

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الموضوع:

الحرب الروسية الأوكرانية وسلاسل الامداد العالمية
دراسة حالة سلاسل الامداد الطاقوية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- قشاري يسمينة

من إعداد الطالب (ة):

- معروف مروى عفاف

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر (أ)	- عمران كريمة
بسكرة	مقررا	-أستاذ محاضر (أ)	- قشاري يسمينة
بسكرة	مناقشا	-أستاذ	- كرودي صبرينة

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:

الحرب الروسية الأوكرانية وسلاسل الامداد العالمية

دراسة حالة سلاسل الامداد الطاقوية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- قشاري يسمينة

من إعداد الطالب (ة):

- معروف مروى عفاف

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر (أ)	- عمران كريمة
بسكرة	مقرا	-أستاذ محاضر (أ)	- قشاري يسمينة
بسكرة	مناقشا	-أستاذ	- كردودي صبرينة

الموسم الجامعي: 2022-2023.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

"وَقُلْ رَبِّ اَدْخُلْنِيْ مَدْخَلَ صِدْقٍ وَّاَخْرِجْنِيْ مَخْرَجِ صِدْقٍ
وَاجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَّدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا"

صدق الله العظيم

سورة الإسراء آية 8

الإهداء

إلى من أوطانا بهما الرحمان خيرا إلى جناحاي دونهما لم أمضي قدما.
إلى شمعة أنارت ظلام ليالي سهرتها. إلى الملاك أمي.
إلى رفيق الدرب و فتوتي. وكل روعي أبي.
إلى من تكتمل الحياة بوجوده أخي سندي الذي لايميل ولايمل.
إلى نجوممي التي ترشدني إلى صواب ومعنا نكتمل.
أخواتي ليلي ، خولة ، نور ، نوال
إلى صديقي الذي يدعمو الله من أجلي كل ليلة جدي.
إلى المؤنسة جدتي.
إلى زينة الحياة ومن السكينة في وجودهم.
سراج، أيوب، جواد، روشان، أسينات، محمد.
إلى صديقتي وأنيستي المشرقة كوثر .
إلى من تحادرت أجسادهم وبقية ذكرياتهم ترافقتنا.
إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة.
إلى كل أقاربي معروف، جنيني.

شكر وتقدير

بعد الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير و وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع، يشرفني

أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير و الشكر إلى:

الأستاذة فشاري يسمينة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها ونصائحها القيمة

وأفكارها التي استفدنا منها إلى كل من أساتذتي في مشواري الدراسي.

إلى جميع أفراد كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية، و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

ان سلاسل الامداد عنصر مهم في الاستقرار العالمي سواء اقتصاديا اجتماعيا سياسيا. وان استقرار هذه السلاسل مرهون أيضا بالاستقرار العالمي، حيث ان اي ازمة سواء سياسية كانت او اقتصادية او حتى مناخية او صحية قد تؤثر على الامدادات العالمية. تسلط هذه الدراسة الضوء على انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية العالمية، اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لاهم المعطيات في المجال الطاقوي وهذا في الفترة من بداية الازمة فبراير 2022 الى ماي 2023. توصلنا من خلال هذه الدراسة الى اناهمية روسيا وأوكرانيا في مجال الطاقة والغذاء شكلت أزمة في سلاسل الامداد. وأن العقوبات الدولية على روسيا لها أثر خاص على تقلب الأسعار وتنامي حالة عدم اليقين المحيطة بآفاق الاقتصاد العالمي. خاصة في دول أوروبا، ودول العالم الثالث التي تعاني من ارتفاع نسبة التضخم والأسعار. لكناهم نتيجة خلعنا لها هي أنه رغم تفاقم الأزمة على صعيد عالمي، هناك بعض الدول التي برزت كإحتمال بديل لتوريد مواد الطاقة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة الروسية الأوكرانية، سلاسل الامداد الطاقوية، شركات النفط العالمية،العقوبات الدولية.

..

Abstract

The supply chains are an important element in global stability, whether it is economic, social, or political. The stability of these chains is also contingent upon global stability, as any crisis, whether political, economic, climatic, or health-related, can impact global supplies. This study sheds light on the reflection of the Russian-Ukrainian crisis on global energy supply chains. We followed a descriptive-analytical methodology in our study, focusing on important data in the energy field from the beginning of the crisis in February 2022 to May 2023. Through this study, we concluded that the significance of Russia and Ukraine in the energy and food sectors created a crisis in supply chains. The primary sanctions on Russia have a particular impact on price fluctuations and the growing uncertainty surrounding the prospects of the global economy, especially in Europe and third-world countries suffering from high inflation rates and prices. However, the most important result we reached is that despite the crisis exacerbating on a global level, there are some countries that emerged as alternative possibilities for energy supplies.

Keywords: Russian-Ukrainian crisis, energy supply chains, International oil companies, international sanctions.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان	الصفحة
01	أهم التطورات التي عرفها مفهوم الإمداد منذ الحرب العالمية الثانية	6
02	بعض تعاريف سلسلة الإمداد	11
03	عينة من تعاريف إدارة سلسلة الإمداد	14-16
04	حساب مختلف تكاليف إدارة سلسلة الإمداد	20-21
05	أهم شركاء تجاريين لروسيا بداية من 2021 إلى بداية 2023	44
06	مساهمة المواد الخام الروسية في سلاسل الامداد	50
07	أهم شركات المتعددة جنسيات في روسيا	52
08	مقارنة لإنتاج النفط الخام و الغاز في عام 2020 و 2021 و 2022	60
09	النفقات الرأسمالية المتعلقة بمشاريع زيادة إنتاج النفط الخام، ومعمل غاز تناقيب، وبرامج الحفر التطويرية.	62
10	متوسط إجمالي صادرات النفط الخام أرامكو	63
11	أكبر المستوردين من نפט السعودية	65

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان	الصفحة
01	نموذج لسلسلة الإمداد	11
02	سلسلة الإمداد المباشرة	13
03	سلسلة الإمداد الممتدة	13
04	سلسلة الإمداد الشاملة	14
05	إدارة سلسلة الإمداد	17
06	عناصر إدارة سلسلة الإمداد	19
07	خريطة شبه جزيرة القرم والعمليات الروسية مارس 2014	26
08	خريطة مناطق يسيطر عليها انفصاليون	28
09	أعضاء حلف ناتو	32
10	خريطة دولة روسيا	36
11	خريطة دولة أوكرانيا	36
12	أنابيب الغاز الروسية التي تمر عبر الأراضي الأوكرانية	37
13	حجم التبادل التجاري بين روسيا وأوكرانيا	45
14	أهم الشركاء المصدرين لأوكرانيا في 2020	46
15	أهم الشركاء المستوردين من أوكرانيا في 2020	47
16	أهم الشركاء التجاريين في عامي 2021 و 2022	48
17	مساهمة أوكرانيا وروسيا في الامداد	51
18	ترتيب الدول المستوردة لمواد الطاقة الروسية في 2022	51
19	تغير عائدات المواد طاقة حتى نهاية 2022	56
20	واقع قطاع الطاقة حتى نهاية 2022	57
21	ارباح شركة أرامكو تتراجع في الربع الرابع من 2022	61
22	أسعار النفط	64
23	أنابيب الغاز جنوب أوروبا	74
24	أسعار الطاقة في دول الاتحاد الأوربي	76

مقدمة

مقدمة:

في وقت بدأ العالم يتعافى من آثار جائحة كورونا ظهرت أزمة روسيا وأوكرانيا مطلع مارس 2022، حيث اجتاحت القوات الروسية أوكرانيا يوم 24 فبراير. بدأت الحملة بعد حشدٍ عسكري طويل، أعقبها دخول القوات المسلحة الروسية إلى منطقة دونباس في شرق أوكرانيا في 21 فبراير 2022. ممدف دول الغرب إلى التحرك و فرض عقوبات على روسيا عرضتها إلى ضربة قوية. مثل : فرضُ حظر على كافة الرحلات الجوية الروسية في المجال الجوي للولايات المتحدة والمملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي وكندا. وبالإضافة إلى الإجراءات التي اتخذتها الحكومات، قامت الكثير من الشركات الدولية إما بتعليق تعاملاتها التجارية في روسيا أو انسحبت كلياً منها. وتشمل هذه الشركات ماكدونالدز وكوكا كولا وستاربكس وماركس اند سبنسر.

في ظل فرض هذه العقوبات القاسية على روسيا اتضح أن فصلها عن الاقتصاد العالمي أمر بالغ الخطورة لأنها المورد الأساسي للقمح بنسبة 11% و النفط والغاز وستكون آثار هذه الاتجاهات الجديدة التي تدعو لتخلي عن النفط الروسي تستلزم إعادة هيكلة خارطة الطاقة للموانئ والمطارات.

1. إشكالية الدراسة

في سياقما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر الازمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية العالمية؟

الأسئلة الفرعية

- للإجابة على الإشكالية سنقوم بالاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:
- ماهي مكانة روسيا و أوكرانيا في الاقتصاد العالمي وفي الإمدادات العالمية؟
- ما هو موقف دول العالم من الازمة، وماهي اهم الإجراءات التي اتخذتها الدول بشأن الازمة؟
- كيف كان انعكاس الازمة الروسية على سلاسل الإمداد العالمية؟
- كيف تأثرت شركات النفط العالمية بالازمة الروسية الأوكرانية؟ وكيف تأثرت الدول الأوروبية باضطرابات سلاسل الإمداد الطاقوية؟

2. فرضيات الدراسة

وللإجابة على السؤال الرئيسي، والاسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- تعد روسيا وأوكرانيا من أهم الموردين في العالم للمواد الغذائية والطاقوية.
- تم فرض العقوبات وفرض الحصار الاقتصادي، وقطع العلاقات وقامت بعض من الشركات بتعليق تعاملاتها والبعض الأخر بإنهاء استثماراتها والانسحاب في روسيا.

- أدت الأزمة الروسية الأوكرانية إلى تعطل سلاسل الإمداد بسبب العقوبات المفروضة على روسيا.
- كان الأثر متباين هناك شركات النفط التي تكبدت خسائر نتيجة الحرب، في حين هناك شركات أخرى حققت أرباح إضافية بفضل زيادة امداداتها. كان الأثر كبيراً وسلبياً على الدول الأوروبية حيث أصبحت أسعار الطاقة مرتفعة، وندرة في الطاقة.

3. أسباب اختيار الموضوع

لقد كان لاختيار موضوع دراستنا عدة أسباب اختلفت بين الذاتية والموضوعية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

✓ الأسباب الذاتية:

- تلائم طبيعة الموضوع مع تخصص الدراسة.
- معالجة هكذا مواضيع يتناسب مع قدرات الطالب.
- الاهتمام بالجانب الدولي خاصة العلاقات الاقتصادية، يجعلنا نهتم بمختلف المستجدات التي تطرأ على الساحة الدولية.

✓ الأسباب الموضوعية:

- تعتبر سلاسل الامداد من اهم المواضيع التي تهتم بها الدول والشركات، لان اي اضطراب فيها يشكل حالة عدم الاستقرار في الوضع الاقتصادي للدولة على المستوى الكلي والشركات على المستوى الجزئي. وكون الدول محل الازمة من اهم الموردين في المواد الغذائية الأساسية وكذا في الطاقة، قررنا دراسة هذا الموضوع لمعرفة كيف كان انعكاس الازمة على سلاسل الامداد الطاقوية.

4. أهمية الدراسة

لقد وقع اهتمامنا على دراسة موضوع الازمة الروسية الأوكرانية وسلاسل الامداد الطاقوية، لكون موضوع الازمة من اهم المستجدات على المستوى الدولي، وسلاسل الامداد تشكل ركيزة الاعمال التجارية العالمية بصفة عامة والامدادات الطاقوية عنصر مهم لكل الدول، ولكون الدول محل الازمة من اهم الموردين في مجال الطاقة في العالم ارتقمنا اظهار كيف يمكن للازمات ان تؤثر على سلاسل الامداد، وبالتالي في هذا الموضوع سيتم اظهار أسباب نشوب الصراع الروسي، وفيما تمثلت انعكاسات الأزمة على الامدادات العالمية وخاصة الطاقوية منها؟ وكيف تأثرت الشركات النفطية بالازمة؟ وما هي الاحتياطات اللازم مراعاتها لتجاوز مخلفات الازمة؟

5. اهداف الدراسة

تهدف دراستنا هذه إلى تسليط الضوء على إشكالية الدراسة وذلك من خلال:

- الاطلاع على أهمية الإمدادات الروسية الأوكرانية في العالم.
- عرض وتحليل لآلية وكيفية تأثير الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد العالمية.
- الكشف عن آثار الأزمة على الشركات النفطية بصفة خاصة.
- ابرازهما لإجراءات التي اتخذتها الدول ضد روسيا في ظل هذه الأزمة، وكيف أثرت هذه القرارات على سلاسل الإمداد العالمية، وماهي ردت فعل روسيا على هذا العقوبات والحصار الاقتصادي.

6. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة الأزمة الروسية الأوكرانية وسلاسل الامداد العالمية-دراسة حالة سلاسل الامداد الطاقوية

- الحدود المكانية: ستكون دراستنا شاملة لا تركز على عينة من دول بل على العالم مع التركيز على معطيات الشركات النفطية العالمية.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة من اندلاع الحرب في فيفري 2022 الى تاريخ الانتهاء من هذه الدراسة (ماي 2023).

7. المنهج المتبع

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، وما يتبعها من تساؤلات فرعية، التي يطرحها موضوع البحث، واختبار مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث استخدمنا المنهج الوصفي لعرض مختلف جوانب سلاسل الامداد العالمية، وكذا لعرض مختلف جوانب الازمة الروسية الاوكرانية. اما المنهج التحليلي فقد اعتمدنا عليه لتحليل ودراسة مكانة روسيا وأوكرانيا في الاقتصاد العالمي ومساهمة امداداتها في سلاسل الامداد العالمية، وكذا لتحليل اثر الازمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد بشكل عام وعلى سلاسل الامداد الطاقوية بشكل خاص.

8. الدراسات السابقة

- عباسة هوارى، 2017-2018، دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي شعبة العلوم التجارية دولي ،جامعة مستغانم الجزائر، عدد الصفحات 118 . حيث تطرق في هذه الدراسة إلى عموميات حول الإمداد ، و سلاسل الإمداد.
- علواش غنية، 2010-2011، التسويق والإمداد دراسة حالة مجمع رونو لصناعة السيارات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة الجزائر، عدد الصفحات 124. حيث تطرق في هذه الدراسة إلى عموميات حول الإمداد.
- فيلاي مصطفى، 2021-2022 ،تداعيات ألامزمة الأوكرانية على العلاقات الروسية الأوروبية مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر جامعة مستغانم، الجزائر، عدد الصفحات 109 . حيث تطرق في هذه الدراسة إلى عموميات حول خلفيات الأزمة الأوكرانية الروسية وأبعادها الدولية الأبعاد الجيوسياسية والجيواقتصادية لأوكرانيا .
- شيهب سارة، 2021-2022 ،المعالجة الإعلامية للحرب الروسية الأوكرانية في قناة الجزيرة الإخبارية دراسة تحليلية على عينة من حلقات برنامج الحصاد، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال تخصص السمعي بصري ،جامعة جيجل الجزائر،، عدد الصفحات 142. حيث تطرق في هذه الدراسة إلى أهمية أوكرانيا بالنسبة لروسيا وجذور الأزمة الأوكرانية. ثم الحرب الروسية الأوكرانية وانعكاساتها على النظام الدولي.

الجديد في دراستنا هذه يكمن في الاطار الزمني والموضوعي، حيث اننا ندرس اثر الازمة المستجدة على سلاسل الامداد واخذت دراستنا سلاسل الامداد العالمية للطاقة لشركة أرامكو ، وكذلك في طريقة دراستنا لهذا الموضوع، تطرقنا الى تعريف الأزمة بين الجانب الروسي والأوكراني التي بدأت في 2022 ولا زالت مستمرة وتداعياتها على سلاسل الامداد. واكتشفنا واقع الطاقة الروسي، بعد العقوبات الاقتصادية المفروضة عليها خاصة بعد الأزمة وتطرقنا الى تأثير هذه الأزمة على دول أوروبا.

9. هيكل وتقسيمات الدراسة:

للإحاطة بموضوع هذا البحث قمنا بتقسيمه إلفصلين:

فصل نظري تطرقنا فيه الى الاطار المفاهيمي للأزمة الروسية الأوكرانية وسلاسل الامداد العالمية، وبذلك قسمنا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه المفاهيم العامة لسلاسل الامداد اما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى عموميات حول الأزمة، حيث تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاث مطالب، الأول سيتمحور موضوعه حول نشأة وتطور مفهوم سلاسل الامداد، والمطلب الثاني سيكون حول أنواع الإمداد المطلب الثالث حول إدارة سلاسل الامداد. اما المبحث الثاني فقسمناه الى ثلاث مطالب الأول حاولنا فيه ابراز نشأة وتطور الأزمة الروسية الأوكرانية، المطلب الثاني تضمن عرض ردود الفعل الدولية عن الازمة وبعده المطلب الثالث يتضمن الخصائص الجغرافية لروسيا وأوكرانيا وكيف ساهمت في خلق الازمة.

واما الفصل التطبيقي معنون كما يلي: الأزمة الروسية الاوكرانية وانعكاسها على سلاسل الامداد الطاقوية العالمية دراسة حالة سلاسل امداد شركة أرامكو، وقسمناه بدوره الى مبحثين، المبحث الأول سيتضمن دراسة مكانة روسيا واوكرانيا في الاقتصاد العالمي وسلاسل الامداد العالمية، حيث في المطلب الأول ذكرنا أهم شركاء روسيا وأوكرانيا الاقصاديين، ثم مساهمة روسيا وأوكرانيا في سلاسل الامداد، وفي المطلب الثاني واقع قطاع الطاقة الروسي وفي المطلب الثالث ذكرنا أهم العقوبات المفروضة على روسيا .

المبحث الثاني فقد قمنا بدراسة اثر الازمة على شركة أرامكو، احتوى هذا المبحث على 4 مطالب، أولها انعكاسات الازمة على انتاج الشركة ، أما المطلب الثاني جاء فيه تأثير الأزمة الروسية على مبيعات شركة ، وفيما يخص المطلب الثالث ورد فيه انعكاسات الازمة على الحصة السوقية ، المطلب الأخير يتضمن انعكاسات الأزمة على الدول الأوروبية

الفصل الأول:

مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة

الروسية الأوكرانية

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

تمهيد:

ظهر مفهوم الإمداد لأول مرة كان في المجال العسكري، يقصد بها وصول العتاد والأسلحة و المؤنة في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة لميدان الحرب، فيما بعد أصبح الإمداد عملية متكاملة تتربط فيها مجموعة من المراحل وتتكون من أشخاص وعمليات متناسقة.

ومع العولمة والتطور الحاصل في الاقتصاد العالمي أصبحت سلاسل الإمداد مترابطة بين الدول وتتداخل بينهم، وهذا الترابط يسبب تنقل الخطر من دولة إلى دولة أخرى ، ان سلاسل الامداد تحتاج الى بيئة مستقرة، حيث ان استقرارها مرهون بإستقرار العوامل المختلفة مثل الاقتصادية والسياسية الخ.

❖ المبحث الأول: مدخل لسلاسل الإمداد.

أصبح الإمداد من المواضيع الرئيسية والحديثة في حياتنا اليومية، وقد كانت بداية ظهوره في المجالات العسكرية عن طريق توفير متطلبات الحرب والمحاربين من وقود وذخيرة ومواد غذائية وغيرها، ثم انتقل إلى الجانب الاقتصادي فأصبح من أهم العناصر للمؤسسات وهذا من أجل تقليص التكلفة لتحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها، وفتح مجالات وتحسين الخدمات للزبائن والحصول على مكانة متميزة داخل السوق، أما تجاريا فأصبح الإمداد وظيفة أوسع للتبادل وكذلك مهمة فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة، النقل، الشراء، التوزيع المادي، التخزين وكذلك تدفق المعلومات.

• المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإمداد.

✓ الفرع الأول: التطور التاريخي.

إن دراسة تاريخ الإمداد تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي يعود تاريخ الامداد الى الامداد العسكري والذي تعود أصوله إلى ما قبل الميلاد، فقد أثار القائد الصيني الشهير سون تزو (الذي عاش بين القرنين السادس والخامس قبل الميلاد) فكرة توفير عربات تحمل المؤنة وتصاحب القوات خلال المعارك لتلبية احتياجاتها المختلفة خاصة من الأطعمة، كان التموين بالمأكل أحد أهم التحديات التي تواجهها جيوش تلك الحقبة لاسيما خلال حملاتها العسكرية بالبلاد البعيدة، وكان التقليد السائد هو الاعتماد على الغنائم ومخازن المناطق التي يتم إخضاعها في الحصول على المؤنة.

تحدى الإسكندر الأكبر هذه الفكرة، فأمر مع بدء مغامرته العسكرية الكبرى بآسيا (أواسط القرن الرابع قبل الميلاد) بإحراق عربات المؤن لتيسير حركة الجيوش والتخفيف من الأعباء ضاربا بذلك نصيحة الجنرال سون تزو، حيث ابتكر طريقة جديدة وهي تحضير عمليات الإمداد بشكل قبلي، إذ تتحرك وحدات الإمداد في مقدمة الجيوش وتُعسكر بمناطق قريبة من جبهات القتال وتُعد عملية الإمداد عن قرب.

وفي ظل الإمبراطورية الرومانية، أصبح التموين تخصصا عسكريا بذاته فقد أنشأ يوليوس قيصر (100-44 قبل الميلاد) قسما خاصا بالتموين والإمداد في جيش روما أطلق عليه قسم (اللوجستيات) وأسند قيادته لضابط.

حددت مهمة القسم الناشئ بإدارة تحركات الكتائب العسكرية وإقامة مخيمات لاستضافة الجنود خلال الحملات العسكرية، يقول المؤرخون الأوروبيون أن الفضل في نشأة أو ازدهار بعض الحواضر الأوروبية الشهيرة مثل مرسليليا في فرنسا وهانوفر في ألمانيا يعود إلى تلك المخيمات، تطور الإمداد والتموين فيما بعد ليكتسب مكانة مركزية مع تطور الجيوش وتنامي أعدادها وبروز الحاجة إلى إدارتها على كل المستويات، ومن هنا برزت إشكالية التوفيق بين عاملي الزمان والمكان في إدارة العنصر البشري وتلبية احتياجاته المختلفة، وكذلك إدارة التجهيزات العسكرية من صيانة وتحريك ونشر وغير ذلك.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

وُثِّقَ ونُشِرَ وثائق فرنسية إلى أنه عام 1445، خلال حكم الملك لويس السابع، كانت توجد مصلحة إدارية بالجيش مسؤولة عن التعزيزات الحربية والحصون والقلاع، وكانت تساهم بشكل مركزي في الإمداد العسكري بمختلف مستوياته رغم أنه يومها كان محدودا جدا ويكاد يقتصر على الإمداد المباشر من المخازن، فالدول الغربية حينها لم تعرف الاستكشافات الكبرى بعد ولم تفتح عيونها على غزو العالم، وبالتالي كانت جيوشها غير كثيرة الحركة خارج جوارها المباشر. وفي القرن التاسع عشر، بلغت حملات بونابارت آفاقا بعيدة بمقاييس ذلك الزمان، حيث استلزمت نمطا جديدا من الإمداد يعتمد على مقدرات البلدان التي يتم إخضاعها ومخازن جيوشها المهزومة. أنشأ بونابارت وحدة خاصة بإدارة الجيش وتموينه، وقد اشتهرت هذه الوحدة بملابسها المميزة وحضورها الحيوي في حملات بونابارت العسكرية بين 1806. وبحلول عام 1870، ظهر نوع آخر من إدارة الإمداد استفادت من الصناعة وسخرها في تقليص المسافات بين قواعد الإمداد وجبهة القتال مستفيدا بالخصوص من ظهور السكك الحديدية مع ما تتيحه من إمكانيات هائلة لنقل المؤن والرجال بكميات وأعداد كبيرة وفي أوقات قصيرة مقارنة بمعايير ذلك الزمان. ومع اختراع السيارة وظهور الشاحنات الثقيلة أوائل القرن العشرين، وهي آليات ووسائل شاع استخدامها في الحرب العالمية الأولى التي لفتت انتباه كثير من الحكومات الغربية إلى حيوية الإمداد في كسب الحروب واسعة النطاق وطويلة الأمد. كانت الحرب العالمية الثانية حرب إمداد بامتياز نظرا للمساحات الشاسعة التي دارت عليها واتساعها لتشمل جميع قارات العالم اعتبارا من عامها الثاني. وقد برز دور التموين. وما يجدر ذكره أن أحد الأسباب الرئيسية لتأجيل الزعيم أدولف هتلر غزو الاتحاد السوفياتي هو حاجته إلى قمحه وحديده، فتوقفت عملية "بارباروسا" لغزو الاتحاد السوفياتي تم تحديده بناءً على تقديرات الجيش الألماني بأنه حصل على كميات من القمح والحديد الروسي تسد احتياجاته من التموين والصناعة الحربية لفترة زمنية تُوازي تلك التي قدر أنه سيتمكن خلالها من إخضاع الاتحاد السوفياتي.

وخلال هذه الحرب، اشتهرت سفن التموين القادمة من كندا عبر الأطلسي محملة بالوقود والمؤن، وهو ما سمح لبريطانيا بالصمود رغم إغراق الألمان مئات من تلك السفن بحمولاتها، كما أن مشاركة الولايات المتحدة في إمداد بريطانيا كانت من الأسباب العميقة لقرار اليابان ضرب قاعدة بيل هاربور.

فقد استشعر اليابانيون والألمان أن الدعم اللوجستي الذي تُقدمه الولايات المتحدة سيجعل هزيمة بريطانيا مستحيلة. وأكثر من ذلك، فإن إنزال قوات الحلفاء على شاطئ نورماندي بغرب فرنسا، عام 1944، كان نتاج عملية لوجستية ضخمة نُقل فيها عشرات آلاف الجنود والآليات والقطع البحرية، شهد المحيط الهادئ كذلك عمليات إمداد ضخمة وذات خطوط طويلة ومحفوفة بالمخاطر منها

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

عملية إمداد القطاعات البحرية البريطانية والأميركية خلال معركة الباسفيك، إذ شكَّلت جزيرة ميدواي رأس جسر التموين الرئيس الذي مكَّن من حسم المعركة رغم قوة الأسطول الياباني وتوفره على تفوق جوي واضح خلال الأشهر الأولى من المعركة. في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بالمرتبة تسمى *Marshall général de logis* كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، 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 والجيوش الملكية، وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكية، اللوجستي.

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانيات في أوروبا، علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستية المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل *Heskett* في فرنسا. *Colin وTixier Mathe* في فرنسا، فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها، يرى كل من *Lampert et Stock* أن تاريخ مصطلح الامداد يرجع إلى عام 1901، حيث أجريت دراسة بالولايات و. م. أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالامداد. (فاتح، 2011/2010، الصفحات 3-5)

وقام بتلك الدراسة *J.CROWELL* أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب الامداد والوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به *CLARK . F.* من خلال كتاب *Principles of marketing* سنة 1922 عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستية في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية وفي سنة 1972 صدر كتاب لـ *KOLB.F* تحت عنوان *La logistique approvisionnement production distribution* تناول فيه مختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي، إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي. (بوهنتالة، 2008-2009، صفحة 65)

وفي عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب *la logistique d'entreprise* تقترح منهج استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: المنهج التسويقي لـ *TIXIER* من خلال فكر *SHAPIRO MATHE* مع تجربته كخبير استراتيجي في جامعة *COLIN* ونهج النقل والتوزيع. (العجال و مقراد، 2022-2021، صفحة 14)

✓ الفرع الثاني: مفهوم الإمداد .

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فن من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الإقتصادي البالغ، حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير بتغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية، وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي:

أ. عرفته الرابطة الأمريكية للتسويق سنة 1948، على انه حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال، إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط. (إكرام، 2016/2015، صفحة 4)

ب. وعرفه مجلس إدارة الأعمال اللوجستية ب الو. م.أ سنة 1962 على انه العملية الخاصة بتخطيط ، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء و بالمقارنة مع التعريف السابق هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات. (جزار و جليد، 2021/2022، صفحة 13)

ت. عرفته Megee سنة 1968 على انه تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدرالتموين إلى نقطة الاستهلاك و اعتبر Megee للوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة و تحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة ، و وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

ث. يعرفه المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972 مصطلح يصف التكامل بين اثنينو أكثر من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط ، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام ، النصف المصنفة والمنتجات النهائية من نقطة الاستهلاك ، ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء ، التنبؤ بالطلب ، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع ، مراقبة المخزون ، مناولة المواد وإعداد الطلبات ، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار ، تحديد مواقع المصانع والمخازن ، المشتريات ، التغليف ، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن. (الامين، 2020/2019، صفحة 20)

بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق سنة 1962 يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستي كإدارة التخطيط والرقابة ، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

ج. تعريف Stone عرف الإمداد بأنه علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل.

ح. تعريف Heskett James سنة 1978 عرف الامداد على انه إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

خ. تعريف جمعية هندسة اللوجستيك 1981 عرف الإمداد على انه فن وعلم إدارة تنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد التموين وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات (خرشوش و زواوي، 2020-2021، صفحة

(11)

الجدول رقم 01 : أهم التطورات التي عرفها مفهوم الإمداد منذ الحرب العالمية الثانية .

الفترة	أهم التطورات	تضمنين لوجستيات
1940- 1945	الحرب العالمية الثانية.	أثبتت تطبيق مفهوم اللوجستيات والإمداد في الميدان العسكري خصوصا خلالا الحرب العالمية الثانية والذي يعتمد على التنسيق بين أنشطة التوزيع في نظام واحد فائدة كبيرة.
1950- 1960	تطور مفهوم التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا.	ركزت المؤسسات في هذه الفترة اهتمامها بمفهوم خدمة العملاء نظرا لما تحققه من ربحية للمؤسسة، حيث أصبح هذا المفهوم فيما بعد حجر الزاوية لمسعى الإمداد.
1970- 1980	ظهور تقنيات جديدة تستعمل في مجال الإمداد مثلا "MRP أسلوب حساب لاحتياجات الصافية"، "JIT" الإنتاج في الوقت المحدد".	إن الانتشار الواسع لهذه التقنيات ساعد وعزز من ضرورة تكامل عمليات الإمداد و سلط الضوء على العلاقات الموجودة بين وظيفة الإمداد والوظائف الأخرى في المؤسسة.
1990 إلي يومنا هذا	الانتشار الواسع الاستعمال وسائل الإعلام الآلي في إدارة الإمداد.	أصبحت وسائل الإعلام الآلي المتطورة تمكن من تحقيق التكامل ما بين عمليات الإمداد وتسهل من عملية اتخاذ قرارات سريعة ومثلى ترفع من إنتاجية المؤسسة.

المصدر: (لبشير، 2021/2020، صفحة 10)

✓ الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإمداد.

1-أهداف الإمداد.

1-1-الجودة المناسبة: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء ، أي أن مفهوم الجودة هنا مرتبط بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها ، حيث تمارس وظيفة اللوجستيك رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد. ويمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى جودة المواد وهي:

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

- وضع المواصفات الكاملة لمستوى الجودة وهي: متطلبات تصميم المنتج، عوامل الإنتاج، الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري والعوامل السوقية
- اختيار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.
- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.
- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

1-2 - السعر المناسب: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه. تكاليف الأجور، أعباء التصنيع و الأعباء العامة (و يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة).

1-3 - الشراء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة ، طبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية، اتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين، الظروف المالية للمؤسسة.

1-4 - الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم توريد المستلزمات فيه و الذي يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بالاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

1-5 - اختيار المورد المناسب: تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل يركز على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد. بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات و مخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات.

تجنب الأعطال.

تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.

خلق القيمة للزبون و المساهمين و كل أطراف المصلحة مع المؤسسة.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار و التي تتمثل في:

1. **صفر مخزون**: تقليل من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك.
2. **صفر آجال**: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
3. **صفر أوراق**: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الانترنت، الهاتف الحاسب الآلي، الكمبيوتر، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، ويزيد من سرعة الاستجابة.
4. **صفر أخطاء**: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
5. **صفر عطل**: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية. كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح و بالتكلفة الصحيحة. (الحكيم، 2015-2016، الصفحات 8-9)

2- أهمية الإمداد:

2-1- اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستثمر في الأنشطة اللوجستية، و أن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك ، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أم حوالي 2000 مليار دولار.

2-2- طول خطوط الإمداد و التوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة و كذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال و خاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية و ذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد و التوزيع الطويلة

2-3 - اللوجستيك مهم للاستراتيجية: 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 اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها وتساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية و ربحية

المؤسسة.

2-4- اللوجستيك 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 المؤسسة جهوداً 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 القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء ، لأن رضَ العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدقيقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

2-5- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة و سريعة : إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت و البريد الالكتروني 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، ساعدت المؤسسات 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 و التعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

✓ الفرع الرابع: مفهوم سلاسل الإمداد وخصائصها.

■ أولاً: مفهوم سلاسل الإمداد.

