

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بكرة في: 05 - 06 - 2024

جامعة محمد خيضر - بكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الحاسوبية والتجارة الإلكترونية

## إذن بالطبع

أنا المضي أسفله الأستاذ: د / محمد نصير

الرتبة: أستاذ محاضر (أ.أ.)

قسم الارتباط: للعلوم الحاسوبية والتجارة الإلكترونية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطالب (م): تيريريت رمزي

الشعبة: العلوم الحاسوبية والتجارة الإلكترونية

التخصص: مالمية وتجارة إلكترونية

ب عنوان: أثر المضائق المبرية على سلاسل الامداد العالمية

دراسة عمالية: أزمة مضيق باب المندب

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

محمد نصير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## الموضوع

أثر المضائق البحرية على سلاسل الإمداد العالمية

دراسة حالة: أزمة مضيق باب المندب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ المشرف:

محنة نصر

إعداد الطالب(ة):

تيريريت رمزي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	- د/ حمودي دلال	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	- د/ محنة نصر	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	- د/ رحال إيمان	أستاذ مساعد (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/ 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## الموضوع

أثر المضائق البحرية على سلاسل الإمداد العالمية

دراسة حالة: أزمة مضيق باب المندب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ المشرف:

محنة نصر

إعداد الطالب(ة):

تيريريت رمزي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	- د/ حمودي دلال	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	- د/ محنة نصر	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	- د/ رحال إيمان	أستاذ مساعد (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بكل امتنان وتقدير، أهدي هذه المذكرة إلى عائلتي الغالية، التي كانت ركيزة قوية وداعمة طوال رحلتي في دراسة الماجستير. لقد كانوا لطفاء ومتفهمين، مدفوعين بروح الفرح والتحفيز، ولم يتوانوا يوماً في تقديم الدعم والتشجيع. إلى والديا وأخوتي وأجدادي الأعزاء، الذين كانوا دائماً إلى جانبي، مشاركين كل لحظات الفرح والتحدي، هذا العمل مخصص لكم، كما هو ملك الله الذي منحني القوة والإرادة لاستكمال هذه الرحلة. أشكركم على كل شيء، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خطوة نحو المزيد من التقدم والنجاح في حياتي العلمية والمهنية.

## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتهانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح، وإكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور "محدة نصر" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام وإستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم التجارية؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والديا و أن أعمل عملاً صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الطالب: تيريريت رمزي

## الملخص:

تتناول هذه الدراسة تأثير أزمة مضيق باب المندب على سلاسل الإمداد العالمية خلال عامي 2023 و2024، حيث تعد سلاسل الإمداد عنصرًا حيويًا في الاستقرار الاقتصادي العالمي. تُظهر الدراسة أن أي أزمة سياسية أو أمنية، مثل تلك التي شهدتها مضيق باب المندب، تؤدي إلى اضطرابات كبيرة في تدفق البضائع والنفط، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم تحليل البيانات والتقارير الدولية لتقييم التأثيرات الاقتصادية للأزمة، فانقطاع سلاسل الإمداد العالمية زيادة التضخم والذي ينعكس في صورة ارتفاع تكاليف الشحن والتأمين، وتأخيرات التسليم، وتقلبات أسعار السلع، وأظهرت النتائج أن التهديدات الأمنية والهجمات الإرهابية والقرصنة البحرية أسهمت في زيادة المخاطر والتكاليف على سلاسل الإمداد العالمية. كما تطرق البحث إلى الآثار المباشرة وغير المباشرة للأزمة على سلاسل إمداد الطاقة والصناعات والخدمات، وتأثيرها على قناة السويس والاقتصاد المصري.

**الكلمات المفتاحية:** أزمة مضيق باب المندب، سلاسل الإمداد، التضخم، تكاليف الشحن والتأمين.

## Abstract:

This study examines the impact of the Bab-el-Mandeb crisis on global supply chains during the years 2023 and 2024, as supply chains are vital to global economic stability. The study shows that any political or security crisis, such as the one witnessed in the Bab-el-Mandeb strait, leads to significant disruptions in the flow of goods and oil. Using a descriptive analytical approach, data and international reports were analyzed to assess the economic effects of the crisis. The disruption of global supply chains resulted in increased inflation, reflected in higher shipping and insurance costs, delivery delays, and commodity price fluctuations. The results indicate that security threats, terrorist attacks, and maritime piracy have contributed to increased risks and costs for global supply chains. The research also addressed the direct and indirect effects of the crisis on energy supply chains, industries, and services, as well as its impact on the Suez Canal and the Egyptian economy.

**Keywords:** Bab-El-Mandeb crisis, supply chains, inflation, shipping and insurance costs.



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ-هـ	مقدمة

الفصل الأول: مدخل للمضائق البحرية وسلاسل الإمداد العالمية

01	تمهيد
02	المبحث الأول: المضائق البحرية
02	المطلب الأول: ماهية المضائق البحرية
02	الفرع الأول: تعريف المضائق البحرية
03	الفرع الثاني: أنواع المضائق البحرية
06	المطلب الثاني: قوانين الملاحة في المضائق الدولية
06	الفرع الأول: نظام المرور البريء
09	الفرع الثاني: المرور العابر
11	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمضائق البحرية
19	المبحث الثاني: سلاسل الإمداد العالمية
20	المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستك
20	الفرع الأول: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية
21	الفرع الثاني: الفكر اللوجستي في المؤسسة
22	المطلب الثاني: ماهية الإمداد والتوزيع
22	الفرع الأول: مراحل تطور الإمداد
24	الفرع الثاني: مفهوم الإمداد
26	الفرع الثالث: أهداف وأهمية الإمداد
28	الفرع الرابع: أنواع الإمداد

29	..... الفرع الخامس: الأنشطة الرئيسية للإمداد
34	..... الفرع السادس: مفهوم تكلفة أنشطة الإمداد الكلية
36	..... المطلب الثالث: ماهية سلاسل الإمداد العالمية
36	..... الفرع الأول: مفهوم سلاسل الإمداد وخصائصها
41	..... الفرع الثاني: أنواع سلاسل الإمداد
42	..... الفرع الثالث: مفهوم وأهمية إدارة سلاسل الإمداد
44	..... الفرع الرابع: أهداف وعناصر إدارة سلاسل الإمداد
47	..... الفرع الخامس: مخاطر سلاسل الإمداد
49	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: أثر أزمة مضيق باب المندب على سلاسل الإمداد العالمية

51	..... تمهيد
52	..... المبحث الأول: تطورات أحداث غزة وبروز أهمية باب المندب
52	..... المطلب الأول: مضيق باب المندب
52	..... الفرع الأول: أصل التسمية
52	..... الفرع الثاني: الموقع الجغرافي
55	..... المطلب الثاني: تطورات حرب غزة وأثرها على الملاحة في مضيق باب المندب
55	..... الفرع الأول: حرب غزة
56	..... الفرع الثاني: هجمات الحوثيين وبروز أهمية مضيق باب المندب
58	..... المبحث الثاني: الآثار المباشرة والغير مباشرة على سلاسل الإمداد العالمية
58	..... المطلب الأول: الآثار على الطاقة
58	..... الفرع الأول: تعريف الطاقة
58	..... الفرع الثاني: أثر أزمة باب المندب على سلاسل إمداد الطاقة العالمية
60	..... المطلب الثاني: أثرها على المنتجات الصناعية (شركة تسلا للسيارات)
60	..... الفرع الأول: نبذة عن شركة تسلا
61	..... الفرع الثاني: أثر الأزمة على المصنع
63	..... المطلب الثالث: أثر أزمة باب المندب على خدمات سلاسل الإمداد العالمية
68	..... المطلب الرابع: أثر الأزمة على سلاسل الإمداد في قناة السويس والاقتصاد المصري

---

68	الفرع الأول: قناة السويس.....
68	الفرع الثاني: أهمية قناة السويس بالنسبة لاقتصاد مصر.....
70	الفرع الثالث: أثر الازمة على سلاسل الإمداد في القناة وايراداتها.....
72	خلاصة الفصل.....
74	الخاتمة.....
78	قائمة المراجع.....
89	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره	1-1
25	بعض التعريفات للإمداد	2-1
31	معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة	3-1
38	بعض التعريفات لسلسلة الإمداد	4-1
62	إجمالي تسليمات تسلا في الربع الأول من سنة 2024	1-2
66	تأثير تغيير مسار الى رأس الرجاء الصالح على مسافة الإبحار، وإجمالي وقت رحلة السفينة، بين آسيا وشمال أوروبا	2-2
70	جدول يبين إيرادات وحجم التجارة في قناة السويس خلال 10 سنوات الأخيرة	3-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	خريطة مضيق هرمز	1-1
13	خريطة مضيق ملقا	2-1
15	خريطة مضيق باب المندب	3-1
16	خريطة قناة بنما	4-1
17	خريطة مضيق البوسفور	5-1
19	خريطة تمثل قناة السويس	6-1
30	عناصر خدمة الزيوت	7-1
35	المكونات الرئيسية لتكلفة أنشطة الإمداد	8-1
37	مفهوم سلسلة الإمداد	9-1
41	سلسلة الإمداد المباشرة	10-1
41	سلسلة الإمداد الممتدة	11-1
42	سلسلة الإمداد الشاملة	12-1
45	أهداف إدارة سلاسل الإمداد	13-1
47	عناصر إدارة سلاسل الإمداد	14-1
53	خريطة توضيحية لمضيق باب المندب	1-2
57	رسم بياني لمتوسط حركة المرور الشهرية لقناة السويس وباب المندب ورأس الرجاء الصالح (2023\2024.02)	2-2
59	رسم بياني لحجم سلاسل إمداد الطاقة عبر مضيق باب المندب (2024/2016)	3-2
63	رسم بياني لاسهم تسلا سنة 2024	4-2
64	الملاحظة عبر مضيق باب المندب ورأس الرجاء الصالح بعد هجمات الحوثيين	5-2
65	تأثير الضربات في باب المندب على نفقات الشحن العالمية	6-2
69	خريطة قناة السويس وأهميتها بالنسبة لباب المندب	7-2

# مقدمة

## مقدمة

تُعتبر المضائق البحرية عبارة عن ممرات ضيقة مائية تربط بين مسطحات المحيطات والبحار، وتشكل جزءًا حيويًا من الشبكة العالمية للنقل البحري. تتمثل أهمية المضائق في دورها الحيوي في تسهيل حركة السفن والبواخر بين مناطق مختلفة من العالم، وهي تمثل أيضًا تحديات استراتيجية وأمنية بالنسبة للدول والمجتمعات التي تقع على طولها.

