهو ما يعادل ارتفاعاً في الأسعار بنسبة 610% مقارنة بنفس الفترة خلال 2021. و هذا الارتفاع في أسعار الغاز، سيدفع عدداً من محطات توليد الطاقة للإعلان عن التوقف عن العمل لعدم قدرتها على مسايرة تكاليف الإنتاج، خصوصاً أن أسعار الكهرباء في عموم أوروبا ارتفعت بنسبة 300% خلال سنة 2022، وهو ما يعادل 10 أضعاف أسعارها قبل 5 سنوات فقط (الربيعي، 2022).

## الشكل 21: سعر الغاز الطبيعي خلال الفترة (ديسمبر 2021 - ماي 2023)

(دولار / مليون وحدة حرارية)



المصدر: TRADING ECONOMICS

<https://tradingeconomics.com/commodity/natural-gas>

## الفصل الثاني:

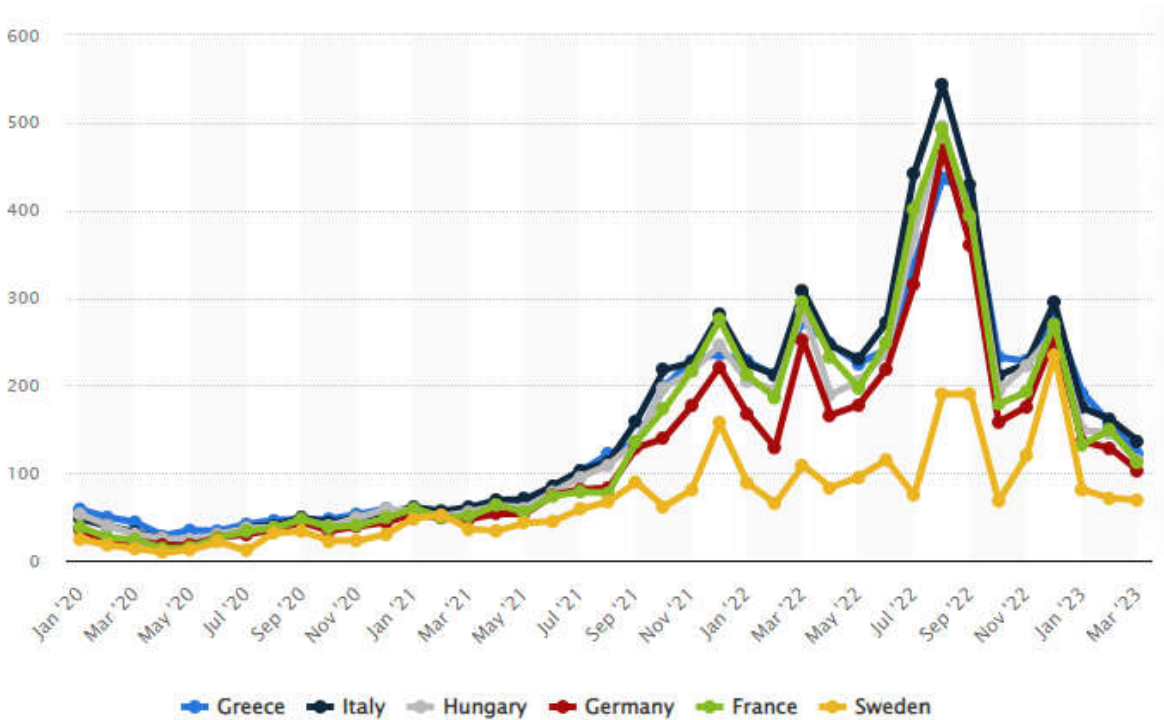
### دراسة تحليلية لأثار الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد الغذاء والطاقة.

بعد مرور عام على حرب أوكرانيا، يبلغ مستوى مخزون الغاز في أوروبا حاليًا نحو 63%، مقارنة بمستوى 30%، الذي كان أعلى معدل وصلت إليه تلك المخزونات في المدة ذاتها العام الماضي 2022. كما تراجع سعر الغاز دون 47.17 دولارًا أمريكيًا لكل ميغاواط/ساعة في شهر فيفري 2023، وذلك لأول مرة منذ ما قبل الأزمة. وكان أمن الطاقة في أوروبا محظوظًا بإغلاقات كورونا في الصين، التي قيدت الطلب على الغاز المسال نسبيًا؛ ما وفر كميات غير قليلة في جانب العرض، اقتنصتها شركات القارة العجوز. استطاعت أوروبا تعويض نحو 70 مليار متر مكعب من الغاز من دول أخرى، وقفزت واردات الغاز المسال في دول الاتحاد الأوروبي وبريطانيا بنسبة 70% في 2022، جاءت معظمها من دول مثل. الولايات المتحدة الأمريكية وقطر (حسين، 2023).

إن ارتفاع أسعار الغاز الطبيعي ينجر عنه ارتفاع تلقائي في أسعار الكهرباء، حيث سجلت مستويات قياسية في أوروبا زادت أسعار الكهرباء في ألمانيا بنسبة 25%، ينفد مخزون الغاز في المنطقة بأسرع مما كان متوقعًا، أدى التأثير في مدفوعات الأسر، في جميع أنحاء أوروبا، إلى دفع الحكومات إلى التدافع باتجاه البحث عن طرق للمساعدة في حماية العملاء من ارتفاع الأسعار. وقال وزير المالية الفرنسي، "برونو لو مير"، إن الزيادة في مدفوعات الطاقة الكهربائية للأسر والشركات الصغيرة ستقيد بنسبة 4%، بجانب تخفيضات ضريبية بقيمة 8 مليارات يورو، (9.2 مليار دولار) على استهلاك الطاقة الكهربائية (بدر، 2022).