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجليزي، Supply Chain وهو الأكثر استخداماً وبالفرنسية La Chaine approvisionnement لقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات وهنا سنذكر مختلف التعريفات المتعلقة بسلسلة التوريد:

- **تعريف 01:** تعرف على انه "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها" (بن و راد و لطار، 2020-2021، صفحة 35)
- **تعريف 02:** عرفت سلسلة التوريد بأنها عملية تصنيع منظمة ابتداء من تجهيز المواد الأولية وتحويلها إلى منتج تام ثم تسليمها للعملاء النهائيين. (كاعط و حمزة، 2021، صفحة 86)
- **تعريف 03:** سلسلة الإمداد هي شبكة من الشركاء الذين يقومون وبشكل جماعي تحويل المواد الأساسية (المنبع) إلى منتجات نهائية (المصب) ذات قيمة للمستهلك، كما يقوم أفراد الشبكة بإدارة العوائد في كل مرحلة. بحيثل شريك في سلسلة الإمداد له مسؤولية مباشرة عن عملية تضيف القيمة المنتج. (خرشوش و زواوي، 2020-2021، صفحة 20)

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

- تعريف 04: كما عرفت سلاسل الإمداد بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركة ابتداءً باختيار مصادر تجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاءً بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون". (السعد، 2017-2018، صفحة 20)

من الواضح أنه على مدار الخمسين عاماً الماضية، تم تعريف سلسلة التوريد بشكل مختلف حيث تتكون من مصطلحات ومعاني متداخلة من قبل مؤلفين مختلفين، على الرغم من أن هذه التعريفات تغطي بشكل عام معظم قطاعات سلسلة الإمداد إلا أنه لم يتم بعد تحديد تعريف أكثر ملائمة، من أجل التوصل إلى تعريف جديد، من بين العديد من التعريفات بين عامي 1985 و2009 تم اختيار مجموعة من التعريفات نلخصها في الجدول أدناه:

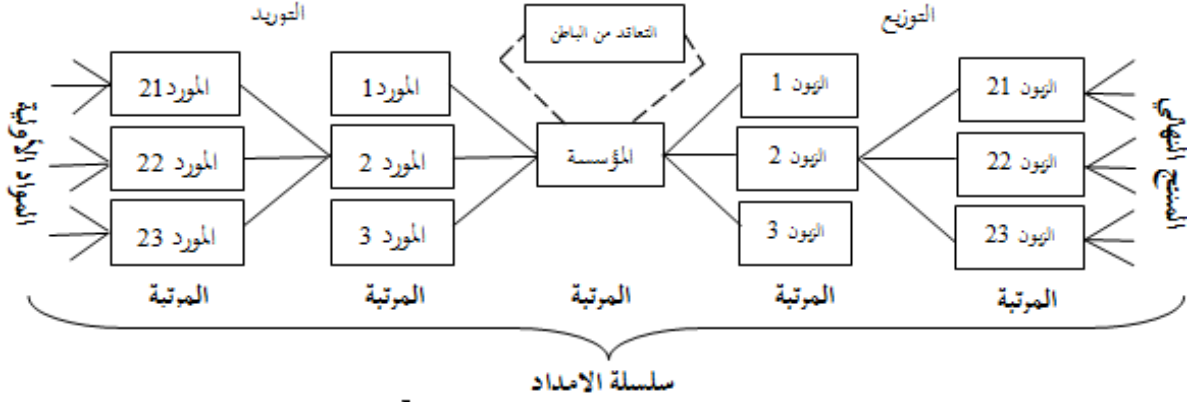
جدول رقم (02): بعض تعاريف سلسلة الإمداد.

الكاتب	التعريف
Jones & Riley, 1985	يتضمن التخطيط والسيطرة على مجموعه تدفق المواد من المورد إلى العميل النهائي من خلال المنتج والموزع
Ellram, 1991	هو عبارة عن شبكه من الشركات المتفاعلة والمترابطة فيما بينها عن طريق مختلف التدفقات من توريد المواد الخام إلى التسليم النهائي والعمل من اجل تحقيق المنتجات او الخدمات للعملاء.
Lee & Billington, 1993	هي شبكه المنشآت التي تضمن وظائف توريد المواد الأولية وتحويلها إلى مكونات ومن ثم إلى منتجات تامة وكذا توزيع هذه المنتجات وتسليمها إلى الزبون.
Tayur & al., 1999	هي نظام مكون من المقاولين من الباطن المنتجين الموزعين تجار التجزئة والعملاء حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء وتتدفق المعلومات في كلا الاتجاهات
Chopra & Meindl, 2001	يتضمن كل الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر التي تساعد على تحقيق طلبات العملاء وتشمل سلسله الإمداد ليس فقط الشركة المصنعة والموردين لكن أيضا النقل والمستودعات وتجار التجزئة والعملاء أنفسهم
Hugos, 2003	تشمل الشركات وأنشطة الأعمال اللازمة لتصميم وصنع وتسليم واستخدام المنتج أو الخدمة
Lambert et al., 2005	شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة تمتد من المورد الابتدائي إلى العميل النهائي
Gilles Paché, 2009	مجموعه من الأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها توريد المواد والمكونات من عند الشبكة من الموردين وتحويل هذه المواد والمكونات إلى منتجات وسيطة أو تامة ثم توزيعها إلى المستهلكين

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

المصدر: (أقسام و لعرج، 2015، صفحة 05)

الشكل رقم (01) : نموذج لسلسلة الإمداد



المصدر: (FRANCOIS، 2007، صفحة 11)

■ ثانيا : خصائص سلسلة الإمداد: تتميز سلسلة الإمداد بالخصائص التالية:

- ◀ الشمول والسعي لتحقيق أهداف جميع الأطراف في السلسلة كوحدة واحدة.
- ◀ الشراكة والتعاون بين المؤسسات في سلسلة الإمداد تساعد في تحقيق أهداف جميع أطرافها.
- ◀ إدارة سلسلة الإمداد تتطلب منهجية متكاملة لإدارتها بأكملها وتنسيق وظائفها المختلفة.
- ◀ استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في دفع التقدم لإدارة سلسلة الإمداد.

واعتماد سلسلة الإمداد يحقق المزايا التالية :

◀ **تخفيض التكلفة:** المدراء في الوقت الحالي يدرسون وعلى نحو متزايد الآثار المترتبة على الأسعار وإدارة التكاليف من المنظور الكلي لسلسلة الإمداد، في الماضي ركزت العديد من الشركات جهودها من ناحية التكاليف على أساليب إدارة التكاليف الذاتية، والتي تتضمن مناهج مثل تحليل القيمة، تحسين العمليات، التنميط، تحسينات في الكفاءة من خلال استخدام التكنولوجيا وغيرها، على الرغم من أن هذه المناهج لازالت ذات صلة، لكن الأثر الذي تحدثه على غالبية التكاليف ليس كبيرا كما في الماضي، فازدياد استعانة الشركات بمصادر خارجية هو الذي يجعل التكلفة وسعر المنتج يقادان من قبل الموردين الذين هم خارج جدران المنظمة، في هذه البيئة المنظمات التي ترغب في اقتناص فوائد خفض التكاليف يجب عليها تنفيذ النهج التي تشمل كل من أعضاء بداية ونهاية تدفق سلاسل التوريد الخاصة بهم ويتطلب هذا التغيير تحولا أساسيا في تفكير عقول المدراء والموظفين، حين ننظر إلى أهداف إدارة سلسلة الإمداد سنجد تخفيض التكلفة يتربع بشكل واضح قائمة أولويات معظم الشركات.

إن تخفيض التكاليف لا يمكن أن يتحقق في جميع أنحاء سلسلة التوريد عن طريق خفض النفاية أو تخفيض تكاليف الشراء والتوزيع وتخفيض المخزون وغيرها، ما أن سلاسل الامداد أصبحت أكثر نضجا فهي تميل إلى تحسن أدائها ضمن شروط أنشطة

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

تخفيض التكلفة من خلال استخدام جهود التحسين المستمر وتطوير سلسلة الإمداد والمزيد من تكامل العمليات، مع مرور الوقت فإن تكاليف سلسلة التوريد تستمر بانخفاض بسبب ازدياد المعرفة بعمليات سلسلة التوريد واستخدام التكنولوجيا لتحسين تدفق المعلومات و والاتصالات.

◀ **استمرارية التدفق:** إن الشراء بكميات أكبر من احتياجات معناه تبيد رأس المال واحتمال تعرض المادة للتلف أوخطورة انخفاض أسعار مستقبلا، كما أن الشراء بكميات قليلة ودون الاحتياجات يؤدي إلى توقف الإنتاج، لابد أن يوازن وبدقة ما بين الكمية المطلوبة والوقت الملائم والكمية المشتراة.

يبنى المنتجين أهداف الإنتاج بصورة تقليدية على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة كذلك المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في اعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالبا ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهاية لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل، بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدما في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب (JITP) والاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية.

◀ **تخفيض الوقت:** إن المهمة الأساسية لإدارة الشراء هي توفير احتياجات المنظمة من المواد في الوقت المناسب والكمية المناسبة حتى لا يتوقف الإنتاج بمعنى آخر، إن مهمة إدارة الشراء أولا تتمثل فيضمان تدفق عناصر الإنتاج المختلفة حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار في عملياتها الإنتاجية،لابد لإدارة الشراء من اخذ بعين الاعتبار في هذا المجال الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول مادة إلى مخازن المنظمة ما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة المادة وسوقها يؤثرن على تحديد الوقت المناسب للشراء . لقد قيل إن مفتاح قرار الشراء يكمن في اختيار المورد، ما إن نجاح إدارة الشراء يتمثل في اختيارها للمورد الذي يوفر لها السعر المناسب والجودة المناسبة و في الوقت المناسب كما أن السياسة الناجحة لإدارة الشراء هي التعرف على أكبر عدد من الموردين واختيار أنسبهم.

◀ **التدفقات في سلسلة الإمداد:** تتألف سلسلة الإمداد من شركاء بداية التدفق وشركاء نهاية التدفق حيث شركاء بداية التدفق عبارة عن مجموعة من المنظمات التي تورد المواد الأولية،المكونات الأجزاء المعلومات الأموال والخبرات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات وشركاء آخر التدفق أو ما يمكن تسميته القنوات التوزيعية مثل التجار الجملة وتجار التجزئة وهي تؤمن الاتصال الحيوي بين المنظمة و الزبائن.

◀ **تدفق المواد:** جميع سلاسل الإمداد الصناعية والخدمية لديها تدفقات مواد ابتداء منالمواد أولية في بداية السلسلة إلى المنتج النهائي في نهاية السلسلة. (kotler و ARMSTRONG، 2006، صفحة 340)

◀ **تدفق المعلومات:** سلاسل الإمداد تستفيد من تدفق المعلومات على امتداد سلسلة الإمداد حيث أن هناك الكثير من المعلومات المتدفقة مثل معلومات الطلب والتنبؤ بالإنتاج التصميم وعلى خلاف تدفق المواد فان تدفق المعلومات يجري في كلا الاتجاهين باتجاه

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

بداية السلسلة وباتجاه نهايتها فأبي سلسلة إمداد لديها مجموعة من المعلومات المتدفقة الخاصة بها وهو أمر حيوي لبقائها (أوس، 2017، صفحة 30)

◀ **التدفق المالي:** لكل سلسلة إمداد تدفق مالي هو عبارة عن تدفق أموال ويمكن اعتباره شريان سلسلة الإمداد ومن دونه سلسلة التوريد بالتأكيد سوف تفنى ولكل سلسلة إمداد مصدر وحيد للمال وهو العميل النهائي.

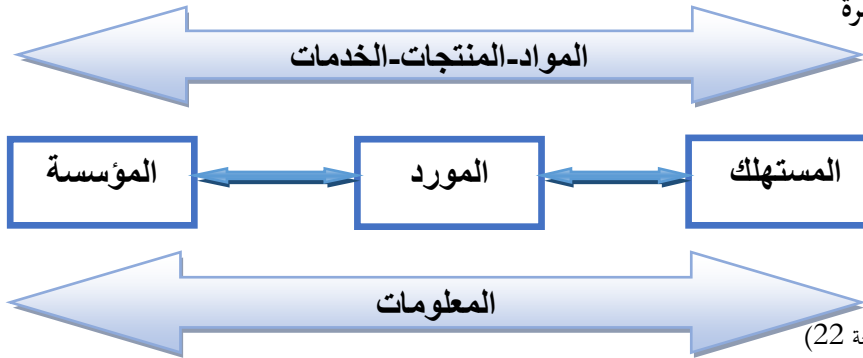
◀ **التدفق التجاري:** جميع سلاسل الإمداد تقدم ما يدعى بتدفق الصفقات هذا يعني أن تدفق المواد الذي يسير عبر سلسلة الإمداد يغير الملكية من مدة إلى أخرى من المورد إلى المشتري، الصفقات التي تتم من شراء وبيع تدفع ملكية المواد من المورد في بداية السلسلة حتى المستهلك في نهايتها. (Lu، 2011)

• المطلب الثاني: أنواع سلسلة التوريد.

كل مؤسسة تشارك في التدفقات من نقطة الأصل إلى وجهتها بشكل فعال أو كفوء تسمى فاعلي سلسلة الإمداد، وعليه فإن أساس سلسلة إمداد تضطلع المؤسسة بأدوار محددة إما: المورد، أو المنتجين أو مقدمي الخدمات أو تجار التجزئة أو العملاء النهائيين. ومن خلال تصنيف Mentze لسلاسل الإمداد يمكن تحديد الجهات الفاعلة في كل صنف كما يلي:

✓ **أولاً: سلسلة الإمداد المباشرة:** في هذه الحالة تقتصر سلسلة الإمداد على المؤسسة المنتجة والمورد المباشر لها وعملياتها النهائي، وهذا هو الحد الأدنى من سلسلة الإمداد.

الشكل رقم (02): سلسلة الإمداد المباشرة

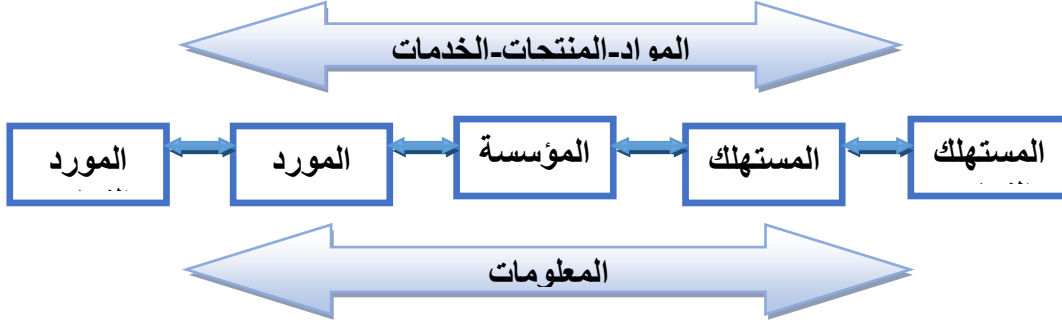


المصدر: (عبد الرحمن، 2018-2017، صفحة 22)

✓ **ثانياً: سلسلة الإمداد الممتدة:** يتضمن هذا النوع من السلاسل فئات أخرى من الجهات الفاعلة وهي: مورد المورد أو

✓ المورد النهائي من المنبع، وعميل العميل أو العميل النهائي عند المصب.

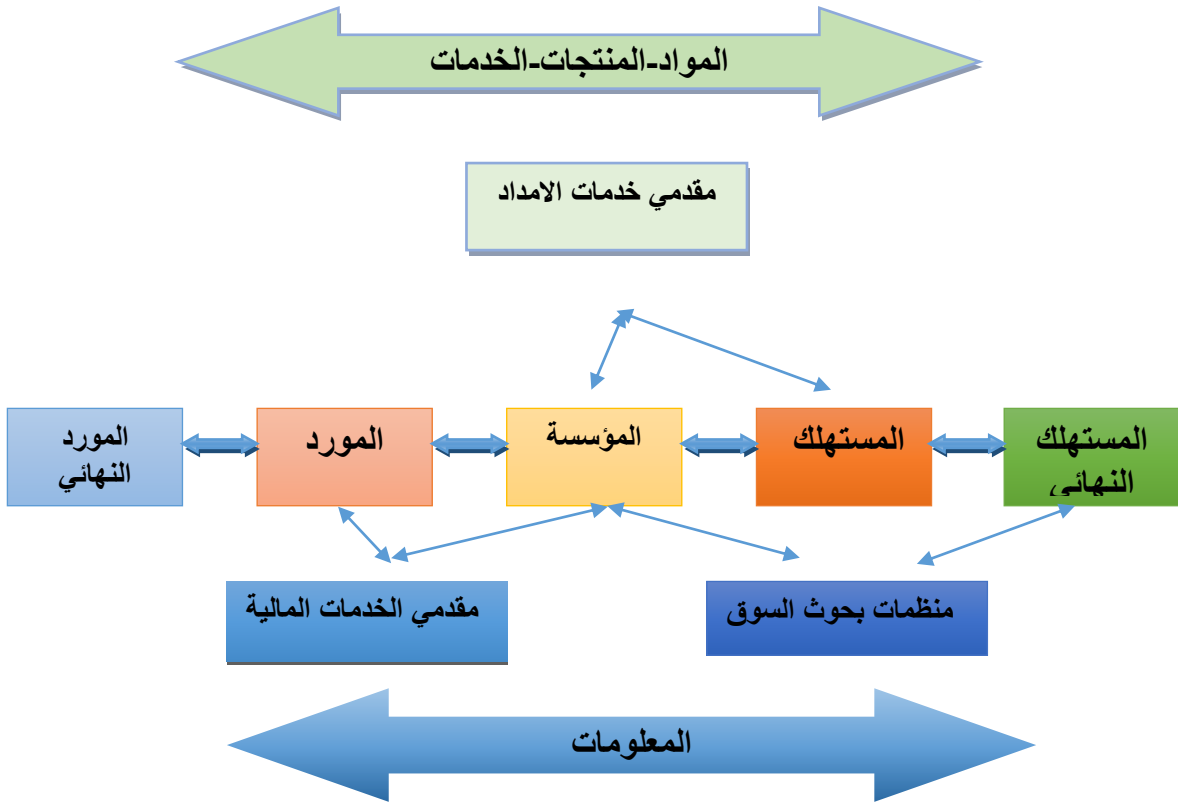
الشكل رقم (03): سلسلة الإمداد الممتدة.



المصدر (عبد الرحمان، 2017-2018، صفحة 23)

✓ ثالثا: سلسلة الإمداد الشاملة: هذا النوع من السلاسل يأخذ الشكل الشبكي، فهو يتشكل من جميع المنظمات المشاركة في سلسلة الإمداد، هذا النوع من السلاسل معقد للغاية لتعدد الروابط الموجودة وتنوع العلاقات بين مختلف الفاعلين.

✓ الشكل رقم (04): سلسلة الإمداد الشاملة



المصدر: (عبد الرحمان، 2017-2018، صفحة 21)

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

• المطلب الثالث: إدارة سلسلة التوريد

✓ الفرع الأول: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

لا يوجد توافق في تعريف سلسلة إدارة سلسلة الإمداد، وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تم استخدامها من قبل الباحثين في السنوات الماضية من أجل توضيح تغير وتطور المفاهيم في هذا المجال.

الجدول 3: عينة من تعاريف إدارة سلسلة الإمداد

التعريف	الباحثين / السنة
تشمل إدارة سلسلة الإمداد تدفق البضائع من المورد إلى سلاسل التصنيع والتوزيع إلى المستخدم النهائي	Oliver & webber 1982
تتعامل تقنيات إدارة سلسلة الإمداد مع التخطيط والتحكم في إجمالي تدفق المواد من الموردين إلى المستخدمين النهائيين	Jones & Riley 1987
هي منهج متكامل للتخطيط والتحكم في تدفق المواد من الموردين إلى المستخدمين النهائيين	Ellram 1991
إدارة سلسلة التوريد هي إدارة شبكة من المنظمات التي تشارك، من خلال روابط المنبع والمصب، في العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات في يد المستهلك النهائي	Christopher 1992
إدارة سلسلة التوريد هي تكامل عمليات الأعمال من المستخدم النهائي إلى الموردين الأصليين الذين يوفرهم الخدمات والمنتجات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء	International Center Competitive Excellence 1994
يتم تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها إدارة تدفق السلع والخدمات للعملاء النهائيين لتلبية متطلباتهم	Harland 1994
تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى بناء الثقة، وتبادل المعلومات حول احتياجات السوق، وتطوير منتجات جديدة، وتقليص الموردين من أجل التحكم في إدارة الموارد لتطوير علاقات هادفة طويلة الأجل	Berry et all 1994
فلسفة متكاملة لإدارة التدفق الكلي لقناة التوزيع من المورد إلى العميل النهائي	Cooper et all 1997
إدارة شبكة من الكيانات التي تبدأ بمورد الموردين وتنتهي مع	Lee J. Krajewski et

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

عملاء العملاء لإنتاج وتسليم السلع والخدمات	all 1997
تشمل سلسلة الإمداد جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق البضائع وتحويلها من مرحلة (استخراج) المواد الخام، وصولاً إلى المستخدم النهائي، وكذلك تدفقات المعلومات المرتبطة بها. تتدفق المواد والمعلومات إلى أعلى وأسفل سلسلة الإمداد. إدارة سلسلة الإمداد هي تكامل هذه الأنشطة من خلال تحسين علاقات سلسلة الإمداد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	Handfield and Nichols 1999
إدارة سلسلة الإمداد هي مجموعة من الأساليب المستخدمة لدمج الموردين والمصنعين والمستودعات والمخازن بشكل فعال، بحيث يتم إنتاج السلع وتوزيعها بالكميات المناسبة، إلى المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب، من أجل تقليل التكاليف على مستوى النظام بهدف تلبية متطلبات مستوى الخدمة.	David Simchi-Levi et al 2000-2001
إدارة سلسلة الإمداد هي تصميم وصيانة وتشغيل عمليات سلسلة الإمداد بما يرضي المستخدمين النهائيين	Ayers 2001
إدارة سلسلة الإمداد على أنها تنسيق الإنتاج والمخزون والموقع والنقل بين جميع الشركاء في سلسلة الإمداد لتحقيق أفضل مزيج من الإستجابة والكفاءة للسوق المستهدفة	Michal H. Hugos 2001
إدارة سلسلة الإمداد هي مجموعة من الأساليب المستخدمة لدمج الموردين والمصنعين والمستودعات والمخازن بشكل فعال، بحيث يتم إنتاج السلع وتوزيعها بالكميات المناسبة إلى المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب بهدف تلبية متطلبات العميل، مع العمل على تقليل التكلفة الكلية للنظام	Terry P. Harrison 2004
إدارة سلسلة الإمداد بأنها: تزامن عمليات المؤسسة مع مورديها وعملائها لموائمة تدفق المواد والخدمات والمعلومات مع طلب العملاء.	Lee J. Krajewski et al. 2016

المصدر : (عبد الرحمن، 2018-2017، الصفحات 18-19)

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف إدارة سلسلة الإمداد على أنها منهج متكامل لإدارة التدفقات المادية، المالية والمعلوماتية عبر الكيانات المكونة لسلسلة الإمداد انطلاقاً من المصدر إلى المصب، وذلك لتلبية طلب العميل، وتحقيق الربحية لكل أطراف السلسلة، وتهدف إدارة سلسلة الإمداد أساساً لخلق القيمة المضافة لضمان الاستمرارية والنمو. (عبد الرحمن، 2018-2017، الصفحات 25-27)

يمكن تضيق نطاق التعاريف المذكورة أعلاه إلى فهم رئيسي للغاية لإدارة سلسلة التوريد لإدراج الأنشطة الرئيسية التالية:

- ◀ الإدارة المركزية لتدفق السلع والخدمات وتشمل جميع العمليات وتحويلات مواد الخام إلى منتجات نهائية.
- ◀ إدارة التكاليف لخفض التكاليف الزائدة وتسليم المنتجات إلى المستهلك بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- ◀ وضعاً ل استراتيجية، والحصول على المواد الخام، والإنتاج، والتوزيع، والعائدات.
- ◀ التحكم في التكاليف وخفضها وتجنب نقص الإمدادات.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

بناء قدرات موظفي الشركة على تقديم السلع والخدمات بكفاءة.

الشكل رقم (05): إدارة سلسلة الإمداد.



المصدر (Timothy, 2022, p. 15)

✓ الفرع الثاني: عناصر إدارة سلاسل الإمداد

أولاً: المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة الإمداد.

1. اللوجستية (النقل): وتشمل عملية انسياب وتحريك المواد والنقل داخل حدود المنشأة وخارج حدود المنشأة للعملاء وتحديد خطوط السير وجداول الحركة.
2. التخطيط: وتشمل التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني للإدارات المختلفة داخل المنظمة.
3. إدارة علاقات الموردين: علاقات الشراكة الإستراتيجية مع الموردين تعنى بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل لكي تستطيع المنظمة بالاشتراك مع المورد وضع وتطوير الخطط من أجل تصميم المنتجات وتطويرها والاستجابة للتكنولوجيا الحديثة والمرونة في الاستجابة لطلبات الأسواق والعملاء كما تساهم علاقة المنظمة مع مورديها في حل المشكلات التي يواجهها أحدهما لأنها بكل تأكيد سوف تؤثر على الآخر، إن علاقات المشاركة يجب أن تكون مع أقل عدد من الموردين قد تصل إلى مورد وحيد للمكون الواحد ويجب أن يكون هؤلاء الموردون القليل ومستعدون لتحمل تبعات ومسئوليات علاقة المشاركة الإستراتيجية ويجب أن تقوم تلك العلاقات على الثقة المتبادلة بين الطرفين والمصادقية والشفافية والمنافع المشتركة وتقاسم المخاطر والمزايا وتبادل المعلومات

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

والمساعدات المالية والتدريب ويجب أن يتفق الطرفان في الغايات والأهداف المشتركة وكلها تصب في إرضاء العميل النهائي والعمل على تحقيق رغباته.

4. **الشراء:** وتشمل المشتريات المركزية والاتصال بالموردين وتقييم الموردين وتوفير الموارد الإستراتيجية وتقليل عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن.

5. **إدارة المخزون:** وتشمل تحديد المناسب المخزنية وتخفيض حجم المخزون وإدارة الموجودات المخزنية.

6. **طرق التصنيع:** وتهدف إلى التوصل بطريقة مثلى للتكلفة المناسبة والجودة المناسبة والإنتاج بكميات تناسب حاجة العميل.

7. **إدارة الطلبات:** وتشمل عملية البيع للعملاء واستلام الأموال بالتنسيق مع الإدارة المالية.

8. **الإنترنت الداعم لسلسلة التوريد والتكامل مع كامل السلسلة:** ربط إدارة سلسلة التوريد بالعميل والتنسيق داخل المنظمة بين كافة الإدارات في كلا المستويات وذلك باستخدام الإنترنت وتفعيل التجارة الإلكترونية.

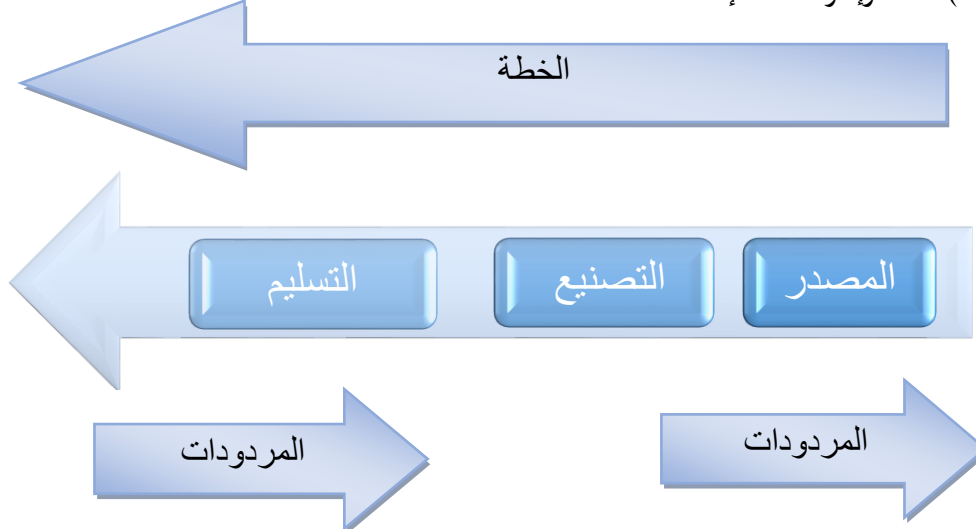
9. **نظم المعلومات لإدارة سلسلة التوريد:** إنشاء نظام معلومات يشمل كل ما يخص أطراف السلسلة من معلومات مع إمكانية دخول العملاء لنظام المعلومات لإدارة سلسلة التوريد.

10. **إدارة علاقات العملاء:** وتشمل إدارة معلومات العملاء والعمليات التي تخص العملاء والمتعاملين معهم من العاملين وتهدف إلى إقامة علاقات شراكة إستراتيجية لزيادة وتحسين رضا العميل وإدارة علاقات العملاء هو عنصر مهم في إدارة سلسلة التوريد وهو حجر الزاوية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة فمن خلال العلاقات الإستراتيجية مع العميل يفضل العميل دائما أن يحصل على احتياجاته من المنظمة التي تقيم علاقات جيدة معه ، وبالتالي تزيد مبيعاتها وتحقق المزيد من الأرباح والحصة السوقية ومن خلال التعرف على رغبات العملاء والعمل على تلبيتها بالاشتراك مع موردي المنظمة تستطيع المنظمة بمشاركة الموردين والعملاء أن تصل إلى الإبداع والتطوير وتحسين الجودة وخفض التكلفة وتحقيق المرونة وسرعة التسليم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية

11. **المؤشرات والوسائل لإدارة وتحسين الأداء:** وتشمل مراقبة ومتابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة التوريد والعمل على الوصول الأمثل لأداء سلسلة التوريد وهي عملية رقابية بالدرجة الأولى الهدف منها هو التقييم والتحسين وإزالة العوائق والعقبات أمام أداء أمثل لسلسلة التوريد (soin, 2014, p. 40).

وتتمثل عناصر إدارة سلسلة الإمداد في خمسة عناصر رئيسية والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد بالتفصيل و نلخصها في الشكل التالي:

الشكل (رقم 06): عناصر إدارة سلسلة الإمداد



المصدر: (SCOR: Supply-Chain Reference Model)

✓ الفرع الثالث: تقييم فعالية إدارة سلاسل الإمداد.

أولا: مفهوم تقييم فعالية إدارة سلسلة الإمداد.

ترتبط فعالية إدارة سلسلة الإمداد بمجموعة من المزايا المتعلقة بتحسين نوعية الخدمة للزبائن وزيادة ربحية المؤسسة في ظل تدني التكاليف بالإضافة إلى دعم الإدارة في عملية قياس الأداء واتخاذ القرار، وتهدف هذه الإدارة إلى أن تكون نتائج أعمالها وفق ما خطط له دون تسجيل انحرافات تؤثر سلبا في الأداء العام للسلسلة، مما يجعلها تتميز بالتوازن في تحقيق الأهداف بين شركائها على أساس تقاسم المنافع والمخاطر، ويمكن الحكم على مدى نجاحها من خلال تسجيل تطور ايجابي في مؤشرات قياس نتائجها زمنيا (خنصال، 2019-2020، صفحة 27).

ثانيا: عناصر تقييم فعالية إدارة سلسلة التوريد.

1. تكاليف إدارة سلسلة التوريد: تعرف تكاليف التوريد بأنها مجموعة من التكاليف المرتبطة بعمليات التخطيط وإدارة الموارد وتكاليف تسليم المنتجات بالإضافة إلى تكاليف عمليات الاسترجاع فهي عملية إدارية يتم بموجبها تتبع تكاليف السلسلة من اجل قياسها واتخاذ قرار حول سبل تدنيها.

1-1- طريقة التكلفة التقريبية: وهي عبارة عن جداول تشمل ما يلي:

أ. تحديد حاجات ورغبات الزبائن أعضاء السلسلة عن طريق الاستفادة من البحوث التسويقية والخبرات السابقة للإدارة.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

ب. تحديد تشكيلة المنتجات البديلة المتاحة.

ج. تحديد مكونات كل بديل لكل منتج من المنتجات البديلة، واستبعاد المنتجات المغالى فيها على حساب التكلفة مع الفصل بين تكاليف المنتج وبين تكاليف العمليات الصناعية مما يؤدي إلى تجنب التعقيدات وتخفيض أوقات التجميع والتصنيع ومن ثم تخفيض التكاليف.

د. تحديد الأنشطة اللازمة لإتمام كل مستوى من مستويات الانجاز مع الأخذ بعين الاعتبار فقط الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج.

هـ. تحديد بدائل الموردين أعضاء السلسلة للاستفادة من أساليب إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية للعلاقات مع أعضاء سلسلة التوريد.

1-2- طريقة التكلفة التفصيلية: تتضمن تقديرات تفصيلية لعناصر تكاليف المنتج ومكوناته في ظل البدائل المختلفة

للتصميم، وتساعد على توفير بيانات مفصلة ودقيقة للتكاليف، مما يساعد متخذي القرار على اختيار أفضل التصميمات بأقل تكلفة.

إذن من خلال هذه الجداول يسهل على المؤسسة إدارة وقياس تكاليف سلسلة التوريد بالاعتماد على التنبؤ قبل البدء في عملية الإنتاج، إلا أن وجه الاختلاف يظهر في كون الطريقة الأولى تعتمد في تقدير التكاليف عكسيا من الزبون إلى المورد، من خلال حساب تكاليف الطلبات بدقة.

وعليه نستطيع القول أن طريقة التكاليف التقريبية طريقة تتلاءم مع أسلوب الإنتاج حسب الطلب، أما طريقة التكاليف التفصيلية فتلاءم أسلوب الإنتاج المستمر واعتمادها يتطلب إنتاج منتجات تنافسية ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة من خلالها احتكار السوق. (عزوز، 2018-2017، الصفحات 27-29)

في ما يلي جدول يوضح كيفية حساب مختلف تكاليف إدارة سلسلة الإمداد:

جدول رقم (04): حساب مختلف تكاليف إدارة سلسلة الإمداد.