تشهد المضائق تنافسًا دوليًا للسيطرة عليها أو الحفاظ على حريتها، ويعكس ذلك التوترات السياسية والاقتصادية التي تحيط بالموارد الطبيعية والممرات البحرية الحيوية. بعض المضائق الشهيرة تشمل مضيق هرمز، ومضيق مالقة، ومضيق جبل طارق، ومضيق البوسفور، ومضيق باب المندب الذي ظهرت أهميته حاليًا بعد حرب غزة.

كما تعتبر سلاسل الإمداد العالمية الشرايين الحيوية التي تضمن تدفق السلع والخدمات بين الدول والمناطق المختلفة. تتأثر سلاسل الإمداد بالمضائق بشكل كبير، حيث يمكن لأي تعطل في المضائق أو تأثيراتها الاقتصادية أن يؤدي إلى اضطرابات في سلاسل الإمداد على المستوى العالمي، وبالتالي قد يكون لها تأثير كبير على الاقتصاد العالمي والسياسات الدولية.

## الإشكالية:

تعد المضائق البحرية من العوامل الحيوية في التجارة العالمية، حيث تمر عبرها نسبة كبيرة من حركة الشحن البحري. تؤثر هذه الممرات الضيقة بشكل مباشر على سلاسل الإمداد العالمية، مما يبرز الحاجة لفهم تأثيراتها وتحدياتها خاصة في حالة عدم الاستقرار العالمي (حرب غزة وكرانيا) وبالتالي يجب البحث فيها وإيجاد حلول للتغلب على أي عوائق واقعية ومحتملة.

وقد تم اختيار التساؤل الآتي كإشكالية رئيسية لموضوعنا:

## ما أثر المضائق البحرية على سلاسل الإمداد العالمية؟

وقصد فهم المشكل وتبسيطه نطرح مجموعة من تساؤلات الفرعية التي تتطلبها الدراسة:

- ماهي أهم خصائص المضائق البحرية؟
- ما هي الآليات الدولية التي تنظم قواعد الملاحة في المضائق البحرية؟
- ما أهمية سلاسل الإمداد العالمية؟
- كيف يمكن للمضائق البحرية أن تسهم في تقليل تكاليف النقل وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد؟



– كيف تؤثر المضائق البحرية على سلاسل الإمداد العالمية؟

**الفرضيات:**

للإجابة على هاته الإشكالية وتساؤلات الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

إن المضائق البحرية تلعب دوراً حيوياً كمعابر استراتيجية تؤثر بشكل كبير على سلاسل الإمداد العالمية، حيث أن أي اضطرابات أو أزمات في هذه المضائق يمكن أن تؤدي إلى تعطيل كبير في تدفق السلع والخدمات، مما يؤثر سلباً على الاقتصاد العالمي واستقراره.

– تتميز المضائق البحرية بخصائص جغرافية واستراتيجية تجعلها نقاط اتصال حيوية تسهم في تسهيل حركة الملاحة البحرية وتعزيز التجارة الدولية، مما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة واستدامة سلاسل الإمداد العالمية.

– تُحدد قواعد الملاحة في المضائق البحرية بواسطة قرارات فردية لكل دولة مطلة عليها، دون الاستناد إلى معايير أو اتفاقيات دولية، مما يسبب غياب التنظيم والأمان في حركة السفن عبر هذه الممرات.

– تعتبر سلاسل الإمداد العالمية من العوامل الحيوية لضمان استمرارية التدفقات التجارية العابرة الحدود وتلبية احتياجات السوق العالمية بشكل فعال، وبالتالي، فإن فهم دورها وأهميتها يساهم في تحسين الإدارة اللوجستية وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

– المضائق البحرية تسهم في تقليل تكاليف النقل وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد عبر توفير مسارات بحرية قصيرة ومباشرة، مما يقلل من تكاليف الوقود والتأمين والتشغيل، وبالتالي يعزز كفاءة النقل ويحسن استدامته.

– المضائق البحرية تؤثر بشكل إيجابي على سلاسل الإمداد العالمية من خلال توفير مسارات بحرية قصيرة وسهلة لنقل البضائع، دون تأثير سلبي على كفاءة التوريد أو استدامته.

**دوافع اختيار موضوع البحث:**

اقتُرحت الموضوع على استاذي بعد تطور حرب غزة وظهور أحداث باب المنذب وظهور أثره جلياً على الاقتصاد العالمي ولرغبتني في الاطلاع على كيف يمكن لأمن المضائق البحرية أن يؤثر مباشرة على سلاسل الإمداد العالمية وكيف يمكن ان يؤدي الى التأثير المباشر على الإمداد والتكاليف والتأمين.

## أهمية البحث:

فهم تأثير المضائق البحرية على سلاسل الإمداد العالمية يعكس أهمية حيوية في سياق الاقتصاد العالمي. حيث تمثل هذه الدراسة نقطة محورية في تحليل التحديات التي تواجه تدفق البضائع عبر المضائق البحرية الحيوية، وتمكين الشركات والحكومات من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الاستمرارية والكفاءة في سلاسل الإمداد العالمية.

## حدود الدراسة:

- الزمانية: تحديد فترة الدراسة بين عامي 2023 و2024 لتحليل تأثير أزمة مضيق باب المندب على سلاسل الإمداد العالمية خلال هذه الفترة.
- المكانية: تركيز الدراسة على تأثيرات أزمة مضيق باب المندب على سلاسل الإمداد العالمية، مع التحليل الأساسي لتأثير الأزمة على حركة الملاحة والتجارة العالمية.

## منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع لشقيه النظري والتطبيقي نجد أن المنهج الوصفي يناسب القسم الأول من الدراسة وذلك لبناء إطار نظري للموضوع، أما القسم الثاني المختص بالدراسة التطبيقية فقد اتبعنا المنهج التحليلي للوقائع الطارئة.

## أهداف البحث:

- الاطلاع على خصائص وأهمية المضائق وخاصة مضيق باب المندب.
- معرفة مخاطر المضائق على سلاسل الإمداد.
- معرفة المخاطر الناجمة عن عدم الاستقرار في مضيق باب المندب على سلاسل الإمداد العالمية خاصة.
- الاطلاع على حالات تمت فعليا انطلاقا من باب المندب وأدت الى انقطاع سلاسل الإمداد والتأثير عليها.

## الدراسات السابقة:

## 1. الدراسات باللغة الأجنبية:

- Lott, A. (2021). Maritime Security Threats and the Passage Regime in the Bab el-Mandeb:

تتاول تهديدات أمن البحرية ونظام المرور في باب المندب، وقد أجرى المؤلف تحليلاً للتهديدات الأمنية في هذا المضيق البحري الحيوي. يركز البحث على العوامل التي تؤثر على أمن الملاحة في المنطقة، ويتناول تأثير الاضطرابات السياسية والنزاعات الإقليمية والتطورات الجيوسياسية على استقرار المرور البحري في باب المندب. كما يقدم المؤلف تحليلاً للتحديات الأمنية المحتملة ويستكشف السيناريوهات المحتملة لتطورات المستقبل في المنطقة.

- Notteboom, T., Haralambides, H., & Cullinane, K. (2024). The Red Sea Crisis: ramifications for vessel operations, shipping networks, and maritime supply chains. *Maritime Economics & Logistics*, 1-20:

تهدف الدراسة إلى معالجة تأثيرات الأزمة الجيوسياسية في البحر الأحمر على عمليات السفن وشبكات الشحن وسلاسل التوريد البحرية. تركز على الفهم العميق للتداعيات الفورية وطويلة الأجل التي تسببها الاضطرابات في هذا الممر البحري الحيوي، بالإضافة إلى دراسة تأثيرات الأزمة على أسعار الشحن وأسعار النقل البحري واستراتيجيات الشركات البحرية في تعديل شبكاتها اللوجستية.

## 2. الدراسات باللغة العربية:

- عبد الرحمان عفيصة، 2018، عنوانه: نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات، دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر:

إن سلاسل الإمداد عنصر مهم في الاستقرار العالمي سواء اقتصاديا اجتماعيا سياسيا. وأن استقرار هذه السلاسل مرهون أيضا بالاستقرار العالمي، حيث أن أي أزمة سواء سياسية كانت أو اقتصادية أو أحداث مناخية أو صحية قد تؤثر على الإمدادات العالمية. تسلط هذه الدراسة الضوء على انعكاس الأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل الإمدادات الطاقوية العالمية، اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لأهم المعطيات في المجال الطاقوي وهذا في الفترة من بداية الأزمة فبراير 2022 إلى ماي 2023. توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أهمية روسيا وأوكرانيا في مجال الطاقة والغذاء شكلت أزمة في سلاسل الإمداد. 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. لكن أهم نتيجة خلصنا لها هي أنه رغم تفاقم الأزمة على صعيد عالمي، هناك بعض الدول التي برزت كإحتمال بديل لتوريد مواد الطاقة.