#### شكل 22: أسعار الكهرباء في بعض بلدان الاتحاد الأوروبي من جانفي 2020 إلى مارس 2023

(باليورو لكل ميغاواط / ساعة)



المصدر: Statista 2023

<https://www.statista.com/statistics/1267500/eu-monthly-wholesale-electricity-price-country>

في عامي 2021 و 2022 ، ارتفعت أسعار الكهرباء بالجملة في الاتحاد الأوروبي . كان هذا نتيجة زيادة الطلب في الانتعاش الاقتصادي "بعد الوباء" و نظرًا لأن الغاز الطبيعي من بين المصادر الرئيسية لتوليد الكهرباء في الاتحاد الأوروبي ، و بينما ضرب نقص إمدادات الطاقة أوروبا ككل ، تباين التأثير على أسعار الكهرباء في كل بلد .

في مارس 2023 ، سجلت إيطاليا أعلى رقم في المنطقة ، بعد أن تجاوزت 136 يورو لكل ميغاواط / ساعة . البلد هو أكبر مستورد صاف للكهرباء في الاتحاد الأوروبي . وفي الوقت نفسه، شهدت السويد نموًا أقل وضوحًا في الأسعار في هذه الفترة.

### المطلب الثالث: الاتجاهات المستقبلية لسلاسل الإمداد الغذاء والطاقة.

أدى الصراع الروسي الأوكراني إلى تصعيد اضطراب سلسلة الإمداد. في حين أن المناخ الحالي لا يمكن التنبؤ به، تفتقر العديد من المنظمات حاليًا إلى الرؤية ونضج التخطيط والحوكمة والتحليلات في الوقت الفعلي لتسهيل إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وزيادة المرونة. وهذا يشمل تقييم المصادر البديلة، وتغييرات الإنتاج، واستراتيجيات تحديد المصادر لتنويع مدخلات سلسلة الإمداد. ومن الضروري أيضا إجراء تقييم لمخاطر الموردين الاستراتيجيين للتقليل إلى أدنى حد من تعطل سلسلة الإمداد، وكذلك إجراء تقييم كامل لمستويات اليد العاملة والمخزون من أجل التخطيط القصير الأجل والطويل الأجل للوقاية من الاضطرابات المحتملة في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، تأكد من تتبع العقوبات الحالية والمتوقعة لتقييم تأثيرها المحتمل بشكل أفضل (Lavsi, 2022) .

تسير توقعات في اتجاه ظهور نظام عالمي جديد لسلاسل الإمداد الخاصة بالسلع التي نعتمد عليها بشكل يومي، بحيث تكون أقرب لتحالفات إقليمية، بعد انكشاف مخاطر الاعتماد على السلاسل العالمية، مما تسببت بأزمة الغذاء التي أثرت على أسعار القمح والحبوب عالميا. وتقول أستاذة الاقتصاد الدولي في جامعة القاهرة، أمنية حلمي: "يجب أن يدفع اضطراب سلسلة الإمداد إلى إعادة النظر في كيفية ومكان الحصول على السلع والخدمات. لا يمكننا صنع شيء كمستهلكين، لكن يمكن للحكومات القيام بعمل أفضل لضمان الإمداد وتوفير العزل من صدمات العرض التي لا مفر منها في عالم مضطرب" (سكاى نيوز عربية، 2022).

تحركت عدة دول لحلحلة الأزمة سلاسل الإمداد وإعادة تصدير الغذاء، توصلت تركيا إلى اتفاق لحل أزمة تصدير الحبوب الأوكرانية وبرعاية أممية. وقع اتفاق في إسطنبول في 22 جويلية 2022. بعد ما يقارب 3 أشهر من التفاوض بوساطة تركية، توصل الطرفان للاتفاق المذكور، وهو في أصله اتفاقان. الأول وقّعه أوكرانيا بشكل منفرد مع كل من تركيا ومنظمة الأمم المتحدة ويتعلق بتصدير حبوبها عبر ممر بحري آمن، والثاني وقّعه روسيا بشكل منفرد كذلك مع تركيا والأمم المتحدة بخصوص تصدير أسمدتها ومنتجاتها الزراعية (الحاج، 2022).

وبالتالي يبدو أن الاتفاق الثاني كان ثمن موافقة موسكو على الاتفاق الأول المتعلق بالحبوب الأوكرانية، إذ كان مطلبها منذ البداية تخفيف أو إلغاء العقوبات الغربية على تصدير الأسمدة والمواد الزراعية الخاصة بها. وأما الاتفاق الأول فمدته 4 أشهر تجدد

تلقائياً، ويشمل إنشاء مركز تنسيق وقيادة رباعي مشترك في مدينة إسطنبول، بحيث يكون مسؤولاً عن التنسيق والرقابة وتفتيش السفن ولا سيما لدى عودتها للموانئ الأوكرانية (الحاج، 2022).

تعمل أوروبا على التخلي عن الغاز الروسي بحلول 2027، وتبحث عن البدائل فبعض البلدان لديها خيارات إمداد بديلة وشبكة الغاز الأوروبية مرتبطة حتى يمكن تقاسم الإمدادات، يمكن لألمانيا، أكبر مستهلك للغاز الروسي في أوروبا، استيراد الغاز من بريطانيا والدنمارك والنرويج وهولندا عبر خطوط الأنابيب. تعمل النرويج، ثاني أكبر مورد للغاز في أوروبا بعد روسيا، على زيادة الإنتاج لمساعدة الاتحاد الأوروبي نحو هدفه في إنهاء الاعتماد الغاز الروسي. يمكن لجنوب أوروبا استلام الغاز الأذربيجاني عبر خط أنابيب البحر الأدرياتيكي إلى إيطاليا وخط أنابيب الغاز الطبيعي العابر للأناضول (TANAP) عبر تركيا. زادت واردات الغاز الطبيعي المسال إلى أوروبا من منتجين مثل الولايات المتحدة وقطر ودول أخرى (Kartit, 2022).