طريقة حسابها	التكلفة (المؤشر)
تكلفة المواد+ تكلفة الاختبار+ الأجور+ تكاليف الآلات والبناءات والهيكل	تكلفة التصنيع
التكاليف الإدارية لمعالجة الطلبات+التكاليف البشرية المتعلقة بمعالجة المشتريات+ تكاليف المنازعات+التكاليف المقترنة بدعم سلسلة الإمداد (مصاريف المكاتب والمدراء)	تكلفة الإدارة
مصاريف تفتيش السلع الواردة+ مصاريف عمال المخازن+ مصاريف الهياكل	تكلفة التخزين
مصاريف الشحن+ مصاريف المراقبة+مصاريف التسليم+مصاريف التأمين+مصاريف	تكلفة التوزيع

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

الاعتماد+مصاريف التصفية النهائية للعملية	
تكلفة تعطيل رأس المال بالمخازن+ تكلفة تعطيل رأس المال أثناء عملية النقل+تكلفة	تكلفة رأس المال

المصدر: (خنصال، 2019-2020)

2 . مؤشرات النقل والتوزيع:

هناك مجموعة من المقاييس التي تقوم بإعطاء صورة صحيحة عن واقع أداء نشاط النقل والتوزيع بالمؤسسة الأمر الذي يمكن من الإجراءات التصحيحية لمواجهة الانحرافات وفيما يلي عرض لأهم هذه المؤشرات :

1.2 كفاءة تسويق الوحدة الواحدة من المبيعات: ويمثل معيار ما تحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من تكاليف.

$$\text{التوزيع} = \text{تكاليف التوزيع} \div \text{كمية المبيعات}$$

2.2 تكلفة نقل الوحدة الواحدة من المبيعات: يدل هذا المعيار على ما تحمله الوحدة الواحدة من المبيعات.

$$\text{تكاليف التوزيع} = \text{تكاليف النقل} \div \text{كمية المبيعات}$$

3.2 كفاءة مستوى النقل: وتمثل الكفاءة النوعية لجهاز النقل من خلال معرفة عدد الوحدات التالفة بسبب سوء النقل

$$\text{عددالوحدات التالفة} = 1 - \left(\text{كمية الوحدات التالفة منا لوحدات المباعه بسبب سوء النقل} \div \text{كمية المبيعات} \right)$$

4.2 كفاءة النقل في تلبية الطلبات: بمعنى مدى استجابة جهاز التوزيع والنقل في تلبية الطلبات وتسليمها فيمواعيدها.

$$\text{مدى استجابة جهاز التوزيع} = \frac{\text{الطلبات المسلمة من المبيعات في مواعيدها}}{\text{إجمالي عدد طلبات المبيعات}}$$

5.2 نسبة عدد عمال النقل

الاقتصادية. (عزوز، 2018-2017، صفحة 42)

$$\text{عدد عمال النقل والتوزيع} = \frac{\text{عدد عمال التوزيع والنقل في النشاط الطبيعي}}{\text{عدد العاملين}}$$

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

✓ الفرع الرابع: مخاطر إدارة سلسلة الإمداد

يعرف خطر إدارة سلسلة الإمداد على انه الخسارة المحتملة نتيجة وقوع أحداث لها تأثير سلبي على أداء السلسلة مما يؤدي إلى زيادة التكلفة وانخفاض الأرباح وفقدان الزبائن، وهناك عدة مخاطر نذكر منها:

1. **المخاطر البيئية:** وهي مرتبطة بحالة عدم التأكد من الجوانب السياسية والاقتصادية (تقلب الأسعار) والجوانب الاجتماعية وأخرى طبيعية.
2. **المخاطر الصناعية:** مثل المخاطر المرتبطة باقتناء كميات غير كافية من المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج أو ذات جودة اقل
3. **مخاطر تنظيمية:** وتشمل عدم التأكد بشأن علاقات الوكالة داخل المنشأة مثل سعي المديرين نحو تعظيم منافعهم على حساب منافع أصحاب المنشأة.

❖ المبحث الثاني : مدخل لأزمة روسيا الأوكرانية.

لقد شكلت المكانة الجغرافية والاقتصادية والتاريخية لأوكرانيا أهم قواها لأنها تعتبر الرابط الفاصل بين روسيا و دول الغرب جغرافيا ، أما اقتصاديا فهي تتمتع بأغنى الثروات الطبيعية التي مكنتها من ان تصبح سلة خبز الغرب ومن جهة فروسيا هي المورد الأساسي للطاقة لها .

كانت العلاقات بين أوكرانيا والدول الغربية تسير على خطى جيدة هذا الذي شكل انقسام داخلي في أوكراني ،حيث جهة شرقية موالية لروسيا وجهة متأثرة بالغرب هذا الذي سبب لها العديد من الأزمات ومنها أزمة 2014 والتدخل الروسي المفاجئ الذي جاء للدفاع عن مواطنيها ذوي الأصول الروسية، و انتهت الأزمة بضم روسيا لشبه جزيرة القرم وكذا سيطرت القوات الانفصالية لروسيا على كل من دونتسك ولوغانسك التي انتهت في 2022 بصراع مسلح التي فسرتة روسيا بحماية مصالحها وحدودها من الغرب و أدانته الدول الأوروبية الداعمة لأوكرانيا.

• المطلب الأول: جذور الأزمة الروسية الأوكرانية.

تقتضي هذه الأزمة إلى ذكر بعض المعلومات المهمة كي نعرف جذور العلاقة بين الطرفين المباشرين لهذه الأزمة ، فهناك ترابط تاريخي وثيق بين الدولتين:روسيا وأوكرانيا، وهذا ما يريده الروس والأوكرانيين الانفصاليين على حد سواء، فالعاصمة كييف كانت عاصمة روسيا القديمة سنة 988م، ما إن الدولتين توحدتا تحت حكم القيصر الروسي سنة 1654م، جغرافياً وسياسياً واقتصادياً (العوام، 2020) ، كما أن أوكرانيا هي إحدى الجمهوريات المكونة للاتحاد السوفيتي السابق منذ تأسيسه في سنة 1922 وحتى تفككه في سنة 1991 وكانت تسمى جمهورية أوكرانيا الاشتراكية السوفيتية.(أحمد، 2020، صفحة 96) يمكن إرجاع جذور الحرب الحالية إلى عام 2014 الى ما يعرف " بالثورة البرتقالية " ،عندما انفصلت شبه جزيرة القرم عن أوكرانيا وانضمت لروسيا، وما تلى من ذلك انفصال أجزاء من إقليم دونباس الذي يضم مقاطعتي لوغانسك ودونتسك، وستناول كل من المراحل في مايلي:

✓ **أولا :الثورة البرتقالية:** برز اسم الثورات المخملية أو الملونة في مطلع التسعينات، عندما استطاع المجتمع المدني في أوروبا الشرقية و الوسطى من تنظيم اعتصامات سلمية للإطاحة بالأنظمة الشمولية، وسميت الثورة المخملية أو الثورة الناعمة، أو الثورة الملونة وذلك لعدم تلوئها بالدم واستخدام العنف، هذه التحركات دعمت مفهوم المجتمع المدني ووضحت اهميته في رسم السياسات الخارجية والداخلية لهذه الشعوب؛ والتي تأتي إلى السلطة عادة بأنظمة ليست أقل عداء للشعب من سابقاتها، ولكن تكون عادة أكثر ليونة واستعدادا لبيع مرافق البلاد الحيوية إلى الغرب الأمريكي. (شيهب، 2022، صفحة 43)

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

اندلعت عبر سلسلة من الاحتجاجات والأحداث السياسية وقعت في أوكرانيا من أواخر نوفمبر 2004 حتى يناير 2005، في أعقاب جولة إعادة التصويت على الانتخابات الرئاسية لأوكرانيا .

وكانت العاصمة الأوكرانية كييف، هي النقطة المركزية لتحركات آلاف المحتجين يوميا وقد اندلعت في أوكرانيا بسبب الصراع على السلطة مما أدى إلى دفع العملية السياسية إلى ما يشبه حالة الاحتناق، بسبب التجاذب بين طرفين، هما: الطرف الأول: رئيس الجمهورية فيكتور يوشينكو، وحليفة زعيم كتلة المعارضة البرلمانية (الأقلية) يوليا تيموشينكو. الطرف الثاني: رئيس الوزراء فيكتور يانوكوفيتش وحلفاءه زعماء كتلة الأغلبية البرلمانية.

انطلقت الاحتجاجات إثر تقارير من عدة مراقبين محليين وأجانب للانتخابات وكذلك إثر تصوّر شعبي واسع الانتشار بأن نتائج الاقتراع التفضيلي الجاري في 21 نوفمبر 2004 بين المرشحين الرئيسيين فيكتور يوشينكو وفيكتور يانوكوفيتش كانت قد زوّرت من قبل السلطات لمصلحة الأخير، نجحت الاحتجاجات التي عمّت البلاد حينما ألغى الاقتراع الأصلي، وحكمت المحكمة الأوكرانية العليا بإعادة التصويت في 26 ديسمبر، تحت مراقبة مشدّدة من قبل مراقبين محليين ودوليين، أُعلن أن التصويت الثاني سيكون «نزيهاً وحرّاً»، أظهرت النتائج النهائية نصراً واضحاً ليوشينكو، الذي حصل على ما يقارب 52% من الأصوات، مقابل 44% حصل عليها يانوكوفيتش، أُعلن يوشينكو فائزاً رسمياً وانتهت الثورة البرتقالية مع تنصيبه رئيساً في 23 يناير 2005 في كييف (Kuzio, 2006, pp. 70-73).

✓ **ثانياً : شبه جزيرة القرم:** إن شبه جزيرة القرم تعود لروسيا، قبل أن تتنازل عنها لأوكرانيا عام 1954 وبالتالي، فإن سكان شبه جزيرة القرم ناطقي باللغة الروسية، وينتمون للعرق الروسي. وعقب اندلاع احتجاجات الميدان الأوروبي عام 2014، والتي قام بها قوميون متطرفون بدعم من الولايات المتحدة الأمريكية، تمت الإطاحة بالرئيس الأوكراني يانوكوفيتش، ويعزز البعض هذه الأحداث إلى تدخل البلدان الغربية، وبصفة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية كمنسق أساسي لاحتجاجات الميدان الأوروبي، وذلك بهدف احتواء روسيا. (كوفمان، وآخرون، 2017، صفحة 18)

عقب ذلك انتخب بوترو بوروشنكو الموالي للغرب رئيساً لأوكرانيا، والذي عمل على اجتثاث الشيوعية، وتعزيز القومية الأوكرانية على حساب الروسية. كان على رأس التعديلات التشريعية أن ألغى البرلمان الأوكراني في 23 فبراير 2014 أحد التشريعات التي كانت تقر اللغة الروسية لغة رسمية ؛ مما أثار غضب شعبياً كبيراً حتى لدى بعض المؤيدين لحركة الميدان، واعتبرته العامة الناطقة باللغة الروسية السمة المميزة لأجندة المناهضة لروسيا، أما في شبه جزيرة القرم، فقد أدى ذلك إلى تعاطف السكان مع الجانب الروسي ضد الحكومة الأوكرانية.

وعزز من ذلك الشعور ما قام به وزير الداخلية من حل شرطة مكافحة الشغب في شبه جزيرة القرم، الأمر الذي اعتبرته الشرطة إهانة، وزاد من ارتباطهم وولائهم لروسيا وحنقهم على الحكومة الأوكرانية الموالية للغرب.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

في المقابل نشأت في سيفاستوبول عاصمة شبه جزيرة القرم حركة «أوقفوا الميدان» حمل السكان لافتات تحمل عبارتي «لا لتطرف» و «لا للتدخل الأجنبي.» وطالبت الحركة بحكم ذاتي في شبه جزيرة القرم، ودعت السكان للتوقيع على عريضة بذلك ، وقد أدى تصاعد أحداث الشغب والمواجهات بين المتطرفين اليمينيين وسكان شبه جزيرة القرم من أصل روسي إلى احتلال برلمان القرم من قبل قوات مجهولة.

تطورت الاعتصامات وبدأ عدد المحتشدين يتزايد وهو ما يدل على إصرار أوكراني وأخذ الموقف يتصاعد، إلى أن استعملت الشرطة الرصاص الحي وسقطت أول ضحية في 21 جانفي 2014 ليبدأ بذلك فصل جديد حيث توالى سقوط القتلى بشكل رهيب عن طريق الضرب المباشر، ثم بدأت الدعاية الروسية للجماهير الأوكرانية ذوي الأصول الروسية وداخل جزيرة القرم وشرق أوكرانيا بأن ما عرف بالمتطرفين الأوكران سوف يستولون على البلاد، ويحدثون مجازر رهيبة في حق الناطقين بالروسية، بدأ البرلمان الأوكراني الذي شهد انشقاق العديد من الحزب الحاكم وانضمامهم لمعارضة إجراءات تنفيذ الاتفاق ومحاوله الاستجابة لمطالب الشارع في محاولة لمحاصرة مؤشرات الانحدار للحرب الأهلية فالحكومة يانوكوفيتش، بمن في ذلك وزير الداخلية المتهم بإصدار أوامر إطلاق النار على المحتجين، وأعاد البرلمان دستور 2004 الذي يحدد سلطات الرئيس ويعزز سلطات البرلمان . (دفر، 2018-2019، الصفحات 31-32)

وأسقط قانون منع التظاهر، وأصدر قانون بالإفراج عن "يوليا يموشنكو" التي وضعتها محكمة موالية للرئيس في السجن منذ 30 شهرا بتهمة استغلال المنصب، ثم صوت البرلمان بأغلبية كبيرة على عزل الرئيس، لكن سبق ذلك توقيع اتفاق توصل عليه الرئيس الأوكراني "فيكتور يانوكوفيتش" مع زعماء المعارضة وبوساطة أوروبية لإنهاء الأزمة السياسية والذي نص على إجراء انتخابات مبكرة وتشكيل حكومة انتقالية وتعديل الدستور، وكان الرئيسان الأمريكي باراك أوباما والروسي فلاديمير بوتين قد وضعوا الاتفاق المتوصل إليه بين المعارضة والحكومة موضع التنفيذ سريع .

وعلى الرغم من الاتفاق إلا أن الحدث الفاصل والنتائج من الاحتجاجات الشعبية هو مغادرة الرئيس الأوكراني قصر الرئاسة فبعد محاولة فاشلة لمغادرة البلاد على متن طائرة خاصة غادر إلى معقل حزبه في شرق البلاد وبالرغم من رفض يانوكوفيتش قرار البرلمان بإقالته صوت الأغلبية على قيام رئيس البرلمان مهام رئيس الجمهورية، ومن جانب آخر عمدت الحكومة الروسية إلى استثمار فرصة الاضطرابات التي تعيشها أوكرانيا من خلال التدخل العسكري في شبه جزيرة القرم معلنة عزمها للدفاع عن مواطنيها ذوي الأصول الروسية، إذ تقطن المناطق الشرقية من أوكرانيا أعدادا كبيرة من القومية الروسية على جانب شبه جزيرة القرم وقد أدت هذه الخطوة إلى تصاعد الغضب الأمريكي الأوربي من التحرك الروسي، بالإضافة إلى أنه من الناحية الثقافية أوكرانيا مهمة لروسيا حيث أن شبه جزيرة القرم هي مسقط رأس الروح الروسية حيث تعمد الأمير فلاديمير حاكم كييفيانروس هناك على يد المبشرين الأرثوذكس في بلدة "ناوريس خيرسون" على البحر الأسود.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

وقدم "الرئيس الروس فلاديمير بوتين" طلب إلى مجلس الاتحاد الروسي من أجل الموافقة على استعمال القوات المسلحة الروسية في أوكرانيا وبالفعل منذ السبت الفاتح من مارس 2014 تمت الموافقة على طلب بوتين وذلك للتدخل في إقليم القرم ومناطق شرق أوكرانيا، علما أن إقليم القرم يتسع لأوكرانيا وهو يتمتع بحكم ذاتي منذ العهد السوفيياتي ويقع على البحر الأسود، ويضم ميناء سيفاستوبول وهو من الطرق الحيوية الروسية إلى مضيق البوسفور.

ويمثل الإقليم إلى جانب ميناء طرطوس في سوريا نقطتي ارتكاز روسيا الاتحادية على البحر المتوسط وطريقها الوحيد إلى المياه الدافئة، إذ أرسل الاتحاد الروسي قوة عسكرية محدودة إلى شبه جزيرة القرم حيث سيطرت روسيا على شبه جزيرة القرم دون إراقة للدماء لأنها استخدمت قواتها المتمركزة أصلا في منطقة مدعومة من مليشيات محلية وتمت محاصرة القوات الأوكرانية في أماكنها، كان هدف الكرمن المباشر هو فصل القرم عن بقية أوكرانيا بأسرع وقت وأقل عنف ممكنين من أجل تسهيل ضمه لروسيا، وفيما بعد أعلنت الحكومة المحلية في شبه جزيرة القرم بأنها ستقوم بإجراء استفتاء شعبي لتقرير مصير الإقليم بشأن الانضمام إلى الاتحاد الروسي أو البقاء مع أوكرانيا.

وبالفعل تم إجراء الاستفتاء الشعبي في 6 مارس 2014 وكانت نتيجته هو اختيار سكان شبه جزيرة القرم الانضمام إلى روسيا الاتحادية بنسبة 95% من الناخبين. هذا الأمر وجه لروسيا الاتحادية عديد الانتقادات من الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوربية، وأعلنت الحكومة الأوكرانية رفضها انضمام إقليم القرم لروسيا دون موافقة السلطة المركزية، وعدت ذلك مخالفة صريحة للقانون الدولي الذي يشترط موافقة السلطة المركزية على إجراء الاستفتاء، بين أن حكومة إقليم القرم تؤكد وجود سابقة دولية في ذلك تتمثل في موافقة المجتمع الدولي لإقليم كوسوفو على إجراء الاستفتاء الشعبي والذي تفوز على أثره استقلال كوسوفو عن يوغسلافيا، من دون موافقة السلطات المركزية في يوغسلافيا سابقا. كما وصف ذلك بأنه انتهاكاً لمذكرة بودابست ولقواعد القانون الدولي وطبقت على روسيا سلسلة من العقوبات الدولية. (الايكبي، 2021، صفحة 237)

الشكل رقم (07): خريطة شبه جزيرة القرم والعمليات الروسية مارس 2014



RAND RR1498-2.1

المصدر: (كوفمان، وآخرون، 2017، صفحة 7)

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

الشكل السابق يمثل العمليات العسكرية التي قامت بها روسيا لسيطرة على شبه جزيرة القرم دون إراقة الدماء حيث في 25 فبراير/شباط، وصلت إلى سيفاستوبول سفينة نيقولي فيلشنينكوف Nikolai Filchenkov، وهي سفينة إنزال من فئة أليجيتور (class-Alligator) تحمل 200 عنصر من عناصر قوات العمليات الخاصة الروسية. في 26 فبراير/شباط، أمر الرئيس الروسي فالديمر بوتين بإجراء تفتيش مفاجئ شمل 150,000 جندي من أجزاء من المنطقة العسكرية الغربية والمركزية. في 27 فبراير، استولى 50 مشغلا للقوات الخاصة من وحدة قيادة العمليات الخاصة تدعي انها "مليشيا دفاع ذاتي" محلية على برلمان شبه جزيرة القرم ورفعوا العلم الروسي على المبنى. واعتبار من 6 مارس وصاعدا بدأت روسيا بإجراء تزايد تقليدي لقواتها عند معبر كيرتش للعبارات في شرق شبه جزيرة القرم. عزلت القوات الروسية شبه جزيرة القرم عن بر أوكرانيا الرئيسي عند نقاط عبورها الشمالية. وقطعت الاتصالات البرية بين بر أوكرانيا الرئيسي والقواعد في شبه جزيرة القرم. باختصار، فقدت أوكرانيا القيادة والسيطرة الفعالين على وحدتها في شبه الجزيرة هذا منذ بدء العملية. خلال أسبوع واحد تقريبا. من 9 مارس إلى 25 مارس، استولت القوات الروسية على قواعد أوكرانية في شبه جزيرة القرم لم تبدي أغلبيتها أي مقاومة.

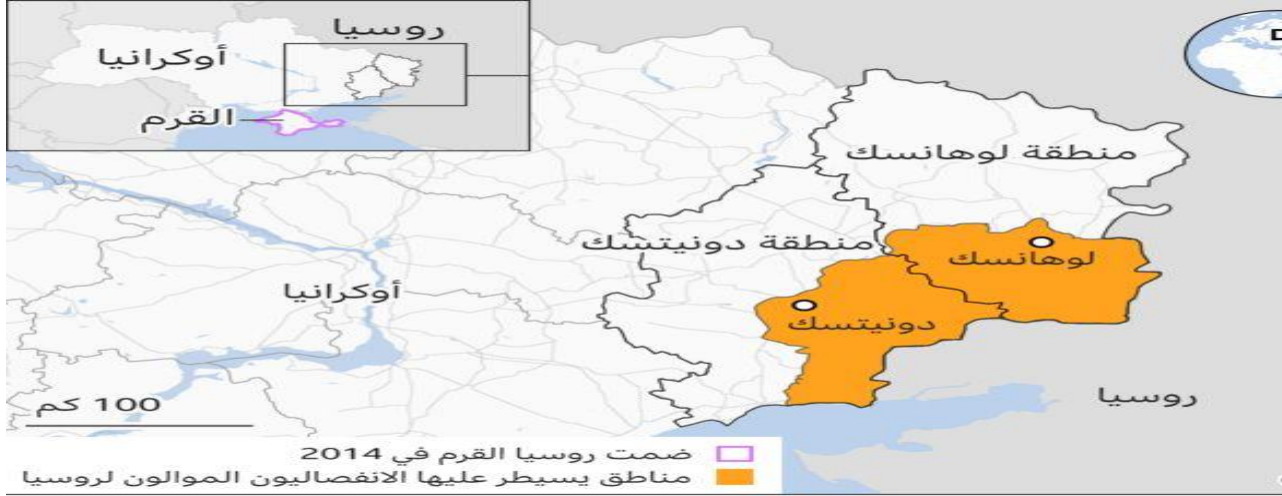
✓ ثالثا: أحداث شرق أوكرانيا:

في 7 أبريل بدأت أحداث شرق أوكرانيا باستيلاء المناهضون للسلطة الجديدة في كييف، على مقرات الحكومات الجهوية في دونتسك Donetsk وخركييف Kharkiv وعلى مقر المخابرات SBU في لوغانسك Lougansk وفي سلافيانسك Slaviansk وكراماتورسك Kramatorsk وماريوبول Marioupol.

وتلا ذلك الاستيلاء على مقرات الشرطة وعلى المباني العمومية، فقامت السلطة في كييف بإعلان الحصار الكامل على سلافيانسك التي أصبحت مقر الانفصاليين، وفي 15 أبريل شرع الجيش الأوكراني في عملية إستعادة دونتسك لكن الانفصاليين مضوا في تحقيق أهدافهم، وقاموا بتنظيم استفتاء حول إعلان الإستقلال في شرق أوكرانيا، وأعلنوا أن 89% من الناخبين في منطقة دونتسك و 96% من لوغانسك صوتوا لصالح الإستقلال، وطالب الانفصاليون بعد ذلك بالانضمام إلى روسيا. وما لبثت الأحداث أن تطورت في شرق أوكرانيا إلى مواجهات مسلحة. ففي 22 ماي وقعت اشتباكات مسلحة بين الانفصاليين وقوات الأمن الأوكرانية قرب دونتسك، ثم تطورت الاشتباكات وتوسعت وقامت القوات الانفصالية لدونتسك ولوغانسك بالاندماج مع بعضها، وشكلت القوات المسلحة لروسيا الجديدة Novorossiia أما روسيا من جهتها، فقد قامت بنشر قواتها على الحدود مع أوكرانيا، وفي 5 سبتمبر 2014 وقعت الحكومة الأوكرانية والمتمردون هدنة في منسك عاصمة بيلاروسيا، إلا أن الإتفاق لم يحترم، وتواصل الاشتباك بين الجيش الأوكراني والمتمردين. (سميده، 2017-2018، صفحة 250)

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

الشكل رقم (08): خريطة تمثل المناطق التي يسيطر عليها الانفصاليون.



المصدر (روسيا وأوكرانيا، 2022) <https://www.bbc.com/arabic/world-61145307>

• المطلب الثاني: جهود الحل و التسوية للأزمة الأوكرانية.

✓ الفرع الأول: إتفاقية جنيف.

أدى تطور الأحداث في أوكرانيا خاصة بعد تصويت برلمان جمهورية القرم لصالح الانضمام إلى روسيا، و كذلك بداية تمرد الانفصاليين في شرق أوكرانيا، إلى بروز مساعي حقيقية لحل الأزمة دبلوماسية من طرف القوى الكبرى خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا ففي 14 مارس 2014 اجتمع وزير الخارجية الأمريكي جون كيري و وزير خارجية روسيا سيرغيو لافروف في لندن لبحث الأزمة الأوكرانية وذلك بعد أن فشلا في التواصل لمخرج خلال عدد كبير من الاتصالات الهاتفية وخلال سعي جون كيري لإقناع لافروف بتأجيل استفتاء المزعوم عقده في شبه جزيرة القرم وبعد ساعات طويلة من المباحثات صرح لافروف أن الولايات المتحدة وروسيا لهما رؤية مشتركة حول الوضع في أوكرانيا، مؤكداً أن استفتاء القرم سيتم بالفعل.

تصاعدت حدة الأزمة في أوكرانيا وذلك بعد إعلان الجيش الأوكراني في 15 أبريل 2014 عن إطلاق حملة عسكرية لاستعادة مدينتي دونيتسك و لوغانسك، وفي محاولة لحل الأزمة توصل وزير الخارجية الأمريكي جون كيري ونظيره الروسي سيرسي لافروف و وزير الخارجية الأوكراني أندريه ديشيتسيا والممثل الأعلى للإتحاد الأوروبي كاترين آشتون إلى اتفاق بجنييف في 17 أبريل، يهدف إلى تهدئة الأزمة الأوكرانية، و قد اشتمل على بنود:

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

✚ أن تترك الجماعات المسلحة في شرق أوكرانيا و جنوبها السلاح.

✚ أن يتم إخلاء المباني المحتلة في جنوب أوكرانيا و شرقها.

✚ منح العفو لمتظاهرين الذين يتخلون عن الأسلحة و الأماكن المحتلة.

✚ أن يتم إرسال بعثة من منظمة الأمن و التعاون الأوروبي لمراقبة وقف إطلاق النار.

✚ أن تقوم الحكومة الأوكرانية بإصلاح دستوري كبير يعطي مزيدا من الحقوق و السلطات إلى شرق أوكرانيا و جنوبها.

رغم كل ذلك فإن هذا الاتفاق لم يتم تنفيذه من كلا الطرفين سواء الانفصاليين أو حتى الحكومة الأوكرانية. (بوزيدي، 2019-2020، صفحة 190)

✓ الفرع الثاني: اتفاقية مينسك الأولى

شهدت أوكرانيا العديد من الاشتباكات التي كانت على أشدها بين الأوكرانيين والانفصاليينالذي دفع بممثلين من كييف وموسكو والانفصاليين الموالين لروسيا بعقد اجتماع منسك وذلك بهدف التوصل إلى خطة سلام لوقف إطلاق النار في شرق أوكرانيا. وتتضمن اتفاقية منسك التي تم توقيعها في بيلاروسيا بين روسيا وأوكرانيا وفرنسا وألمانيا 13 بندا. (حداد، 2020، صفحة 193) وأساس هذا الاتفاق هو مبادرة تقدم بها الرئيس "فلاديمير بوتين" تتكون من شقين: أولهما عسكري ويتضمن وقف العمليات الهجومية في منطقتي دونستيك ولوغاستيك، بالإضافة إلى إنشاء آلية مراقبة دولية لتطبيق وقف إطلاق النار، ووقف استخدام الطيران الحربي في مناطق النزاع.

أما الشق الثاني فهو إنساني يتضمن تبادل الأسرى وفتح ممرات إنسانية وإرسال معدات لإعادة إعمار البنى التحتية تم توقيع اتفاقية مينسك يوم الجمعة الخامس من سبتمبر 2014 في مينسك عاصمة بيلاروسيا وتتألف الاتفاقية من 13 بندا. (مصطفى، 2021-2022، الصفحات 49-50)

1- ضمان وقف فوري لإطلاق النار.

2- ضمان مراقبة وقف إطلاق النار والتحقق منه من قبل منظمة الأمن والتعاون في أوروبا.

3- لا مركزية السلطة، بما في ذلك من خلال اعتماد القانون الأوكراني بشأن أمر مؤقت للحكم الذاتي المحلي في مناطق معينة من دونستيك ولوهاسك أبلاست.

4- ضمان المراقبة الدائمة للحدود الأوكرانية الروسية والتحقق من قبل منظمة الأمن والتعاون في أوروبا من خلال إنشاء مناطق أمنية في المناطق الحدودية لأوكرانيا والاتحاد الروسي.

5- الإفراج الفوري عن جميع الرهائن والأشخاص المحتجزين بشكل غير قانوني.

6- قانون يمنع محاكمة ومعاينة الأشخاص فيما يتعلق بالأحداث التي وقعت في بعض مناطق ولايات دونستيك ولوهانسك و مواصلة الحوار الوطني الشامل.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

- 7- اتخاذ تدابير لتحسين الوضع الإنساني في دونباس.
 - 8- ضمان إجراء انتخابات محلية مبكرة وفقا للقانون الأوكراني.
 - 9- حكم ذاتي مؤقت محلي في مناطق معينة في دونستيتك ولوهانسك أوبلاست .
 - 10- سحب الجماعات المسلحة غير المشروعة والمعدات العسكرية وكذلك المقاتلين المرتزقة من أراضي أوكرانيا.
 - 11- إعادة الاعمار لمنطقة دونباس اعتماد برنامج الإنعاش الاقتصادي .
 - 12- توفير الأمن الشخصي للمشاركين في المشاورات.
- في الأسبوعين التاليين لتوقيع بروتوكول مينسك، كانت هناك انتهاكات متكررة لوقف إطلاق النار من قبل طرفي النزاع واستمرت المحادثات في مينسك وتم الاتفاق على متابعة بروتوكول مينسك في 19 سبتمبر 2014 بمذكرة تعمل بعض تدابير صنع السلام منها):
Memorandum of 19 september 2014 outlining the parametess for the implementation, 2015)

- 1 . سحب الأسلحة الثقيلة على بعد 15 كيلومتر (9.3 ميل) مرة أخرى على كل جانب من انشاء منطقة عازلة طولها خط الاتصال و 30 كلم (19 ميل) .
2. حظر العمليات الهجومية
- 3 . حظر الرحلات الجوية بالطائرات المقاتلة فوق المنطقة الأمنية
- 4 . سحب جميع المرتزقة الأجانب من منطقة الصراع
- 5 . إنشاء بعثة منظمة الأمن والتعاون في أوروبا لمراقبة تنفيذ بروتوكول مينسك.

بحلول جانفي 2015 كان وقف إطلاق النار في بروتوكول مينسك قد انهار بالكامل ، حيث استمرت معها خروق اتفاق وقف إطلاق النار الهش الموقع في 5 سبتمبر 2014 وتجددت الاشتباكات مرة أخرى . خصوصا حول مطار دونيتسك الذي سيطر عليه الانفصاليون مع أواخر جانفي 2015. (رسول، 2017، صفحة 226)

✓ الفرع الثالث: اتفاقية مينسك الثانية

مع بداية عام ، 2015 ضل الوضع في أوكرانيا غير مستقر، و إن تراجعت حدة العنف بين الحكومة الأوكرانية و الانفصاليين، فقد استطاعت روسيا من خلال تقديم الدعم للانفصاليين، الإضرار بأوكرانيا من خلال استمرار حالة عدم الإستقرار فيها، و إستطاع الغرب من خلال إلتزام الولايات المتحدة و الإتحاد الأوروبي و حلف الناتو فرض عقوبات إقتصادية على روسيا، و الإضرار بموسكو من دون هزيمتها. (بيوزيدي، 2019-2020، صفحة 195)

تم التوصل لإتفاق وقف إطلاق النار في مقاطعات شرق أوكرانيا في 15 فيفري 2015 و قد أعلن "بوتين" حينها عقب إنتهاء المفاوضات عن أن رباعية النورماندي (روسيا وأوكرانيا وألمانيا وفرنسا) قد توصلت إلى إتفاق لتسوية الأزمة الأوكرانية وقعت وثيقة تضم مجموعة من الإجراءات الخاصة بتنفيذ إتفاقيات مينسك. (حداد، 2019-2018، صفحة 181) وشملت "اتفاقية مينسك2" النقاط التالية :

◀ رفع الحصار الاقتصادي: توضح الوثيقة أنه يفترض تحديد "إجراءات" بغية إعادة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية، منها دفع رواتب المتقاعدين بين المناطق الخاضعة لسيطرة القوات الأوكرانية وتلك الخاضعة لسيطرة المتمردين، وعلى أوكرانيا إعادة عمل نظامها المصرفي في مناطق النزاع.

◀ الإفراج عن الرهائن: تقضي الوثيقة بالإفراج عن جميع الأسرى والرهائن المحتجزين منذ بدء النزاع في أبريل 2014. (اتفاقية مينسك 2، 2015)

• المطلب الثالث: العلاقات الروسية الأوكرانية في الوقت الراهن .

شهد العالم سلسلة من الأحداث غير المسبوقة في بداية عام 2022، حيث في 21 فبراير 2022، اعترفت الحكومة الروسية باستقلال الأراضي الأوكرانية المتنازع عليها في دونباس، وهي جمهورية دونيتسكا الشعبية وجمهورية لوهانسك الشعبية. بموجب عقيدة التدخل الإنساني، شرعت الحكومة الروسية في نشر حشد القوات المسلحة المتمركزة حول حدود أوكرانيا في بداية العام. انتقلت قوات الغزو في البداية إلى الانفصالية التي نصبته نفسها في الشرق أوكرانيا. ثم استهدفتها المدن الكبرى وبنيتها التحتية في جميع أنحاء أوكرانيا، بما في ذلك بيرديانسك، تشيرنيهيف، خاركيف، أوديسا، سومي، والعاصمة كييف.

فيلحظة الكتابة، يقتصر مركز الغزو على شرق أوكرانيا صوتت مائة واحد وأربعون دولة في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة يدين الغزو، وطالب روسيا بالانسحاب الفوري والكامل للقوات الغزو من الأراضي الأوكرانية. وأعقب الغزو الروسي استجابة سريعة من المنظمات الدولية.

كما أعربت الأمم المتحدة ومنظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) عن رفض الغزو الروسي غير المبرر في أوكرانيا. وأوصوا الدبلوماسية بحل الصراع الروسي الأوكراني، حيث فرض الاتحاد الأوروبي ومجموعة السبع عقوبات لم يسبق لها مثيل على الاتحاد الروسي الذي يقود الاقتصاد الروسي للركود، في الواقع وضعت العقوبات سلسلة من الأحداث في الاقتصاد الروسي. بحيث تم حظر الاتحاد الروسي من نظام الرسائل المالية السريعة (SWIFT) واستبعاد الاقتصاد الروسي من المعاملات المالية الدولية، كانت العقوبات سريعة حتى دفعت البنوك المركزي إلى تخفيض المؤقت لقيمة الروبل خوفا من زيادة الأسعار المحلية. (Estrada &

Evangelos, 2022, p. 2)

الشكل رقم (09): أعضاء حلف الأطلسي.



المصدر (إنفوجرافيك | آخرها فنلندا.. تعرف على حلف الناتو والدول الأعضاء، 2023) <https://alkhaleejonline.net/>

• المطلب الرابع : ردود الفعل الدولية عن الأزمة الروسية للاوكرانيا

موقف بعض دول الرافض أو المتردد من الأزمة الأوكرانية يعود إلى إدراك صناع القرار في هذه الدول من رد الفعل الروسي الرافض لموضوع انضمام أوكرانيا إلى الناتو وهذا ما حصل وأثبتته الأحداث، والتي عبرت عن صحة وصواب موقف الدول الأوروبية الرافضة لهذا الانضمام موفياً يلي اختصار شديد لمواقف الدول الأوروبية حول الأزمة:

■ بريطانيا:

تمثل السياسة البريطانية السياسة الانجلوساكسونية وهي امتداد ونسخة طبق الأصل من السياسة الأمريكية في اغلب القضايا المهمة والتاريخ خير شاهد على ذلك، لقد تبنت بريطانيا منذ بداية التصعيد شأن الأزمة الروسية الأوكرانية نهجاً صارماً حق روسيا وشرعت إرسال طائرات محملة أسلحة فتاكة ومعدات عسكرية إلى كييف، بالإضافة إلى مستشارين عسكريين من المملكة المتحدة يعملون على تدريب عناصر الجيش الأوكراني، وتحاول حكومة رئيس الوزراء "بورس جونسن" إقناع الحلفاء الأوروبيين بتشديد سياستهم أيضاً إزاء روسيا، وطرح خطة لمضاعفة تعداد القوات البريطانية في أوكرانيا الشرقية. ثم بدأت بريطانيا، مع الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، سحب طاقمها الدبلوماسي من كييف، ومن المتوقع أن تشدد عقوباتها ضد مؤسسات سياسية ومالية في روسيا.