– بن علي محمد الأمين، 2020، دور النقل البحري في الرفع من الأداء اللوجستي، دراسة حالة مؤسسة التسويق البحري-NASHCO ميناء مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم:

اللوجستيك أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع وكذلك تدفق المعلومات. ومن بين أنشطة اللوجستيك الرئيسية نجد النقل البحري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للوجستيك بالنسبة لمنظمات الأعمال وجودة خدمات النقل البحري حيث أنه يقوم بإضافة قيمة للبضاعة أو المنتجات من خلال توفير النفعة الزمنية المكانية، كما أن تكلفة النقل البحري تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للأعمال اللوجستية، وهذا ما أدى إلى اهتمام مختلف المنشآت واستراتيجيات الإمداد بوظيفة النقل البحري ومحاولة إيجاد حلول لمشكلة التلوث الناتج عن وسائل النقل البحري.

### محتويات الدراسة:

في معالجتنا لهذا الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي يضم كل منها:

- **الفصل الأول:** حيث تناول في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المضائق البحرية وقوانين الملاحة فيها كما تناول الأهمية الاقتصادية للمضائق البحرية أما المبحث ثاني فتناول التطورات التاريخية لسلاسل الإمداد ومفاهيم أساسية لسلاسل الإمداد وإدارة سلاسل الإمداد وأهميتها الاقتصادية.
- **الفصل الثاني:** في المبحث الأول تطرقنا الى نظرة عامة حول مضيق باب المنذب وتطور أحداث غزة أما المبحث الثاني درسنا أثر ازمة باب المنذب على سلاسل الإمداد في العالم.

## الفصل الأول:

مدخل للمضائق البحرية

وسلاسل الإمداد العالمية

## تمهيد

تلعب المضائق البحرية وسلاسل الإمداد دوراً حيوياً في تعزيز التجارة الدولية ودعم الاقتصاد العالمي. تُعد المضائق البحرية ممرات مائية ضيقة تربط بين مسطحات مائية كبيرة، وتعتبر نقاطاً استراتيجية تمر من خلالها كميات هائلة من البضائع والطاقة يومياً. فهم هذه المضائق من الناحية الجغرافية والقانونية، بالإضافة إلى أهمية دورها الاقتصادي والجيوستراتيجي، يُعتبر ضرورياً لضمان تدفق السلع والخدمات بفعالية وكفاءة.

من جهة أخرى، تمثل سلاسل الإمداد النظام المعقد الذي يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتوريد والإنتاج والتوزيع والارجاع، بدءاً من الحصول على المواد الخام وحتى وصول المنتج النهائي إلى المستهلك. ظهر مفهوم الإمداد لأول مرة في المجال العسكري، حيث كان يُقصد به وصول العتاد والأسلحة والمؤن في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة لدعم المجهود الحربي. ومع مرور الوقت، تطور مفهوم الإمداد ليصبح عملية متكاملة تشمل مجموعة من المراحل والأشخاص والعمليات المتناسقة.

## المبحث الأول: المضائق البحرية

تشكل المضائق البحرية جزءاً هاماً من الطرق التجارية البحرية العالمية، حيث تمثل نقاط تقاطع وتوجيه لحركة السفن والبواخر. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف مفاهيم المضائق البحرية، بما في ذلك ماهيتها وقوانين الملاحة فيها، بالإضافة إلى استعراض أهميتها الاقتصادية في عالم التجارة البحرية.

## المطلب الأول: ماهية المضائق البحرية

## الفرع الأول: تعريف المضائق البحرية

## أولاً: تعريف المضيق لغة واصطلاحاً

- من الناحية اللغوية: يُكتب المضيق بفتح الأول منه وتكسیر الضاد وتسكين الياء، وتجميعه مضائق. يأتي من الجذر العربي "ضيق"، الذي يشير إلى شيء ضيق أو غير واسع.
- من الناحية الاصطلاحية: فإن المضيق يُطلق عادة على الأماكن في الطبيعة، خاصةً إذا كان المكان محتفراً ويشير إلى قطعة ضيقة من البحر تفصل بين قطعتين من الأرض. بعض الأشخاص يعتبرون المضيق مترادفاً لكلمة "برزخ"، حيث يُفهم البرزخ كالحاجز بين شئين، ويكون أيضاً قطعة ضيقة من الأرض محاطة بين بحرين وتتصل بالبر أو الشواطئ الجزيرية. (خالد احمد الاسمر العجولين، 2019، ص68)

باختصار، المضيق هو مكان ضيق أو مجرى مائي ضيق يفصل بين قطعتين من الأرض. يُستخدم المصطلح "مضيق" لوصف هذا المكان الضيق أو الضيق الذي يحتوي على مجرى مائي، في الماضي كان العرب يستخدمون كلمة "مضيق" للإشارة إلى الجزء الضيق من اليابسة قبل أن تستخدم لوصف الأجزاء الضيقة من البحر أيضاً. (نعيمه خطير، 2017، ص133)

## ثانياً: التعريف الجغرافي للمضيق الدولي

من الناحية الجغرافية، يُعرف المضيق بأنه ممر مائي ضيق يفصل بين إقليمين ويصل بين بحرين. يُشترط للتعريف الجغرافي للمضيق توفر عدة شروط، منها أن تكون مياه المضيق جزءاً من البحر وفقاً لمفهوم القانون الدولي، وأن يتم تكوينه بطريقة طبيعية، وأن تكون فتحة المضيق بين منطقتين من الأرض ويصل منطقتين من البحر. كما أضاف بعض الفقهاء شرطاً إضافياً مؤكداً على عدم خضوع المضيق لنظام خاص يحكمه. (وسام الدين العكلة، 2019، ص310)

ولتحقيق التعريف الجغرافي للمضيق، يجب أن تتوافر الشروط التالية:

1. أن تكون مياه المضيق جزءاً من المحيط العام وفقاً لمفهوم القانون الدولي للبحار والمحيطات.
2. أن يتم تكوين المضيق بطريقة طبيعية، وذلك نتيجة التآكل الطبيعي للصخور أو الظواهر الجيولوجية الأخرى.

3. أن تكون فتحة المضيق محصورة بين منطقتين من اليابسة وتصل بين منطقتين من المياه، مما يؤدي إلى تقسيم الأرض بينهما.
4. أن يكون المضيق ممرًا للملاحة الدولية، حيث يمكن للسفن والمراكب العبور من خلاله دون قيود أو تحيزات.
5. يجب أن يكون المضيق خاليًا من السيطرة السيادية المباشرة لدولة معينة وعدم التبعية لنظام قانوني خاص بها. (سومية بن جرو الذيب، 2020، ص 35)

### ثالثا: التعريف القانوني للمضيق الدولي

من الناحية القانونية يجب أن يكون المضيق الدولي محدود الاتساع، بمعنى أنه لا ينبغي أن يتجاوز ضعف مساحة البحر الإقليمي للدولة أو الدول المطلة عليه. إذا زاد اتساع المضيق عن هذا الحد وتواجد شريط من البحر العالي على طول، فإنه لن يعتبر مضيقًا ولن يخضع لنظام المضائق، بل سيخضع لنظام البحر العالي. ومن الشروط الأساسية أن يكون هذا الشريط صالحًا للملاحة الآمنة بشكل كامل وأن يتوافر فيه كافة الخصائص الملاحية والهيدروغرافية نفسها.

تم تحديد هذا المفهوم في مؤتمر تقنين القانون الدولي في لاهاي عام 1930، حيث تم الاتفاق على أن المضيق الذي يزيد عرضه عن ضعف عرض البحر الإقليمي ويتوفر فيه شريط من البحر العالي، يكون القطاع الموجود فيه متاحًا للملاحة الدولية. ومع ذلك، هناك استثناء لهذه الحالة في حالة كان مدخل المضيق أو أي نقطة فيه أقل من ضعف عرض البحر الإقليمي وتواجد قطاع من البحر العالي في مكان آخر، فعندئذ يجب استخدام هذا القطاع لأغراض الملاحة ضمن البحر الإقليمي للدول المعنية. (ahewar, 2006)

وبناءً على العرف القانوني الدولي، فإن المضيق هو ممر مائي ضيق يستخدم للملاحة الدولية بين جزئين من المساحات البحرية، ويُشترط أن يكون هذا الاستخدام للملاحة الدولية بصرف النظر عن كثافة المرور أو أهميته، ويتم تحديد ذلك بناءً على طبيعة الأرض التي يقع فيها المضيق والبحار التي يصل بينهما، بالإضافة إلى الاسم الذي يُطلق عليه. (وسام الدين علكة، ص 313)

### الفرع الثاني: أنواع المضائق البحرية

#### أولاً: تقسيمات المضائق البحرية

- من خلال اتفاقيات القانون الدولي للبحار لسنة 1982م يمكن تصنيف المضائق البحرية إلى ثلاثة أصناف:
- **الصف الأول:** يشمل المضائق التي تصل بين أعالي البحار من جهة ومياه داخلية من جهة أخرى، ويمكن تقسيم هذا الصف إلى حالتين:

1. **المضائق الواقعة داخل إقليم دولة واحدة:** في هذه الحالة، يكون المضيق جزءًا من المياه الإقليمية لتلك الدولة. وبما أنه يقع ضمن إقليم الدولة الساحلية، فإن الدولة لديها سيادة كاملة عليه وتطبق عليها قوانينها وأنظمتها بشكل كامل، وتنظم حركة السفن



فيها وتحدد شروط المرور. في هذه الحالة، يطبق نظام المرور البريء، حيث تلتزم السفن بالقوانين المحلية للدولة الساحلية عند المرور في هذا المضيق. (سومية بن جرو الذيب، ص37)

2. المضائق التي تتقاطع مع مناطق السيادة البحرية لدولتين ساحليتين بالكامل: في هذه الحالة، يكون المضيق خارج منطقة البحرية الإقليمية لكل من الدولتين الساحليتين. وبالتالي، يطبق على السفن التي تجتاز المضيق قوانين وأنظمة الدولة الساحلية التي يمر بها المضيق من جانبها. يعتبر مرور السفن في هذه الحالة مرورًا بريئًا في المياه الإقليمية، حيث يتم التزام السفن بالقوانين والأنظمة المحلية للدولة الساحلية التي يكون المرور من جانبها. (وسام الدين العلكة، ص314)

● **الصف الثاني:** يتضمن المضائق التي تصل بين بحر إقليمي لدولة ما والبحار العالية، وفي هذه الحالة، يُطبق نظام المرور البريء. تُعتبر هذه المضائق جزءًا من المسارات البحرية الدولية وتستخدم للملاحة الدولية. يشمل هذا الصف المضائق التي تصل بين بحار عالية والتي يكون مرور السفن فيها ضروريًا بسبب عدم وجود ممرات بديلة.