أيضا تعزيز نقل الغاز الجزائري الذي يربط إيطاليا وإسبانيا، حيث وقّعت الجزائر وإيطاليا مذكرة تفاهم، على هامش زيارة رئيسة الوزراء الإيطالية جورجيا ميلوني، لتحديد التدابير الممكنة لتحسين قدرة الجزائر على تصدير الطاقة إلى أوروبا. وكشف الاتفاق عن خط أنابيب غالسي سيضم الغاز والهيدروجين والأمونيا والكهرباء. أكد الرئيس الجزائري عبدالمجيد تبون، أن خط أنابيب غالسي سيجعل من إيطاليا موزعةً لصادرات الطاقة الجزائرية (الغاز والهيدروجين والكهرباء) لجميع أنحاء أوروبا. وأضاف تبون أن مدة تنفيذ خط أنابيب غالسي ستكون قصيرة (نصر، 2023).

ولم تتوقف الجهود الدولية لعلاج اضطرابات سلاسل الإمداد، حيث اتفقت الولايات المتحدة و17 من حلفائها حول العالم، على تنويع سلاسل الإمداد العالمية وتحسينها. ونقلت وكالة الأنباء الفرنسية عن المشاركين قولهم إنهم "التزموا سياسيا العمل سويا لمواجهة اختلالات سلسلة الإمداد على المدى القصير". والهدف المعلن هو التعاون لتعزيز متانة سلسلة الإمداد على المدى الطويل، من خلال دعم الشفافية، والتنويع، والسلامة، والاستدامة.

شارك في الاجتماع ممثلون عن كل من أستراليا والبرازيل وكندا والكونغو والاتحاد الأوروبي وفرنسا وألمانيا والهند وإندونيسيا وإيطاليا واليابان والمكسيك وهولندا وكوريا الجنوبية وسنغافورة وإسبانيا وبريطانيا والولايات المتحدة. وأبرزت الصدمات التي تعرضت لها سلاسل الإمداد العالمية من جراء الأوبئة والحروب والنزاعات، الحاجة الملحة إلى تعزيز سلاسل الإمداد (فرحات، 2022).

## خلاصة الفصل:

تمثل روسيا وأوكرانيا أهمية كبيرة في الأسواق العالمية للغذاء والطاقة في العالم. فأدى الغزو الروسي لأوكرانيا إلى أزمة اقتصادية كبيرة، ليس فقط في أوكرانيا وروسيا ولكن أيضا في جميع أنحاء العالم نظرا لأهمية المنطقتين باعتبارها سلة خبز للعالم و إلى تعطيل سلاسل الإمداد وأثارت هذه الأحداث اضطرابات، وقد شملت مجموعة واسعة من العقوبات المفروضة على روسيا وتعزيز ضوابط التصدير، وإيقاف المصانع، وتقييد طرق النقل بالسكك الحديدية والبحر عبر أوروبا وآسيا.

أثر تصعيد الحرب بين روسيا وأوكرانيا بشدة على الأمن الغذائي للعديد من البلدان حيث انتقلت تأثيرات سلسلة الإمداد الغذائية إلى الأسواق العالمية، وقد واجه أفراد الذين ينفقون جزءا كبيرا من دخولهم على الغذاء وطأة الارتفاع الكبير في أسعار المواد الغذائية بسبب هذه الأزمة.

أظهرت الأزمة الروسية-الأوكرانية ترابط الكبير بين الطاقة والغذاء. حيث أدى ارتفاع أسعار النفط والغاز الطبيعي إلى ارتفاع أسعار المواد الغذائية. وكشفت عن نقاط الضعف في أنظمة الإمداد العالمية، فتعرضت الأسواق لنقص المعروض.

# الختامة



ختاماً يمكن القول أن الأزمة المتمثلة في الحرب الروسية على أوكرانيا كان سببها حماية الحدود الروسية، رداً على الحلف شمال الأطلسي وضمّان النفوذ الروسي على شرق أوروبا. كان لهذه الخطوة تداعيات و عواقب اقتصادية لم تقتصر على هذين البلدين فقط، إنما طال الاقتصاد العالمي بأسره .

برز أثرها على سلسلة الإمداد العالمية بانقطاع وتوقف إمدادات الطاقة والغذاء باعتبار روسيا محطة كبيرة للطاقة وأوكرانيا سلة خبز العالم و إغلاق الموانئ شل حركة النقل البحري وتوقف تبادل التجارة مع طرفي الحرب، فتعرضت الأسواق لنقص المعروض فتتج بذلك ارتفاع قياسي للأسعار العالمية خاصة القمح والذرة والغاز الطبيعي وزيادة في نسب التضخم خاصة في أوروبا.

ما أزم الوضع أكثر الرد الغربي على روسيا بفرضه عقوبات اقتصادية شديدة كان لها أثر عكسي ولم تجدي نفعا. فكان هذا الرد كمن من يطلق النار على نفسه! فساهم في شح السلع الأساسية و ارتفاع أكبر في أسعار النفط والغاز الطبيعي. قد تفضي الحرب الروسية الأوكرانية إلى تسريع وتيرة التحول في النظام الجيو-اقتصادي في ظل ما يشهده العالم من تحولات في التجارة الدولية و سلاسل الإمداد للبحث عن البدائل بهدف تأمين اقتصادياتها .

فضحت الحرب ضعف في سلاسل الإمداد العالمية، وذلك من خلال اعتماد الكامل على دول معينة في إنتاج الغذاء وعدم العمل على الإنتاج المحلي الذي يخفف وقع الأزمات العالمية. وتعاني أوروبا اليوم من أكبر التداعيات الاقتصادية في تاريخها بالنظر للاعتماد الكبير لدول الاتحاد الأوروبي على الطاقة الروسية. وكلما طال أمد الحرب في أوكرانيا، زاد التأثير السلبي على الاقتصاد الأوروبي.

وقد لا تتضح الصورة الكاملة لبعض الآثار لسنوات طويلة، ولتفادي الوصول إلى الأسوأ، لا بد من وجود شبكة أمان عالمية، وإيجاد حلول لوقاية الاقتصاد من الصدمات. فتوصلت تركيا برعاية أممية لاتفاق الحبوب هدفة الأساسي إنهاء الحصار على صادرات الغذاء الأوكرانية، وتخفيف من أزمة الغذاء العالمية، كما أن من شأن الاتفاقية كسر العقوبات الغربية على صادرات روسيا من المنتجات الغذائية. و تعمل أوروبا جاهدة للبحث عن البدائل الطاقة الروسية في أقرب وقت فهي تسعى لمضاعفة إنتاج الطاقة المتجددة والتفاوض مع عدة دول كالجزائر وقطر والولايات المتحدة الأمريكية.