■ فرنسا:

خلافاً لبريطانيا تتبع حكومة باريس نهجاً يقضي بضرورة التركيز على الأساليب الدبلوماسية حصراً وعلى خفض التوترات المتصاعدة حول أوكرانيا وفي أوروبا عموماً؛ حيث دعا الرئيس الفرنسي "إمانويل ماكرون" إلى وضع "نظام جديد لأمن أوروبا" والتنسيق مع حلف الناتو وروسيا. وأعرب ماكرون عن عزمه للاستفادة من كافة الفرص الدبلوماسية المتاحة لخفض التصعيد حول أوكرانيا والحفاظ على أمن أوروبا، مبدأ قناعته أن جهود خفض التهديد ينبغي أن تشمل توجيه تحذيرات حازمة إلى روسيا وتوسيع الحوار معها على حد سواء.

■ ألمانيا:

اتخذت الحكومة الألمانية موقفاً حذراً وترفض أمداد حكومة أوكرانيا أسلحة فتاكة، على الرغم منالدعوات المتكررة من قبل "كييف" و الضغط من قبل دول أخرى مثل بريطانيا، و تصر ألمانيا وفتقارير إعلامية على ضرورة أن تصدر الولايات المتحدة الأمريكية إعفاءات إلى شركات الطاقة الغربية من عقوبات قد تفرضها على مصارف روسية لمنعها من التعاملات كالدولار. في الوقت نفسه، رفض المستشار الألماني الجديد "أولاف شولتس" طلب روسيا ضمان وقف تمدد حلف الناتو شرقاً، بينما حددت وزيرة الخارجية "آنالينا بيروك" أن برلين قد تفرض عقوبات على خط أنابيب السيل الشمالي،نورد ستريم 2.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

هذا وقد أعلن فعلاً المستشار الألماني "أولاف شولتس" أنه قرر تعليق التصديق على تشغيل خط أنابيب الغاز نورد ستريم 2 الذي يربط بلاده بروسيا، كما أعلنت وزارة الدفاع الألمانية كريستين لامبرخت، من أن برلين مستعدة لنشر مزيد من القوات في ليتوانيا، فيحين قالت وزارة الخارجية الألمانية "آنالينا بيروك"، أن روسيا "نكثت بوعودها" للمجتمع الدولي. وهذا الموقف الألماني جاء رداً على اعتراف بوتين بالمنطقتين الانفصاليتين "دونيتسك و لوغانسك".

■ دول البلطيق:

أعلنت استونيا وليتوانيا ولاتفيا عن وقفها بحزم إلى جانب أوكرانيا في التصعيد الحالي، وأيدت استعدادها لتقديم دعم عسكري وغير عسكري فوراً إلى كييف في حال "الغزو الروسي". وخصوصاً أعربت دول البلطيق عن نيتها إمداد الحكومة الأوكرانية بأسلحة فتاكة منها صواريخ "ستينغر" المضادة للجو وصواريخ "جافلين" المضادة للدروع.

■ بولندا:

أكدت الحكومة البولندية أنها تلقت طلباً لتقديم مساعدات عسكرية إلى أوكرانيا وقد تلبه في القريب العاجل، ولم تكشف وارسو أي تفاصيل عن خططها في مجال تسليح كييف، مؤكدة أنها وضعت خطة لإجلاء دبلوماسيها من أوكرانيا وتستعد لاستضافة ما يصل إلى مليون لاجئ أوكراني في أراضيها .

■ هنغاريا:

أعلنت هنغاريا أن خياراتها لدعم كييف في التصعيد الحالي ستظل "محدودة جداً"، ما لم تغير كييف سياساته وفي الوقت نفسه، أعرب وزير الخارجية الهنغاري "بيتر سيارتو" عن اهتمام بلده كالحفاظ على "علاقات براغماتية مبنية على الاحترام المتبادل" مع روسيا، مشدداً على الحوار مع موسكو لا بديل عنه. وأكدت هنغاريا أنها تلقت طلباً من واشنطن لنشر قوات إضافية لحلف الناتو في أراضيها، مشددة على أنها داعية "لنشر هذه القوات هناك".

■ بيلاروسيا:

حذر الرئيس البيلاروسي "ألكسندر لوشينكو" من محاولات جر أوكرانيا إلى نزاع عسكري جديد، متعهداً إعادة هذا البلد إلى "الحضن السلافي". وشدد "لوشينكو" على أنه لا يعترف بإرسال قوات إلى أوكرانيا في حال اندلاع الحرب، مشيراً في الوقت نفسه إلى أن بيلاروسيا ستقف إلى جانب روسيا إذا تعرض هذا البلد لاعتداء.

■ تركيا:

عرضت تركيا جهود الوساطة لتخفيف التوترات العسكرية المتصاعدة حول أوكرانيا، واقترحت عقدا اجتماع لمجموعة مينسك الخاصة بشأن التسوية الأوكرانية في اسطنبول بمشاركة ممثلين عن روسيا والحكومة الأوكرانية وجمهورية دونيتسك ولوغانسك الشعبيتين المعلنتين ذاتياً ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

ومن الجدير بالذكر هنا، انه بعد الوساطة والجهود الدبلوماسية الأوربية، قامت روسيا سحب جزءا منقواتها على الحدود مع أوكرانيا في منتصف شهر فبراير ، 2022 في حين شككت الولايات المتحدة الأمريكية بهذا الانسحاب، واتهمت روسيا إرسال الآلاف من الجنود الإضافيين في هذه المدة، وحذرتالولايات المتحدة من أن روسيا قد تحتلق ذريعة لتبرر الهجوم على أوكرانيا في أي لحظة . أكد الأمين العام لحلف الناتو ينس ستولتنبرغ قد انه لا يوجد ما يشير إلى أن القوات الروسية تراجعت عن مواقعها. (أحمد، 2020)

• المطلب الخامس: واقع الدولتين جغرافيا.

✓ الفرع الأول:الواقع الجغرافي للدولة روسيا

تعد روسيا أكبر دولة في العالم بمساحة إجمالية تقدر 7.17 مليون كم² موزعة بين قارتي أوروبا و آسيا و يبلغ تعداد سكانها 150 مليون نسمة نسبة 2 %من سكان العالم تعتبر اقتصاديا سابع أقوى إقتصاد بمواد طبيعية ضخمة تطل على شواطئ المحيط الهادي و المحيط المتجمد الشمالي وعلى مجموعة كبيرة من البحار منها الخارجية ، كبحر اليابان و البلطيق والبحار الداخلية، أهمها البحر الأسود و بحر قزوين تمتلك روسيا أكبر الاحتياطات العالمية من الغاز الطبيعي . (الحكيم و صالح، 2016-2017، صفحة 43) تقع روسيا في أكثر الأجزاء الشمالية الشرقية قسوة من القارة كبرى، ويقع في الأراضي الروسية قطب البرودة لنصف الكرة الشمالي، وروسيا بالتالي مفتوحة أمام "التيارات الباردة" التي يبثها المحيط المتجمد الشمالي، ويقع الجزء الأكبر من الأراضي الروسية شمالي دائرة العرض 60 شمالاً، وهذا هو النطاق القطبي وشبه القطبي، ويقدر أن نحو 65 %من مساحة روسيا يقع في هو نطاق التجمد لسنوات طويلة، ويعيش في هذه المنطقة نحو 140 مليون إنسان، ولا يوجد في العالم هذا العدد الضخم من البشر يعيشون في مثل هذه العروض العليا، وإلى الجنوب من خط عرض 50 شمالا يقع 5% فقط من الأراضي الروسية.

والظروف البيئية في روسيا لا تشجع على تنمية كبيرة في الاقتصاد الزراعي، وتقع روسيا في نطاق الأعمال الزراعية المخاطرة، فنقص الدفء في شمال روسيا، ونقص الرطوبة في الجزء الجنوبي يؤديان إلى جفاف المحصول قبل نضجه، وهي ظاهرة شائعة الحدوث في الزراعة في روسيا، فكل عقد من الزمن تحدث ظاهرة كبيرة من جذب المحصول قبل نضجه لدرجة تستدعي تدخل الدولة باستخدام المخزون الحكومي من الحبوب. (عاطف، 2017، الصفحات 3-7)

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

الشكل رقم (10): خريطة دولة روسيا.



المصدر: (معلومات أساسية عن شبه جزيرة القرم، 2017) عبر الرابط <https://www.bbc.com/arabi>

✓ الفرع الثاني : الواقع الجغرافي للدولة أوكرانيا

تقع أوكرانيا في شرق القارة الأوروبية تحدها من الشمال روسيا البيضاء وروسيا ومن الشرق روسيا ومن الجنوب البحر الأسود ومن الغرب رومانيا والمجر وسلوفاكيا وبولندا .

المساحة: 603.550 كيلومترا مربعا، عاصمة أوكرانيا كييف، واللغة الرسمية فيها هي الروسية، الرومانية، البولندية، المجرية. وتزخر بالموارد الطبيعية متنوعة مثل الحديد والملح والكبريت والنيكل والزنك والخشب والأراضي الزراعية. (أوكرانيا، 2010)

الشكل رقم 11: خريطة دولة أوكرانيا



المصدر: (bbc، 2022) <https://www.bbc.com/arabic>

✓ الفرع الثالث : أهمية أوكرانيا بالنسبة لروسيا.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

أولا: الأهمية الجيوسياسية لأوكرانيا بالنسبة إلى روسيا .

إن أوكرانيا مساحتها الكبيرة وتضاريسها المميزة وإطلالها على المياه الدافئة، جعلت النظرة الروسية إليها ثابتة حيث تعتبرها الحديقة الخلفية لها ومنه لأوكرانيا أهمية إستراتيجية لروسيا. وهي جزء من حزام الأمان الجغرافي كما أنها حاجز طبيعي بين الغرب وروسيا بالإضافة إلى أنها أقرب الطرق من روسيا إلى البلقان والبحر الأبيض المتوسط التي تعد المياه الدافئة لأسطول البحر الأسود الروسي .

كذلك فنسبة الطاقة التي تسوقها روسيا لأوروبا عبر لأوكرانيا تبلغ 80% كما أن تراجع مخزونات الطاقة في الشرق الأوسط وحاجة الاقتصاد الغربي إلى مزيد من إمدادات الطاقة مستقبلا.

جعل روسيا تعمل بأقصى جهد للحفاظ على أوكرانيا كمعبر لأنابيب الطاقة، فخاصة أن روسيا تريد وضع يدها على نفط بحر قزوين وتوريده نحو أوروبا وقطع الطريق على المشروع الأوروبي التركي " تاناب"; الذي يعتبر مشروع القرن والذي يهدف لتخلص أوروبا من صراع النمر الأوكراني. (Golani, 2011, p. 39)

كما تعتبر روسيا أوكرانيا بلدا إستراتيجيا من الناحية العسكرية باعتباره بلدا عازلا بينهما وبين دول حلفائنا واحتلالها لشرق أوكرانيا هو تمهيد لخوض أي حرب برية ضد الناتو على الأرضي الأوكرانية التي تعتبر خط الدفاع الأول بالنسبة لروسيا. ولم يكن المنظر القادم من العالم الخارجي عبر أوكرانيا هو السبيل الذي جعل روسيا تتمسك بأوكرانيا بل إدراك الروس لموقعهم الذي لا يملك منافذ بحرية فيما أن جنوباً وأوكرانيا يطل على البحر الأسود والتي تصل في نهايتها بمضيق البوسفور فإن روسيا جعلت في مقدمة سياستها الخارجية السيطرة على أوكرانيا. (أحمد، 2020)

الشكل رقم(12): أنابيب الغاز التي تمر عبر الأراضي الأوكرانية



المصدر: (بنس، 2022) <https://arabic.arabianbusiness.com/abnews>

✓ ثانيا: الأهمية الجيوإقتصادية لأوكرانيا بالنسبة لروسيا.

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

يعتبر العامل الاقتصادي محددًا رئيسيًا للسياسة الخارجية للدولة، وهو ما ينطبق على حالة أوكرانيا التي تمتلك إمكانية زراعية ضخمة، جعلتها تحتل المراتب الأولى في إنتاج وتصدير القمح، بفضل المناخ الملائم والجودة العالية لأراضيها الزراعية، بحيث يمثل القمح 40% إلى 50% من إنتاج محاصيل الحبوب، ففي عام 2009 احتلت أوكرانيا المرتبة الثالثة عالمياً بعد الولايات المتحدة الأمريكية،

والاتحاد الأوروبي في تصدير القمح متفوقة على روسيا وكندا. (Kobuta, Oleksandr, & Zhygadlo, 2012, p. 4)

كما كانت أوكرانيا وما زالت بلداً زراعياً بامتياز إذ شكلت أوكرانيا مورداً غذائياً كبيراً للاتحاد السوفيتي. كما أن موسكو كانت تنظر إليها دائماً كما هو الحال "لـ **Hitler**" في حملته العسكرية على الاتحاد السوفيتي، باعتبارها خزاناً زراعياً ضخماً قادراً على تحقيق الأمن الغذائي، كما أنها تشكل إحداهم الدول غنى على صعيد الثروات المعدنية المختلفة، بحيث تكتنز الأراضي الأوكرانية ثروات هائلة تتركز أساساً في شرق البلاد ويشكل الحديد والفحم الحجري والمغنيزيوم والأنتيمون أهم هذه الثروات، ولقد أدى تواجد كل تلك الثروات المعدنية إلى بناء قاعدة صناعية أوكرانية قوية ومتخصصة في إنتاج الحديد والصلب، حيث بلغ حجم صادراتها من المعادن ما بين عام 2004 و 2005 ما يعادل 40%. (Uiboupin, 2006، صفحة 10)

كما أن دولة أوكرانيا دولة ذات أهمية اقتصادية بالنسبة لروسيا، وأهم ما يميزها التربة الزراعية السوداء والموقع الجغرافي المتميز، حيث أن المقومات الطبيعية خصوصاً الزراعية والموقع الإستراتيجي لأوكرانيا جعلتها منطقة صراع من قبل القوى الاستعمارية، فقد كانت فترات الاحتلال من أجل السيطرة على الأراضي الزراعية الخاضعة لها، كما تقع أوكرانيا في المنطقة الشرقية من القارة الأوروبية يحدها منالشرق دولة روسيا ومن الجنوب البحر الأسود، وتقع بين بولندا و رومانيا، كما تكمن أهمية الموقع الجغرافي في أنها نقطة التقاء بين القارة الآسيوية والأوروبية، كما تبلغ مساحة أوكرانيا 603700 كم، كما توجهت أوكرانيا إلى اقتصاد السوق الانفتاح الاقتصادي بعد انهيار الاتحاد السوفيتي التي كانت عضواً فيه، والذي كان يتبنى النظام الاشتراكي ومركزية الأسواق، وكانت أوكرانيا ثاني دول الاتحاد اقتصادياً، كما تعتمد أوكرانيا على تربتها الخصبة في إنتاج المحاصيل الزراعية، فهي بلد زراعي في المقام الأول كما تمتلك أوكرانيا بعض الصناعات الهامة كالطاقة والوقود والمواد الحديدية وغير الحديدية والأخشاب والبتروكيماوات .

كما تغطي ثلثي مساحة أوكرانيا التربة السوداء المشهورة باسم 'Chornozem' وهي الأكثر خصوبة في العالم وتعتبر جزءاً مهماً من الثروة القومية، وذلك ما جعل من أكبر شركات صناعة الأغذية الغربية تسعى لدخول هذه المنطقة المحتكرة من طرف الشركات الوطنية لاستغلال مواردها، بحيث تؤمن الزراعة في أوكرانيا حوالي 10.5% من إجمالي الناتج المحلي الوطني، كما توظف ربع السكان العاملين، و أوكرانيا تمتلك 42.8 مليون هكتار من الأراضي الزراعية التي تضم 71% من المساحة الكلية للبلاد، منها 32.5% مليون هكتار صالحة للزراعة، و أوكرانيا لديها مناخ ملائم للزراعة على نطاق واسع، والتربة الزراعية الخصبة (أوكرانيا غنية بتربة شيرنوزوم و المعروفة بالتربة السوداء، و التي هي منأخصب الأتربة الزراعية في العالم و ذات مردودية عالية، و هذا النوع من التربة تغطي 41% من مساحة أوكرانيا، ومن المحاصيل الزراعية التي تنتجها نجد القمح والشعير والذرة وبنجر السكر والتبغ والبقول والفواكه.....، كما يبلغ إنتاج أوكرانيا 100 - 90 مليون طن من الحبوب، توجه منها 40 - 35 مليون طن للاستهلاك المحلي

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

و 60 مليون طن توجه نحو التصدير (تحتل أوكرانيا المرتبة 6 عالميا في تصدير الحبوب، و هذه الصادرات توجه نحو منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ، ومن ناحية أخرى توجد هناك منطقة " دونتسك " التي ينتمي لها الرئيس " يانوكوفيتش " وهي المنطقة الأشهر في أوكرانيا لأنها تجعل منها أحد أغنى الدول الأوروبية بالموارد الطبيعية، ففيها تقع مناجم الفحم والحديد والصناعات المعدنية، وأهم المراكز العلمية وأفضل الجامعات حيث يقدر احتياطي الفحم الموجود فيها بـ 109 مليار طن إضافة إلى مصادر الطاقة الأخرى : كالغاز ، البترول ، الجرانيت والجرافيت ، والمغنيزيوم.

أما بالنسبة للصناعة في منتصف الثمانينات أقامت أوكرانيا صناعة متطورة متعددة الأفرع تغطي حوالي 20 صناعة كبرى، و بالأخص توليد الطاقة والوقود والاستخراج و معالجة المواد الحديدية و غيرالحديدية ، و الصناعات البتروكيمياوية والصناعات الغذائية و الصناعات الخفيفة ، و يعد قطاع الطاقة من أكثر القطاعات إنتاجية في أوكرانيا حيث أنتجت في 2013 فقط 193.8 مليار كيلوواط/ساعة، خاصة من المحطات النووية (التي ورثتها أوكرانيا عن الإتحاد السوفيتي) و التي تغطي ما نسبته % 43 من إنتاج الطاقة ، كما تمتلك أوكرانيا 250 منجماً للتعدين ، وأكثر من 41 ألف شركة تعمل في مجالات الاستخراج و معالجة المعادن من بينها أكبر مصانع الصلب في العالم ، كما تنتج أوكرانيا: القطارات ، الحافلات، السفن والطائرات والسيارات ومحركات الطائرات ، و يتركز الجزء الأكبر من الصناعة في حوض دونتيسك، أين تتوفر مناجم الحديد و الفحم (بوستي، 2016-2017، الصفحات 202-203)

الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد العالمية والأزمة الروسية الأوكرانية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تطرقنا في البداية إلى موضوع سلاسل الامداد أو التوريد وعرفنا ماهية الامداد وتطوره لنفهم انه مصطلح كان موجود منذ زمن بعيد، حيث ظهر في أوائل القرن التاسع عشر. ثم إنتقلنا لتعريف عن سلاسل الامداد بشكل عام. مع إرفاقه بجملة من الأساسيات حول إدارة سلاسل الإمداد، من عناصره و تقييم فعاليته وأخيرا إلى مخاطر إدارة سلاسل التوريد التي تجلت في الأزمة الروسية على أوكرانيا. رغم أن العلاقات المتأزمة بين الطرفين ليست جديدة بل لها جذورو تأزمت أكثر في 2014 عندما انفصلت شبه جزيرة القرم عن أوكرانيا وانضمت لروسيا. انتهت العلاقات بينهما بنزاع مسلح في 2022 لأسباب متعددة أعلنها الجانب الروسي منها تهديد الأمن .

الفصل الثاني:

انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من
امدادات شركة أرامكو.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات

تمهيد:

في الساعات الأولى من يوم 24 فبراير 2022، بدأت روسيا غزوا عسكريا واسع النطاق على أوكرانيا أسفر عن تدمير البنية التحتية الرئيسية تسببت الحرب في نزوح جماعي إلى أكثر الأماكن أمانا واستقرارا. نتيجة لهذا الغزو فرضت الولايات المتحدة وأوروبا والعديد من الدول الأخرى (مثل كندا وأستراليا) عقوبات واسعة النطاق على روسيا، تستهدف الأشخاص والبنوك والشركات الكبيرة المملوكة للدولة، فضلا عن وجهتها الحربية كبيرة لأسواق السلع، وخاصة الغذاء والطاقة وهذا لكون روسيا وأوكرانيا تحتلان مكانة عالمية مرموقة في تصدير المواد الغذائية والطاقوية لاسيما الحبوب الغاز، حيث أدت الحرب للقائمة بينهما إغلاق الموانئ، وتعليق عمليات وإدخال شروط ترخيص التصدير لبعض المنتجات بسبب توقف التصدير خاصة من الجانبا لأوكرانيا خفض العرض الذي من شأنه انقطاع في الامدادات ورفع الأسعار عند مستويات عالية تاريخياً.

وعليه سيتم التطرق والبحث في تفاصيل اثر الأزمة الروسية الأوكرانية على الامدادات الطاقوية العالمية من خلال الإعتماد على العناصر التالية:

أولا، مكانة روسيا وأوكرانيا اقتصاديا، حيث سنتطرق الى مساهمة او مكانة روسيا وأوكرانيا في سلاسل الإمداد العالمية، وكذلك واقع قطاع الطاقة في روسيا، والعقوبات العالمية المفروضة على روسيا، وأخيرا واقع قطاع الطاقة الروسي بعد العقوبات المفروضة على روسيا.

ثانيا، سنقوم بعرض تأثير الأزمة الروسية الأوكرانية على الامدادات الطاقوية للشركة أرامكو، وذلك بدراسة انعكاسات الأزمة على الإنتاج، المبيعات وحصصة السوقية. كما سنعرض انعكاس الازمة على الامدادات الطاقوية للدول الاوربية.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

• المبحث الأول: مكانة روسيا وأوكرانيا اقتصاديا

لأوكرانيا وروسيا إمكانيات اقتصادية كبيرة من الموارد المعدنية والطاقية ومناطق زراعية، تعتبر أوكرانيا ثالث أكبر مصدر للذرة وخامس أكبر مصدر للقمح، وتعتبر كذلك أوكرانيا دولة صناعية من أكبر المنتجين للصلب وواحدة من أكبر عشر دول المصدرة للأسلحة، وكذلك روسيا ذات الإستراتيجية المرتكزة على الطاقة التي مكنتها من احتلال المرتبة الأولى في الإنتاج وثاني أكبر مصدر للبتروال الخام.

◀ المطلب الأول: أهم الشركاء الاقتصاديين لروسيا وأوكرانيا

أظهرت الأزمة الأوكرانية الروسية أن روسيا وأوكرانيا. لديهما حلفاء حول العالم في أمريكا اللاتينية وأوروبا ودول الاتحاد السوفياتي سابقا كما في الشرق الأوسط والصين.

✓ الفرع الأول: أهم الشركاء الاقتصاديين لروسيا

بعد مرور عام على اندلاع الحرب الروسية على أوكرانيا وما أعقبها من حزم العقوبات الغربية ، اتضح حجم التبادل في خريطة شركاء روسيا الأساسيين. إلى أن الشركاء التجاريين الرئيسيين لروسيا مع انتهاء عام 2022 هم الصين وتركيا ، والخارجون من لائحة البلدان الأولى من حيث التجارة ألمانيا وبيلاروسيا.

وفي كلا من العامين 2021 و عام 2022 حتى بداية 2023 كانت الصين من أهم الشركاء التجاريين ومن أهم مستورد موردي الطاقة الروسية حيث وصلت التبادلات التجارية في نهاية الشهر ديسمبر إلى 8.36 مليار دولار وفي بداية عام 2022 وصلت إلى 7.79 مليار دولار وفي بداية 2023 ارتفعت الصادرات الروسية إلى الصين ووصلت إلى 9.31 مليا دولار .

وكانت الصين تورد لروسيا مختلف أجهزة مثل الهواتف وأجهزة الكمبيوتر و البطاريات ووصلت قيمة التصدير لروسيا ف عام 2021 إلى 67.7 مليار دولار ، وفي المرتبة الثانية والثالثة الهند وتركيا خاصة في السنوات الأخيرة كانت الشراكة الهندية تركية الروسية في تقارب وهذا أدى إلى زيادة التبادلات التجارية بينهما.

في الجدول التالي نلخص أهم الشركاء التجاريين في عامي 2021-2022. و بداية 2023.(القيمة بدولار)

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

الجدول رقم(05):أهم الشركاء التجاريين لروسيا من 2021 الى بداية 2023

بداية عام 2023			عام 2022			عام 2021		
الصادرات	الواردات	البلد	الصادرات	الواردات	البلد	الصادرات	الواردات	البلد
9.31 مليار	8.09 مليار	الصين	7.97 مليار	7.34	الصين	4.94 مليار	4.76	الصين
5.09 مليار	282 مليون	الهند	4.56 مليار	386 مليون	تركيا	2.81 مليار	1.82	ألمانيا
4.73 مليار	798 مليون	تركيا	4.43 مليار	2.37	ألمانيا	1.95 مليار	406 مليون	الولايات المتحدة الأمريكية
1.29 مليار	476 مليون	اليابان	2.01 مليار	934 مليون	كوريا الجنوبية	1.87 مليار	329 مليون	تركيا
1.15 مليار	476 مليون	كوريا الجنوبية	2 مليار	366 مليون	المملكة المتحدة	1.35 مليار	333 مليون	المملكة المتحدة

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على بيانات المنشورة على موقع The Observatory of Economy
Complexit(russia, 2020)

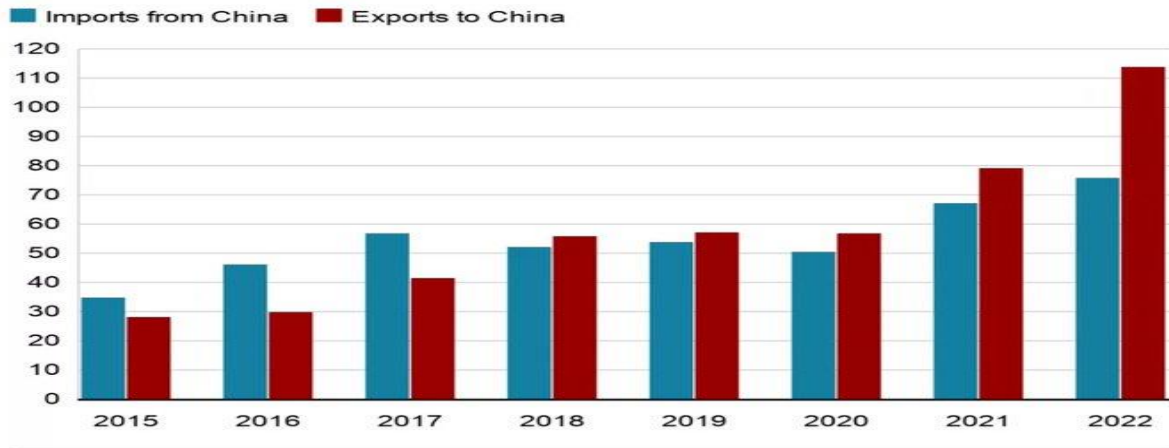
<https://oec.world/en/profile/country/rus?depthSelector1LatestTrends=HS4Depth&yearSelector1=2020>

نلاحظ من الجدول السابق أن الصين هي شريك الجاري الأول لروسيا حتى بعد الأزمة الروسية الراهنة و رغم العقوبات استمرت حركة تجارة بينهما. بل ارتفعت بعد الحظر الذي فرض على روسيا وأصبحت الصين تصدر منتجاتها الالكترونية و آلات النقل والهواتف.. الخ لروسيا بعد أن كانت هذه الأخيرة تستوردها من دول أوروبا.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

الشكل رقم (13): حجم التبادل التجاري بين روسيا والصين.

Russia's growing trade with China
in US\$bn



المصدر: (bbc.com, 2022) <https://www.bbc.com/news/60571253>

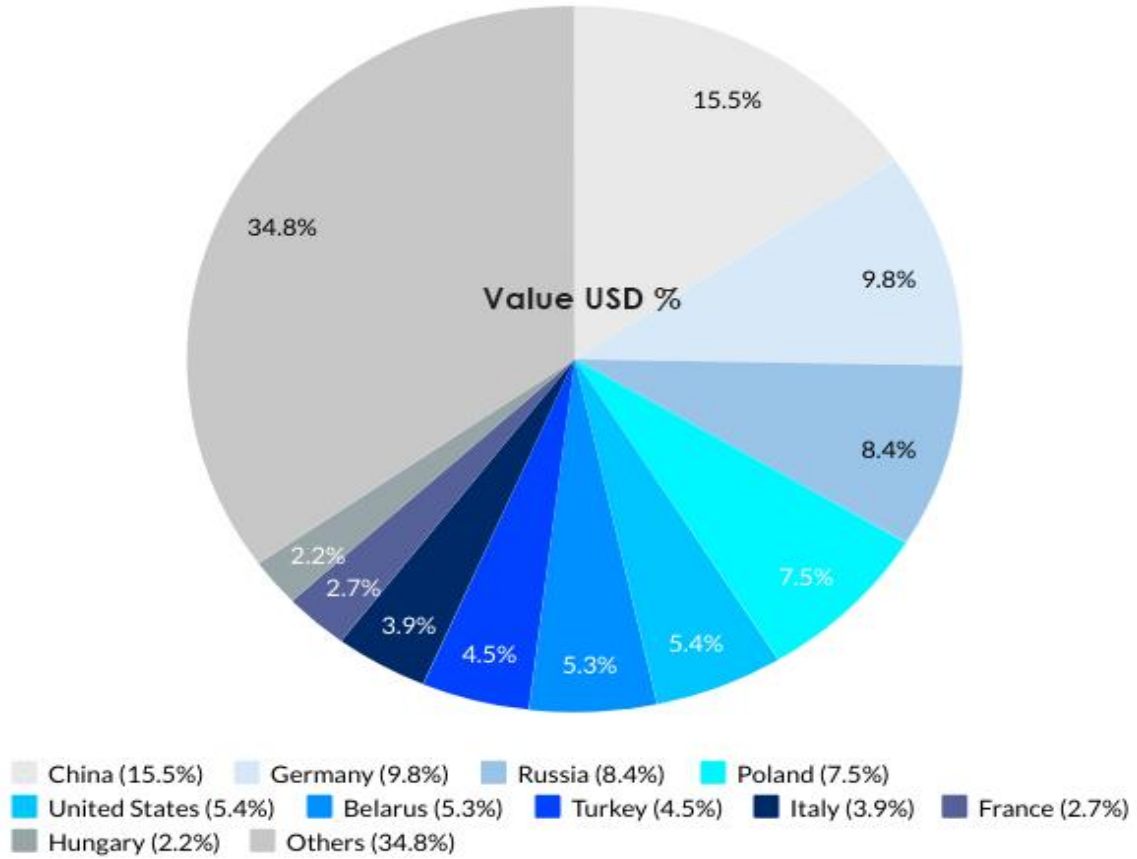
زادت الواردات الروسية من الصين بنسبة 13% إلى 76 مليار دولار وزادت صادراتها إلى الصين بنسبة 43% لتصل إلى 114 مليار دولار. مع انخفاض تجارة روسيا مع الدول الغربية في عام 2022 ، أصبحت الصين إلى حد بعيد ، أهم شريك تجاري لها.

✓ الفرع الثاني: أهم الشركاء الاقتصاديين لأوكرانيا.

تتميز أوكرانيا بأراضيها الخصبة التي جعلتها تشكل مورد مهم ومصدر أساسي حيث صدرت أوكرانيا نحو 18 مليون طن قمح من إجمالي 24 مليون طن ما يجعلها خامس مصدر للقمح على مستوى العالم، وتضم قائمة عملائها الصين والاتحاد الأوروبي، لكن دول العالم النامي يشكل أهم مصدر لواردات القمح الأوكرانية.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات

الشكل رقم(14): أهم شركاء المصدرين لأوكرانيا في 2020.

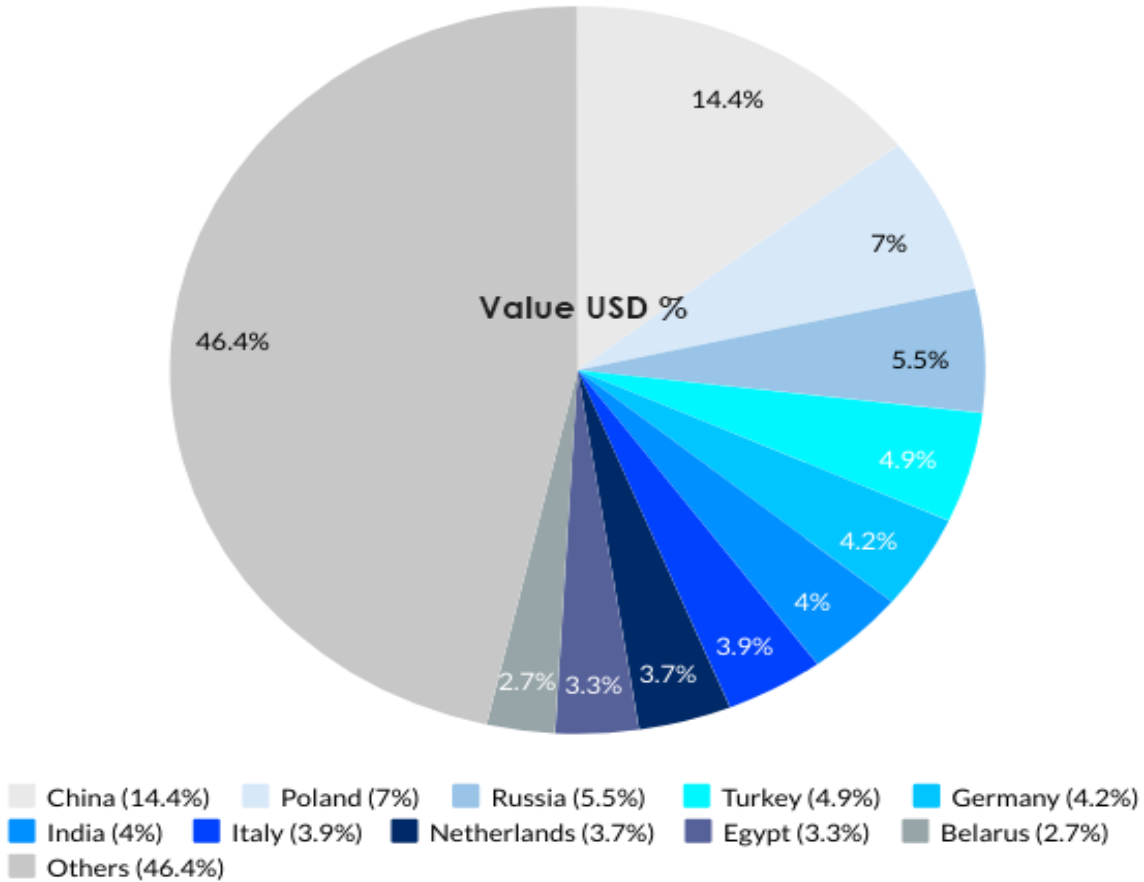


المصدر: <https://www.exportgenius.in/export-import-trade-data/ukraine-import.php> (2021 ، exportgenius)

وفقاً لبيانات استيراد أوكرانيا ، كانت أهم 10 فئات استيراد في أوكرانيا في عام 2020 هي الوقود المعدني والزيوت (14.3%) ، والآلات (11.2%) ، والمركبات (10.2%) ، والآلات والمعدات الكهربائية (9.9%) ، والمنتجات الصيدلانية (4.6%) ، بلاستيك ومصنوعات (4.6%) ، منتجات كيميائية متنوعة (2.4%) ، بصريات ، تصوير ، معدات طبية (2.3%) ، حديد وصلب (1.9%) ، مطاط (1.7%).