وتنص المادة الخامسة والأربعون الفقرة (01) من الاتفاقية الثالثة لقانون البحار لعام 1982م على تطبيق نظام المرور البريء على السفن أثناء تجاوزها، وقد وُضعت هذه المادة لضمان حرية الملاحة في هذه المضائق الحيوية وتيسير حركة السفن بدون تعقيدات غير ضرورية. تلك المضائق ذات أهمية استراتيجية كبيرة وتستخدم للملاحة الدولية، ولذلك يتم تطبيق النظام البريء لتسهيل وتسريع حركة السفن فيها دون عوائق غير ضرورية.

● **الصف الثالث:** من المضائق يشمل تلك التي تصل بين جزئين من أعالي البحار أو بين منطقة اقتصادية خالصة وجزء آخر من أعالي البحار أو منطقة اقتصادية خالصة. وفي هذا النوع، ينطبق على اجتياز السفن لهذه المضائق أنظمة متعددة للمرور بحسب الظروف والاحتياجات، ويمكن تقسيم هذا الصف إلى فئتين:

1. المضائق ذات الأهمية الاقتصادية والجيوسياسية: تلك المضائق التي تلعب دورًا مهمًا في التجارة الدولية وتحتل موقعًا استراتيجيًا من الناحية الجيوسياسية، وبالتالي يُطبق عليها نظام المرور البريء والعابر.

2. المضائق التي ليس لها أهمية اقتصادية كبيرة: تلك المضائق التي لا تشهد حركة تجارية دولية كثيفة، وبالتالي قد لا يتم تطبيق نظام المرور العابر عليها بنفس القدر الذي يتم فيه على المضائق ذات الأهمية الكبيرة. (اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، ص45/40)

ثانياً: المضائق البحرية وحقوق المرور فيها

تنقسم المضائق البحرية إلى عدة أنواع وتخضع لقوانين محددة تحدد حقوق الدول المشاطئة والسفن التجارية والحربية في المرور فيها.

## 1. المضائق الواقعة في المياه الداخلية للدولة

تشمل هذه المضائق التي تنحصر بين اقليم الدولة وجزيرة تابعة لها، وتقع في المياه الداخلية للدولة. وتغطي هذه المضائق بالحماية والسيادة من قبل الدولة، ولها الحق في منع أي سفينة من الدخول إليها إلا في حالات معينة مثل حق الدخول بسفنها قبل عقد اتفاقية قانون البحار لعام 1982 أو وجود اتفاقية بين الدول الساحلية ودولة السفينة تقضي بالسماح لسفنها بالمرور. (بوزراع مني، 2022، ص591)

## 2. المضائق البعيدة عن الدول المشاطئة

المضائق البعيدة عن الدول الشاطئية تشير إلى المضائق التي تقع خارج المياه الإقليمية للدول المشاطئة، سواء كانت في منطقة اقتصادية خالصة أو في أعالي البحار. تشير مادة (35) الفقرة (ب) من اتفاقية عام 1982 إلى هذا المفهوم. تتميز هذه المضائق بأهمية استراتيجية كبيرة، حيث يعود المرور فيها إلى أسباب قاهرة، مما يجعلها الطريق الوحيد الذي يمكن استخدامه للوصول إلى الوجهة المطلوبة. مثال على ذلك هو مضيق هرمز في خليج العرب، الذي يعد من بين هذه المضائق البعيدة عن الدول الشاطئية. (بدر القاسمي، 2019، ص26)

## 3. المضائق المتفق عليها بين الدول المشاطئة

وتشمل هذه المضائق التي عقدت بموجبها اتفاقيات بين الدول المشاطئة بشأن العبور فيها، وتخضع نظام المرور لمثل هذه المضائق للاتفاقيات المعقودة بين الدول المشاطئة والدول أو الدولة التي يقع فيها المضيق.

## 4. المضائق الوطنية

تشمل هذه المضائق التي تكون محصورة بين أجزاء من دولة أو عدة دول، مع وجود طريق صالح للملاحة يؤدي إلى اعالي البحار، أو منطقة اقتصادية خالصة. وتكون هذه المضائق مستخدمة للملاحة الدولية إذا وجد خلالها طريق في اعالي البحار أو طريق في منطقة اقتصادية خالصة يكون ملائمًا بقدر مماثل من حيث الخصائص الملاحية والهيدروغرافية.

## 5. المضائق التي تربط بين المناطق العالية والمناطق الاقتصادية الخالصة

تشمل هذه المضائق التي تربط بين جزئين من اعالي البحار أو منطقة اقتصادية خالصة، وجزء اخر من اعالي البحار، مثل مضيق جبل طارق.

وفي الختام، يجب أن نلاحظ أن حقوق المرور في المضائق تخضع للاتفاقيات والأنظمة الدولية، وأن استخدام هذه المضائق يجب أن يكون متوافقًا مع المصالح العامة والأمان البحري. (جعفر خزعل الربيعي، 2005، ص171/172)

## المطلب الثاني: قوانين الملاحة في المضائق الدولية

## الفرع الأول: نظام المرور البريء

## أولاً: تعريف نظام المرور البريء في المضائق

النظام البريء في المضائق الدولية هو مبدأ قانوني ينص على حق المرور البريء للسفن عبر المضائق دون تعريضها لأي عقبات أو تأخيرات غير مبررة. يعد هذا المبدأ جزءاً من القانون البحري الدولي ويهدف إلى تسهيل حركة السفن وتجنب إحداث أي تأخيرات غير ضرورية في المرور. أساس هذا المبدأ يكمن في الاعتراف بأن المضائق الدولية تمثل ممرات مائية ضيقة تربط بين مياه مختلفة أو تقسم بين جزر وبر الدول. ونظراً لأهمية هذه الممرات للتجارة العالمية وحركة الملاحة، فإنه من الضروري ضمان حرية المرور للسفن دون تعريضها لأي مخاطر. يتم تنظيم النظام البريء في المضائق الدولية من خلال الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية جنيف للبحر واتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار. تحدد هذه الاتفاقيات حقوق الدول المجاورة والسفن في المرور البريء وتضع الشروط والضوابط اللازمة لتطبيق هذا المبدأ بشكل عادل ومتوازن. تسعى الدول المجاورة للمضائق في بعض الأحيان إلى فرض رسوم أو شروط إضافية على المرور البريء بهدف حماية بيئتها البحرية أو تعزيز أمنها البحري. ومع ذلك، يجب أن تكون هذه الرسوم والشروط متنسقة مع القانون الدولي ولا تعيق حركة السفن بشكل غير مبرر. بشكل عام، يعكس النظام البريء في المضائق الدولية توازناً بين حقوق الدول المجاورة وحرية الملاحة الدولية، مما يساهم في تعزيز الاستقرار والتنمية الاقتصادية على المستوى العالمي. (رحال محمد المصطفى ضياء الدين، 2020، ص86)

## ثانياً: حالات سريان المرور البريء على المضائق

حالات سريان المرور البريء على المضائق المستخدمة للملاحة البحرية تتضمن الحالات التالية:

تتعلق بالظروف التي يُسمح فيها بحركة السفن عبر تلك الممرات المائية دون تعريضها لعقبات أو تأخيرات غير مبررة. يتم تحديد هذه الحالات بناءً على القوانين الدولية والاتفاقيات الدولية ذات الصلة. ومن بين الحالات التي يُسمح فيها بسريان المرور البريء على المضائق: (خالد احمد الاسمر العجولين، 2019، ص86)

1. المضائق التي تشكلها جزيرة للدولة المشاطئة: في حال تشكيل جزيرة جزءاً من المضيق وبرتت الدولة المشاطئة وجود طريق في أعالي البحار من تلك الجزيرة، ينطبق نظام المرور البريء على هذا المضيق.

2. المضائق الواقعة بين جزء من البحار العالية او منطقة اقتصادية خالصة وبين بحر إقليمي: كما جاء في اتفاقية فانون البحار فان هذا الصنف من المضائق يضاف كذلك إلى فئة المضائق المستخدمة للملاحة الدولية والتي يطبق عليها نظام المرور البريء منذ إتفاقية Genève للبحر الإقليمي والمياه المتاخمة لعام 1958 (عبد الاله دريف، 2017، ص127)

3. المضائق التي تشمل مياهها أرخبيلية: يعرف "الأرخبيل"، قانونياً على أنه "مجموعة من الجزر بما في ذلك أجزاء من الجزر والمياه الواصلة بينها والمعاليم الطبيعية الأخرى التي يكون الترابط فيما بينها وثيقاً إلى حد تشكل معه هذه الجزر والمياه والمعاليم الطبيعية الأخرى كياناً جغرافياً واقتصادياً وسياسياً.

ومنه فإن المياه التي تقع بين أرخبيلين أو جزيرتين داخل دائرة خطوط الأساس المستقيمة المحيطة بالأرخبيل قد تشكل طرقاً بحرية على شكل مضيق، وتتمتع سفن جميع دول العالم بحق المرور البريء خلال المياه الأرخبيلية. (اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، ص 50)

4. المضائق المستخدمة للملاحة الدولية: ينطبق نظام المرور البريء على المضائق التي تصل بين جزء من أعالي البحار أو المنطقة الاقتصادية الخالصة وبين البحر الإقليمي لدولة أجنبية. وفي هذه الحالة، لا يمكن للدولة الساحلية إيقاف المرور البريء في تلك المضائق.

تلك الحالات تنص عليها اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار لعام 1982، حيث تؤكد على استمرار سريان المرور البريء دون توقف في تلك المضائق المستخدمة للملاحة الدولية. بينما يمكن توقيف المرور البريء في المياه الإقليمية لفترة زمنية محددة وفقاً للقانون الدولي.