و إلى غاية اليوم لم تنتهي الحرب ولا توجد مؤشرات توحى لانتهاؤها وطول أمدها يرجح احتمالية تفاقم اضطراب إمدادات الغذاء والطاقة فعلى الدول المتضررة إسراع في إيجاد حلول دائمة وتحقيق الاكتفاء الذاتي خاصة في الحبوب و الغذاء.

### التوصيات:

- يجب إعادة هيكلة التجارة الدولية ونظام سلاسل الإمداد العالمية.
- تنويع مصادر الاستيراد للحصول على واردات الحبوب و الغذاء بأعلى جودة وأقل سعر.
- تنويع مصادر إمدادات الطاقة و تحفيز الاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية.

اختبار صحة الفرضيات

**الفرضية الأولى:** "تتعرض سلاسل الإمداد لشتى أنواع المخاطر والأزمات، اقتصادية أو مهما كانت طبيعتها".

الفرضية صحيحة: حيث سلاسل الإمداد تتعرض لكل أنواع المخاطر الاقتصادية والسياسية وحتى الأوبئة. وهذا ما اكتشفناه في دراستنا.

**الفرضية الثانية:** "الأزمة الأوكرانية الروسية لم تكن وليدة لحظة بل لصراعات قديمة يغلب عليها الطابع السياسي".

الفرضية صحيحة: بعد دراسة العلاقات الروسية الأوكرانية توصلنا إلى أن الأزمات لا تخلو بين البلدين على مر تاريخ المشترك.

**الفرضية الثالثة:** "أثرت الأزمة الروسية الأوكرانية على الاقتصاد العالمي في تجارته الدولية من خلال الانقطاعات وارتفاع في الأسعار العالمية".

الفرضية صحيحة: تسببت الأزمة الروسية الأوكرانية بتوقف التجارة بين دول العالم مع أطراف النزاع، وارتفاع قياسي في أسعار العالمية للمواد الأساسية، لكون روسيا وأوكرانيا تحتلان مكانة هامة في الاقتصاد العالمي.

**الفرضية الرابعة:** "أثرت الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل إمداد الغذاء والطاقة من خلال ندرة وارتفاع الأسعار".

الفرضية صحيحة: أثرت الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد فإغلاق للموانئ الأوكرانية، مما تسبب في ندرة الحبوب والمواد الغذائية في السوق العالمي. ومقاطعة الدول الغربية للطاقة الروسية كرد على خطواتها تجاه أوكرانيا، الذي انعكس على ارتفاع أسعارها.

# المراجع

أ- الكتب:

1. أحمد محمد أحمد أبو طه. (2016). الأزمات الاقتصادية "أسبابها وأثارها على الفرد والمجتمع ومواجهتها في العصر الحديث" (الإصدار الأول). الإسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد والتوزيع المادي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
3. عبد القادر فتحي لاشين. (2007). المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. عبيد علي أحمد الحجازي. (2000). اللوجستيك كبديل للميزة النسبية. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
5. قاسم دحمان. (2016). السياسة الخارجية الروسية في آسيا الوسطى والقوقاز (الإصدار 1). لندن، بريطانيا: إي- كتب.
6. محمد أحمد حسان. (2008). إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
7. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2019). إدارة اللوجيستيات وسلاسل الإمداد. السودان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
8. ممدوح عبد العزيز رفاعي. (2016). إدارة سلاسل التوريد. (الإصدار 4). القاهرة، مصر: دار الكتب والوثائق القومية.
9. نihal فريد مصطفى، و جلال ابراهيم العبد. (2003). إدارة اللوجيستيات. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

ب- الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. أقاسم عمر. (2010). الإمداد الشامل - مدخل إدارة التكلفة و السياسات المتبعة (أطروحة دكتوراه). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بالقايد.
2. حواس فاتح. (2011). النقل و الإمداد (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر .
3. ربيع لمياء. (2019). العلاقات الروسية-الأوكرانية بعد الحرب الباردة(مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جيجل : جامعة محمد الصديق بن يحيى.
4. عبد العزيز بن قراط. (2010). أداء وجود خدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قلمة: جامعة 8 ماي 1945.
5. عبدالله بن قلاووز هواري. (2018). إدارة شبكة الإمداد في القطاع الزراعي(مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.

6. فوزية صاحبي. (2015). تداعيات أزمة الرهن العقاري 2007-2008 على أداء أسواق الأوراق المالية (مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر). أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
7. محمود سعيد الرحمان، و توفيق بن جدها. (2019). إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة (مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر). خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجليلي بونعامة.
8. مراد فيصل. (2016). السياسة الإقليمية الجديدة لروسيا دراسة حالة اوكرانيا (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر - 03.
9. منير عزوز. (2018). أثر فعالية سلسلة التوريد على أداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية (أطروحة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