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات

الشكل رقم(15): أهم شركاء المستوردين من أوكرانيا في 2020



المصدر: (2021، exportgenius) <https://www.exportgenius.in/export-import-trade-data/ukraine-import.php>

تصدر أوكرانيا بشكل أساسي الصلب والفحم والوقود والمنتجات البترولية والكيماويات والآلات ومعدات النقل والحبوب مثل الشعير والقمح يذهب أكثر من 60% من الصادرات إلى دول أخرى من جمهوريات الاتحاد السوفياتي السابق، كون روسيا وكازاخستان وبيلاروسيا هي الأكثر أهمية. وتشمل الدول الأخرى مثل تركيا والصين.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

تعد روسيا مصدرا أساسيا للغاز الطبيعي وثاني أكبر مصدر للنفط الخام، حيث تمثل روسيا نحو 25% من صادرات الغاز الطبيعي العالمي، و18% من صادرات الفحم ، و11% من صادرات النفط الخام العالمي، ومن ثم فإن المخاطر المحتملة ستؤدي إلى ضغوطا لانخفاض الحاد في المعروض من هذه السلع، وهذا بدوره يؤدي إلى عرقلة أعمال البناء والبتروكيماويات والنقل. والذي من شأنها أيضا أن يخفض النمو الاقتصادي.

تمثل روسيا 5.5% من إنتاج الألمنيوم العالمي، مما يجعلها ثالث أكبر منتج في العالم بعد جمهورية الصين الشعبية والهند. والجدير بالذكر أن تركيا تستورد 35% من وارداتها من الألمنيوم من روسيا ، وتستورد اليابان وبولندا والصين أكثر من 10% من الألومنيوم من روسيا. الألمنيوم الروسي أقل كثافة نسبياً من ثاني أكسيد الكربون من البدائل الموجودة في الصين والهند ودول الخليج ، حيث تعمل المصاهر في البلاد بشكل كبير على الطاقة الكهرومائية.

تمتلك روسيا 11% من إنتاج النيكل العالمي و 15% من صادرات النيكل العالمية. وهي مورد رئيسي للنيكل إلى فنلندا بحصة استيراد تبلغ 84% . كما تصدر النيكل إلى هولندا وأوكرانيا والصين بحصة واردات 34% و 23% و 13% على التوالي.

المصدرين الرئيسيين للبلاديوم هم روسيا وجنوب إفريقيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة وألمانيا وإيطاليا وبلجيكا. تمثل روسيا 43% من إنتاج البلاديوم العالمي و 21% من صادرات العالم من البلاديوم. تعتمد العديد من الدول على روسيا للحصول على حصة كبيرة من وارداتها من البلاديوم ، من بينها اليابان (43%) ، الولايات المتحدة (37%) ، المملكة المتحدة (30.5%) ، الصين (28.5%) ، إيطاليا (26%) ، ألمانيا (21%) وكوريا (20%).

روسيا هي واحدة من أربعة مصدرين رئيسيين لأكاسيد الفاناديوم. والدول الأخرى هي جنوب إفريقيا والبرازيل والصين. تمثل روسيا 21% من إنتاج أكاسيد الفاناديوم العالمية و 25% من صادرات العالم من أكاسيد الفاناديوم. تعد جمهورية التشيك الأكثر اعتماداً على روسيا ، حيث تمتلك 88% من حصة الواردات الروسية. تمتلك روسيا أيضاً حصة كبيرة من الواردات من أكاسيد الفاناديوم إلى الصين (31%) والهند (21%). (تستخدم أكاسيد الفاناديوم لإنتاج الفيروفاناديوم) ، والذي يستخدم بدوره كمادة مضافة في السبائك الحديدية. تختلف سلاسل التوريد الخاصة بمنتجات الفاناديوم بشكل ملحوظ بين المنتجين المختلفين .

تتركز صادرات البوتاسيوم بين كندا وبيلاروسيا وروسيا. تمتلك روسيا 18% من إنتاج البوتاسيوم العالمي و 14.5% من صادرات البوتاسيوم العالمية . (The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine 2022)

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات

الجدول رقم (06): مساهمة المواد الروسية في سلاسل الإمداد العالمية.

المادة	نسبة الإمداد عالميا	استخداماتها
نيكيل	15%	الفولاذ المقاوم للصدأ والمغناطيس وسبائك البناء والنقل والمعدات الطبية والأجهزة الإلكترونية
البلاديوم	1%	المجوهرات وطب الأسنان المكثفات التي تخزن الطاقة في الأجهزة.
الفاناديوم	25%	يحسن الاستقرار ومقاومة التآكل لسبائك الفولاذ للتطبيقات في المركبات الفضائية والمفاعلات النووية والطائرات. تستخدم بعض سبائك الفاناديوم في المغناطيس
البوتاسيوم	14.5%	مغذيات النبات والمحاصيل ذات الخصائص المعززة للجودة للفواكه والخضروات والأرز والقمح والحبوب الأخرى والسكر والذرة وفول الصويا وزيت النخيل والقطن.
المنيوم	5.5%	المركبات والطائرات وقطاع الطاقة وتغليف المواد الغذائية والمشروبات.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات منظمة التعاون الاقتصادي (The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine) [https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-\(2022-s-war-on-Ukraine\)-endangered-by-Russia/supply-of-critical-raw-materials-endangered-by-russia-s-war-on-ukraine-e01ac7be](https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-(2022-s-war-on-Ukraine)-endangered-by-Russia/supply-of-critical-raw-materials-endangered-by-russia-s-war-on-ukraine-e01ac7be)

✓ ثانيا : مساهمة أوكرانيا في سلاسل الإمداد العالمية

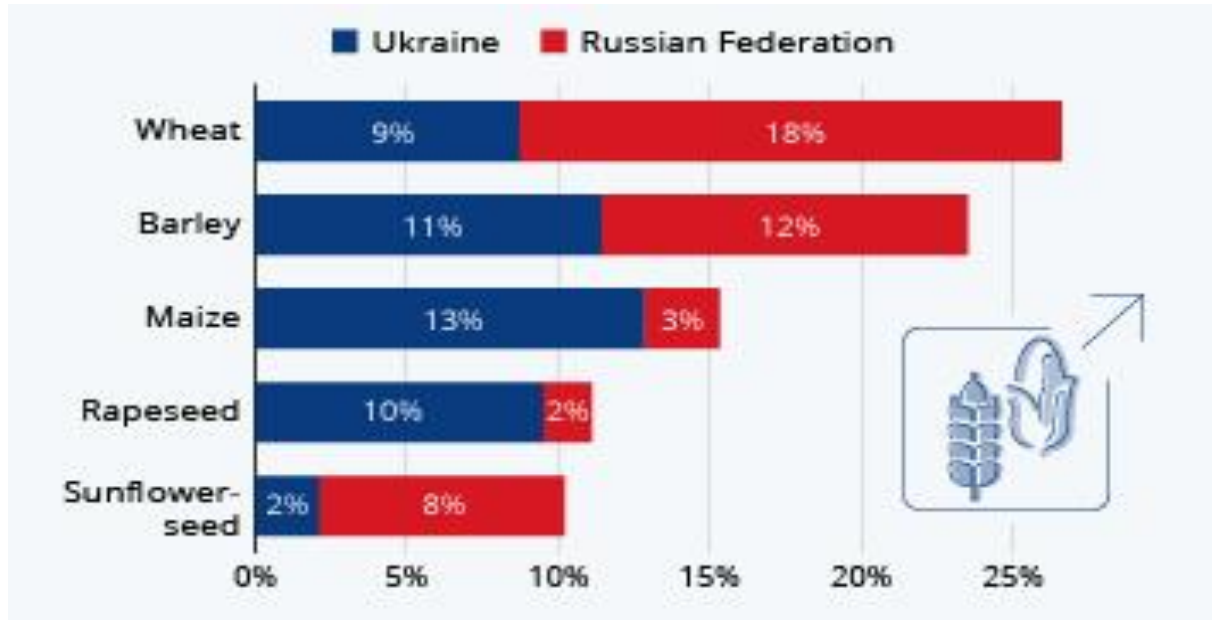
استحوذت الصادرات الأوكرانية على حصة متزايدة من التجارة العالمية. في السنوات الثلاث السابقة للحرب، شكلت صادرات أوكرانيا 15% من تجارة الذرة العالمية و 10% من تجارة القمح العالمية. في هذه الفترة، كانت أوكرانيا رابع أكبر دولة مصدرة للذرة وخامس أكبر دولة مصدرة للقمح.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

شهد إنتاج القمح انتعاشاً مماثلاً في عام 2021 مقارنة بعام 2020 ، حيث ارتفع من 26 مليون طن متري إلى 33 مليون طن متري . كانت كل من محاصيل الذرة والقمح في أوكرانيا لعام 2021 أعلى من مستويات المدى الطويل ، حيث سجل محصول القمح مستوى قياسياً مرتفعاً ، وجاء محصول الذرة في المرتبة الثانية بعد المستوى الذي شوهد في عام 2018 حيث أنتجت أوكرانيا حوالي 41 مليون طن متري من الذرة في عام 2021. (Zulauf, 2023)

الشكل رقم (17): مساهمة أوكرانيا روسيا في الإمداد الغذائي في العالم.



المصدر: (Richter, Why the War in Ukraine Threatens Global Food Security, /2022)https://www.statista.com/chart/27225/russian-and-ukrainian-share-of-global-crop-exports

انخفاض إنتاج الذرة لعام 2022 "فقط" بنسبة 25٪ عن متوسط السنوات الثلاث السابقة التي تأثرت بشدة بالنزاع. يتركز إنتاج الذرة بشكل أكبر في الوسط الشمالي والذي كان محور الغزو الروسي.

المطلب الثاني: واقع قطاع الطاقة في روسيا.

تمتلك روسيا أهمية كبيرة في إنتاج وتصدير المواد الخام المختلفة، فهي من أكبر مصدري النفط ومنتجاته والفحم والغاز الطبيعي؛ وهذا من أسباب جلب الاستثمارات الأجنبية لها ولجوء دول أحراراً لاستيراد المواد الطاقوية المختلفة منها.

✓ الفرع الأول: الشركات المتعددة الجنسيات في روسيا .

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

هناك العديد من الشركات الأجنبية المستثمرة في روسيا و التي تلعب دور في الدخل الوطني الروسي على شكل ضرائب ودخول العملة الصعبة لها.ومن أبرز الشركات المتعددة الجنسيات المتواجدة فيها سنذكر بعض منها من حيث الأعلى الايرادات وهي :

الجدول رقم (07): أهم الشركات المتعددة الجنسيات في روسيا.

الشركة	مقرها	مجالها	نسبة ايراداتها
Globaltrans Investment	قبرص	النقل والخدمات اللوجستية	97.2%
Yandex	هولندا	التكنولوجيا والاتصالات	93.5%
Ros Agro	قبرص	السلع الاستهلاكية المعبأة	67.7%
VEON	هولندا	التكنولوجيا والاتصالات	47.9%
Evraz	المملكة المتحدة	شركة تعدين وتصنيع الصلب	38.2%

المصدر: (Multinational Companies with the Highest Revenue Exposure to Ukraine and Russia)

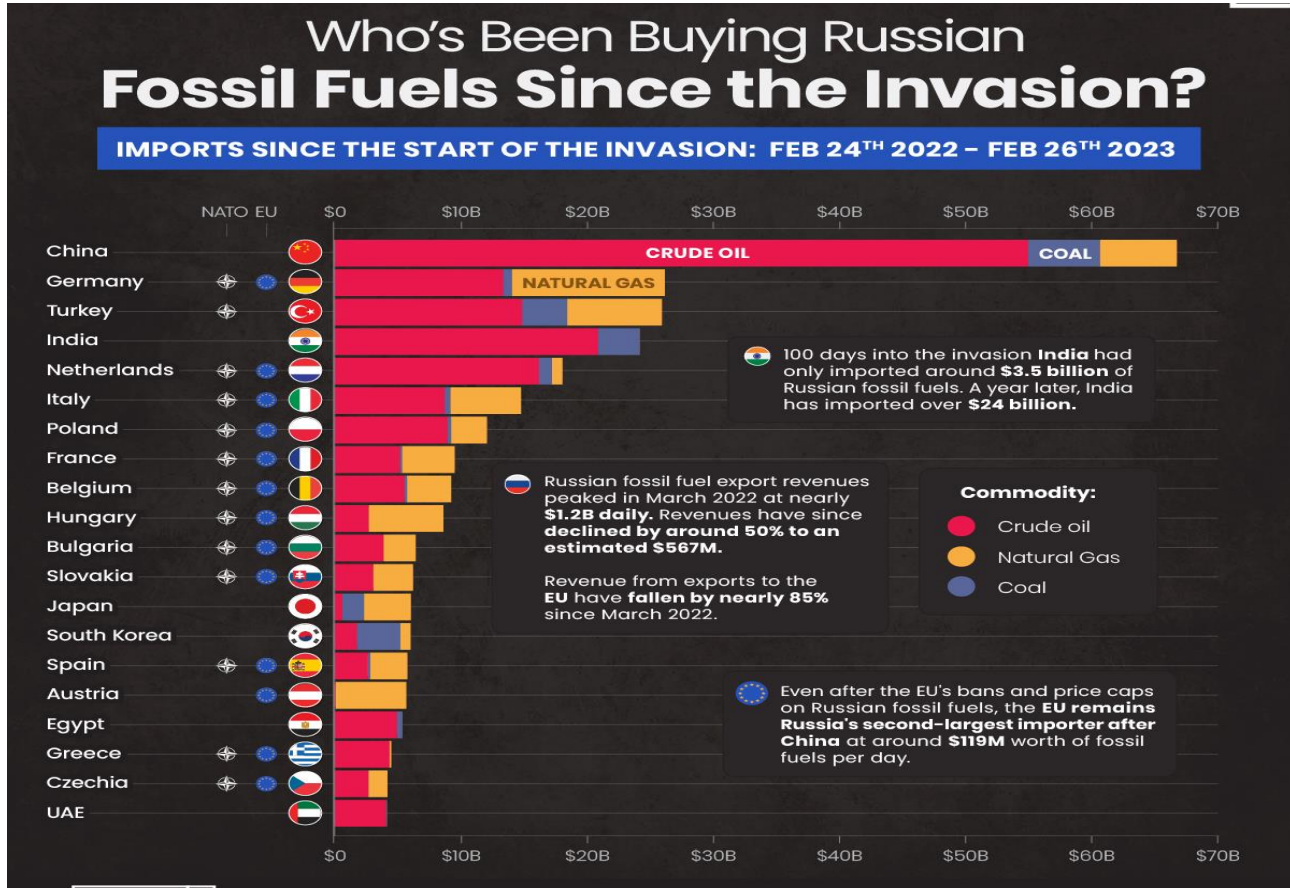
[https://www.globaldata.com/data-insights/macroeconomic/multinational-companies-with-the-\(2022/highest-revenue-exposure-to-ukraine-and-russia](https://www.globaldata.com/data-insights/macroeconomic/multinational-companies-with-the-(2022/highest-revenue-exposure-to-ukraine-and-russia)

وهناك العديد من الشركات المتعددة الجنسيات الأخرى المتواجدة في روسيا مثل إل جي إلكترونيكس LG Electronics وهيونداي الكورية لصناعة السيارات PepsiCo, macdonald وشركة مونديليز

✓ الفرع الثاني: الدول المستوردة لمواد الطاقة في روسيا.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

الشكل رقم (18):ترتيب الدول المستوردة لمواد الطاقة الروسية في 2022



المصدر: (Kostand & Clayton, 2023) <https://www.visualcapitalist.com/which-countries-are-buying-russian-fossil-fuels>

كما ذكرنا سابق كانت الصين أهم شريك تجاري واهم مستورد من روسيا المواد الطاقوية على مدى ثلاث سنوات ماضية. وألمانيا المعتمدة على أنابيب الغاز القادم من روسيا عبر خطي نورد ستريم 1 و2

(ألغت ألمانيا افتتاح خط أنابيب - هو نورد ستريم 2 - ردا على العدوان الروسي في أوكرانيا) ، تتبعها تركيا العضو في الناتو ولكنها ليست عضواً في الاتحاد الأوروبي لهذا لم تتأثر بالحظر المفروض على مواد الطاقوية الروسية. الهند صعدت وارداتها من الوقود الأحفوري ، من 3 ملايين دولار يومياً في يوم الغزو إلى 81 مليون دولار يومياً اعتباراً من 22 فبراير في عام الفائت كان هذا بسبب خفض روسيا لأسعار الطاقة لجلب المشترين .

• المطلب الثالث: العقوبات المفروضة على روسيا.

استهدفت العقوبات الغربية أيضا عددا من الأشخاص البارزين في روسيا، على رأسهم الرئيس فلاديمير بوتين ووزير خارجيته سيرغي لافروف، الذي تم تجميد أصوله في الولايات المتحدة، وكندا، والاتحاد الأوروبي، وبريطانيا، علاوة على حظر سفرهما إلى الولايات المتحدة.

بالإضافة إلى ذلك، استهدفت الولايات المتحدة أصول ثمانية آخرين من الأوليغارش(رجال الأعمال) والمسؤولين الروس، بما في ذلك رجل الأعمال أليشر عثمانوف.

وفرضت أستراليا عقوبات على الأثرياء الروس، وأكثر من 300 من البرلمانين الروس، الذين صوتوا بالسماح بإرسال الجيش إلى أوكرانيا.

وفرضت اليابان عقوبات على مؤسسات وشخصيات روسية، وعلقت صادرات عدة سلع إلى روسيا، منها صادرات أشباه الموصلات. (bbc.com، 2022)

رابعا: حظر المعاملات مع البنك المركزي لروسيا.

حظرت جميع المعاملات مع البنك المركزي الوطني لروسيا المتعلقة بإدارة احتياطيات وأصول البنك المركزي الروسي .نتيجة لتجميد أصول البنك المركزي ، لم يعد بإمكان البنك المركزي الوصول إلى الأصول التي خزنها في البنوك المركزية والمؤسسات الخاصة في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة.

في ديسمبر 2022 ، أضاف الاتحاد الأوروبي بنك التنمية الإقليمي الروسي إلى قائمة الكيانات المملوكة للدولة أو التي تسيطر عليها روسيا والتي تخضع لحظر كامل للمعاملات.

بسبب الحظر المفروض على المعاملات من الاتحاد الأوروبي ودول أخرى ، يقدر أن أكثر من نصف الاحتياطيات الروسية مجمدة. (sanctions against russia explained، 2023)

وبالتالي ، لا يمكن لروسيا استخدام احتياطي الأصول الأجنبية هذا لتوفير الأموال لبنوكها وبالتالي الحد من آثار العقوبات الأخرى .حتى احتياطيات الذهب المخزنة في روسيا تبدو الآن أكثر صعوبة في البيع بسبب العقوبات الدولية التي تؤثر على الكيانات الروسية.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

كما حظر الاتحاد الأوروبي بيع وتوريد ونقل وتصدير الأوراق النقدية المقومة باليورو إلى روسيا. والهدف من ذلك هو الحد من وصول الحكومة الروسية ومصرفها المركزي والأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين في روسيا إلى النقود باليورو بهدف منع الالتفاف على العقوبات.

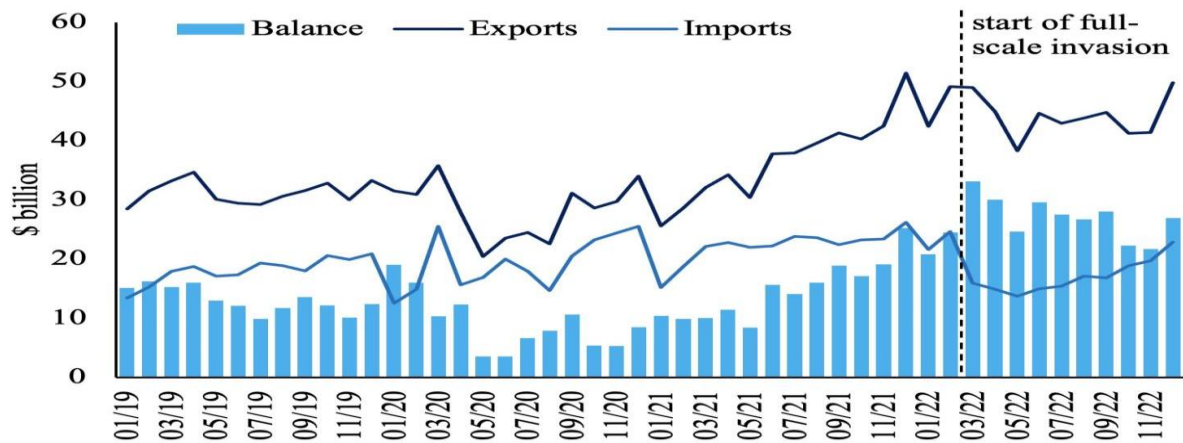
✓ الفرع الثاني: واقع قطاع الطاقة الروسي بعد العقوبات المفروضة عليها.

لقد خلقت العقوبات تحديات اقتصادية لروسيا وكانت ردًا على حرب روسيا عام 2022 على أوكرانيا وبسببها يواجه الاقتصاد الروسي مشكلات عدة حالياً، مع التراجع الشديد في صادرات الغاز وتقلص القوة العاملة والنقص في بعض سلاسل الإنتاج وهبوط قيمة الروبل، وتوقف قطاع السياحة وغيرها ومنها سنذكر أثر هذه العقوبات على قطاع الطاقة الروسي.

• أولاً: عائدات الطاقة الروسية.

انخفضت أحجام واردات الطاقة من روسيا إلى حلفاء أوكرانيا بشكل ملحوظ خلال النصف الثاني من عام 2022 بما في ذلك الابتعاد عن الغاز الروسي. فقد دعمت الأسعار المرتفعة إجمالي عائدات الطاقة الروسية وأدت إلى صادرات قياسية عالية بلغت 532 مليار دولار ، بزيادة قدرها 21٪. خلال عام 2021. في الوقت نفسه ، انخفضت الواردات بشكل كبير في عام 2022 إلى 217 مليار دولار ، بانخفاض قدره 18٪ عن عام 2021 ، بسبب الانخفاض الحاد في الواردات في الربع الثاني استجابةً لعقوبات الاستيراد.(Babina, 2023)

الشكل رقم (19): تغير في عائدات الطاقة الروسية من 2019 إلى 2022



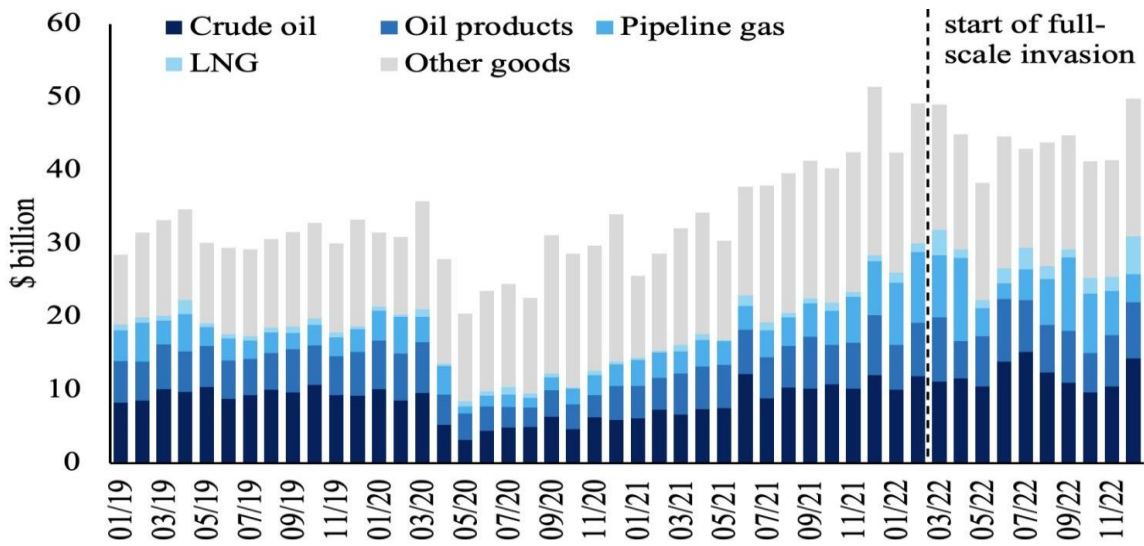
المصدر: (Babina, 2023) <https://cepr.org/voxeu/columns/assessing-impact-international-sanctions-russian-oil->

exports

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

بلغت صادرات النفط والغاز 333 مليار دولار في عام 2022 تمثل 63% من إجمالي صادرات السلع حيث بلغ النفط الخام 142 مليار دولار، والمنتجات النفطية 83 مليار دولار، والغاز الطبيعي 108 مليارات دولار. كانت قدرة روسيا على إعادة توجيه شحنات النفط الخام من الدول الغربية التي بذلت جهوداً كبيرة لتقليل اعتمادها على النفط الروسي أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على الكميات ، بينما أدى ارتفاع أسعار النفط العالمية إلى زيادة عائدات التصدير. في مجال الغاز الطبيعي، أدى ارتفاع الأسعار إلى تعويض الانخفاضات الحادة في أحجام الغاز نتيجة لقرار روسيا بقطع الإمدادات عن أوروبا في النصف الثاني من عام 2022.

الشكل رقم (20) : واقع الامدادات الطاقوية الروسية على مدار سنوات الى عام 2022.



المصدر: (Babina, 2023) <https://cepr.org/voxeu/columns/assessing-impact-international-sanctions-russian-oil-exports>

انخفضت أرباح حروسيما من صادرات الوقود الأحفوري في ديسمبر 2022 إلى أدنى مستوياتها منذ بدء غزو أوكرانيا. كلف حظر النفط الأوروبي الحد الأقصى لأسعار حروسيما ما يقدر بنحو 160 مليون يورو في اليوم، حيث تسببت هذه الإجراءات في انخفاض بنسبة 12% في صادرات النفط الخام الروسية وانخفاض بنسبة 23% في أسعار البيع، مع انخفاض بنسبة 32% في عائدات النفط الخام الروسي في ديسمبر وحده. أدت وقفًا مؤقتًا لبيع استيراد النفط عبر خطوط الأنابيب إلى انخفاض بنسبة 5% آخر في نهاية ديسمبر.

بينما لا تزال حروسيما تقدر بنحو 640 مليون يورو يوميًا من تصدير الوقود الأحفوري (انخفاضًا من أعلى مستوى بلغ 1000 مليون يورو في مارس ومايو 2022)

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية - ادلة من امدادات

الشركات

، فإن خطر الاتحاد الأوروبي على واردات النفط المكرر، وتمديد سقف الأسعار للنفط المكرر، وتشير التقديرات إلى أن التخفيضات في واردات النفط عبر خطوط الأنابيب إلى بولندا قد خفضت هذا بنحو 120 مليون يورو يومياً اعتباراً من فبراير 2023 (Disney, 2023)

• ثانياً: المستورد ينمو اذ الطاقة بعد العقوبات

كانت علاقة موسكو بحليفاتها الرئيسية المتبقية بكنيتشبهشكلمتزايد التبعية الاقتصادية. تمثلت التجارة بين البلدين بنحو الثلث لتصل إلى المستوى قياسي يبلغ 190 مليار دولار في عام

، مثلت سلعة الطاقة أكثر من ثلثي الصادرات الروسية إلى الصين وروسيا هيتانياً كبيراً لمورد للنفط للصين، ورابعاً أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال. (Prokopenko, 2023)

كما ارتفعت طلباتها لهند من الخام الروسي في منتصف 2022، مع انخفاض للسعر.

ورغم هذا العقوبات تلمتخلى الدول الغربية عن مواد الطاقة الروسية. وحتالآن، تدفع لبروسيا 220 مليون دولار يومياً مقابل امدادات النفط والغاز، أي أكثر من ربع امدادها لبروسيا من قبلها. معاً علق خط أنابيب نوردي ستريم 2. (الاعلامية، 2022).

• ثالثاً: المسارات البديلة لروسيا للامداد الطاقوي بعد سلسلة العقوبات.

قوة سيبريا: أكبر خط أنابيب لنقل الغاز شرقاً لأراضي روسيا، ويعمل على إيصال الغاز من مقاطعة إركوتسك بجمهورية ياكوتيا، شرق سيبريا، إلى المستهلكين في آسيا وسواق شرق البلاد إلى الصين. يبلغ طول خط أنابيب نحو 3 آلاف كيلومتر، حيث ينقل الغاز من حقول جديدة بينهما "تشاناندا" و"كوفيكنا".

أبرم الاتفاق حول هذا المشروع مع شركة "غازبروم" الروسية العملاقة والشركة الصينية الوطنية للنفط والغاز في مايو/أيار 2014، ليفتح بعد نحو 5 سنوات ونصف السنة، كما تبلغ مدة العقد مع بعين 30 عاماً. تؤكد غازبروم أن "قوة سيبريا" أكبر مشاريعها الاستثمارية على الإطلاق.

يوفر هذا الخط إمكانية تصدير 38 مليار متر مكعب من الغاز سنوياً إلى الصين، ويعزز إمكانية التصدير لروسيا التيتري بالأنل على شمس صدر الغاز، مع 225 مليار متر مكعب في العام. (الجزيرة، 2022)

ممر شمال - جنوب : مشروع عنق قندول يعمل اق، طر حلال لقممة الاتحاد الأوروبي في هلسنكي سنة 1992
كالمرة التاسعة من ضمن عشرة ممرات، ثم وقعت الدول الثلاث، إيران والهند وروسيا، عام 2000 على الوثيقة الأولى لإنشاء نفيسانت بتر سبرغالروسية.

عام 2016، التحقت دولاً خرب بالمشروع، هي: سلطنة عمان، تركيا، كازاخستان، أرمينيا، قرغيزستان، طاجيكستان، بيلاروسيا، أوكرانيا، سورية، وبلغاريا، إلجانبا للدول المؤسسة الثلاث.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية - ادلة من امدادات

الشركات

ويتكون "مشمال - جنوب" منشبكة خطوط بحرية وبرية وسكك حديدية يبلغ طولها 7200 كيلومتر، ويبدأ من مومبايا الهند ليربط المحيط الهندي بمنطقة الخليج مع بحر قزوين مروراً بإيران، ثم يتوجه إلى سانبترسبرغ الروسية، ومنها إلى شمالاً أوروبا وصولاً إلى العاصمة الفنلندية هلسنكي.

ويعتبر هذا المشروع أحد أخصا الطرق الرابطة بين قارتي آسيا وأوروبا، وبذلك ينافس قناة السويس، حيث تتقلص تكاليف النقل عبره بمقدار 2500 دولار مقابل كل 15 طناً، هذا فضلاً عن أن ذلك يستغرق 14 يوماً فقط، فيمقابل 40 يوماً عبر طريق قناة السويس، حسب البيان التاليريانية. (العربي، 2021)

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية - ادلة من امدادات الشركات

• المبحث الثاني: تأثير الأزمة الروسية الأوكرانية على امدادات الطاقوية دراسة حالة شركات - أرامكو -

أرامكو السعودية هي أحد أكبر شركات الطاقة والكيمياء المتكاملة في العالم.

وتتضمن قطاعا الأعمال الرئيسة في أرامكو السعودية كإنتاج وتنقية البترول، وقطاع التكرير والكيمياء والتسويق، وتساندهما في ذلك أنشطة الأعمال العامة.

وتتمركز أعمال الشركة في مجال التنقيب والإنتاج بحسب كل رئيسية في المملكة العربية السعودية، بينما تمتد رقعة أعمال قطاع التكرير والكيمياء والتسويق لتشمل مناطم مختلفة حول العالم.

وسنحلل في هذا المبحث كيف أثرت الأزمة الروسية الأوكرانية على إنتاج وعلمية شركة أرامكو من 2020 إلى 2022 لفهمها التغيرات التي حدثت في قطاع الطاقة وكيف أدت لتأثير سلاسل الامداد الطاقوية للشركة .

المطلب الأول : انعكاسات الأزمة الروسية الأوكرانية على امدادات الطاقوية لشركة أرامكو من 2021 و 2022.

الجدول رقم (08): مقارنة لإنتاج النفط الخام و الغاز في عام 2020 و 2021 و 2022

المادة	السنة	2020	2021	2022
النفط الخام		9.2 مليون برميل	9.2 مليون برميل	12 مليون برميل
الغاز		10.7 مليار قدم مكعبة	10.1 مليار قدم مكعبة	10.6 مليار قدم مكعبة
		قياسية في اليوم	قياسية في اليوم	قياسية في اليوم

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على معلومات من موقع شركة أرامكو الرسمي (السعودية،

https://www.aramco.com/ar/news-media/publications.(2022

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

في كل من سنتي 2020 و 2021 حافظت شركة أرامكو على نفس قدر الإنتاج بسبب التعافي من الأزمة الصحية التي حدثت في العالم لهذا لم ترفع إنتاجها بسبب ضعف الطلب الحاصل في ذلك الوقت و السبب الثاني هو قرار دول التابعة لأوبك بخفض الإنتاج لتوازي مع العرض المتواجد في السوق.