#### ثالثاً: قوانين وأنظمة الدولة الساحلية بشأن المرور البريء

1. للدولة الساحلية أن تعتمد، طبقاً لأحكام اتفاقية الأمم المتحدة المادة 21 وغيرها من قواعد القانون الدولي، قوانين وأنظمة بشأن المرور البريء عبر البحر الإقليمي، تتناول الأمور التالية كلها أو بعضها:

- سلامة الملاحة وتنظيم حركة الممر البحري.
- حماية وسائل تيسير الملاحة والتسهيلات الملاحية وغير ذلك من المرافق أو المنشآت.
- حماية الكابلات وخطوط الأنابيب.
- حفظ الموارد الحية للبحر.
- منع خرق قوانين وأنظمة الدولة الساحلية المتعلقة بمصائد الأسماك.
- الحفاظ على بيئة الدولة الساحلية ومنع تلوثها وخفضه والسيطرة عليه.
- البحث العلمي البحري وأعمال المسح الهيدروغرافية.
- منع خرق قوانين وأنظمة الدولة الساحلية الجمركية أو الضريبية أو المتعلقة بالهجرة أو الصحة. (عبد الاله دريف، 2017، ص 36)

2. يكون المرور متواصلا وسريعا. ومع هذا فإن المرور يشتمل على التوقف والرسو، ولكن فقط بقدر ما يكون هذا التوقف والرسو من مقتضيات الملاحة العادية، أو حين تستلزمها قوة قاهرة أو حالة شدة، أو حين يكونان لغرض تقديم المساعدة إلى أشخاص أو سفن أو طائرات في حالة خطر أو شدة.

#### رابعا: واجبات الدولة الساحلية

1. لا تعيق الدولة الساحلية المرور البريء للسفن الأجنبية عبر بحرها الإقليمي إلا وفقا لهذه لاتفاقية. وتمتنع بصورة خاصة، في تطبيقها لهذه الاتفاقية أو لأي من القوانين أو الأنظمة المعتمدة طبقا لهذه الاتفاقية، عما يلي:

- عدم فرض شروط على السفن الأجنبية يكون أثرها العملي إنكار حق المرور البريء على تلك السفن أو الإخلال به؛
  - عدم التمييز قانونا أو فعلا ضد سفن أي دولة أو ضد السفن التي تحمل بضائع إلى أي دولة أو منها أو لحسابها.
2. تعلن الدولة الساحلية الإعلان المناسب عن أي خطر على الملاحة تعلم بوجوده داخل بحرها الإقليمي. (خالد احمد الأسمر، 2019، ص88)

#### خامسا: الحالات التي يسقط فيها المرور البريء

- أي تهديد بالقوة أو أي استعمال لها ضد سيادة الدولة الساحلية أو سلامتها الإقليمية أو استقلالها السياسي، أو بأية صورة أخرى تنتهك مبادئ القانون الدولي المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة.
- أية مناورة أو تدريب باي سلاح كان.
- أي عمل يهدف الى جمع المعلومات الضارة بدفاع الدولة الساحلية أو أمنها.
- أي عمل دعائي يستهدف المساس بدفاع الدولة الساحلية أو أمنها.
- إطلاق اية طائرة أو انزالها أو تحميلها.
- إطلاق أي جهاز حربي أو انزالها أو تحميله.
- تحميل أو إنزال اية سلعة أو عملة أو شخص خلافا لقوانين أو أنظمة الدولة الساحلية الجمركية أو الضريبية أو المتعلقة بالهجرة أو بالصحة.
- أي عمل من اعمال التلوين المتعمد.
- أي نشاط من أنشطة الصيد.
- أي نشاط بحثي أو مسحي.
- أي فعل يهدف الى التدخل في عمل احدى الشبكات المواصلات أو المرافق أو المنشآت الأخرى للدولة الساحلية.
- أي نشاط آخر ليس له علاقة بالمرور (جعفر خزعل الربيعي، 2005، ص173)

## الفرع الثاني: المرور العابر

## أولاً: تعريف المرور العابر

المرور العابر هو ان تمارس وفقاً لهذا الجزء حرية الملاحة والتحليق لغرض وحيد هو العبور المتواصل السريع في المضيق الذي يوصل بين جزء من أعالي البحار او منطقة اقتصادية خالصة وجزء اخر من أعالي البحار او منطقة اقتصادية خالصة، غير ان تطلب تواصل المرور وسرعته يمنع المرور خلال المضيق لغرض الدخول الى دولة مشاطفة او العودة منها، مع مراعاة شروط الدخول الى تلك الدول. (بوراوي، عمار، حموم فريدة، 2017، ص 21)

في مناقشات المؤتمر الثالث لقانون البحار طالبت اغلب الدول المتقدمة بحرية المرور في المضائق الدولية وبذلك دخلت في خلاف مع الدول الساحلية التي كانت تحاول تقييد المرور بأكبر قدر ممكن ومن أجل التخفيف من شدة المعارضة جاءت بريطانيا بمجموعة من التعديلات أصبحت فيما بعد أصل النص الوارد في الاتفاقية حيث تم استبدال عبارة "حرية المرور" ب عبارة المرور العابر" ثم اقتصر تطبيقه على المضائق التي تربط جزئين من البحار العالية او منطقة اقتصادية خالصة (عادل محمد البياتي، ص 31) حسب المادة 37 من الاتفاقية ينطبق هذا الفرع على المضائق المستخدمة للملاحة الدولية بين جزء من أعالي لبحار او منطقة اقتصادية خالصة وجزء اخر من أعالي البحار او منطقة اقتصادية خالصة.

## ثانياً: واجبات السفن والطائرات اثناء المرور العابر

فرضت المادة 39 من الاتفاقية واجبات محددة على السفن (وتشمل الغواصات) والطائرات اثناء الملاحة عبر المضائق الدولية بقصد المرور المتواصل السريع خلالها وتباین هذه الواجبات في كل من السفن والطائرات او كلاهما كما يلي:

## 1. واجبات السفن والطائرات أثناء المرور العابر:

- أن تمضي دون ابطاء اثناء مرورها في المضيق او فوقه.
- أن تمتنع عن التهديد باستعمال القوة او استعمالها فعلاً ضد سيادة واستقلال اي من الدول المطلة على المضيق، او باي صورة تشكل انتهاكاً لمبادئ القانون الدولي الثابتة في ميثاق الامم المتحدة.
- أن تمتنع عن ممارسة اي نشاط ال يتصل بالمرور المتواصل السريع.

## 2. واجبات على السفن المارة بالمضائق مروراً عابراً:

- أن تمتثل للإجراءات والممارسات الدولية الخاصة بالسلامة البحرية، بما في ذلك الانظمة الدولية لمنع الاصطدامات في البحر.
- أن تمتثل للإجراءات والممارسات الخاصة بمنع التلوث من السفن وخفضه والسيطرة عليه / المادة (42).
- ألا تقوم هذه السفن بما في ذلك سفن البحث العلمي البحري والمسح الهيدروغرافي، باي أنشطة بحثية او مسحية، دون الحصول على اذن مسبقاً من سلطات الدولة المضائقية / المادة (40).

- أن تحترم السفن المستخدمة للمضيق كل ما ينطبق من تنظيمات على الممرات البحرية، ونظم تقسيم حركة المرور / المادة (41) (اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، ص 44 / 45).

### 3. واجبات على الطائرات المارة بالمضائق مرورا عابرا:

- أن تراعي قواعد الطيران الموضوعة من قبل منظمة الطيران المدني الدولية، والمطبقة على الطائرات المدنية، ويجب أيضا ان تمتثل الطائرات الحكومية بصورة اعتيادية لتدابير السلامة هذه، وان تقوم بنشاطاتها في جميع الاوقات مع ضرورة مراعاة القواعد الواجبة للسلامة الملححة / المادة (39). (د. جعفر خزعل جاسم الربيعي، 2005، ص 170)
- أن ترصد وفي جميع الأوقات الذبذبة اللاسلكية المحددة من قبل السلطة المختصة والمعنية دوليا، وذلك بمراقبة الحركة الجوية أو الذبذبة اللاسلكية الدولية المخصصة لحلات الشدة / المادة (39).

### ثالثا: حقوق وواجبات الدول المضائقية

#### 1. حقوق الدول المضائقية:

- تعيين ممرات بحرية في المضيق لاستخدامها في الملاحة، ووضع النظم اللازمة لتعزيز سلامة المرور وحسن انتظامه. (اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، ص 44)
- إعادة تعيين ممرات بحرية جديدة بدلا من تلك القديمة، وتعديل نظم المرور المستخدمة إذا اقتضت الضرورة ذلك، شريطة الاعلان عن ذلك التعديل الاعلان اللازم، كما ويحق للدول المطلة على المضيق ان تضع القوانين والانظمة اللازمة لضمان سلامة الملاحة، وتنظيم حركة المرور البحري، وحماية المصالح الجمركية او الغذائية او الصحية او المتعلقة بشؤون مكافحة الهجرة الغير الشرعية. (د. جعفر خزعل جاسم الربيعي، 2005، ص 189)
- عندما يتعلق الامر بمضيق مشترك بين دولتين أو أكثر، فان الدول المشاطئة للمضيق مطالبة بالتعاون فيما بينها وبالتشاور مع المنظمة البحرية بين الحكومات (IMO)، قصد وضع اساليب المرور وضوابطها. (خالد احمد الأسمر، 2019، ص 93)
- تعيين ممرات بحرية ملائمة للملاحة في المضيق، ووضع نظام لتقسيم المرور شريطة أن يكون هذا النظام منصبا على سبل تعزيز وسلامة مرور السفن، وأن تتماشى هذه الاجراءات مع القواعد الفنية والمعينة دوليا والمعتمدة من قبل المنظمة الدولية المختصة.
- يجوز للدول المشاطئة للمضيق اصدار القوانين واللوائح التي تنظم المرور العابر. (اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، ص 43)

#### 2. واجبات الدول المضائقية: في مقابل ما تمتعت به الدول المشاطئة للمضائق الدولية من حقوق، فقد رتبت المعاهدة الدولية لقانون البحار لعام 1982، على الدول المضائقية مجموعة من الواجبات أو الالتزامات:

- وجوب تعاون الدول المطلة على المضائق الدولية والمستخدم لها على اقامة وصيانة ما يلزم في المضيق من وسائل تيسير الملاحة الدولية، وأن يشمل هذا التعاون العمل على منع التلوث الحاصل من السفن والعمل على خفضه والسيطرة عليه.