### ت- المجالات:

- 1- بلعبدون عواد. (8, 6, 2020). البات المحافظة على مناصب العمل في ظل ازمة جائحة كورونا. مجلة قانون العمل و التشغيل، 5 (1)، الصفحات 73-91.
- 2- بن قيطه مراد. (11, 3, 2018). العمق الحيوي: مكانة أوكرانيا في المنظور الإستراتيجي الروسي. مجلة افاق للعلوم، 3 (2)، الصفحات 195-206.
- 3- حسان بوسرسوب، و بن عيشوش عمر. (30, 6, 2020). دور شبكة الفايبروبوك في تعزيز التوعية الصحية حول فيروس كورونا كوفيد 19. مجلة التمكين الاجتماعي، 2 (2)، الصفحات 288-309.
- 4- زاوي رابع. (1, 1, 2023). ثنائية الطاقة و الغذاء في حسابات التدخل العسكري الروسي في أوكرانيا. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 8 (1)، الصفحات 306-322.
- 5- سامح أحمد زكي الحفنى. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية .
- 6- عبدالقادر مومني، سمية بن شواط، محمد تريش، و أحمد بوريش. (1, 8, 2021). تأثير فيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية (أزمة - حلول - آفاق). دراسات اقتصادية، 19 (2)، الصفحات 375-387.
- 7- عبير محمود عبد الحليم، تداعيات أزمة الصراع الروسي الأوكراني على ممارسات المحاسبة الإدارية في تخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 46، عدد 1، ديسمبر 2022، المملكة العربية السعودية.
- 8- عقيلة عباس. (1, 6, 2017). تداعيات الأزمة الأوكرانية على الأمن الأورو-أطلنطي. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، 4 (1)، الصفحات 303-314.
- 9- عمر أقاسم، و ساوس الشيخ. (30, 12, 2011). إدارة تكاليف سلسلة الإمداد من خلال التكامل بين أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة. مجلة الحقيقة، 10 (4)، الصفحات 209-243.

## قائمة المراجع

- 10- عمر أقاسم، و نسيمه لعرج مجاهد. (11 1, 2013). إدارة مخاطر سلسلة الإمداد باستخدام النماذج والتقنيات الكمية. مجلة التكامل الاقتصادي ، 1 (1)، الصفحات 95-111.
- 11- قازي أول محمد شكري، و محمد زرادنة. (26 6, 2021). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية. مجلة الإقتصاد والمناجمت ، 20 (1)، الصفحات 125-144.
- 12- بجدان محمد. (1 6, 2015). سياسة روسيا الخارجية 1992-2014: القدرة، الرهانات، والتحديات. المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 6 (1)، الصفحات 13-42.
- 13- منال هاني. (2022). الحرب الروسية على أوكرانيا وأثرها على الاقتصاد العالمي: الواقع والدروس المستفادة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 25 (02)، الصفحات 21-38.

## ث- المطبوعات:

1. أحمد بن ضيف الله القرني. (5 4, 2022). الأبعاد الاقتصادية والديمقراطية لأوكرانيا في المنظور الإستراتيجي الروسي. المعهد الدولي للدراسات الإيرانية، الرياض، السعودية.
2. بومنجل خالد، و فارق مجيب الرحمان المهدي. (2018). إدارة النزاع في اوكرانيا بين المقاربة الامنية الروسية و الامريكية (الإصدار 1). برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
3. علي محمد الخوري، أمنية حلمي، نجوى سمك، و أيمن غنيم. (2022). الحرب الروسية والأوكرانية وتأثيراتها على الدول العربية. أبوظبي: الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي.
4. فولوديمير تولكاخ. (2017). دليل الاستثمار في أوكرانيا.
5. مدرس مساعد، و هادي طالب أحمد. (بلا تاريخ). إدارة الأزمات " مطبوعة". بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بابل.

## ج- المواقع الالكترونية:

1. أحمد بدر. (15 1, 2022). الأزمة بين روسيا وأوكرانيا تشعل أسعار الكهرباء والغاز في أوروبا. تاريخ الاسترداد 3 5, 2023 من: <https://attaqa.net/2022/01/15/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D9%88%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%B4%D8%B9%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%B1>

2. أوكرانيا برس (13 8, 2020). حجم التجارة بين أوكرانيا و روسيا. تاريخ الاسترداد 30 3, 2023، من: <https://ukrpress.net/node/12903>
3. سياسة بوست (4 2, 2022). الجذور التاريخية للتوتر بين روسيا وأوكرانيا. تاريخ الاسترداد 1 4, 2023، من: [/https://sasapost.co/history-of-conflict-between-russia-and-ukrania](https://sasapost.co/history-of-conflict-between-russia-and-ukrania)
4. وكالة الأناضول (17 03, 2023). 9 أعوام على ضم روسيا جزيرة القرم. تاريخ الاسترداد 11 04, 2023، من: <https://www.aa.com.tr/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B1/9-%D8%A3%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%89%D8%B6%D9%85%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%B2%D9%8A%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D9%85-%D8%AA%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%B2%D9%85%D9%86%D9%8A/2848218>
5. الجزيرة. (1 3, 2022). النفط يرتفع لأعلى مستوياته منذ 2014 واجتماع أوروبي لمناقشة تداعيات الحرب في أوكرانيا. تاريخ الاسترداد 3 3, 2023، من: <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/3/1/%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%81%D8%B7-2>
6. Aljazeera. (21 3, 2022). مخاطر متزايدة على الاقتصاد العالمي.. تضخم وركود ولاحثون. تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من: [https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/3/21/%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D9%85%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A?traffic\\_source=KeepReadi](https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/3/21/%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D9%85%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A?traffic_source=KeepReadi)
7. BBC NEWS. (9 3, 2022). روسيا وأوكرانيا: ما هي العقوبات المفروضة على موسكو؟. تاريخ الاسترداد 21 4, 2023، من: <https://www.bbc.com/arabic/world-60558971>
8. FRANCE24. (23 3, 2022). كيف انعكس الغزو الروسي لأوكرانيا على الاقتصاد العالمي؟ تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من: <https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220323-%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%86%D8%B9%D9%83%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A-%D9%84%D8>
9. RT online. (17 8, 2009). من دروس أزمة 1998 المالية في روسيا. تاريخ الاسترداد 18 4, 2023، من: [https://arabic.rt.com/news/33305%D8%AF%D8%B1%D9%88%D8%B3\\_%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9\\_1998\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7](https://arabic.rt.com/news/33305%D8%AF%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9_1998_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7)