وفي نفس السنتين(2020-2021) خفضت إنتاجها من الغاز الطبيعي من 10.7 مليار قدم مكعبة قياسية في اليوم إلى 10.1 مليار قدم مكعبة قياسية في اليوم. لنفس السبب وهو تراجع الطلب العالمي و انقطاع في بعض سلاسل الإمداد.

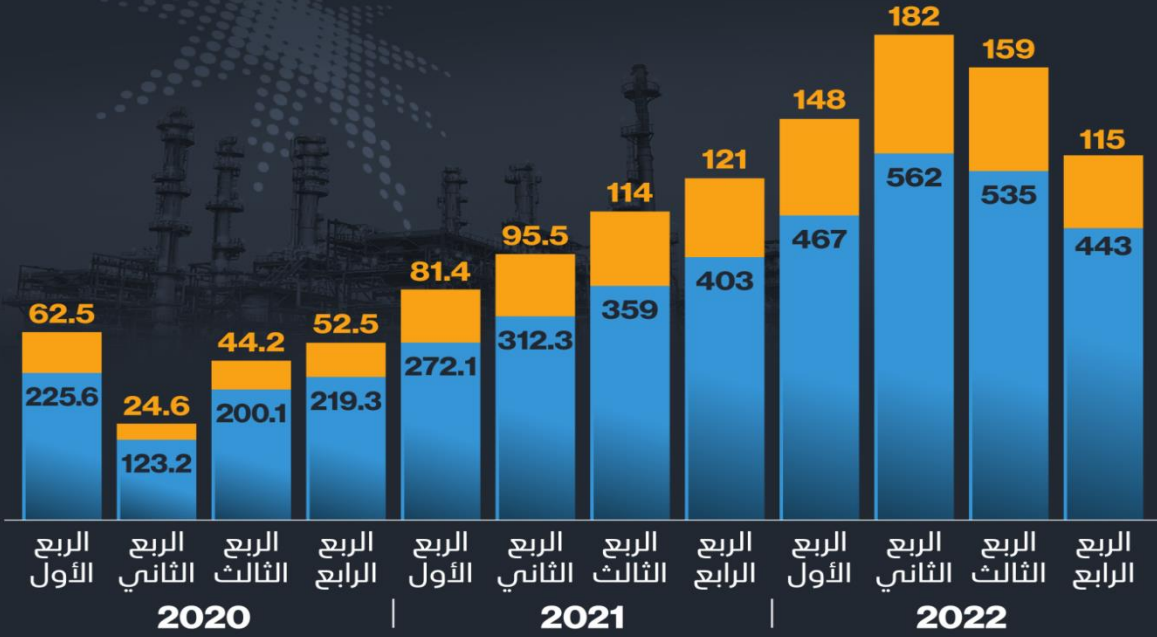
وفي 2022 أرتفع الإنتاج من 9.2 في 2021 إلى 12 مليون برميل والغاز من 10.1 إلى 10.6 مليار قدم مكعبة قياسية في اليوم بسبب الغزو الروسي على أوكرانيا وانخفاض الطلب على مواد الطاقة الروسية بسبب العقوبات العالمية التي تفرض ضرائب على مستوردين الطاقة من روسيا و محاولة إيجاد البدائل و توزيع الطلب العالمي على العديد من البلدان مثل شمال إفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط .

ولهذا رفعت شركة أرامكو سقف الإنتاجي لسد الطلب وارتفعت إيراداتها في الربع الثاني من 2022 لتصبح أكبر شركة من حيث الأرباح وحققت إيرادات قدرها 592 مليار ريال.

الشكل رقم (21): أرباح شركة أرامكو تتراجع في الربع الرابع من 2022.

أرباح أرامكو السعودية تتراجع 5% بالربع الرابع 2022 على أساس سنوي

■ صافي الربح (مليار ريال) ■ الإيرادات (مليار ريال)



المصدر: (الشرق، 2022) [/https://www.asharqbusiness.com/article/40780](https://www.asharqbusiness.com/article/40780)

وبعد استمرار سلسلة العقوبات على روسيا وتسقيف أسعار البترول الروسي اعتمدت بعض البلدان سقفا لسعره حُدد بـ60 دولارا للبرميل أعلنت موسكو عن وقف إمدادات النفط والمنتجات النفطية للدول والشركات التي انضمت إلى تحديد سقف الأسعار للنفط والمنتجات البترولية الروسية.

قامت روسيا في الأشهر الأخيرة من 2022 بإعادة توجيه صادراتها إلى حد كبير، وزادت من حجم إمداداتها النفطية للصين والهند ودول أخرى في آسيا والمحيط الهادي، وكذلك لأفريقيا وأميركا اللاتينية.

وبعدها قررت أوبك خفض انتاجها بـ 2 مليون للبرميل في نوفمبر 2022 حسب تصريح وزير الطاقة السعودي عبد العزيز بن سلمان، فإن قرار أوبك+ بخفض الإنتاج سيستمد حتى نهاية عام 2023.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

أما في 2023 أعلنت شركة "أرامكو (Aramco)" السعودية -أكبر شركة نفط في العالم- أن صافي دخلها في الربع الأول من العام الجاري بلغ 119.54 مليار ريال (نحو 31.9 مليار دولار)، بانخفاض 19% عن الفترة نفسها من العام الماضي. ووفق إفصاح للشركة على موقع البورصة المحلية، كانت أرامكو قد سجلت أرباحا قيمتها نحو 148 مليار ريال (39.5 مليار دولار) في الربع الأول من 2022. وأرجعت الشركة سبب تراجع الأرباح إلى انخفاض أسعار النفط الخام، والذي قابله جزئيا انخفاض في ضرائب الدخل والزكاة وارتفاع في دخل التمويل والدخل الآخر.

الجدول رقم (09): النفقات الرأسمالية المتعلقة بمشاريع زيادة إنتاج النفط الخام، ومعمل غاز تناقيب، وبرامج الحفر التطويرية.

السنوات	2020	2021	2022
النفقات الرأسمالية	25 مليار دولار	31.9 مليار دولار	50 مليار دولار

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على ملومات من موقع شركة أرامكو الرسمي (السعودية، [https://www.aramco.com/ar/news-media/publications\(2022](https://www.aramco.com/ar/news-media/publications(2022)

سجلت جميع شركات النفط الكبرى تقريبا خسائر في الربع الأول من 2020، لكن أرامكو تركزت على كلفة الإنتاج المنخفضة لتحقيق الأرباح. ورغم ذلك قالت المجموعة، إنها نفذت "تدابير إضافية لتحسن الإنفاق مما أدى إلى خفض النفقات الرأسمالية المتوقعة لعام 2020.

أما النفقات الرأسمالية في العام 2022 فقد بلغت 141.2 مليار ريال سعودي ، بزيادة قدرها 18% بالمئة عن 2021.

توقع أرامكو أن تتراوح النفقات الرأسمالية لعام 2023 ما بين حوالي 168.8 مليار سعودي (45 مليار دولار) و206.3 مليارات ريال سعودي (55 مليار دولار)، بما في ذلك الاستثمارات الخارجية، مع زيادة هذه النفقات حتى منتصف العقد الجاري تقريبا.

وفي تعليق على النتائج، قال رئيس أرامكو السعودية وكبير إدارييها التنفيذيين أمين الناصر: "نعتبر العام 2022 علامة فارقة في تاريخ الشركة الحافل على الصعيدين المالي والتشغيلي".

وأضاف بحسب إفصاح للبورصة المحلية: "تتخذ خطوات كبيرة نحو المستقبل.. وبفضل الله، حققت أرامكو السعودية أداءً ماليا قياسيا في 2022، حيث تعززت أسعار النفط الخام العالمية مقارنة بالعام السابق." (الجديد، 2023)

• المطلب الثاني: انعكاسات الأزمة الروسية الأوكرانية على المبيعات.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

الجدول رقم(10): متوسط إجمالي صادرات النفط الخام أرامكو.

السنوات	2021	2022
متوسط إجمالي صادرات النفط الخام أرامكو	6.3 مليون برميل	7.1 مليون برميل

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على معلومات من موقع شركة أرامكو الرسمي (السعودية، [https://www.aramco.com/ar/news-media/publications\(2022](https://www.aramco.com/ar/news-media/publications(2022)

بعد رفع الحظر عن الصين المستورد الأول لنفط الخام فيالعالم و يليه الارتفاع المستمر في أسعار النفط الذي قدر الخبراء الاقتصاديون استمرار ارتفاعه حتى عام 2023. في نفس الوقت كانت الأسواق العالمية تعاني اضطرابات حادة خاصة بعد تم إغلاق العديد من الموانئ بسبب الحرب، مما أدى إلى ارتفاع تكاليف الشحن البحري .كان لا بد من إعادة توجيه السفن مما تسبب في ازدحام الموانئ.

لم تستقر أسعار النفط ووصل سعر برميل خام اوبك إلى 100 مليون للبرميل هذا الارتفاع التي لم تشهده الدول الاعضاء منذ 2014. كان مكسب لها لزيادة صادراتها خاصة مع ارتفاع الاسعار. وتأخر في تدفق البضائع مما أدى إلى تفاقم حالة سلسلة التوريد العالمية. بالإضافة إلى ذلك، أدت العقوبات والقيود إلى التحول من النقل البحري إلى النقل بالسكك الحديدية.

الشكل رقم (22): أسعار النفط

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات



المصدر: (سطان، 2022) <https://marsad.ecss.com.eg/72698>

أما في 2023 أعلنت مجموعة أوبك + خفض انتاجها الى 1.66 مليون برميل يوميا في خطوة منها بررتها بالمحافظة على استقرار الأسعار لكن وكالة الطاقة الدولية رفضت هذا الأجراء وبررتة بأنه يؤدي الى ارتفاع الاسعار وأنه لصالح روسيا.

كان هذا القرار ذو انعكاسات على تراجع إيرادات شركة أرامكو بـ 10.5% في الربع الأول إلى 417 مليار ريال (111.2 مليار دولار) مقابل 476 مليار ريال (127 مليار دولار) في الفترة المماثلة من العام الماضي.

ويمكن تلخيص سبب التغير في أسعار النفط :

◀ 2020 : مع تفشي وباء كوفيد حول العالم ودخول عدد من الدول في إغلاقات، انحارت أسعار النفط الخام بسبب قلة المشترين.

◀ 2021: خفضت أوبك + الإنتاج بمعدل عشرة ملايين برميل يوميا، في محاولة لعودة الأسعار إلى الارتفاع.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

وفي يونيو 2021، مع بدء تعافي الطلب على الخام، شرعت أوبك + في زيادة الإنتاج تدريجياً وذلك عبر ضخ 400 ألف برميل إضافي يوميا في السوق العالمية.

وفي يوليو وأغسطس أضافت أوبك + 600 ألف برميل أخرى، وسوف تضيف 100 ألف أخرى في سبتمبر.

◀ 2022: وعندما اجتاحت روسيا الأراضي الأوكرانية، ارتفعت أسعار النفط الخام متجاوزة 100 دولار للبرميل، وذلك بسبب الذعر في الأسواق. وقد أدى ذلك بدوره إلى ارتفاع كبير في أسعار البترول في محطات توزيع الوقود.

• المطلب الثالث: انعكاسات الأزمة الروسية الأوكرانية على القيمة السوقية

صعدت أرامكو السعودية إلى المركز الثاني في القيمة السوقية بقيمة 2.23 تريليون دولار، بعد ارتفاع سهمها لمستويات قياسية، لتزيح شركة مايكروسوفت من المركز الثاني بقيمة سوقية 2.1 تريليون دولار، بينما تقترب أرامكو من إزاحة شركة أبل صاحبة أعلى قيمة سوقية عالمياً بنحو 2.6 تريليون دولار، وفقاً لبيانات القيمة السوقية للشركات.

ترتفع فرص أرامكو للتربع على عرش الشركات العالمية من حيث القيمة السوقية مع توقعات تواصل انهيارات أسواق الأسهم الأميركية، والتي سجلت تعاملات ما قبل التداول استمرار التراجع خوفاً من الحرب بين روسيا وأوكرانيا. فضلاً عن استمرار ارتفاع أسعار النفط والتي نخطت 100 دولار للبرميل، لتضيف إلى أزمة الطاقة العالمية، أي أن شركة أرامكو مستفيدا رئيسيا من ارتفاع سعر النفط (العربية، 2022)

الجدول رقم (11): أكبر المستوردين من نفط السعودية .

الدول/ القارة	الصين	اليابان	كوريا الجنوبية	الهند	آسيا
نسبة الواردات %	17%	33%	30%	19%	
الكمية	1.7 مليون برميل	1.1 مليون برميل	850 ألف برميل	847 ألف برميل	72%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على ملومات من موقع العربية لأخبار(العربية، تعرف على أكبر مستوردي نفط السعودية،

[/https://www.alarabiya.net](https://www.alarabiya.net)(2019)

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

ومن المعطيات التي غيرتها الحرب الروسية على أوكرانيا بالنسبة لشركة أرامكوهي قائمة المستوردين لنفط الخام. التي تربعت عليها الصين لعامين متاليين. وفي خضم استغناء الدول الاوروبية على استيراد خام الاورالمن روسيا. ارتفعت شحنات النفط السعودي إلى أوروبا هذا العام لتصل إلى أعلى مستوى منذ عام 2019 عند متوسط 600 ألف برميل يومياً.

ويتم نقل النفط السعودي إلى الدول الأوروبية إما بحراً بالشحن على الناقلات من منافذ التصدير السعودية في رأس تنورة وينبع، أو من سيدي كرير في مصر عبر خط أنابيب النفط "سوميد".

وخلال العام الحالي كانت وجهات الصادرات النفطية السعودية الرئيسية في أوروبا هي هولندا وبولندا وإسبانيا وفرنسا وإيطاليا، وكل تلك الدول هي من المستوردين الدائمين للنفط من روسيا. كما اشترت دول أوروبية مثل كرواتيا وألمانيا واليونان وليتوانيا وتركيا وبريطانيا أيضاً شحنات من النفط السعودي هذا العام.

وبحسب تقديرات الشركة التابعة لمؤسسة "ستاندرد أند بورز" في تقريرها، فإن الصادرات النفطية إلى أوروبا قد لا تشكل حالياً أكثر من 10 في المئة من صادرات النفط الخام من السعودية، لكن أوروبا مرشحة لتكون جهة أكبر للصادرات النفطية السعودية خلال العام 2023.

وينقل التقرير تصريحاً سابقاً لوزير الطاقة السعودي الأمير عبدالعزيز بن سلمان قال فيه "نحن على تواصل مع كثير من الحكومات مثل ألمانيا وبولندا وجمهورية التشيك وكرواتيا ورومانيا، وتقوم تلك الدول بتعديل سلاسل التوريد وأنظمة الامدادات لديها بما يضمن دخولنا أسواقها".

ويتوقع أن تكفي الواردات الأوروبية من مناطق أخرى لتعويض التخلي عن النفط الروسي، كما يقول توبي ستاريك المحلل في "غلوبال كوموديتيز إنسايتس". ويضيف، "كانت توقعاتنا دائماً أن صادرات النفط من الشرق الأوسط وغرب أفريقيا والولايات المتحدة ستكون كافية لتعويض نقص الإمدادات الروسية إلى أوروبا، مع تقدير أن كميات النفط الروسي ستعتمد على تنفيذ السياسات". (مصطفى ا، 2022)

●المطلب الرابع : انعكاسات الأزمة الروسية الأوكرانية على دول أوروبا

كانت تأثير الأزمة واضح جدا على اقتصاد الدول خاصة في ظل اعتمادها على موسكو في المواد الطاقوية ، وتشكل أزمة عالمية جديدة تأثرت بها الدول الغربية .

✓ الفرع الأول: إجراءات اتخذتها دول أوروبا ضد روسيا وردة الفعل الروسية على ذلك

1. إجراءات اتخذتها الدول أوروبا ضد روسيا

1-1. حظر المنتجات الاوربية على روسيا

- ✚ حظر أحدث التقنيات مثل أجهزة الكمبيوتر وأشباه الموصلات المتقدمة والمكونات الإلكترونية والبرامج
- ✚ حظر أنواع معينة من الآلات ومعدات النقل.
- ✚ حظر السلع والتكنولوجيا المحددة اللازمة لتكرير النفط.
- ✚ حظر معدات صناعة الطاقة والتكنولوجيا والخدمات.
- ✚ سلع وتكنولوجيا صناعة الطيران والفضاء مثل الطائرات ومحركات الطائرات وقطع الغيار أو أي نوع من المعدات للطائرات والمروحيات ووقود الطائرات.
- ✚ سلع الملاحة البحرية وتكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية.
- ✚ عدد من السلع ذات الاستخدام المزدوج السلع التي يمكن استخدامها للأغراض المدنية والعسكرية على حد سواء، مثل الطائرات بدون طيار وبرامج الطائرات بدون طيار أو أجهزة التشفير
- ✚ السلع الكمالية مثل السيارات الفاخرة والساعات والمجوهرات.
- ✚ الأسلحة النارية المدنية وغيرها من العتاد العسكري.

2-1. حظر صادرات الروسية إلى دول الأوربية

- ✚ حظر النفط الخام من ديسمبر 2022 والمنتجات البترولية المكررة من فبراير 2023، مع استثناءات محدودة
- ✚ الفحم وأنواع الوقود الأحفوري الصلبة الأخرى.
- ✚ منتجات الصلب والحديد.
- ✚ الذهب ، بما في ذلك المجوهرات

✚ الأسمنت والأسفلت والخشب والورق والمطاط الصناعي والبلاستيك.

✚ المأكولات البحرية مثل الكافيار والخمور مثل الفودكا.

✚ السجائر ومستحضرات التجميل.

1-3. حظر خدمات الاتحاد الأوروبي على روسيا

لضرب الاقتصاد الروسي، الذي يعتمد بشكل كبير على استيراد الخدمات من الشركات الأوروبية، حظر الاتحاد الأوروبي تقديم بعض الخدمات ذات الصلة بالأعمال إلى حكومة روسيا أو أي أشخاص اعتباريين، مثل الشركات والكيانات أو الهيئات الأخرى، أنشئت في روسيا.

منذ 4 يونيو 2022، يُحظر تقديم خدمات المحاسبة والتدقيق بما في ذلك عمليات التدقيق القانوني ومسك الدفاتر والاستشارات الضريبية، بالإضافة إلى استشارات الأعمال والإدارة أو خدمات العلاقات العامة، بشكل مباشر أو غير مباشر.

ولتعزيز الضغط على القدرة الصناعية لروسيا بشكل أكبر، قرر الاتحاد الأوروبي في أكتوبر 2022 توسيع نطاق الخدمات التي لم يعد من الممكن تقديمها لروسيا، من خلال تضمين استشارات تكنولوجيا المعلومات والاستشارات القانونية والهندسة المعمارية والخدمات الهندسية.

تمت إضافة حظر على توفير أبحاث السوق وخدمات استطلاع الرأي العام، فضلاً عن اختبار المنتجات وخدمات الفحص الفني، في ديسمبر 2022.

1-4. تسقيف أسعار النفط

تطبق الحد الأقصى للسعر على النفط الخام المنقولة بجرأ وزيتوت البترول والزيتوت المستخرجة من المعادن التي تنشأ في روسيا أو يتم تصديرها منها. يتم تحديد سقف السعر على:

✚ 60 دولاراً لبرميل النفط الخام

✚ 45 دولاراً للبرميل للمنتجات البترولية المخفضة.

✚ 100 دولاراً للبرميل للمنتجات البترولية الممتازة.

أنشأت دول الاتحاد الأوروبي قانون تسقيف الأسعار. يسري اعتباراً من 5 ديسمبر 2022 للنفط الخام ومن 5 فبراير 2023 للمنتجات البترولية ويمكن تعديله بمرور الوقت. يمكن تعديل القيمة الحالية في المستقبل لتعكس تطورات السوق والتغيرات الفنية.

سيحد هذا القرار من ارتفاعات الأسعار التي تدفعها ظروف السوق غير العادية ويقلل بشكل كبير من العائدات التي تجنيها روسيا من النفط منذ أن شنت حربها على أوكرانيا. كما أنه سيعمل على استقرار أسعار الطاقة العالمية مع تخفيف العواقب السلبية على إمدادات الطاقة إلى البلدان الثالثة.

يأتي الحد الأقصى على رأس حظر استيراد الاتحاد الأوروبي للنفط الخام والمنتجات البترولية المنقولة بحراً من روسيا، والحظر المقابل لشركاء مجموعة السبع الآخرين.

منع سفن الاتحاد الأوروبي من نقل النفط الخام والمنتجات البترولية الروسية إلى دول العالم الثالث. كما حظرت تقديم المساعدة التقنية أو خدمات السمسة أو التمويل أو المساعدة المالية ذات الصلة. لا ينطبق هذا الحظر إذا تم شراء النفط الخام أو المنتجات البترولية بسعر أقل من سقف أسعار النفط.

1-5. حظر النفط:

في يونيو 2022 ، تبنى المجلس حزمة سادسة من العقوبات التي تحظر، شراء أو استيراد أو نقل النفط الخام المنقول بحراً وبعض المنتجات البترولية من روسيا إلى الاتحاد الأوروبي . تنطبق القيود اعتباراً من 5 ديسمبر 2022 على النفط الخام ومن 5 فبراير 2023 على المنتجات البترولية المكررة الأخرى.

من المتوقع استثناء مؤقت لواردات النفط الخام عبر خط الأنابيب إلى تلك الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي التي تعاني ، بسبب وضعها الجغرافي ، من اعتماد محدد على الإمدادات الروسية وليس لديها خيارات بديلة قابلة للتطبيق.

علاوة على ذلك ، ستستفيد بلغاريا وكرواتيا على وجه التحديد من الاستثناءات المؤقتة فيما يتعلق باستيراد النفط الخام الروسي المحمول بحراً وزييت و الغاز على التوالي.

نظراً لأن غالبية النفط الروسي الذي يتم تسليمه إلى الاتحاد الأوروبي يتم نقله عن طريق البحر، فإن هذه القيود ستغطي ما يقرب من 90٪ من واردات النفط الروسي إلى أوروبا بحلول نهاية عام 2022. وسيؤدي هذا إلى تقليل أرباح التجارة الروسية بشكل كبير.

6-1. العقوبات على النقل

حظر الاتحاد الأوروبي مشغلي النقل البري الروسي والبيلا روسي من دخول الاتحاد الأوروبي ، بما في ذلك البضائع العابرة. تهدف هذه العقوبة إلى تقييد قدرة الصناعة الروسية على الحصول على السلع الأساسية وتعطيل التجارة البرية من وإلى روسيا. ومع ذلك ، يمكن لدول الاتحاد الأوروبي منح استثناءات ل:

✚ نقل مواد الطاقة

✚ نقل المنتجات الصيدلانية والطبية والزراعية والغذائية

✚ أغراض المساعدات الإنسانية

✚ النقل المتعلق بعمل الممثلين الدبلوماسيين والقنصليين للاتحاد الأوروبي ودوله في روسيا ، أو المنظمات الدولية في روسيا التي تتمتع بالحصانات وفقاً للقانون الدولي

✚ نقل السلع الثقافية المعارة إلى روسيا أو تصديرها في سياق التعاون الثقافي الرسمي مع روسيا.

7-1. قطع الطيران

في فبراير 2022، رفض الاتحاد الأوروبي دخول شركات الطيران الروسية بجميع أنواعها إلى مطارات الاتحاد الأوروبي وحظرها من التحليق فوق المجال الجوي للاتحاد الأوروبي . هذا يعني أن الطائرات المسجلة في روسيا أو في أي مكان آخر والمستأجرة أو المؤجرة لمواطن أو كيان روسي لا يمكنها الهبوط في أي من مطارات الاتحاد الأوروبي ولا يمكنها الطيران فوق دول الاتحاد الأوروبي. يشمل الحظر الطائرات الخاصة ، مثل طائرات رجال الأعمال الخاصة.

✚ بالإضافة إلى ذلك ، حظر الاتحاد الأوروبي تصدير السلع والتكنولوجيا إلى روسيا في صناعة الطيران والفضاء.

✚ كما تحظر خدمات التأمين وخدمات الصيانة والمساعدة الفنية المتعلقة بهذه السلع والتكنولوجيا(فرضت الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة قيودًا مماثلة).

وهذا يعني أن شركات الطيران الروسية لا تستطيع شراء أي طائرات أو قطع غيار أو معدات لأسطولها ولا يمكنها إجراء الإصلاحات اللازمة أو عمليات التفيتش الفني. نظرًا لأن ثلاثة أرباع الأسطول الجوي التجاري الروسي الحالي تم إنتاجه في

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات....

الاتحاد الأوروبي أو الولايات المتحدة أو كندا ، فمن المحتمل أن يؤدي الحظر بمرور الوقت إلى إيقاف جزء كبير من أسطول الطيران المدني الروسي ، حتى بالنسبة للرحلات الداخلي.

1-8. فرض الاتحاد الأوروبي عقوبات على بعض وسائل الإعلام:

علق الاتحاد الأوروبي أنشطة البث والتراخيص للعديد من وسائل الإعلام المضللة المدعومة من الكرملين:

✚ سبوتنيك والشركات التابعة لها.

✚ روسيا اليوم والشركات التابعة لها.

✚ Rossiya RTR و RTR بلانينا.

✚ روسيا 24.

✚ الروسية .

✚ مركز التلفزيون الدولي.

✚ NTV و NTV مير .

✚ تلفزيون REN .

✚ قناة بيرف (sanctions against russia explained، 2023)

2. ردة الفعل الروسية

2-1. ردة الفعل الروسية و قرارها تعامل بروبيل:

أصدر الرئيس الروسي فلاديمير بوتين تعليمات لحكومته بوقف قبول المدفوعات بالدولار واليورو ثمناً للغاز الطبيعي الروسي، على أن يتم حصر المدفوعات بالروبل، فيما ستوضح الحكومة والبنك المركزي الروسي آلية تنفيذ القرار، وتقوم شركة "غازبروم" النفطية بعدها بتعديل العقود وفقاً لذلك.

وهذا يعني أن ثمن تسليم شحنات الغاز الروسي بالعملة الأجنبية فقد معناه حالياً، وإجراء بوتين أضحى موجهاً ضد عدد كبير من الدول، بينها جميع دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأميركية وكندا وبريطانيا، وسنغافورة وكوريا الجنوبية وسويسرا، والتي ستضطر للدفع بالروبل الروسي، كرد فعل مباشر على تجميد الأصول الروسية في الغرب.

وبشأن ذلك، قال الخبير الاقتصادي آرون ساهير، لشبكة "إم دي آر" الإخبارية الألمانية، إن بوتين يحاول في المقام الأول دعم العملة الروسية التي تعرضت لضغوط شديدة، لافتنا إلى أن ذلك كان "خطوة ذكية" من قبله لإلغاء العقوبات المفروضة على موسكو.

وشرح ساهير أنه بات على ألمانيا مثلاً الآن شراء الروبل من البنك المركزي الروسي، وهذا يتعارض في الواقع مع العقوبات المالية الغربية، لكنه مؤشر على أن الرئيس الروسي يحاول فرض إنهاء الحصار المالي .

ومن وجهة نظر الخبير المالي ساهير، بوتين يترك عملياً "للغرب فرصة التعامل مع المركزي الروسي، وهذا ما سيجرم باستقرار سعر صرف الروبل"، مضيفاً أن "البنك لا يستطيع بيع الروبل ما دامت الحسابات الروسية مجمدة، ومن ناحية أخرى، يريد بوتين من الغرب شراء الروبل".

وعن الآثار التي يمكن أن تتركها هذه الخطوة على الأسواق، توقع ساهير أن تكون هناك "زيادة سريعة" في أسعار العقود الآجلة للغاز، أي ارتفاع الأسعار مستقبلاً بشكل كبير مرة أخرى.

من جهة ثانية، توقع ساهير، الذي يرأس مجموعة الأبحاث السيادية النقدية في "معهد هامبورغ للأبحاث"، أن روسيا ستوقف عمليات التسليم ما لم يدفع ثمن الشحنات بالروبل.

وعن أهداف بوتين بأن تدفع فواتير الغاز بالروبل وليس الدولار أو اليورو، أشارت شبكة "إم دي آر" إلى أنه "على الرغم من الحرب العدوانية في أوكرانيا، تواصل ألمانيا ودول أوروبية أخرى شراء النفط والغاز الروسي على نطاق واسع، وإمدادات الطاقة لا تزال معفاة من عقوبات الاتحاد الأوروبي، والمطلب بوقف واردات الطاقة من روسيا من أجل وقف تمويل حرب بوتين مثير للجدل".

وأشارت الشبكة إلى أنه "من الناحية النظرية، يمكن للبنك المركزي الروسي طباعة الروبل بكميات غير محدودة، أو يمكن لبوتين أن يزيد دخل الخزينة عن طريق زيادة الضرائب على سبيل المثال، لكنه بعد ذلك سيواجه التضخم".

في المقابل، أشار خبراء آخرون إلى أنه على الرغم من العقوبات القاسية المفروضة على البنك المركزي الروسي، استقر الروبل مؤخراً بفضل أرباح العملات الأجنبية من تجارة النفط والغاز، ويتعين الآن على شركات الغاز والنفط الروسية استبدال غالبية أرباحها من اليورو والدولار بالروبل على الفور لدعم العملة الروسية، كما يفعل البنك المركزي الروسي في سوق الصرف الأجنبي، لكن لا يمكن حالياً القيام بهذا النوع من العمليات بسبب العقوبات الغربية (عاكوم، 2022).

2-2. عملة جديدة.

تسعى دول مجموعة بريكس إلى إطلاق عملة موحدة بينها تتهي بها هيمنة الدولار الأمريكي على الاقتصاد العالمي، إذ أعلن ذلك الرئيس الروسي فلاديمير بوتين جوان 2022، مشدداً على أن مجموعة بريكس تعمل على تطوير عملة احتياطية جديدة على أساس سلة العملات للدول الأعضاء.

هذا الأمر أكده وزير الخارجية الروسي سيرغي لافروف في يناير 2023، حينما قال إن مسألة إصدار عملة موحدة لدول مجموعة بريكس ستناقش في القمة المقرر عقدها في جنوب أفريقيا نهاية أغسطس 2023. وأضاف لافروف، خلال مؤتمر صحفي عقده بالعاصمة الأنغولية لواندا، عقب الزيارة والمباحثات التي أجراها مع الرئيس جواولورنسو في أنغولا، حيث قال "هذا هو الاتجاه الذي تسير فيه المبادرات، التي ظهرت قبل أيام فقط، بخصوص الحاجة إلى التفكير في إنشاء عملات خاصة داخل مجموعة دول بريكس، وداخل مجتمع دول أميركا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي."

من جانبه، قال رئيس مجلس الدوما الروسي ألكسندر باباكوف، خلال حديثه على هامش منتدى الأعمال الهندي الروسي في نيودلهي مطلع أبريل 2023، إن "مجموعة دول بريكس تخطط لإصدار عملة موحدة للتداول فيما بينها لكسر هيمنة الدولار باعتباره الوسيط الرئيسي للتجارة والتسويات الدولية.."

ولم تحسم بعد دول بريكس شكل العملة الجديدة، وتأتي العملات الرقمية ضمن الأفكار المطروحة لهذه العملة التي ستنشأ على أساس إستراتيجي، لا على أساس الدولار أو اليورو، وتأمينها سيكون بالاعتماد على الذهب والمعادن النفيسة، حسب ما صرح به باباكوف.

وتسابق دول بريكس الزمن خاصة روسيا التي تخوض حرباً عسكرية ضد أوكرانيا وحلفائها الغربيين، وأخرى اقتصادية ضد العالم الغربي لإصدار هذه العملة الموحدة، بالنظر للعقوبات القاسية المفروضة عليها من طرف الولايات المتحدة وعديد من الدول الأوروبية.

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

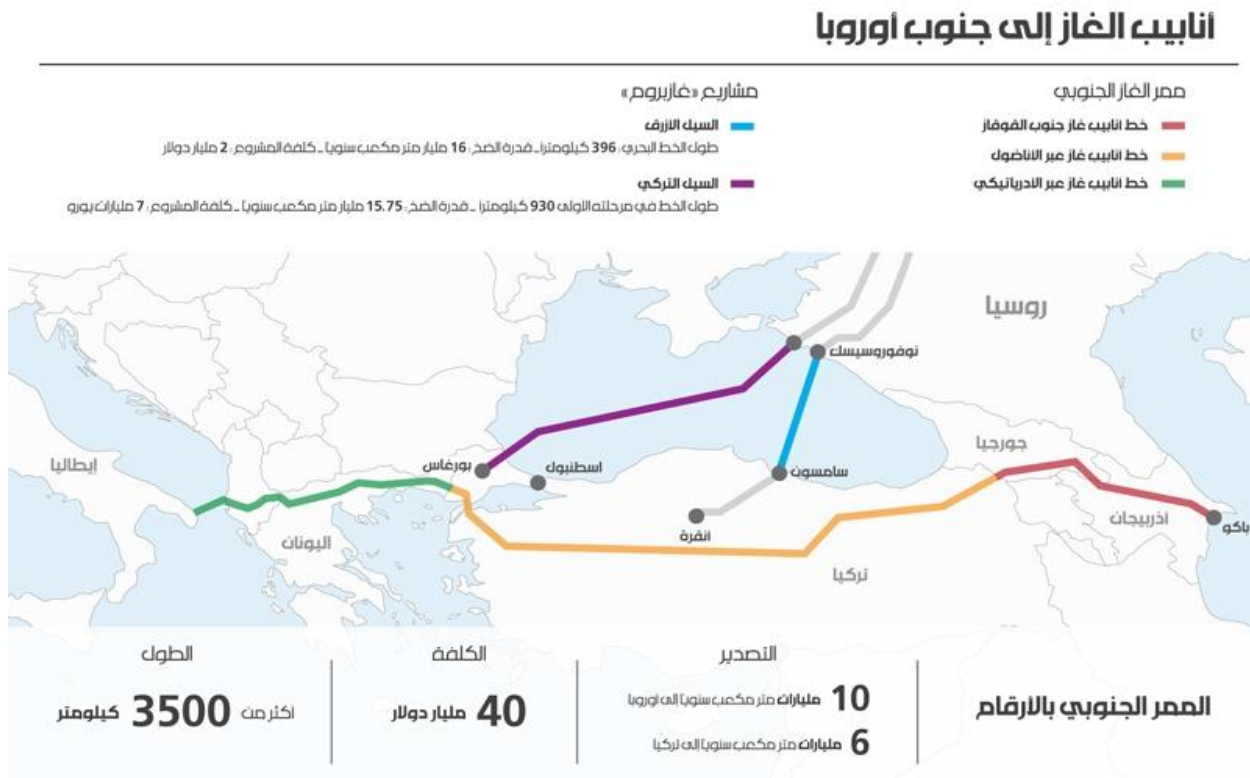
وتسعى هذه الخطوة إلى كسر هيمنة الدولار الأمريكي وإنهاء تحكمه في الاقتصاد العالمي، وفي الوقت نفسه ترى دول بريكس في الأزمة الروسية الأوكرانية فرصة مواتية لإصدار هذه العملة والاستفادة من التذمر المتزايد من السياسات الأميركية (الجزيرة، 2022)

• الفرع الثاني: واقع الإمدادات الطاقوية في أوروبا بعد الأزمة الروسية الأوكرانية.