- يجب على الدول المضائقية كما يجب أن تمتنع عن إتيان أي تصرف من شأنه الاخلال بحق المرور العابر عبر المضائق، وأن تقوم بالإعلان المناسب عن أي خطر تعلم به من شأنه تهديد الملاحة أو التحليق داخل المضيق أو فوفه ولا يجوز بأي حال من الأحوال وقف العمل بنظام المرور العابر. (خالد احمد الأسمر، 2019، ص94)

### المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمضائق البحرية

تعتبر المضائق البحرية من بين أهم العوامل الاقتصادية في العالم، حيث تلعب دوراً بارزاً في دعم حركة التجارة العالمية وتسهيل حركة البضائع والنفط والغاز الطبيعي بين مناطق مختلفة من العالم. تمثل هذه الممرات البحرية الحيوية شرايين الحياة الاقتصادية للدول والشركات، حيث تساهم في تقليل تكاليف الشحن وزيادة كفاءة سلسلة الإمداد العالمية، وتعزز التجارة الدولية ونمو الاقتصاد العالمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن المضائق البحرية تلعب دوراً حيوياً في تأمين إمدادات الطاقة العالمية، حيث تعتبر ممرات حيوية لنقل النفط والغاز الطبيعي. ومن خلال توفير فرص العمل وتحفيز الاستثمارات في البنية التحتية البحرية، تساهم المضائق البحرية في تعزيز النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة في الدول التي تمتلك مضائق بحرية حيوية وستتطرق في هذا المقام الى ستة مضائق نراها مهمة في دراستنا.

#### أولاً: مضيق هرمز

صنف مضيق هرمز كواحد من أحد عشر مضيقاً في العالم من حيث الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية والعسكرية والعالمية، ولقد اكتسب المضيق هذه الأهمية من منظور كونه الممر المائي الذي تمر عبره صادرات النفط من الخليج العربي، حيث ترتبط معظم حقول النفط وأغزرها انتاجاً ارتباطاً وثيقاً بهذا المضيق، وتبعاً لذلك فقد اكتسب مضيق هرمز أهمية خاصة لدى كل دول العالم، بحيث أصبح يطلق عليه اسم "المضيق الاستراتيجي" (سوميه بن جرو الذيب، 2020، ص53) يبلغ عرض مضيق هرمز حوالي (55) كم، أما عند أضيق نقطة فيه فيبلغ عرضه نحو (34) كم وتنبع أهميته الاستراتيجية من كونه معبراً لنحو 35\_40% من النفط المنقول بجرأ على مستوى العالم، حيث تعبره يومياً ما بين 20\_30 ناقلة تحمل ما يصل 18 مليون برميل من النفط، ويمر من المضيق نحو 90% من النفط السعودي و98% من النفط العراقي و99% من النفط الاماراتي و100% من النفط الكويتي والقطري، وتعتمد اليابان على المضيق في وصول 85% من حاجاتها من النفط، وكذلك تعتمد كل من كوريا الجنوبية والهند والصين على المضيق في وصول اكثر من 70% من حاجاتها من النفط، بينما تعتمد عليه الولايات المتحدة في وصول 18% من حاجاتها النفطية. (تغريد رامز هاشم العذاري، 2013، ص211/212) وهو أيضاً الطريق لنحو ربع تجارة الغاز الطبيعي المسال العالمية.

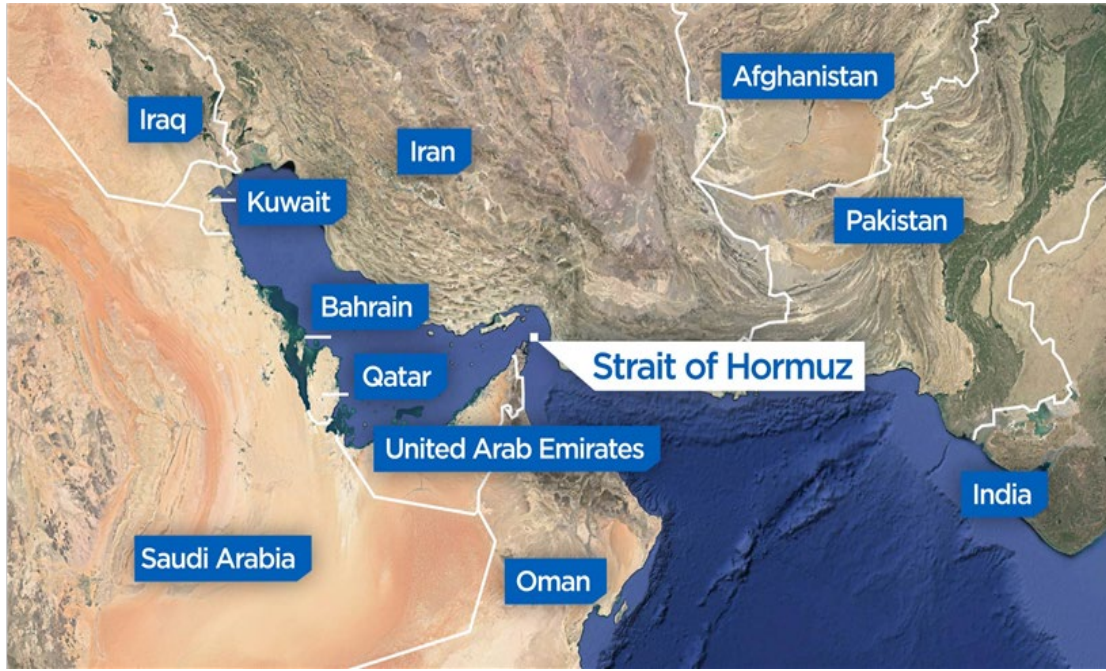
يعد مضيق هرمز واحداً من الأحد عشر مضيقاً في العالم، ذات الأهمية الاقتصادية الكبيرة والتي لها علاقة بمصالح دول العالم اجمع وذلك لكونه ممراً للسفن المحملة بالبضائع ومصادر الثروة والتكنولوجيا والمعدات الحديثة، اذ يشكل مرور النفط من المضيق جوهر هذه الأهمية الاقتصادية، حيث يعتمد معظم اقتصاد العالم الحر على الثروة بالنفط والذي يعد هذا الممر الحيوي بوابته الى العالم الخارجي وهو منفذ النفط وشريان الحياة للعالم الصناعي بوجه خاص، لذا يعرف خبراء الطاقة وشركات الملاحة مضيق هرمز بأنه



"العنق الرئيسة للعالم". وقد حظي هذا المضيق باهتمام المختصين، فأصبح يشار إليه بـ(المضيق الاستراتيجي) و (صمام الامان الدولي) و(الممر الدولي للنفط) و (شريان الطاقة). (Iea,2019)

ومع توقعات وكالة الطاقة الدولية بارتفاع حجم الطلب العالمي على النفط إلى 121 مليون برميل يومياً بحلول عام 2030، يزداد التأكيد على الأهمية الحاسمة لمضيق هرمز في أسواق الطاقة العالمية. إذ إن من شأن أي خلل في أمنه أو حرية الملاحة فيه أن يُشكل تهديداً خطيراً على استقرار الأسواق العالمية. وقد حذر بنك "جيه بي مورجان تشيس" من أن أي حصار محتمل للمضيق قد يؤدي إلى تضخم أسعار النفط بشكل كبير، مع آثار واسعة النطاق على أسواق الطاقة والاقتصاد العالمي. ويُسلط هذا الضوء على أهمية الرقابة والتخطيط الاستراتيجي للحماية من الاضطرابات المحتملة في مضيق هرمز، وذلك لضمان استقرار أسواق الطاقة العالمية وحماية الاقتصاد العالمي من أي اضطرابات محتملة (Oilprice,2024)

الشكل (1-1): خريطة مضيق هرمز



المصدر: (Global News,2019) <https://globalnews.ca/news/5664708/strait-of-hormuz-important-explained/>

ثانياً: مضيق ملقا

يأتي مضيق ملقا في المرتبة الثانية بعد مضيق هرمز من حيث الأهمية الاستراتيجية للاقتصاد العالمي. ويُشكل هذا المضيق ممراً مائياً طبيعياً يربط بين بحر أندامان "المحيط الهندي" وبحر الصين الجنوبي "المحيط الهادئ" بطول يبلغ 800 كيلومتر، بينما لا يتجاوز عرضه 65 كيلومتراً في أضيق نقطة له في الجنوب. (Army-Tech,2016)

تنقل السفن المارة التي يبلغ عددها حوالي 50000 سفينة ما بين خمس وربع التجارة البحرية العالمية عبر المضيق، ونظرا كون القناة يبلغ عرضها 1.5 ميلا بحريا (2.8 كيلومترا) عند أضيق نقطة لها، فإنها تمثل أحد أهم اختناقات المرور في العالم، فنصف شحنات النفط المنقولة عن طريق البحر تأتي عبر هذا المضيق، وقد تم تسجيل مرور ما يقرب من نصف إجمالي حمولة التجارة البحرية السنوية في العالم عبر مضيق ملقا ومضيق سوندا ولومبوك المجاورين عام 2010، وذلك وفقا للأرقام الصادرة عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) دراسة النقل البحري لعام 2011، ليرتفع إلى ما يقدر بنحو 16 مليون برميل يوميا عام 2016، وبالتالي ارتفاع معدل عبور ناقلات الشحن إلى 85030 سفينة سنة 2018، ومن المتوقع أن يتوسع النشاط التجاري عبر هذا المضيق نظرا لزيادة استهلاك النفط خاصة في الصين. وفي الوقت الراهن تشهد تدفقات النفط عبر المضيق نموا أكبر ب 03 مرات من نظيرتها عبر قناة السويس و15 مرة أكبر من تدفقات النفط عبر قناة بنما، وبالتالي فإن هذا المضيق يشكل أهمية قصوى لكل من احتياجات الطاقة في شرق آسيا والتجارة الأوروبية الآسيوية، وتشير التقديرات إلى أن أكثر من ثلث التجارة العالمية تمر عبر مضيق في كلا الاتجاهين. (Army-Tech،2019)