10. الجزيرة. (22 5, 2022). كيف أصبح اقتصاد أوكرانيا زمن الحرب؟. تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من: <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/5/20/%D9%83%D9%8A%D9%81%D8%A3%D8%B5%D8%A8%D8%AD%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%B2%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8%D8%9F>
11. العربي الجديد. (23 2, 2022). اقتصاد أوكرانيا.. إمكانات هائلة وقدرات ضعيفة. تاريخ الاسترداد 18 04, 2023، من: <https://www.alaraby.co.uk/economy/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%A5%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A9%D9%88%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%B6%D8%B9%D9%8A%D9%81>
12. العربي الجديد. (13 3, 2022). القائمة الكاملة للعقوبات الاقتصادية الدولية المفروضة على روسيا. تاريخ الاسترداد 21 4, 2023، من: <https://www.alaraby.co.uk/economy/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9%D9%84%D9%84%D8%B9%D9%82%D9%88%D8%A8%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%>
13. العربي الجديد. (24 2, 2023). حرب أوكرانيا تعيد تشكيل سوق الطاقة في أوروبا. تاريخ الاسترداد 3 5, 2023، من: <https://www.alaraby.co.uk/economy/%D8%AD%D8%B1%D8%A8%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%B9%D9%8A%D8%AF%D8%AA%D8%B4%D9%83%D9%8A%D9%84%D8%B3%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9%D9%81%D9%8A-%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%>
14. العربية. (13 4, 2023). انخفاض الناتج المحلي الإجمالي لأوكرانيا في 2022 بسبب الغزو الروسي تاريخ الاسترداد 21 4, 2023، من: <https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2023/04/13/%D8%A7%D9%86%D8%AE%D9%81%D8%A7%D8%B6%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%84%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D8%>



## قائمة المراجع

15. أنابيل لياغ. (5 12, 2022). روسيا وأوكرانيا: ارتفاع أسعار النفط تزامنا مع بدء سريان عقوبات جديدة تستهدف موسكو. تاريخ الاسترداد 3 5, 2023، من bbc :  
<https://www.bbc.com/arabic/business63857511#:~:text=%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%86%D8%AA%20%D8%A3%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%81%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D9%82%D8%AF,%D8%A7D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9>
16. أوليفيا وايت، كيفن بيولر، و سفين سميت. (9 5, 2022). الحرب في أوكرانيا تسفر عن اثني عشر اضطراباً تغير وجه العالم. تاريخ الاسترداد 1 5, 2023، من Mckinsey :  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/highlights-in-arabic/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world-arabic/ar>
17. إيلاف. (6 3, 2022). حرب روسيا وأوكرانيا تُثير المخاوف إزاء سلاسل الإمداد. تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من إيلاف: <https://elaph.com/Web/News/2022/03/1467445.html>
18. أيوب الرعي. (2 9, 2022). كيف ستعيش الدول الأوروبية بعد قطع الغاز الروسي؟ تاريخ الاسترداد 4 5, 2023، من aljazeera :  
[https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/9/2/%D8%A8%D8%B9%D8%AF%D8%AA%D9%88%D9%82%D9%81%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D9%83%D9%8A%D9%81%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87?traffic\\_source=KeepReading](https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/9/2/%D8%A8%D8%B9%D8%AF%D8%AA%D9%88%D9%82%D9%81%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D9%83%D9%8A%D9%81%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87?traffic_source=KeepReading)
19. بشير نافع. (17 3, 2014). الأزمة الأوكرانية تفجر الصراع على أوروبا من جديد. تاريخ الاسترداد 10 4, 2023، من مركز الجزيرة للدراسات:  
<https://studies.aljazeera.net/ar/reports/2014/03/201431710531266222.html>
20. حياة حسين. (27 2, 2023). أمن الطاقة في أوروبا بعد عام من حرب أوكرانيا.. خطوات ضامنة ومخاطر محتملة. تاريخ الاسترداد 3 3, 2023، من attaq :  
<https://attaqa.net/2023/02/27/%D8%A3%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9%D9%81%D9%8A%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%A8%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%AF%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%85%D9%86%D8%AD%D8%B1%D8%A8%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1>
21. خالد المنشاوي. (24 2, 2023). التجارة الدولية ما زالت في خطر فهل نتجرف إلى عالم أفقر؟ تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من independentarabia :  
<https://www.independentarabia.com/node/421336/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1>

<https://www.alaraby.co.uk/politics/%D9%85%D8%A7%D8%AA%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7>

22.رامي القليوبي. (27, 01, 2022). ما تريد معرفته عن الأزمة بين روسيا وأوكرانيا. تاريخ الاسترداد 12, 04, 2023، من العربي الجديد:

<https://www.alaraby.co.uk/politics/%D9%85%D8%A7%D8%AA%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D8%A9/%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%AA%D9%87%D8%B9%D9%86%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D9%88%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7-10-%D8%A5%D8%AC%D8%A7>

23.رجب عز الدين. (29, 3, 2023). صادرات الغاز المسال الروسي تتسلسل إلى أوروبا ومطالب بمحاصرتها دون عقوبات. تاريخ الاسترداد 3, 5, 2023، من attaq:

<https://attaqa.net/2023/03/29/%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%AA%D8%AA%D8%B3%D9%84%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A3/>

24.سعيد الحاج. (31, 7, 2022). اتفاقية تصدير الحبوب: إنجاز تركي وتحديات كبيرة. تاريخ الاسترداد 5, 5, 2023، من aljazeera:

<https://www.aljazeera.net/opinions/2022/7/31/%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9%D8%AA%D8%B5%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A8%D9%88%D8%A8%D8%A5%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A>

25.سكاي نيوز عربية. (23, 2, 2023). بتسع حزم من العقوبات.. هل تضررت روسيا في العام الأول للحرب؟. تاريخ الاسترداد 21, 4, 2023، من:

<https://www.skynewsarabia.com/world/1599771%D8%A8%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D8%AD%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%82%D9%88%D8%A8%D8%A7%D8%AA%D8%AA%D8%B6%D8%B1%D8%B1%D8%AA%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%94%>

26.سكاي نيوز عربية. (27, 3, 2022). حرب أوكرانيا.. كيف سُنَّ سلاسل التوريد العالمية؟. تاريخ الاسترداد 5, 5, 2023، من skynewsarabia:

<https://www.skynewsarabia.com/business/1510628%D8%AD%D8%B1%D8%A8%D8%A7%D9%94%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8F%D8%BA%D9%8A%D9%90%D9%91%D8%B1%D8%B3%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%8>

27. شيماء بشري يوسف زهران. (8 8, 2022). الأزمة الروسية الأوكرانية: الاقتصاد على المحك. تاريخ الاسترداد 28 11, 2022، من المركز العربي للبحوث والدراسات:
- <http://www.acrseg.org/43012#:~:text=%2D%20%D9%83%D8%A5%D8%AD%D8%AF%D9%89%20%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8>
28. صابر آيت عبد السلام. (16 4, 2012). التوجهات الكبرى للإستراتيجية الروسية بعد الحرب الباردة. تاريخ الاسترداد 18 4, 2023، من جسور الدراسات الدولية:
- [http://internationalstudiesbridges.blogspot.com/2012/04/blog-post\\_3335.html](http://internationalstudiesbridges.blogspot.com/2012/04/blog-post_3335.html)
29. صندوق النقد الدولي. (2023). مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي. تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من:
- <https://www.imf.org/ar/Publications/WEO/Issues/2023/01/31/world-economic-outlook-update-january-2023>
30. محمد النحاس. (23 2, 2023). خنق سلاسل الإمداد.. كيف أثرت الحرب الروسية الأوكرانية في اقتصاد العالم؟ تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من رؤية الاخبارية:
- <https://roayahnews.com/%D8%AE%D9%86%D9%82-%D8%B3%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AF%D9%83%D9%8A%D9%81%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%B3/>
31. محمد صفوان جولاق. (19 12, 2013). أزمة أوكرانيا.. بين السياسة والاقتصاد والجغرافيا. تاريخ الاسترداد 30 3, 2023، من الجزيرة:
- <https://www.aljazeera.net/news/2013/12/19/%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF>
32. محمد فرحات. (26 7, 2022). سلاسل الإمدادات.. الحبوب على الطريق الصحيح وارتباك تدفقات الطاقة. تاريخ الاسترداد 5 5, 2023، من al-ain:
- <https://al-ain.com/article/supply-chains-grain-track-energy-supply>
33. موقع سفارة دولة قطر في أوكرانيا. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 19 2, 2023، من الإقتصاد:
- <https://kyiv.embassy.qa/ar/%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF>
34. نافع مدحت. (2 6, 2022). التضخم وسلاسل الإمداد.. لحظة من أزميتي كورونا والحرب في أوكرانيا. تاريخ الاسترداد 22 4, 2023، من تريندز للبحوث والاستشارات:
- <https://trendsresearch.org/ar/insight/02-06-2022>

35. ياسر نصر. (2023, 1 23). خط أنابيب غالسي يجعل إيطاليا موزعة للطاقة عبر أوروبا. تاريخ الاسترداد 5 5, 2023، من

:attaqa

<https://attaqa.net/2023/01/23/%d8%a7%d9%84%d8%b1%d8%a6%d9%8a%d8%b3%d8%a7%d9%84%d8%ac%d8%b2%d8%a7%d8%a6%d8%b1%d9%8a%d8%ae%d8%b7%d8%a3%d9%86%d8%a7%d8%a8%d9%8a%d8%a8%d8%ba%d8%a7%d9%84%d8%b3%d9%8a%d9%8a%d8%ac%d8%b9%d9%84%d8%a5/>

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

### **I. Books**

1. Frazelle, E. (2002). *SUPPLY CHAIN STRATEGY "The Logistics of Supply Chain Management"*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
2. Harrison, A., & van Hoek, R. (2008). *Logistics Management and Strategy Competing through the supply chain* (éd. 3). London, United Kingdom: Pearson Education Limited.
3. Kubicek, P. (2008). *THE HISTORY OF UKRAINE* (éd. 1). London, United Kingdom: Greenwood Press.

### **II. Articles**

1. Balbaa, M. E., Eshov, M. P., & ISMAILOVA, N. (2023, 3 9). The Impacts of Russian Ukrainian War on the Global Economy. *the 6th International Conference on Future Networks & Distributed Systems* , pp. 137–146.
2. Blome, C., & Tobias, S. (2011, 1 6). Supply chain risk management in financial crises—A multiple case-study approach. *Int. J. Production Economics* , 134 (1), pp. 43-57.
3. Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2011, 5 11). GLOBAL SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT. *Journal of Business Logistics* , 19 (1), pp. 133-155.
4. Tien, N. H. (2022, 5 2). Russia-Ukraine war and risks to global supply chains. *International Journal of Mechanical Engineering* , 7 (6), pp. 633-640.
5. Trollman, F., & Sandeep, J. (2022, 7 14). The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *MDPI Journal* , 11 (14), pp. 1-23.

### **III. Reports**

1. Auberger, A. (2020, 4 30). Beyond COVID-19: Supply Chain Resilience Holds Key to Recovery. *bakermckenzie* . Oxford Economics.
2. Berkhout, P., Bergevoet, R., & van Berkum, S. (2022, 3). A brief analysis of the impact of the war in Ukraine on food security. *Wageningen Economic Research* . Wageningen, The Netherlands.

3. UN. (2022). *Global Impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems*. Nations United.
4. FAO. (2022, 3 25). *Note on the Impact of the War on Food Security in Ukraine*. Rome, Italy.
5. Ozili, P. K. (2022, 4 20). *Global economic consequence of Russia invasion of Ukraine*. *Central Bank of Nigeria* .