رحلة البحث عن البدائل لتعويض الغاز الروسي من خلال خطة المفاوضات الأوروبية لتعويض إمدادات الغاز الروسي، نجد أنها ستعتمد على 3 محاور أساسية:

أولاً: "ممر الغاز الجنوبي"، الذي يمر عبر أذربيجان وجورجيا وتركيا واليونان وبلغاريا وألبانيا والبحر الأدرياتيكي، وسيتم تسليمها إلى إيطاليا عبر خطوط أنابيب على طول إلى أكثر من 3500 كيلومتر.

الشكل رقم (23): أنابيب الغاز جنوب أوروبا.



المصدر (متى، 2018) <https://al-akhbar.com/World/251158>

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات

الشركات....

ووفق معطيات المفوضية الأوروبية فإن هذا الخط بدأ بالفعل في ضخ 10 مليار متر مكعب من الغاز نحو أوروبا، ومن المتوقع أن يصل إلى أقصى مستوى (10.5 مليارات متر مكعب من الغاز) بحلول نهاية 2022، وستكون دول شرق أوروبا المستفيد الأول من هذا الخط.

ثانيا: الاعتماد على البحر الأبيض المتوسط كمنصة من أجل وصول الغاز نحو أوروبا، وهنا تتحدث المفوضية الأوروبية عن كل من الجزائر ومصر وقبرص، لتوريد الغاز إما عبر أنابيب الغاز أو عبر استيراد الغاز الطبيعي المسال.

ثالثا: استيراد الغاز الطبيعي المسال وتخزينه، وهنا تحدد المفوضية الأوروبية 3 مصادر أساسية، وهي الولايات المتحدة وقطر وشرق أفريقيا.

كما أعلنت ألمانيا عن بناء 3 محطات عائمة لتخزين الغاز، مع العودة للاعتماد على الطاقة النووية، والتخلي عن قرار إغلاق 3 محطات نووية. ووفق صحيفة "واشنطن بوست (Washington Post)" فإن ألمانيا بدأت بإصلاح مناجم الفحم ومحطات الطاقة التي أغلقت قبل 10 سنوات في ألمانيا، ومن المتوقع أن تحرق ألمانيا ما يزيد على 100 ألف طن من الفحم شهريا، كما بدأت دول أوروبية أخرى مثل النمسا وبولندا وهولندا واليونان في إعادة تشغيل محطات الفحم. (الجزيرة، 2022).

✓ الفرع الثالث: تطور أسعار الطاقة في أوروبا.

بعد ارتفاع أسعار الغاز بنسبة 40%، وإعلان عدد من الشركات المولدة للطاقة أنها لن تكون قادرة على تزويد المواطنين بالطاقة، بالنظر لارتفاع الأسعار، أعلنت الحكومات الأوروبية عن حزمة من الإجراءات ، حيث أعلنت الحكومة البريطانية، أنها سوف تجتمد المراجعة الدورية لأسعار الطاقة والتي تؤدي لارتفاع أسعار فاتورة الغاز والكهرباء كل 3 أشهر، أما فرنسا فقد أعلنت أنها أنفقت 26 مليار دولار لتجنيد المواطنين ارتفاع أسعار الغاز منذ اندلاع الحرب في أوكرانيا.

أما ألمانيا فقد خصصت أكثر من 65 مليار دولار من أجل دعم الشركات والمواطنين وحمائتهم من الارتفاع الصاروخي لأسعار الغاز والطاقة، كما أعلنت فنلندا عن تخصيص 10 مليارات دولار لدعم شركات الطاقة وعدم رفع الأسعار، وخصصت السويد 23 مليار دولار لنفس الغرض.

ثم في 6 أكتوبر 2022 ، اعتمدت دول الاتحاد الأوروبي لائحة طارئة لمعالجة ارتفاع أسعار الطاقة ومساعدة المواطنين والشركات الأكثر تضرراً من أزمة الطاقة.

أهم ثلاثة تدابير طارئة تتضمنها اللائحة وهي:

✚ تقليل استخدام الكهرباء

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية - ادلة من امدادات

الشركات....

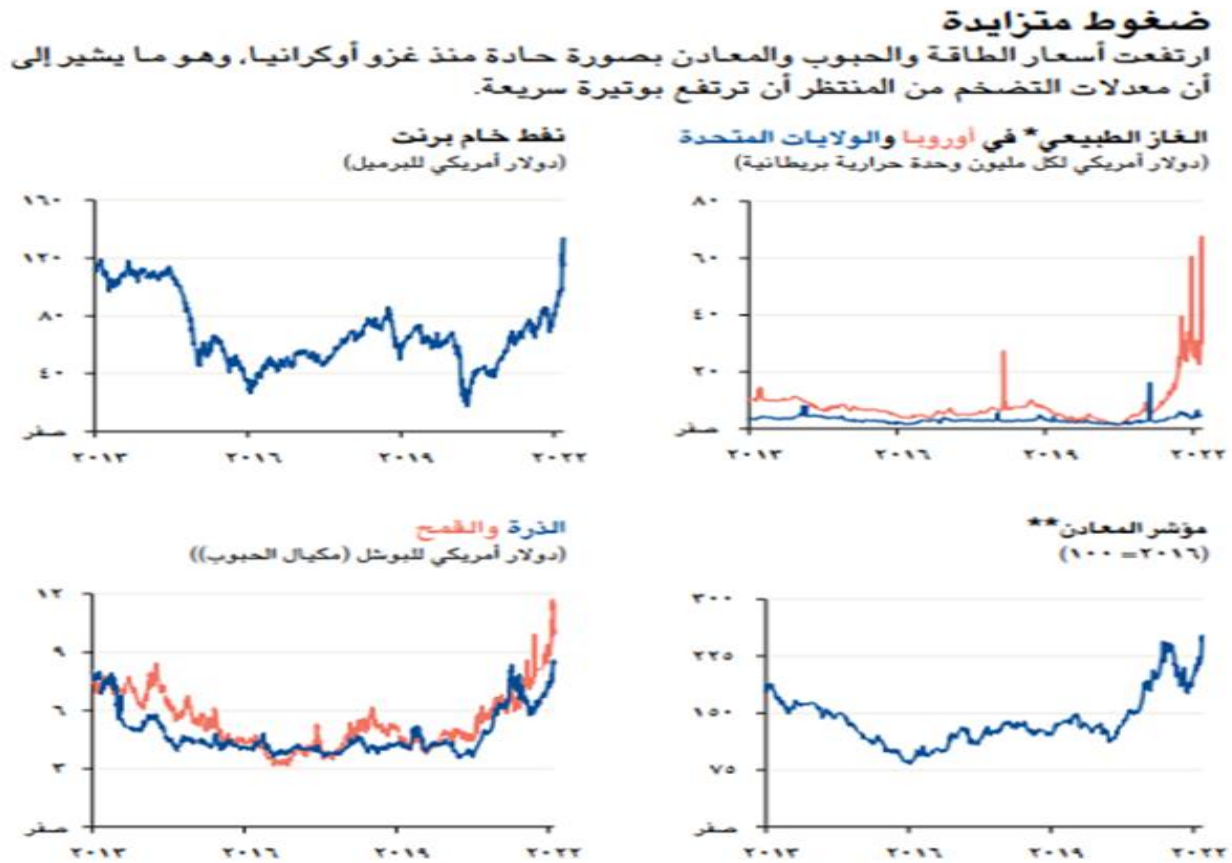
✚ تحديد الحد الأقصى لعائدات منتجي الكهرباء من المصادر النووية والمتجددة من الرياح والطاقة الشمسية والطاقة

الكهرومائية الذين يجنون أرباحا استثنائية من خلال بيع إنتاجهم بسعر أعلى بكثير من تكاليف إنتاجهم.

✚ طلب من شركات الوقود الأحفوري تقديم مساهمة مالية لمساعدة المواطنين والصناعات التي تعاني من ارتفاع تكاليف

الطاقة. (COUNCIL، 2023)

الشكل رقم (24): أسعار الطاقة في دول الاتحاد الأوروبي



المصدر (IMF، 2022) <https://www.imf.org>

أدت الحرب الروسية على أوكرانيا إلى ارتفاع أسعار النفط في السوق الدولية لتتجاوز 120 دولارًا للبرميل، ثم بدأت في التراجع بعد يونيو 2022، إلا أنه لا يزال يكتنفها الغموض، على الرغم من وصولها لسقف 80 دولارًا للبرميل. وقد صاحب أزمة الطاقة ارتفاع أسعار الغذاء في السوق الدولية؛ بسبب الحرب الروسية على أوكرانيا، لكون الدولتين مصدرتين للنفط والغذاء، وتسبب تأخر حركة السفن من البلدين، في حدوث أزمة حقيقية، أضرت بالعديد من الدول النامية والأقل نموًا. ولذلك شهدت الموازنات العامة لكثير

الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية – ادلة من امدادات الشركات

من الدول عمليات إرباك، لمحاولات التأقلم مع مستجدات التضخم، التي ضربت كل النشاطات والقطاعات الاقتصادية. حيث اقتربت معدلات التضخم من 10% خلال شهور 2022.

خلاصة الفصل :

بعد مرور عام من الحرب كانت مكانة روسيا وأوكرانيا مهمة جدا في إمداد العالم بالغذاء والطاقة. وكان من أهم الدول المستوردة لمنتجاتهما هم دول أوروبا والصين. لكن تغيرت التوجهات بعد الحرب التي شنتها روسيا على أوكرانيا حيث كانت الدول الأوروبية والولايات المتحدة الراضة للاحتلال الروسي تدعو حظر مواد الطاقة الروسية مع بعض الاستثناءات، لأن الإمدادات الروسية لا بديل لها عند الدول الصناعية بسبب قدراتها الانتاجية. وخطوط أنابيبها الممتد الى أوروبا. كان النزاع أول حدث أثر في الاقتصاد العالمي بشكل عام و أثر في سلاسل الامداد بشكل خاص حيث أعلنت أكبر 3 شركات شحن في العالم، هي “إم إس سي” (MSC) و”ميرسك (Maersk) ” و”سي إم إيه سي جي إم (CMA CGM) ” إيقاف خدماتها إلى موانئ الروسية. ومن المتغيرات المطروحة هي اتجاهات التجارة العالمية والبحث عن موارد بديلة، التي قد تكون فرصة لدول شمال افريقيا والشرق الاوسط والشركات فيها مثل شركة أرامكو السعودية التي تعتبر الأزمة كفرصة لها لتوسع للأسواق عالمية جديدة خاصة.

الخاتمة

الخاتمة العامة

روسيا هي واحدة من أكبر منتجي ومصدري النفط والغاز في العالم، وتوتر العلاقات بين روسيا وأوكرانيا تسبب في تعطيل إمدادات الغاز الروسي عبر أنابيب النقل التي تمر عبر أوكرانيا. هذا أدى الى الاضطراب في التوريد النفط والغاز عالميًا، أثر على استدامة التزويد بالطاقة وقدرة الدول والشركات على تلبية احتياجاتها الطاقوية بتكاليف معقولة. كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث في انعكاس الازمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الامداد الطاقوية في العالم مع التركيز على اثر هذه الأزمة على أكبر شركة نفط عالمية شركة ارمكو السعودية، وكذا الأثر على الإمدادات الطاقوية للدول الأوروبية. للقيام بذلك اعتمدنا المنهج التحليلي حيث بدأنا بتحليل واقع الدولتين محل الازمة في سلاسل الامداد الطاقوية العالمية، ثم درسنا اهم العقوبات المفروضة على روسيا وكيف اثر على امداداتها الطاقوية ثم قمنا بتحليل انعكاس هذه الازمة على أكبر شركات النفط العالمية وكذا الامدادات للدول الأوروبية.

اختبار الفرضيات:

لقد قادتنا هذه الدراسة الى استخلاص النتائج التالية بخصوص الفرضيات المطروحة في المقدمة:

روسيا وأوكرانيا تلعبان دورا هاما في إمدادات الطاقة العالمية، ولكن النسب المحددة لمساهمتها تعتمد على نوع المصدر الطاقوي المحدد، روسيا هي واحدة من أكبر منتجي ومصدري النفط في العالم، وتعتبر شركة روسنفت الروسية من بين أكبر شركات النفط في العالم، وكذلك تعد روسيا أكبر منتج ومصدر للغاز الطبيعي في العالم، وتمتلك شركة غازبروم الروسية نظامًا شاملاً لإنتاج ونقل وتصدير الغاز الطبيعي. في حين اوكرانيا ليست منتجًا كبيرًا للنفط ولا الغاز، الا انها تلعب دور نقطة عبور رئيسية للغاز الروسي المتجه إلى الدول الأوروبية. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى

- خلال الأزمة الروسية الأوكرانية، فرضت العديد من الدول عقوبات اقتصادية على روسيا وفرضت حصارًا اقتصاديًا على بعض القطاعات الحيوية في البلاد. تهدف هذه العقوبات إلى معاقبة روسيا على تصرفاتها وتأثيرها السلبي على الأمن والاستقرار في أوكرانيا. تشمل العقوبات تجريد الأصول والحظر على السفر: تم تجريد أصول بعض الشركات والأفراد الروسين وتقديم قائمة من الأشخاص الممنوعين من السفر إلى الدول المفروضة للعقوبات. يهدف ذلك إلى ضغط روسيا من خلال تقييد حركة رأس المال والتنقل الدولي للأشخاص المعنيين، بالإضافة الى قيود على التجارة والاستثمار: تم فرض قيود على التجارة والاستثمار مع روسيا في بعض القطاعات الحساسة مثل النفط والغاز والدفاع. تم تعليق بعض الشركات التعاملات التجارية مع روسيا وإنهاء بعض الاستثمارات والانسحاب من السوق الروسية بسبب المخاوف المتزايدة بشأن الاستقرار الاقتصادي والسياسي. قيود على التكنولوجيا: تم فرض قيود على تصدير التكنولوجيا والمعدات الحساسة إلى روسيا، خاصة فيما يتعلق بالصناعات العسكرية والنووية. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

أدت العقوبات المفروضة على روسيا في بعض الحالات إلى تعطل سلاسل الإمداد وتأثر العديد من القطاعات الاقتصادية. حيث فرضت العقوبات قيودًا على صناعة النفط والغاز الروسية، مما أدى إلى تعطل بعض العمليات والمشاريع في هذا القطاع. تم تعليق بعض الشركات التعاملات التجارية مع روسيا ما أثر على إمدادات النفط والغاز العالمية. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

- الأثر النهائي للأزمة الروسية الأوكرانية على الشركات في قطاع النفط والغاز كان متباينًا، وهذا يعود لعدة عوامل تؤثر في كيفية تأثر الشركات والصناعات المختلفة، بما في ذلك: الاعتماد على الموارد الروسية: الشركات التي تعتمد بشكل كبير على الموارد النفطية والغازية الروسية وتتعامل بشكل مباشر مع روسيا، تكبدت خسائر نتيجة لتقلص الإمدادات أو زيادة التكاليف الناجمة عن العقوبات. وهذا ينطبق بشكل خاص على الشركات التي تعتمد على تصدير النفط والغاز من روسيا، في حين الشركات التي ليس لها علاقة بالإمدادات الروسية فكان اثر الازمة إيجابيا عليها، كما في حالة أرامكو السعودية. من جهة أخرى حدث توقف في إمدادات الغاز الروسي إلى الدول الأوروبية المعتمدة بشكل كبير على هذه المصادر. تأثرت الدول الأوروبية بشكل خاص، حيث اضطرت بعضها إلى البحث عن بدائل لتلبية احتياجاتها من الطاقة. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

النتائج

قد تكون الأزمة قد أدت إلى تقلبات حادة في أسواق النفط والغاز وتأثرت سلاسل الإمداد الطاقوية بشكل كبير. ارتفعت أسعار الطاقة وتكبدت الدول تبعاتها، مما أثر على الصناعات والأعمال وحياة الناس.

الأزمة الروسية الأوكرانية أثرت على سلاسل الإمداد الطاقوية العالمية بعدة طرق. إليك أهم الآثار التي يمكن تحديدها:

1. تعتبر روسيا وكرانيا من الفاعلين في الامدادات الطاقوية.
2. ارتفاع أسعار النفط والغاز: تأثرت أسعار النفط والغاز بشكل كبير خلال الأزمة، حيث زادت المخاوف بشأن تأمين إمدادات النفط والغاز من روسيا. هذا التوتر أدى إلى ارتفاع الأسعار العالمية وزيادة عدم الاستقرار في سوق الطاقة أكثر فأكثر.
3. تأثير على إمدادات النفط والغاز: تكبدت بعض الدول خسائر كبيرة في إمدادات النفط والغاز نظرًا للتوترات والعقوبات المفروضة على روسيا. أدت هذه الأزمة إلى تعطيل العمليات الاستخراج والتصدير وتأثير إمدادات النفط والغاز إلى الدول المعتمدة على روسيا، مثل ما حدث في الدول الأوروبية في حين تأثرت شركات أخرى إيجابا بأزمة روسيا مع أوكرانيا.
4. تباطؤ الاستثمار في قطاع الطاقة: أدى التوتر السياسي والاقتصادي بين روسيا والدول المعنية إلى تراجع في الاستثمارات في قطاع الطاقة. قد تتراجع الشركات عن الاستثمار في مشاريع تطوير النفط والغاز في روسيا أو تعلق عمليات الاستثمار المخططة.

التوصيات:

من خلال هذه الدراسة يمكن ان نضع بعض التوصيات:

- ◀ تسلط هذه الأزمة الضوء على أهمية التنوع والمرونة في مصادر الطاقة، وتعزيز استدامتها.
- ◀ يجب على الدول الاستثمار في تكنولوجيا الطاقة المتجددة والابتكارات التي تعزز الكفاءة وتقلل الاعتماد على المصادر التقليدية للطاقة.
- ◀ يمكن أن تكون هذه الفترة الحالية فرصة لتعزيز الطاقة الشمسية والرياح والطاقة الحرارية والهيدروكربونات النظيفة.
- ◀ يجب على الدول أن تبني شراكات فيما قوية وأن نسعى إلى إيجاد حلول مشتركة لتحديات الطاقة العالمية.

آفاق الدراسة:

بعد القيام بهذه الدراسة تم الخروج بمجموعة من الأفكار لمواضيع بحثية مستقبلية يمكن أن ندرسها كالأتي :

- ◀ تداعيات الأزمة الروسية الأوكرانية على الاقتصاد العالمي.
- ◀ الأزمة الروسية الأوكرانية وسلاسل الامداد دراسة حالة شركات الشحن العالمية.
- ◀ الأزمة الروسية الأوكرانية والبدائل تحول نحو مصادر الطاقة المتجددة أو النظيفة.
- ◀ تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية على الدول المصدرة للطاقة.
- ◀ انعكاسات الأزمة الروسية الأوكرانية على الاستثمارات.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
I	آية قرآنية
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
1	الفصل الأول: مدخل لسلاسل الإمداد والأزمة الروسية الأوكرانية
2	المبحث الأول: مدخل لسلاسل الإمداد
2	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإمداد
4-2	الفرع الأول: التطور التاريخي
6-5	الفرع الثاني: مفهوم الإمداد
9-6	الفرع الثالث: أهداف وأهمية الإمداد
13-9	الفرع الرابع: مفهوم سلاسل الإمداد وخصائصها
13	المطلب الثاني: أنواع سلاسل الإمداد
13	الفرع الأول: سلسلة الإمداد المباشر
13	الفرع الثاني: سلسلة الإمداد الممتدة
14	الفرع الثالث: سلسلة الإمداد الشاملة
14	المطلب الثالث: إدارة سلاسل الإمداد
17-14	الفرع الأول: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد
19-17	الفرع الثاني: عناصر إدارة سلاسل الإمداد

21-19	الفرع الثالث: تقييم فعالية إدارة سلاسل الإمداد
22	الفرع الرابع: مخاطر إدارة سلاسل الإمداد
23	المبحث الثاني : مدخل لأزمة روسيا الأوكرانية
28-23	المطلب الأول: جذور الأزمة
30-28	المطلب الثاني: جهود التسوية الأزمة الروسية الاوكرانية
32-30	المطلب الثالث : العلاقات الروسية الأوكرانية
35-33	المطلب الرابع: ردود الفعل الدولية على الأزمة الروسية الأوكرانية
39-35	المطلب الخامس: واقع الدولتين جغرافيا
40	خلاصة الفصل الأول
42	الفصل الثاني: انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمداد الطاقوية - أدلة من إمدادات شركة أرامكو.
43	المبحث الأول: مكانة روسيا وأوكرانيا اقتصاديا
43	المطلب الأول: أهم الشركاء الاقتصاديين لروسيا وأوكرانيا
45-43	الفرع الأول: أهم الشركاء الاقتصاديين لروسيا
48-45	الفرع الثاني: أهم الشركاء الاقتصاديين لأوكرانيا.
51-48	الفرع الثالث: مساهمة أو مكانة روسيا وأوكرانيا في سلاسل الإمداد العالمية
51	المطلب الثاني: واقع قطاع الطاقة في روسيا
52-51	الفرع الأول: شركات المتعددة الجنسيات في روسيا
53-52	الفرع الثاني: الدول المستوردة لمواد الطاقة الروسية
53	المطلب الثالث: العقوبات العالمية المفروضة على روسيا
56-54	الفرع الأول: أهم العقوبات المفروضة على روسيا
60-56	الفرع الثاني: واقع قطاع الطاقة الروسي بعد العقوبات المفروضة على روسيا
60	المبحث الثاني: تأثير الأزمة الروسية الأوكرانية على الإمدادات الطاقوية-دراسة حالة الشركات.....
63-60	المطلب الأول: انعكاسات الأزمة على الإنتاج

65-63	المطلب الثاني: انعكاسات الأزمة على مبيعات
66-65	المطلب الثالث: انعكاسات الأزمة على حصة السوقية
66	المطلب الرابع: انعكاس الأزمة على الدول الأوروبية
74-67	الفرع الأول: الإجراءات التي اتخذتها الدول الأوروبية ضد روسيا
75-74	الفرع الثاني: واقع الإمدادات الطاقية في الدول الأوروبية في ظل الأزمة
77-75	الفرع الثالث: تطور أسعار المواد الطاقية في الدول الأوروبية
78	ملخص الفصل الثاني
82-80	الخاتمة
86-84	فهرس المحتويات
114-88	قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

1. (2022, 03 04). bbc. أوكرانيا التي تتعرض لغزو روسي، ماذا نعرف عنها؟. Récupéré sur بي بي سي : <https://www.bbc.com/arabic/world-60587612>
2. (2022, 03 17). IMF. الحرب في أوكرانيا وأصدائها عبر مختلف مناطق العالم: IMF. Récupéré sur <https://www.imf.org/ar/Blogs/Articles/2022/03/15/blog-how-war-in-ukraine-is-reverberating-across-worlds-regions-031522>
3. أ. أ. (2017). أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها. الجمهورية العربية السورية دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال.
4. اتفاقية الحبوب: الامم المتحدة تدعو لتمديد الإتفاقية الموقعة في اسطنبول لدعم الأمن الغذائي العالمي (2022). [فيلم سينمائي].
5. اتفاقية مينسك 2. Récupéré sur الجزيرة : (2015, 03 04). <https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2015/3/4/%D8%A3%D8%A8%D8%B1%D8%B2-%D9%86%D9%82%D8%A7%D8%B7-%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82-%D9%88%D9%82%D9%81-%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%82%D9%8A>
6. أحمد (2014). الأمن الغذائي - قياسه - متطلباته، طبعة الأولى. عمان، الأردن: دار أمانة للنشر والتوزيع.
7. أحمد محمد فهمي، أكرم كمال مرام ، و هاني أحمد ميار. (2023, 03 02). عام على الحرب (الروسية الأوكرانية) كيف أُلقت بظلالها على مختلف مناطق العالم. تم الاسترداد من <https://shafouter.org>

- %D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-
%D8%A3%D8%B1%D8%A7%D9%85%D9%83%D9%88-
%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9
-%D9%81%D9%8A-2022-%D9%82%D9%81%D8%B2
20. الجزيرة. (2022, 09 07). أزمة الغاز الروسي.. هل ستجوع أوروبا؟ وما بدائلها؟، Consulté le 09 08, sur
2022, الجزيرة :
<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/9/7/%D8%A3%D9%86%D9%81%D9%82%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AF%D8%B9%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B7%D9%86%D9%8A%D9%86-%D9%87%D9%84>
21. الحسين, ع. (2018). الغذاء الحلال: صفاته وضوابطه الفقهية وأثره في حياة الإنسان. مجلة حوليات الشريعة. (7)
22. الحكيم, ب. ع., & صالح, إ. (2016-2017). إستراتيجية أمن الطاقة الروسي بعد الحرب الباردة بعد الحرب الباردة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل: -الجزائر.
23. الخضيرى. (1997). إدارة الأزمات. القاهرة: مكتبة مدبولي.
24. الخضيرى. (2003). الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية. القاهرة: مكتبة مدبولي.
25. الخضيرى. (2003). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
26. الخضيرى. (2003). إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر.
27. الخنساء, خ., & مشاش, ن. (2022, ن 31). الأمن الغذائي في ظل الأزمات-قراءة في تكاليف الحرب الروسية الأوكرانية على الإقتصاد الجزائري كنموذج. مجلة جديد الإقتصاد. (1), pp. 508-531, 171,
28. الخوري, ع. م. (2020). مستقبل الإقتصاد العربي تحت وطأت الأزمات المركبة. (Vol. 1) كتاب صادر عن مجلس الوحدة الإقتصادية.

- 29.الديوك(2017). م. (الإبتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات الدولية الشرق الأوسط نموذجاً. الرياض: المجلة الدولية لأبحاث الازمات-المجلد 1 -العدد التعريفي.
- 30.الديك, ل. ز. (2009). مشكلة الغذاء وعلاجها، دراسة قرآنية)رسالة ماجستير. (قسم أصول الدين, فلسطين: جامعة النجاح.
- 31.الرازي. (2004). مختار الصحاح.بيروت: دار الكتاب العربي.
- 32.الرازي, م. ب. (2004). مختار الصحاح.بيروت, لبنان: دار الكتاب العربي.
- 33.الرحمان, ا. (2001). إدارة الأزمات والمفاوضات. المدينة المنورة: دار المآثر.
- 34.الرواشدة, ع&(Producteur), الرواشدة, ع. (2022). (Réalisateur). تعليق روسيا مشاركتها في اتفاق الحبوب يثير المخاوف حول تفاقم أزمة امدادات وأسعار الغذاء العالمية (فيديو, 30 10 [Film]. Consulté le 2022
- 35.الرويلي. (2011). إدارة الأزمة: إستراتيجية المواجهة الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية "إدارة الأزمات". الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 36.السعد, ع. (2017-2018). دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج دراسة ميدانية شركة ألكوترا - مشروع سوا . مشروع أمد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .المعهد العالي لإدارة الأعمال, سوريا.
- 37.السعودية, أ. (2022). تقارير سنوية .أرامكو السعو : <https://www.aramco.com/ar/news-media/publications>
- 38.السفياني, ا. ب. (2020, 11 11). الأمن الغذائي في ظل جائحة كورونا (دراسة فقهية). (مجلة علوم الشريعة والدراسات الإسلامية. pp. 1435-1359, (83)
- 39.الشرفات, ع. ج. (2009). مبادئ الإقتصاد الزراعي.عمان, الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 40.الشعلان.(2003) .
- 41.الشعلان, ف. (2012). إدارة الأزمات_الأسس المراحل الآليات.الرياض: الشركة الوطنية للتوزيع.
- 42.الصيرفي". (2006). إدارة الأزمات." الإسكندرية-مصر: مؤسسة حورس الدولية.

%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7-%D9%87%D9%84-
%D8%AC%D8%A7%D8%A1%D8%AA

49. العقيل. (2017). *التعامل مع الأزمات*. الرياض: مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الإجتماعية ودراسات المرأة.

50. العماري. (1993). *إدارة الأزمات في عالم متغير*. القاهرة، مصر: مركز الأهرام للترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى.

51. العوام, ب. (2020, 10 12). *الوعد "المشؤوم"*. Consulté le 01 01, 2023, sur <https://al-ain.com>

52. العويشي, ع. ا. (2022, 11-12). *الأمن الغذائي في عالم متغير في ظل الكوارث والأزمات والحروب*. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي بعنوان: الأمن الغذائي في عالم متغير في ظل الكوارث والأزمات والحروب. pp. 262-235.

53. العيساوي, ا. (2015). *إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات*. كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة بغداد/جامعة الفلوجة.

54. *الغاز الروسي يواصل تدفقه عبر أوكرانيا والمواقفة على التفاوض قريبا في مينسك*. Récupéré (2022, 02 25). sur <https://arabic.arabianbusiness.com/abnews/%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A-%D9%8A%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84-%D8%AA%D8%AF%D9%81%D9%82%D9%87-%D8%B9%D8%A8%D8%B1-%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7>

55. الغفور. (2012). *الأمن الغذائي " مفهومه، قياسه ومتطلباته"*. الأردن: دار أمانة للنشر والتوزيع.

56. الغني, ه. ع. (2004). *مهارات إدارة الأزمات*. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة 4.

57. الفاو. (2020, 04 23). *مقال تحت عنوان: مجتمعاتنا الأكثر جوعا وضعفا تواجه أزمة مضاعفة*. Récupéré sur <https://www.fao.org/news/story/ar/item/1270137/icode>

58. الفراهيدي, أ. ع. (s.d.). *باب العين والذال*. (Vol. 4). م. المخزومي & إ. السامرائي (Éds.), بيروت: دار ومكتبة الهلال.

59. الفقيه. (2011). *إدارة الأزمات. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.*
60. القرآن الكريم. (s.d.). سورة البقرة. الآية 151.
61. القريشي. (2010). *علم اقتصاد التنمية. إثراء للنشر والتوزيع.*
62. الكبيسي, ع. ا. (2012). *تحديات الأمن الغذائي في الوطن العربي وآفاقه المستقبلية. الأردن: دار أمانة للنشر والتوزيع.*
63. الكيلاني, ع. ا. (2009). *إدارة الأزمة (مقارنة، التراث، ..قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.*
64. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا. (2020). *رصد الأمن الغذائي في المنطقة العربية، الأمم المتحدة. بيروت.*
65. اللوزي. (2003). *التطوير المنظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.*
66. المركز الوطني للسياسات الزراعية. (2007). *واقع الغذاء والزراعة في سورية. سوريا: وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي.*
67. المري, ع. (2017). *كيف تفكر روسيا؟ مجلة اتجاهات الأحداث. مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة.*
68. المساعدة, م. ع. (2012). *إدارة الأزمات: المدخل، المفاهيم، العمليات. (1. éd.) عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.*
69. المعجم الوسيط. (2004). *المعجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ط 4.*
70. الملا. (2015). *دور القيادة في إدارة الأزمة_طبعة 1. قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.*
71. المنظمة العربية للتنمية الزراعية. (1996). *طبيعة عمل السياسات الزراعية. الخرطوم: المنظمة العربية للتنمية الزراعية.*
72. المهدي, ع. (2012). *إدارة الأزمات: المدخل، المفاهيم، العمليات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.*
73. النجفي, ع. ح. & غازي, ل. (2018). *اوت. (تقدير مؤشرات الأمن الغذائي وتحليلها في بلدان عربية مختارة للمدة 1996-2012. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. -296, pp. 21(84), doi:10.33095/jeas.v21i84.701*
74. *الهدف الحقيقي للغزو الروسي ضد اوكرانيا. [Film]. (s.d.).*

75. الهواري, س. (1998). الموجز في إدارة الأزمات. مكتبة عين شمس.

76. إنفوجرافيك / آخرها فنلندا.. تعرف على حلف الناتو والدول الأعضاء (2023, 04 04). Récupéré sur الخليج :

<https://alkhaleejonline.net/%D8%A5%D9%86%D9%81%D9%88%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D9%83/%D8%A5%D9%86%D9%81%D9%88%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D9%83-%D8%A2%D8%AE%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%86%D9%84%D9%86%D8%AF%D8%A7-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%84>

77. إنفوغراف.. أرباح "أرامكو" هي الأعلى بين شركات النفط في الربع الثاني (2022, 08 17). Récupéré sur الشرق بلمويرج :

<https://www.asharqbusiness.com/article/40780/%D8%A5%D9%86%D9%81%D9%88%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A3%D8%B1%D8%A8%D8%A7%D8%AD-%D8%A3%D8%B1%D8%A7%D9%85%D9%83%D9%88-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7>

78. أوكرانيا (2010, 12 15). Récupéré sur الجزيرة :

<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2010/12/15/%D8%A3%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7>

79. إيليس (s.d.). السياسات الزراعية في البلدان النامية، ترجمة الشهابي. دمشق: منشورات وزارة الثقافة.

80. باقر. (2017). سياسة الأمن الغذائي المستدام في العراق ما بعد عام 2003 (الفروض والتحديات). (رسالة مقدمة الى مجلس كلية العلوم السياسية. جامعة بغداد, بغداد.