علاوة على ذلك، تتزايد حركة المرور الإقليمية عبر المضيق، حيث تنتقل عبارات الركاب الجديدة بين ماليزيا وإندونيسيا، إضافة إلى حمولات البضائع المحلية، كما ازدادت كثافة الشحن المحلي بالإضافة إلى حركة النقل الجوي، مما نتج عنه شبكة متماسكة من العلاقات التجارية - الرسمية وغير الرسمية - الممتدة عبر الممر المائي، وهو ما يجعل هذا المضيق قناة رئيسية ونقطة خناق محورية للتجارة العالمية، وهناك مؤشرات على تزايد نسبة السفن وكمية البضائع التي تمر عبر المضيق، ومن المرجح أن تعزز التنمية الاقتصادية السريعة للصين والهند نظرا للأهمية المحورية للمضيق ضمن استراتيجيات كلا البلدين، ومن خلال مضيق ملقا توفر صناعة البترول اليابانية مالمين من العملة الصعبة سنويا (قصعة وحورية، 2021، ص243)

### الشكل (1-2): خريطة مضيق ملقا



المصدر: إدارة معلومات الطاقة الأمريكية (Eia،2019)

<https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=32452>

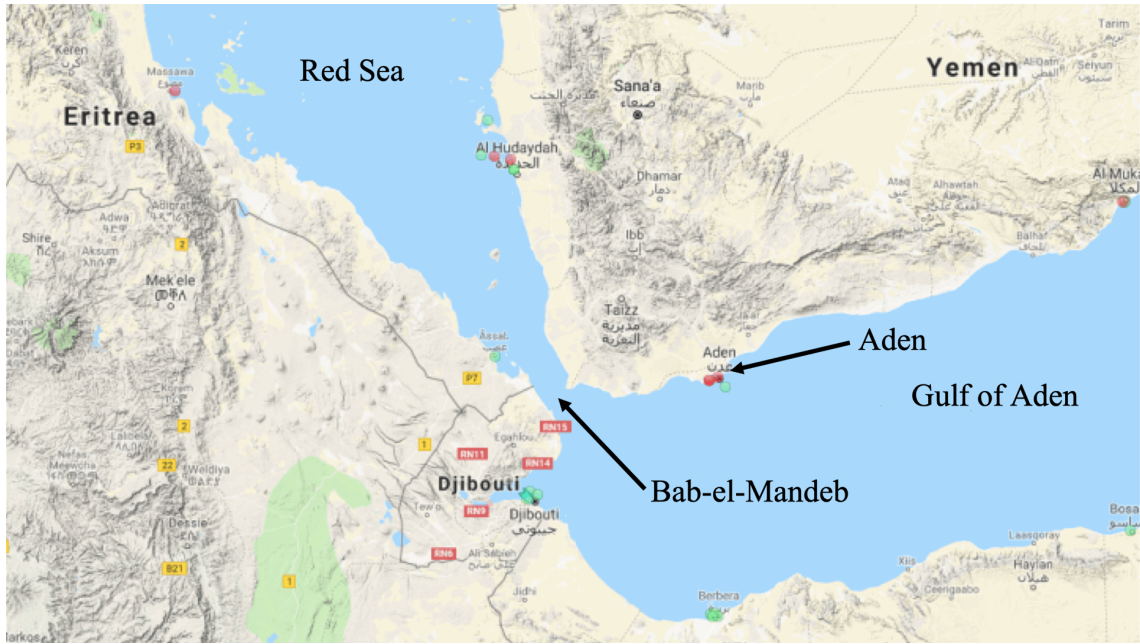
## ثالثاً: مضيق باب المندب

يُشكل مضيق باب المندب، الواقع في الجزء الجنوبي من البحر الأحمر، حلقة وصل تاريخية وجغرافية هامة تربط بين القارات الثلاث: آسيا وإفريقيا وأوروبا. يفصل المضيق البحر الأحمر عن خليج عدن والمحيط الهندي ويحتل موقعاً استراتيجياً بين القرن الأفريقي والشرق الأوسط، وتحديداً بين جيبوتي وإريتريا في إفريقيا واليمن في آسيا. كما يربط البحر الأحمر بخليج عدن وبحر العرب وبشكل بوابة عبور إلى البحر الأبيض المتوسط والمحيط الهندي. ويعتبر المضيق ممراً بحرياً حيويًا في مسار التجارة العالمية، حيث يشهد مرور نحو 40 في المئة من حركة التجارة البحرية العالمية. (القويمى وعادل عبد الرحمن محمد، 2022، ص 269)

وتكمن أهميته في كونه رابع أكبر ممر مائي في العالم، ويتحكم في الطرق البحرية التجارية الواصلة ما بين الشرق والغرب، ويمر عبر هذا المضيق من (30-20) ناقلة نفط يوميا، اي بمعدل ناقلة نفط كل 6 دقائق، وكذلك عبر هذا المضيق في كل عام ما يقرب من (25) الف سفينة ولليمن افضلية استراتيجية في السيطرة على المضيق، من خلال تواجد جزيرة بريم (ميون) وسط المضيق، ونظرا لأهمية المضيق الاستراتيجية في مجالات التجارة والنقل البحري، فقد حرصت القوى الكبرى في العالم على اقامة القواعد العسكرية في الجزر القريبة منه، ويقدر عدد السفن وناقلات النفط العملاقة التي تمر منه في الاتجاهين، بأكثر من (21) الف ناقلة بحرية سنويا، بمعدل (57) ناقلة يوميا، وتبلغ الشحنات التجارية التي تعبره بما يعادل (10%) من الشحنات التجارية العالمية، والى غير ذلك تشير مؤشرات احصائية لإدارة الطاقة الأمريكية الى انه وفي العام، 2013 بلغ عدد براميل النفط المارة من خلل المضيق باليوم الواحد ما يقرب من (3-4) مليون برميل نفط يوميا، وهو ما يعادل (4%) من حجم الطلب العالمي على النفط

وحسب مصادر مركز مقديشو للبحوث والدراسات فان دولة جيبوتي تحصل على ما مجموعه (ربع مليار دولار امريكي) سنويا مقابل تأجير أراضيها لإنشاء قواعد عسكرية، وبلغت قيمة التأجير السنوي للولايات المتحدة الأمريكية (70) مليون دولار، وللصين (100) مليون دولار، ولليابان (35) مليون دولار، وفرنسا (30) مليون دولار، وهذا بالنسبة لدولة جيبوتي وحدها، وكذلك فان التقارير تشير الى تنامي الوجود التركي في المنطقة من خلال انشاء قاعدة عسكرية في الصومال، واخرى في جزيرة سواكن السودانية، كما ان إيران قد اثبتت وجودها في المنطقة حتى قبل الازمة اليمنية من خلال انشاء قاعدة عسكرية لها في احد الجزر الاريتيرية، ناهيك عن التواجد الاسرائيلي في جزيرة (دهلك) الأريتيرية. (خالد احمد الأسمر، 2019، ص 123)

الشكل (1-3): خريطة مضيق باب المندب



المصدر: (Lbc،2023)

<https://www.lbcgroup.tv/news/news-bulletin-reports/739422/bab-el-mandeb-strait-implications-of-houthi-attacks-on-ships/en>

## رابعاً: قناة بنما

تقوم قناة بنما بربط المحيطين الأطلسي والهادئ عبر نطاق بنما في أمريكا الوسطى. تمتد القناة من كريستوبال على خليج ليغون، وهو فرع من بحر الكاريبي، إلى البوا على خليج بنما، وتبلغ طولها قليلاً أكثر من 64 كم. تتضمن خصائص تشغيلها عمقاً دنيماً يبلغ 12.5 متر وعرضاً دنيماً يبلغ 91.5 متر. تعتبر بناء القناة واحدة من أهم المشاريع الهندسية.

تُعتبر قناة بنما من بين عجائب العالم على مر العصور، حيث تسهل تجنب الطريق البحري الطويل حول أمريكا الجنوبية، وبالتالي تدعم تدفقات التجارة البحرية العالمية. تعتبر القناة ذات أهمية استراتيجية للولايات المتحدة لأنها تمثل رابطاً سريعاً بين الساحل الشرقي والغربي، مما يوفر تقريباً 13,000 كيلومتر (من 21,000 كيلومتر إلى 8,000 كيلومتر). تتألف القناة من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي قفل غاتون (وصول إلى المحيط الأطلسي) وخندق غايارد (فاصل قاري) وقفل ميرافلوريس (وصول إلى المحيط الهادئ).