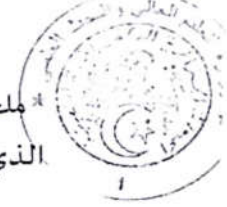
#### IV. Site web

1. ceicdata. (2021, 12 1). *Russia Crude Oil: Exports*. Consulté le 4 24, 2023, sur ceicdata: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/russia/crude-oil-exports>
2. DiPippo, G. (2022, 6 22). *Strangling the Bear? The Sanctions on Russia after Four Months*. Consulté le 4 23, 2023, sur Center For Stratgic Internatinal Studies: <https://www.csis.org/analysis/strangling-bear-sanctions-russia-after-four-months>
3. EMEDIEGWU, L. (2022, 3 30). *How is the war in Ukraine affecting global food security?* Consulté le 5 1, 2023, sur economics observatory: <https://www.economicsobservatory.com/how-is-the-war-in-ukraine-affecting-global-food-security>
4. European council. (2022). *Impact of Russia's invasion of Ukraine on the markets: EU response*. Consulté le 4 24, 2023, sur consilium.europa: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/#:~:text=The%20price%20of%20fuels%20in,has%20further%20impacted%20the%20situation.>
5. Froggatt, A. (2022, 4 23). *The Ukraine war and threats to food and energy security*. Consulté le 4 26, 2023, sur chathamhouse: <https://www.chathamhouse.org/2022/04/ukraine-war-and-threats-food-and-energy-security>
6. GALLAGHER, I. (2022, 4 5). *Key Port at Odessa Is Blasted by 50 Cruise Missiles as Russia Moves to Cut Ukraine off from Overseas Trade*. Consulté le 4 23, 2023, sur dailymail: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-10686121/Odessa-blasted-50-cruise-missiles-Russia-moves-cut-Ukraine-overseas-trade.html>
7. GAYDUK, A. (2021, 11 15). *Fertilizer production in Ukraine*. Consulté le 4 23, 2023, sur good-time-inves: <https://good-time-invest.com/blog/fertilizer-production-in-ukraine/>
8. GRAUWE, P. D. (2022, 5 17). *Russia Is Too Small to Win*. Consulté le 4 19, 2023, sur project syndicate: <https://www.project-syndicate.org/commentary/russia-economy-too-small-to-sustain-war-in-ukraine-by-paul-de-grauwe-2022-03/arabic?barrier=accesspaylog#:~:text=%D9%88%D9%81%D9%82%D8%A7%20%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%AF%D9%88%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D8%AF%>
9. Hoberg, K., & Alicke, K. (2020, 5 12). *5 Lessons for Supply Chains from the Financial Crisis*. Consulté le 1 6, 2023, sur scmr: [https://www.scmr.com/article/5\\_lessons\\_for\\_supply\\_chains\\_from\\_the\\_financial\\_crisis\\_covid\\_19](https://www.scmr.com/article/5_lessons_for_supply_chains_from_the_financial_crisis_covid_19)

10. Hubacek, K. (2023, 2 16). *Russia–Ukraine war has nearly doubled household energy costs worldwide*. Consulté le 5 3, 2023, sur theconversation: <https://theconversation.com/russia-ukraine-war-has-nearly-doubled-household-energy-costs-worldwide-new-study-200104>
11. Janzen, J. (2022, 3 7). *Agricultural Commodity Markets Reaction to the Ukraine-Russia Conflict*. (University of Illinois) Consulté le 5 1, 2023, sur farmdoc daily.illinois: <https://farmdocdaily.illinois.edu/2022/03/agricultural-commodity-markets-reaction-to-the-ukraine-russia-conflict.html>
12. Kartit, D. (2022, 10 20). *Factbox: Europe's alternatives if Russia shuts off gas supply*. Consulté le 5 5, 2023, sur reuters: <https://www.reuters.com/business/energy/europes-alternatives-if-russia-shuts-off-gas-supply-2022-10-20/#:~:text=Alternative%20routes%20to%20Europe%20that,Russian%20gas%20exports%20to%20Europe.>
13. Keith, G. (2022, 3 8). *Chicago Wheat Sets Record High, as Markets Sort Out Supply Concerns*. Consulté le 5 1, 2023, sur farm policy news .illinois: <https://farmpolicynews.illinois.edu/2022/03/chicago-wheat-sets-record-high-as-markets-sort-out-supply-concerns/>
14. Khylo, O. (2022, 6 24). *Interim conclusions on the consequences of the Russian war against Ukraine*. Consulté le 4 21, 2023, sur GLOBSEC: <https://www.globsec.org/what-we-do/publications/interim-conclusions-consequences-russian-war-against-ukraine>
15. Lavsi, A. (2022, 7 13). *How the Russia-Ukraine conflict is impacting supply chains*. Consulté le 5 5, 2023, sur consultancy.eu: <https://www.consultancy.eu/news/7993/how-the-russia-ukraine-conflict-is-impacting-supply-chains>
16. Linton, T., & Bindya, V. (2020, 4 12). *It's Up To Manufacturers to Keep Their Suppliers Afloat*. Consulté le 1 21, 2023, sur Harward business review: <https://hbr.org/2020/04/its-up-to-manufacturers-to-keep-their-suppliers-afloat>
17. MacLachlan, M., & Sweitzer, M. (2023, 4 25). *Food Price Outlook*. Consulté le 5 2, 2023, sur Economic Research Service: <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-price-outlook.aspx>
18. Moritz, B. (2020, 3 27). *Supply Chain Disruptions and COVID-19*. Consulté le 2 1, 2023, sur [https://www.scmr.com/article/supply\\_chain\\_disruptions\\_and\\_covid\\_19](https://www.scmr.com/article/supply_chain_disruptions_and_covid_19)
19. Nadig, S. (2022, 8 25). *How Africa could step up as an alternative energy supplier for Europe*. Consulté le 4 23, 2023, sur offshore technology: <https://www.offshore-technology.com/features/how-africa-could-step-up-as-an-alternative-energy-supplier-for-europe/>

الملحق: نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

ملحق بالقرار رقم 1082/2020... المؤرخ في 27 مارس 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،  
السيد (ة) عبد المالك سعد بـ: الصفة: طالب، استاذ، باحث في علوم ماستر  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2079117.000 والصادرة بتاريخ: 2022/05/25  
المسجل (ة) بكلية / معهد العلوم الاقتصادية والتجارة قسم: علوم تجارة دولية  
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة للتخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: مآثر الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد العالمية - دراسة حالة سلاسل الإمداد الغذاء والعلاقية -  
أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023-05-30

توقيع المعني (ة)

Saadi