81. بدران, و (2022). أغسطس 14. (روسيا وأوكرانيا: قضية شبه جزيرة القرم لتي طرد ستالين سكانها المسلمين. بي بي سي نيوز عربي Récupéré sur <http://www.bbc.com/arabic/world-62521888.com>

82. بريكس". .. تكتل اقتصادي يسعى لكسر هيمنة الغرب على الاقتصاد العالمي, 17 05 (2022). Consulté le 2022, sur الجزيرة :
<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2023/5/4/%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D9%83%D8%B3-%D8%AA%D9%83%D8%AA%D9%84-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A-%D9%8A%D8%B3%D8%B9%D9%89-%D9%84%D9%83%D8%B3%D8%B1-%D9%87%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%A9>
83. بكدي, ب. (2016). الأمن الغذائي والتنمية المستدامة. مركز الكتاب الأكاديمي.
84. بكدي, ف. (2013). إشكالية تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر من منظور التنمية المستدامة (2000-2012) (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). (تخصص اقتصاد البيئة. الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
85. بن عياد, م. (s.d.). واقع الأمن الغذائي الجزائري في ظل مؤشرات الأمن الغذائي العالمي. المدينة-الجزائر, جامعة المدينة.
86. بن وراد, هـ, & لطار, م. (2020-2021). وظيفة النقل وأهميتها في إدارة شبكة الإمداد. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. مستغانم, جامعة عبد الحميد بن باديس.
87. بوالأنوار. (2022). الأمن الغذائي العالمي بين معوقات التحقيق وسبل التصدي. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي. الجزائر, جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1.
88. بورزان. (2021). إدارة الأزمات. الإجازة في علوم الإدارة. سوريا: الجمهورية العربية السورية.
89. بوزيان. (2013-2014).
90. بوزيدي, ع. ا. (2019-2020). إستراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية و روسيا إتجاه أزمتي جورجيا و اوكرانيا 2008-2018. مذكرة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص: علاقات دولية و إستراتيجية. بسكرة , الجزائر : جامعة محمد خيضر.
91. بوستي, ت. (2016-2017). توجهات السياسة الخارجية الروسية نحو دول أوروبا الشرقية:دراسة حالة أوكرانيا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر 3.

92. بوعطيط, س. (2022, 12 31). العلاقات العامة كاحدى الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات. قسنطينة-الجزائر, جامعة قسنطينة 2.
93. بوكروح. (2010-2011). الأزمة المالية والإقتصادية العالمية _ دراسة تحليلية للأسباب والتداعيات والحلول(2007_2010). (الجزائر, جامعة الجزائر 3, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص نقود ومالية.
94. بوهنتالة, ن. ا. (2008-2009). دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق . جامعة باتنة.
95. بيزز, إ. (2020, 04 27). مقال بعنوان سلسلة الإمدادات الغذائية العالمية صامدة.. حتى الآن " . Récupéré sur <https://news.un.org/ar/story/2020/04/1052692>
96. تمديد اتفاق تصدير الحبوب... اجتماع في اسطنبول [Film]. Récupéré sur (2023/05/5). <https://www.skynewsarabia.com>
97. جبر, م. ص. (1998). المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات. المجلة العربية للمعلومات، المجلد 9، العدد 1، 66.
98. جزار, ع. &., جليد, ع. ا. (2022/2021). تأثير سياسة التغليف والتعبئة على وظيفة الإمداد الدولي داخل المؤسسة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي . سطيف, كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
99. جلدة, س. ب. (2011). الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. الأردن: دار الراية للنشر.
100. جولاق, م. ص. (2010, مارس 14). الثورة البرتقالية. أوكرانيا, كييف: مركز الجزيرة للدراسات.
101. حداد, ا. (2018-2019). الإستراتيجية الروسية في إدارة الأزمة الأوكرانية: تحليل نموذج الحرب الهجينة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية . 181, جامعة الجزائر, الجزائر: كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية.
102. حداد, ا. (2020, 05 26). النموذج الروسي للحرب الهجينة في اوكرانيا الخيارات و الرهانات.
103. حركاتي. (2015). الإكتفاء الغذائي في ظل السياسة التنموية الجديدة في الجزائر. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة، طبعة 1.

104. حسين, إ. م. (2012). دور تقنيات الري الحديثة في تحقيق الأمن الغذائي في العراق (رسالة دكتوراه). (مجلس كلية الإدارة والإقتصاد. بغداد, مجلس كلية الإدارة والإقتصاد, العراق: جامعة بغداد.
105. حسين, ق. (2021). (سبيل تحقيق الأمن الغذائي المستدام. مجلو الباحث للدراسات الأكاديمية.
106. حسيني, ع. (2022). الإجتياح الروسي لأوكرانيا وتأثيره على الأمن الغذائي لدول إفريقيا: دراسة حالة للامن الغذائي الجزائري في ظل الأزمة الروسية الأوكرانية الراهنة. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي تحت عنوان: الأمن الغذائي في عالم متغير في ظل الكوارث والأزمات والحروب. pp. 185-191,
107. حفياني, ش & عبد الكريم, ك. (2021, 12 19). الأمن الغذائي العالمي ما بعد جائحة كوفيد-19. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية. pp. 228-252, (5)58,
108. حلقة علمية (s.d.). دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية،. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
109. حمدي (2008). الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 3.
110. حميد شهاب أحمد. (10 07, 2020). (الازمات المهددة للأمن العالمي فيسنة 2022 الأزمة الروسية- الأوكرانية ما قبل الحرب) نموذجاً. تاريخ الاسترداد 01 01, 2023، من مجلة الدراسات العربية الإنجليزية: /https://ae.sprinpub.com/sjaes
111. حنظل، محل، وآخرون. (2020). بعض عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمات. جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد خاص، ج 2.
112. حيدر. (2012). مقومات الأمن الغذائي في الوطن العربي و ضمان استمراريتها. الملتقى الدولي السادس حول استراتيجية الأمن الغذائي بالعالم العربي. سورية، جامعة دمشق.
113. خرشوش، أ &، زواوي, ب. (2020-2021). التقنيات اللوجيستية المستخدمة في مناولة البضائع الخطرة في ميناء مستغانم. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي. مستغانم، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
114. خريف سميدة. (2017-2018). التنافس الأمريكي الروسي في المنطقة ما بين بحر قزوين والبحر الأسود. أطروحة مقدم هليلش هادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية. باتنة، تخصص علاقات دولية، جامعة الحاج لخضر: الجزائر.

115. خلف, ا (2014). يناير 12. (استراتيجية التكامل الغذائي العربي في الدول العربية .
http://www.ju.edu.jo/old_publication/Cultural68/68/food8.htm تم الإسترداد من
المنظومة . :الأردن, الأردن.
116. خلوق (2022). مفهوم الأمن الغذائي وأبعاده الدولية .الأمن الغذائي في عالم متغير في ظل الكوارث والأزمات
تأليف: المغرب, الدار البيضاء: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية.
117. خليل, س (1994). نظرية الإقتصاد الكلي. الكويت: وكالة الأهرام للتوزيع.
118. خنصال, ا (2019-2020). أثر إدارة سلسلة التوريد على تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة رياض الفتح
للكابلات والكهرباء. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي .علوم التسيير, المسيلة. :
119. درويش, ع. ا (2008). التدريب من منظور عملي وعلمي ,المجلة العربية للتدريب، العدد 1. الرياض.
120. دنفر, ص (2019-2018). انعكاسات الأزمة الأوكرانية على العلاقات الروسية الغربية:2018-2013 .
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية : تخصص علاقات دولية واستراتيجية .
جامعة محمد خيضر, بسكرة.
121. رائد (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. مذكرة ماجستير كلية
التربية .عمادة الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة.
122. رجب (2000). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. القاهرة: مطبعة الإيمان للطبع والنشر.
123. رسول, م (2017). الازمة الاوكرانية والامن الطاقوي الروسي - الأوربي في الفترة 2006-2016. أطروحة
دكتورا الطور الثالث عوم سياسية والعلاقات . الجزائر: جامعة الجزائر.
124. رشاد.(2000) .
125. رشاد.(2000) .
126. روسيا وأوكرانيا (2022, 04 18). Consulté le 05 2023, 19, sur
https://www.bbc.com/arabic/world-61145307
127. روسيا وأوكرانيا تاريخ طويل من الأزمات التي لا تنتهي. [Film]. (s.d.).
128. روسيا وأوكرانيا جذور السياسة وجبهات الحرب. [Film]. (s.d.).

129. روسيا وأوكرانيا: جنود السياسة وجبهات الحرب (فيديو). [Film]. (2022).
130. روسيا وأوكرانيا: ما هي العقوبات المفروضة على موسكو؟ (28 02, 2022). تاريخ الاسترداد 09 03, 2022، من [bbc.com: https://www.bbc.com/arabic/world-60558971](https://www.bbc.com/arabic/world-60558971)
131. زوهير, ط &., بوخزر, ن. (2010). تداعيات الأزمة المالية العالمية على الأمن الغذائي العالمي. حوليات جامعة بشار (8) خاص. pp. 1-11.
132. زيت عباد الشمس-العقود الآجلة-الأسعار. (2023). تم الاسترداد من TRADING ECONOMICS: [Https:// www.tradingeconomics.com](https://www.tradingeconomics.com)
133. سامي. (2013). نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات. رسالة دكتوراه، كلية التجارة. جامعة عين شمس.
134. سبتي. (2002). إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني دراسة ميدانية من منظور المديرين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة اليرموك.
135. سعود, ع (1444 هـ). (إدارة الأزمات. الرياض: مجلة الحرس الوطني، العدد 155.
136. سلاطونية, ب &., عرعور, م (2009). جوان. (معالجة تصويرية لمفهوم الأمن الغذائي وأبعاده. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. بسكرة-الجزائر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
137. سلاطونية, عرعور (2009). جوان. (معالجة تصويرية لمفهوم الأمن الغذائي وأبعاده. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. بسكرة-الجزائر، جامعة بسكرة-بسكرة.
138. سلام, ك. (2022). الأمن الغذائي في عالم متغير في ظل الكوارث والأزمات والحروب. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي. مصر، جامعة عين الشمس: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
139. سلام, ك. س. (2022). الأمن الغذائي في عالم متغير في ظل الكوارث والأزمات والحروب. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي. 62-102، مصر، جامعة عين الشمس: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية السياسية والاقتصادية.

140. سمير, م. (2010). الأمن الغذائي العربي والأزمة الغذائية: خسائر الواقع وحلول المستقبل. مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 52. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
141. شبكة الجزيرة الإعلامية 4. (2022, 5 25). طرق تدمر بها الحرب الروسية على أوكرانيا على الإقتصاد العالمي . Récupéré sur <https://www.aljazeera.net/amp/ebusiness/2022/5/25>
142. شبكة الجزيرة الإعلامية. (2023, 02 20). الحرب الروسية الأوكرانية.. مواجهو فتيلها عقدين وأشعلها مجددا التقارب الأوكراني الغربي. تم الاسترداد من <http://www.aljazeera.net/amp/encyclopedia/2023/02/20>
143. شيهب, س. (2022). المعالجة الإعلامية للحرب الروسية الاوكرانية في قناة الجزيرة إخبارية دراسة تحليلية على عينة من حلقات برنامج الحصاد. مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي في علوم العالم والاتصال تخصص السمعى بصري. جيجل، الجزائر: جامعة دحمم الصديق بن يحيى.
144. صالح. (2017). الأمن الغذائي في السودان، دراسة تحليلية لأوضاع واستراتيجيات انتاج القمح من 2015-1990. جامعة النيلين: كلية الدراسات العليا لنيل درجة الدكتوراه في الإقتصاد.
145. صندوق النقد العربي. (2016). التقرير الإقتصادي العربي الموحد . ابوظبي.
146. عاطف, م. (2017, 03 17). جغرافية روسيا الموقع والحدود . Récupéré sur <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%AC%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D9%87-%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%82%D8%B9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%88%D8%AF-pdf>
147. عاكوم, ش. (2022, 03 24). بوتين يجبر "أعداءه" على دفع ثمن الغاز بالروبل.. ماذا يعني هذا القرار؟ . Consulté le 05 17, 2022, sur <https://www.alaraby.co.uk/economy/%D8%A8%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86-%D9%8A%D8%AC%D8%A8%D8%B1-%22%D8%A3%D8%B9%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D9%87%22-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AF%D9%81%D8%B9-%D8%AB%D9%85%D9%86->

%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2-
%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%

148. عبادي, أ. ع. (2016). الأزمات في الاسواق المالية وانعكاساتها في الإقتصادات العربية مع إشارة خاصة للإقتصاد العراقي (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة بغداد.
149. عبد الحافظ الصاوي. (16 06, 2022). ما وضع الأم الغذائي في العالم العربي؟ وما أكثر الدول المهددة بالجوع؟ تم الاسترداد من الجزيرة-البث الحي: <https://aljazeera.net/amp/ebusiness/2022/6/16>
150. عبد الرحمان, ع. (2017-2018). نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم. باتنة, جامعة الحاج لخضر.
151. عبد الرزاق بوزيدي. (2019-2020). إستراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية و روسيا إتجاه أزمة جورجيا و اوكرانيا 2008-2018. مذكرة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، 181. جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر.
152. عبد القادر رزيق المخادمي. (2009). الأزمة الغذائية العالمية تبعات العولمة الإقتصادية والتكامل الدولي (المجلد 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
153. عدالة, ش. (2018, ديسمبر). (نمذجة التنبؤ بقيمة الواردات الغذائية الجزائرية ... آفاق 2022. مجلة الباحث الإقتصادي). (10), (CHEEC)
154. عزوز, م. (2017-2018). اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. علوم التسيير, جامعة المسيلة.
155. علي خليف كاعط, و زينب حمزة. (2021). دور جائح كورونا في تعثر سلاسل التوريد العالمية وأثرها على الناتج المحلي الاجمالي. مجلة الريادة للمال والأعمال المجلد الثاني العدد 2.
156. علي, ا. (2013). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين. عين شمس: رسالة دكتورة غير منشورة, لكلية تجارة, جامعة عين الشمس.
157. عليوة. (s.d.). ادارة الوقت والأزمات والإدارة.
158. عليوة, س. (1993). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: مركز الأهرام للنشر والتوزيع.

159. عمر (مراسل الجزيرة) الحاج (المنتج). (2022). أردوغان-اتفاقية تصدير الحبوب من أوكرانيا أظهرت أهمية الأمن الغذائي العالمي (فيديو) [فيلم سينمائي].
160. عمراي, ن. أ. (2014). النظام القانوني للأمن الغذائي العالمي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
161. عميش, (2014). نوفمبر 23-24. (واقع الأمن الغذائي: مؤشرات وأبعاده في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية. المؤتمر الدولي التاسع حول: "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية". الشلف, جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ومخبر تطوير المؤسسات الجزائرية.
162. عميش, (2014). نوفمبر 23-24. (واقع الأمن الغذائي: مؤشرات وأبعاده في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية -دراسة حالة الجزائر. ورقة بحث قدمت إلى المؤتمر الدولي التاسع حول: "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية". جامعة الشلف.
163. عميش, ع. (2014). نوفمبر 23-24. (واقع الأمن الغذائي: مؤشرات وأبعاده في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية. المؤتمر الدولي التاسع حول: "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية". 63-43, الجزائر, جامعة الشلف, الشلف: كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ومخبر تطوير المؤسسات الجزائرية.
164. عياد, (2017). يونيو 23. (وضعية الأمن الغذائي ومؤشرات الأمن الغذائي العالمي دراسة تحليلية للمتاح من الإنتاج خلال الفترة من 2002-2013. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
165. عياد, ف. ب. (2022). جوان 11-12. (الأمن الغذائي وأهم المفاهيم المتعلقة به. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي 2022. pp. 166-184.
166. عيتاني, أ. ق. (1999). ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
167. غربي, ب. (2011). التوجيهات الرئيسية لاستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة العربية للعقد من 2005 إلى 2025. مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقة, ورقة: جامعة ورقلة.
168. فاتح, ح. (2010/2011). النقل و الإمداد دراسة حالة : الشركة الوطنية للنقل البري SNTR ووحدة باتنة .-مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. 3-5,

169. فتحي (2001). *الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات*. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
170. فتحي (2002). *الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات*. القاهرة: دار النشر الإسلامية.
171. فرحي (2018). *إدارة الأزمات في ظل القرآن الكريم*. مجلة البرد، المجلد 10 العدد 05. جامعة الجزائر 03, جامعة بشار.
172. فقعاص, ع (2013). *تحديات الأمن الغذائي في ظل العولمة* (رسالة ماجستير). *كلية الحقوق والعلوم السياسية-قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية*. جامعة محمد الصديق بن يحيى.
173. فيشيانى (2004, نوفمبر 29). *ندوة حول الأمن الغذائي والتنمية*. المركز الوطني للسياسات الزراعية. دمشق: منتدى السياسات الزراعية.
174. قدرى (2011). *اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات*. الدار الجامعية الجديدة.
175. قطيش, ن (2009). *إدارة الأزمات (الأمن الوطني)*. عمان: دار الراية، ط 1.
176. كريم, ع. ا (2015). *الأمن الغذائي العربي: ثنائية الغذاء والنفط*. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
177. كوفمان, م., كوفمان, م., ميجاشيفا, ك., نيشيبوروك, ب., رادين, أ., تكاشيفا, أ. & ., اوبيرهولتز, ج . (2017). *عبر من عمليات روسيا في شبه جزيرة القرم وشرق أوكرانيا*. Consulté le 01 01, 2023, sur https://ijdjournals.ekb.eg/article_278845_7faf8b14999ea0a71a04330f8b978e53.pdf
178. كينه, ع. ا (2021). *سياسات تحقيق الأمن الغذائي في الدول العربية النفطية في ظل تقلبات اسعار النفط* (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). (الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 03.
179. لبشير, و (2020/2021). *أمتلية إدارة شبكة إمداد المؤسسة الصناعية الجزائرية باستخدام طرق النمذجة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الزنك*. - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. تلمسان, جامعة ابو بكر بلقايد.

180. لدمية. (2015-2016). محاضرات في مقياس: إدارة الأزمات وصنع القرار، قسم العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة.
181. للقصة بقية يكشف جذور وخفايا الحرب على أوكرانيا في وثائقي حصري. [Film]. (2022).
182. ماذا لا تعمل الدول الكبرى المنتجة للنفط على خفض أسعاره؟ (04, 08, 2022). تم الاسترداد من bbc: <https://www.bbc.com/arabic/business-62425287>
183. ماهر. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
184. مبروكي. (2007). دور القطاع الفلاحي في تحقيق الأمن الغذائي في الوطن العربي. مجلة الباحث. (05)
185. متى, و. (2018, 05 31). الأخبار. Récupéré sur ممر الغاز الجنوبي: هل تنجح أذربيجان في «إرضاء الجميع»؟ <https://al-akhbar.com/World/251158> :
186. مدحت نافع. (29 يوليو, 2022). انعكاسات اتفاق تصدير الحبوب الأوكرانية على الأمن الغذائي العالمي. المستقبل للابحاث والدراسات المتقدمة. تم الاسترداد من <https://futureuae.com/ar-AE/Mainpage/item/7482>
187. مريم, ع. (2013). آثار سياسات تحرير التجارة الدولية على تحقيق الأمن الغذائي المستدام في الدول النامية (رسالة ماجستير). (دراسة تحليلية مقارنة لآثار التحرير على الأمن الغذائي المستدام في الإقتصاديات المغاربية. الجزائر, سطيف: جامعة فرحات عباس.
188. مصطفى, ا. (2020). تحليل أهم العوامل المؤثرة على الأمن الغذائي المصري. قسم السياسة الزراعية وتقييم المشروعات. مصر: معهد بحوث الإقتصاد الزراعي، مركز البحوث الزراعية.
189. مصطفى, س. م. (2017). التنمية الزراعية المستدامة ورهان الأمن الغذائي في الجزائر من خلال شعبة القمح (أطروحة دكتوراه). (بسكرة, كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، قسم العلوم الزراعية, بسكرة: جامعة محمد خيضر.
190. مصطفى, ف. (2021-2022). تداعيات الأزمة الأوكرانية على العلاقات الروسية الأوروبية. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, الجزائر.
191. معلومات أساسية عن شبه جزيرة القرم. Récupéré sur (2017, 04 12). بي بي سي : <https://www.bbc.com/arabic/world-39568324>

192. معلومات اساسية عن شبه جزيرة القرم. (30 نوفمبر, 2018). بي بي سي نيوز عربي. تم الاسترداد من: <http://www.bbc.com/arabic/world-39568324.amp>
193. مكيد, ع& فريدة, ب. (2015). واقع الأمن الغذائي الجزائري في ظل مؤشرات الأمن الغذائي العالمي-1. 16. المدية, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة المدية.
194. منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. (FAO). (2018). التحول الريفي - مفتاح التنمية المستدامة في منطقة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا. نظرة إقليمية حول حالة الامن الغذائي والتغذية. pp. 1-84 ,
195. منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. (FAO). (2022). إعادة توجيه السياسات الغذائية والزراعية لزيادة القدرة على تحمل كلفة الأنماط الغذائية الصحية. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم. pp. 1-207 , [doi:https://doi.org/10.4060/cc0639ar](https://doi.org/10.4060/cc0639ar)
196. منظمة الاغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو). (2011). (تقرير حول حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم: كيف يؤثر على تقلبات الاسعار الدولية على الإقتصادات المحلية والأمن الغذائي).
197. منظمة التغذية العالمية-الفاو. (2008). حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم 2008: ارتفاع أسعار الأغذية والأمن الغذائي، الأخطار والفرص. روما.
198. منظور. (1967). لسان العرب، ج 14. مطبعة بولاق.
199. منظور. (s.d.). لسان العرب، مادة أمن. المجلد الثالث عشر. بيروت: دار الفكر.
200. منظور, ا. (1973). لسان العرب، الجزء الأول. لبنان, بيروت: مكتبة الأوس.
201. منير بندوزان (المخرج). (2022/02/14). تعرف على البعد التاريخي للخلاف الروسي الأوكراني، روسيا وأوكرانيا تاريخ طويل ومشترك (Vidéo) [فيلم سينمائي]. تم الاسترداد من <http://www.aljazeera.net/bit.ly>
202. /
203. تعرف على البعد التاريخي للخلاف الروسي
204. موسوعة مقاتل من الصحراء. (14 ديسمبر, 2022). الموسوعة الجغرافية المصغرة (الجيوبوليتيكا). تم الاسترداد من <http://www.aljazeera.net/bit.ly>

- //www.moqatel.com/openshare/Behoth/Gography11/geography/sec258.doc_
cvt.htm
205. مونت كارلو الدولية، رويتز. (26 مارس، 2020). كيف يهدد فيروس كورونا المستجد الأمن الغذائي العالمي. 252-228. تم الاسترداد من <https://www.mc-doualiya.com/articles/20200326B>
206. نبيل الربحاني. (2022). روسيا وأوكرانيا حرب لا تشبه غيرها. وثائقيات الجزيرة. تم الاسترداد من <http://www.algazera.net>
207. نعوش، ص (2022). أبريل 21. ورقة تحليلية: الحرب الأوكرانية: انكشاف الأمن الغذائي العربي. مركز الجزيرة للدراسات. 1-14. pp.
208. نواف، ق. (2009). إدارة الأزمات (الأمن الوطني). (1. éd.) (عمان: دار الذاكرة).
209. هشام محمد بشير. (يناير، 2023). دور الجغرافية السياسية في الحرب الروسية الأوكرانية. مجلة كلية السياسة والإقتصاد لشؤون الدراسات العليا (السابع عشر).
210. هلهول، ا. ع. (2001). إدارة الأزمات. حلقة علمية خاصة بمندوبي وزارة الخارجية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم البرامج الخاصة.
211. والموسوي، ع. (2001).
212. وثائقيات: الهدف الحقيقي للغزو الروسي ضد أوكرانيا (فيديو). [Film]. (23/02/2022).
213. وثائقية أحداث وحقائق: الهدف الحقيقي للغزو الروسي ضد أوكرانيا. [Film]. (23/02/2022).
214. يزة، (2018). يونيو 11. (محددات ومهددات الأمن الغذائي في المنظمة العربية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية.

مراجعة باللغة الأجنبية:

215. *Memorandum of 19 september 2014 outhining the parametess for the implementation.* (2015, 02 15). Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2015/feb/12/ukraine-crisis-reports-emerge-of-agreement-in-minsk-talks>

216. .(2011, 04 04). Récupéré sur <http://aljazeera.net/NR/exers/csc4FS1-74d4-40b9-A119-Ad6F4EB44AAB.htm>
217. Babina, T. H. (2023, 04 20). *Assessing the impact of international sanctions on Russian oil exports*. Retrieved from [cepr.org](https://cepr.org/voxeu/columns/assessing-impact-international-sanctions-russian-oil-exports):
<https://cepr.org/voxeu/columns/assessing-impact-international-sanctions-russian-oil-exports>
218. Ben Hassen, T., & El Bilali, H. (2022, August 2). Impacts of the Russia-Ukraine War on Global Food Security: Toward More Sustainable and Resilient food System? *Foods 2022*, pp. 1-17. Retrieved from 2301.
<https://doi.org/10.3390/foods1115230111> و أغذية 2022
219. Brotman, A. (2022, September 21). *Ukraine and the Shifting Geopolitics of the Heartland*, *Geopolitical monitor*. Récupéré sur Link:
<https://www.geopoliticalmonitor.com/ukraine-and-the-shiftinggeopolitics-of-the-heartland>
220. COUNCIL, T. C. (2023, 03 31). *Impact of Russia's invasion of Ukraine on the markets: EU response*. Récupéré sur THE COUNCIL OF THE EU .THE EUROPEAN COUNCIL:
<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>
221. Disney, R. S. (2023, 04 26). *How have the forecasts on the effect of sanctions on Russia held up a year on?* Retrieved from [economicsobservatory](https://www.economicsobservatory.com/how-have-the-forecasts-on-the-effects-of-sanctions-on-russia-held-up-a-year-on):
<https://www.economicsobservatory.com/how-have-the-forecasts-on-the-effects-of-sanctions-on-russia-held-up-a-year-on>
222. *eddurussia*. (s.d.). Récupéré sur <https://edurussia.ru/ar/about-russia>
223. Ellit, p. b. (2018). the concept of food Security.

224. Estrada, M. A., & Evangelos, K. (2022, July). *The Impact of the Russian Aggression against Ukraine on the Russia-EU Trade*. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/362095721>
225. FAO. (1996). declaration on world food security.
226. FAO. (2004, 11 24). Rapport Fao.
227. Food And Agriculture Organization Of The United Nations. (2022, june 10). THE IMPORTANCE OF UKRAINE AND THE RUSSIAN FEDERATION FOR GLOBAL AGRICULTURAL MARKETS AND THE RISKS ASSOCIATED WITH THE WAR IN UKRAINE. 1-47. information note.
228. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022, March 25). UKRAINE Note on the impact of the war on food security in ukraine. pp. 1-14.
229. FRANCOIS, J. (2007). Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance. *hèse présenté en vue de l'obtention du titre de docteur sous la direction de*. L'Universite bordeaux.
230. Global Food Security Index. (2014). an Annual Measure of the State of Global Food Security. *The Economist Intelligence Unit Limited*.
231. Global Food Security Index 2015. (2015). an Annual Measure of the State of Global Food Security, The Economist Intelligence Unit Limited,. *The Economist Intelligence Unit Limited*.
232. Golani, H. y. (2011). Tow Decades of the Russian Fedaration's Foreign Bliely in the camman wealth of. *the European Forum at the Hebrew univer sity of Jerusole*.
233. Hassen, T. B., & Hamid, E. (2022, august 2). Impacts of the Russia-Ukraine War on Global Food Security: Towards More Sustainable and

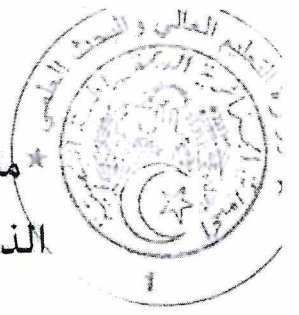
- Resilient Food Systems? (A. Raposo, P. Renata, & A. Raquel Braz, Eds.)
Foods, pp. 1-17. doi:<https://doi.org/10.3390/foods20221115230111>
234. Henneberry, D. (2014, March). Global Food Security: Emerging Economies and Diverging Food Markets. *Journal of Food Distribution Research-volume 45 Issue 1*. USA, Oklahoma state, University Stillwater: AgEcon Search.
235. <https://docstore.ohchr.org>. (2022). Récupéré sur docstore:
<https://docstore.ohchr.org>
236. IBRD/The World Bank Groupe. (2023, May 04). Food Security Update. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
237. Kobuta, I., Oleksandr, S., & Zhygadlo, V. (2012, 07). *WHEAT EXPORT ECONOMY IN UKRAINE*. Récupéré sur FAO Regional Office for Europe and Central Asia:
<https://www.fao.org/3/CA1818EN/ca1818en.pdf>
238. Kostand, C., & Clayton, W. (2023, 02). *Which Countries are Buying Russian Fossil Fuels?* Retrieved from visualcapitalist:
<https://www.visualcapitalist.com/which-countries-are-buying-russian-fossil-fuels/>
239. kotler, P., & ARMSTRONG, G. (2006). Principles of Marketing. New Jersey: 340.
240. Kuzio, T. (2006). Ukraine is Not Russia: Comparing Youth Political Activism. project muse.
241. Lu, D. (2011). .Fundamentals of Supply chain Management.

242. Masters, J. (2022, october-décember 11-17). *Ukraine: Conflict at the Crossroads of Europe and Russia, Backgrounder, Council on Foreign Relations, (October 11, 2022)*, . Récupéré sur <https://www.cfr.org/backgrounder/ukraine-conflict-crossroads-europe-and-russia>
243. *Multinational Companies with the Highest Revenue Exposure to Ukraine and Russia. (2022)*. Récupéré sur globaldata: <https://www.globaldata.com/data-insights/macroeconomic/multinational-companies-with-the-highest-revenue-exposure-to-ukraine-and-russia/>
244. Napoli, M. (2011). Towards a Food Insecurity Multidimensional Index (FIMI). *Master in Human Development And Food Security, università degli studi di roma*.
245. OECD. (2022, May 11). Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine. *Economic Outlook, Interim Report*. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4181d61b-en/index.html?itemId=/content/publication/41>
246. Organization for Security and Co-operation in Europe. (1999, November 19). istanbul Document (2015-07-21 اطلع عليه بتاريخ). Récupéré sur <https://www.osce.org/mc/39569>
247. Pangarkar, N. (2016). *A Framework for Effective Crisis Response ,Journal of organizational change management. Vol 29. Issue 4*.
248. Prokopenko, A. (2023, 05 09). *How Sanctions Have Changed Russian Economic Policy*. Récupéré sur carnegieendowment.org/politika/89708.
249. Richter, F. (2022, 04 11). *Why the War in Ukraine Threatens Global Food Security*. Récupéré sur [statista](https://www-statista-com.translate.googl/):

- <https://www.statista.com/chart/27225/russian-and-ukrainian-share-of-global-crop-exports/>
250. Richter, F. (2023, 04 23). *How the War Redirected Ukraine's Grain Exports*. Récupéré sur [statista.com](https://www.statista.com/chart/29750/top-10-destinations-of-ukrainian-cereal-exports/):
<https://www.statista.com/chart/29750/top-10-destinations-of-ukrainian-cereal-exports/>
251. *russia*. (2020). Consulté le 05 05, 2022, sur Observatory of Economic Complexity:
<https://oec.world/en/profile/country/rus?depthSelector1LatestTrends=HS4Depth&yearSelector1=2020>
252. *russia*. (2020–2023). Consulté le 05 05, 2023, sur Observatory of Economic Complexity:
<https://oec.world/en/profile/country/rus?depthSelector1LatestTrends=HS4Depth&yearSelector1=2020>
253. *sanctions against russia explained*. (2023, 04 14). Récupéré sur [consilium europa](https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/):
<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>
254. *SCOR: Supply-Chain Reference Model*. (n.d.). Retrieved from [tecnoali.com](https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf):
<https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf>
255. *SCOR: Supply-Chain Reference Model ILIM INSTITUTE OF LOGISTICS AND WAREHOUSING ainia Technological Centre*. (n.d.). Retrieved from [tecnoali.com](https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf):
<https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf>

256. Seth G. Jones, a. P. (2022, january-décember 13-17). *Russia's Possible Invasion of Ukraine, CSIS Briefs*. Récupéré sur <https://www.csis.org/analysis/russias-possible-invasion-ukraine>
257. soin, S. (2014). Critical success factors in supply chain management at high technology companies. University of Southern Queensland, Australia.
258. *SWIFT ban in Russia*. (2022). Récupéré sur .statista.com: <https://www.statista.com/topics/9083/swift-ban-in-russia/#topicOverview>
259. The Economist Group 2022. (2022). Global Food Security Index 2022. ECONOMIST IMPACT.
260. *The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine*. (2022, 08 04). Récupéré sur Economic Cooperation Organization: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-supply-of-critical-raw-materials-endangered-by-russia-s-war-on-ukraine-e01ac7be/#figure-d1e198>
261. Timothy, A. S. (2022). SUPPLY CHAIN FINANCE and THE CHALLENGES OF MODERN SUPPLY CHAINS. *dodo book indian ocean*. indian: KS OmniScriptum Publishing.
262. UES Ukraine. (2017). *UES Ukraine*. Récupéré sur <https://ar.uesukraine.com/about-ukraine/>
263. Uiboupin, J. (2006). *Janek Uiboupin, industrial clusters and regional development in Ukraine : the implication of foreign*. Récupéré sur Pan-European Institute: https://www.utu.fi/sites/default/files/media/Uiboupin_92006.pdf
264. *Ukraine Import Data*. (2021). Récupéré sur exportgenius: <https://www.exportgenius.in/export-import-trade-data/ukraine-import.php>

265. *Ukraine war: What support is China giving Russia?* (2022, 03 20). Retrieved from bbc.com: <https://www.bbc.com/news/60571253>
266. webster. (1999). ninth the new dictionary. Beriut, Libnan: libraric due Libnan, second edition.
267. *wikipedia*. (2022). Récupéré sur <https://ar.wikipedia.org/wiki/.2022.p01>
268. World Bank. (1986). *Poverty and Hunger: Issues and Options for Food Security in Developing Countries*. Washington.
269. World Bank. (1986). *Poverty and Hunger: Issues and Options for Food Security in Developing Countries*. Washington.
270. Zulauf, J. J. (2023, 02 24). *The Russia-Ukraine War and Changes in Ukraine Corn and Wheat Supply: Impacts on Global Agricultural Markets*. Récupéré sur farmdocdaily.illinois.edu/2023/02/the-russia-ukraine-war-and-changes-in-ukraine-corn-and-wheat-supply-impacts-on-global-agricultural-markets.html
271. Zurawska, C. A. (2017). *Effective Crisis and Emergency in the multinational Corporation*, ISBN.978, 1-71784831. *Publishing by Emerald*.



ملحق بالقرار رقم 1082/..... المؤرخ في 27 شهر 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): **معروف مروى عفاف** الصفة: طالب، أستاذ، باحث **طالب**
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **202035454** والصادرة بتاريخ **2017-11-09**
المسجل(ة) بكلية / معهد **بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم تجارة**
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: **الازمة الروسية الأوكرانية وسلاسل الامداد العالمية - دراسة حالة سلاسل الامداد الطاقوية**

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: **2023-06-05**

توقيع المعني (ة)