خلال 90 عاماً من وجودها، قام أكثر من 800,000 سفينة بعبور القناة، نقلت ما يقارب 6 مليار طن من البضائع. يعبر القناة حوالي 13,000 سفينة سنوياً، بمتوسط يبلغ 35 سفينة في اليوم الواحد. ومع ذلك، فإن القناة لديها القدرة على استيعاب 50 سفينة في اليوم الواحد. تشكل الحبوب نحو 43% من حركة المرور، في حين تشكل حاويات الشحن ومنتجات البترول نسبة 11% و10% على التوالي، مما يمثل حركة نقل النفط بحوالي 0.6 مليون برميل يومياً. تقوم سلطة قناة بنما بتحصيل رسوم عبور على جميع

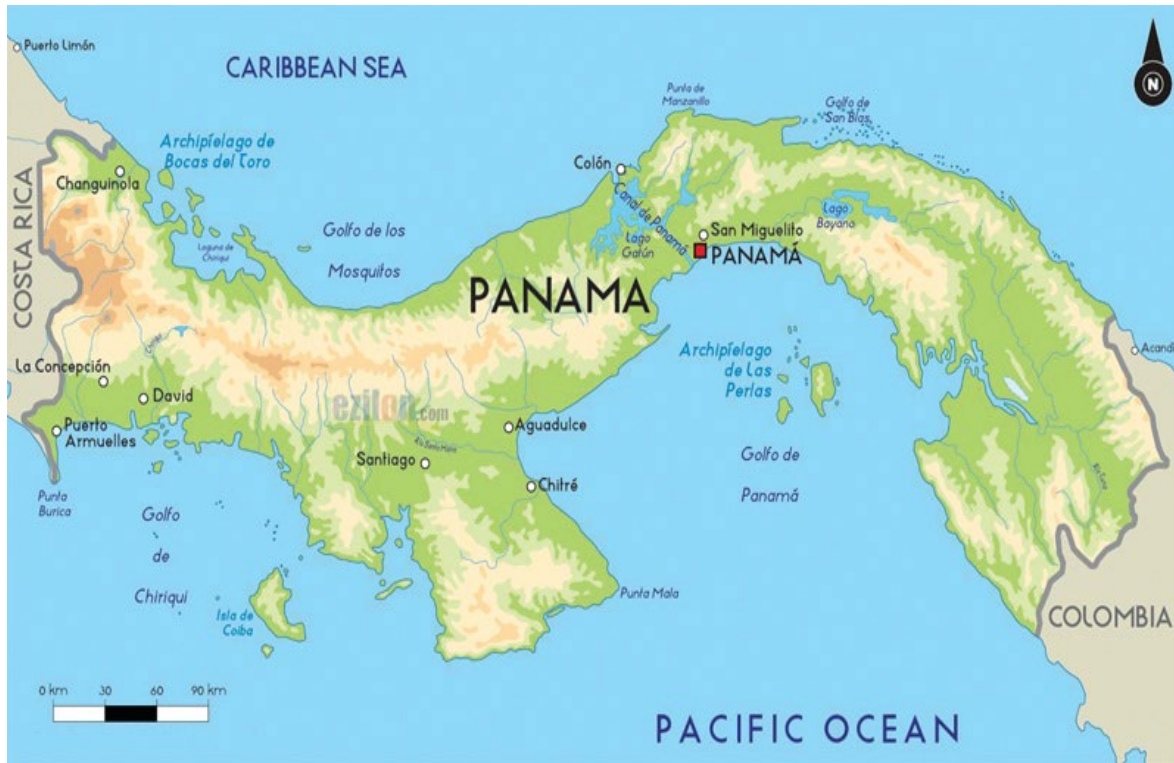


السفن التي تعبر القناة، حيث تدفع السفينة المحملة حوالي 2.57 دولار لكل طن صافي، وتبلغ الرسوم المتوسطة حوالي 45,000 دولار وتبلغ إيرادات القناة السنوية نحو 1.8 مليار دولار، وهو ما يمثل نسبة 6% من الناتج المحلي الإجمالي لبنا.

. أدى ظهور الناقلات العملاقة في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي إلى إعادة التفكير في أهميتها الاستراتيجية، حيث تقتصر اقتصاديات الحجم في شحن البترول بحجم القناة. تترادف مع معيار في النقل البحري المتعلق بالقدرة، وهو المعيار الباناماكس، الذي يعادل 65,000 طن صافي وعمق 12 متراً. (Rodrigue, J. P., 2004، ص371،370)

قلصت قناة بنما رحلة السفن حول الأمريكيتين من 21 ألف كلم إلى 8000، بفارق 13 ألف كلم، وأتاحت الربط بين 160 دولة و1700 ميناء حول العالم. (Aljazeera،2016)

#### الشكل (1-4): خريطة قناة بنما



المصدر: (Smartlinklogistics،2020) <https://smartlinklogistics.com.vn/en/the-panama-canal-the-key-waterway-road-of-the-world>

#### خامسا: مضيق البسفور

مضيق البوسفور أو مضيق الدردنيل هو ممر مائي يمتد على مسافة 17 ميلاً بعرض يبلغ كيلومتر واحد فقط، والذي يربط بحر البلطيق ببحر البلقان ويزوّد غرب وجنوب أوروبا بالنفط من بحر قزوين. يتكون المضيق من مضيق البوسفور ومضيق الدردنيل، ويفصل بين قارتي آسيا وأوروبا. يربط مضيق البوسفور بين بحر البلطيق وبحر مرمرة، بينما يربط مضيق الدردنيل بين بحر مرمرة وبحر

البلقان. يعتبر مضيق البوسفور أضيق مضيق في العالم يستخدم للملاحة الدولية. تخضع المضائق لاتفاقية مونترو، التي تمنح تركيا السيطرة على مضيق البوسفور ومضيق الدردنيل. بينما تحظى السلطات البحرية التركية بالحق في فرض رسوم عبور على الناقلات المارة وتحمل أيضاً مسؤولية فحص السفن للشروط الصحية والسلامة.

مضيق البوسفور هو شريط مائي ضيق يفصل بين قارتي آسيا وأوروبا، ويقسم نصفي مدينة اسطنبول إلى نصفين أوروبي وآسيوي. يربط هذا النقطة الحيوية بحر البلطيق بالبحر الأبيض المتوسط. في عام 2013، تدفقت ما يقرب من 2.9 مليون برميل من النفط يوميًا عبر مضيق البوسفور، معظمها من روسيا وأذربيجان وكازاخستان. وفقًا للإدارة الأمريكية لمعلومات الطاقة (EIA)، بدأت روسيا تحول تدريجيًا صادراتها إلى دول البلطيق بينما زادت أذربيجان وكازاخستان شحناتهم عبر هذه النقطة الحيوية. يصل عرض مضيق البوسفور إلى نصف ميل فقط في أضيق نقطة له، ويمر عبر هذا الممر المائي حوالي 48,000 سفينة سنويًا. (Miah, M. ( P118 /117، 2017، M. A., Ahmed, S. S. U., & Sultana, K. S.

الشكل (1-5): خريطة مضيق البوسفور



المصدر: (Ias4sure، 2017)

[/https://www.ias4sure.com/wikiias/prelims/bosphorus-strait](https://www.ias4sure.com/wikiias/prelims/bosphorus-strait)

## سادسا: قناة السويس

تلعب قناة السويس دورا بارزا في دعم حركة الشحن العالمية، حيث تُستخدم كممر مائي حيوي. يمر من خلالها حوالي 8% من إجمالي حركة الشحن العالمية، وتشهد مرور حوالي 50 سفينة يوميا. ولكن بسبب عرضها الضيق وإمكانية سدها بسهولة، يمكن أن تعرقل قناة السويس هذا التدفق في أي وقت. تكمن أهمية هذا الإقليم المائي (قناة السويس الجديدة) في تسهيل حركة البضائع وتوجيه مسارات الشحن بشكل فعال دون حدوث أي اعطال أو سد يعيق حركة تدفق السفن في مجرى القناة.

وتعد قناة السويس أحد أهم المجاري البحرية في العالم، حيث يمر عبرها حوالي 10% من التجارة العالمية و22% من تجارة الحاويات في العالم. ومنذ افتتاح مصر للقناة في السابع عشر من نوفمبر 1869، في عهد الخديوي إسماعيل، زادت الأهمية الاستراتيجية للقناة بشكل كبير، وأحدثت تطورا كبيرا للبحر الأحمر، وجعلت منه صلة وصل بين المحيطين الأطلسي والهادئ في حركة التجارة العالمية التي كانت تشهد ازدهارا غير مسبوق بسبب الثورة الصناعية. تعد قناة السويس واحدة من أهم المعابر البحرية في العالم، وتربط بين قارتي آسيا وأوروبا، وأصبحت معبرا استراتيجيا للتخزين المصرية ومصدرا رئيسيا لإيراداتها.

سجلت إيرادات قناة السويس رقما قياسيا في العام 2014 بلغ 5.31 مليار دولار، وكان عاما استثنائيا والأفضل في تاريخ القناة منذ نحو 149 سنة. زادت عائدات القناة بشكل طفيف خلال عام 2015 لتصل إلى 5.372 مليار دولار، ثم تراجعت إلى نحو 5 مليار دولار في عام 2016، وتحسنت في عام 2017 حيث بلغت 5.1 مليار دولار، لكنها لم تصل إلى الرقم القياسي التاريخي الذي سجلته منذ أربع سنوات. تشير التقديرات إلى زيادة مرتقبة في الإيرادات لتبلغ 13.226 مليار دولار سنويا في عام 2023 مقارنة بالعائد الحالي لعام 2014 الذي بلغ 5.3 مليار دولار. هذا يؤدي إلى انعكاس إيجابي مباشر على الدخل القومي المصري من العملة الصعبة، وزيادة فرص العمل في بناء مدن القناة وسيناء والمحافظات المجاورة، مع خلق مجتمعات عمرانية جديدة، بالإضافة إلى استثمارات ضخمة في مشاريع متعددة ومتنوعة، تجارية وصناعية وزراعية وموانئ وخدمات مختلفة.

كما أن المنطقة مثالية للتخزين وللعمل كمركز لتجارة الترانزيت، مما يساعد في زيادة حصة قناة السويس من التجارة على مشارف الأسواق الكبرى، وبالتالي تسهم في زيادة النسبة العالمية لحجم التجارة، حيث تبلغ حاليًا حوالي 10% من حجم التجارة العالمية. ومع مرور أكثر من 18 ألف سفينة في القناة حاليًا، تجعل منطقة القناة مؤهلة لتلبية احتياجات السفن بالوقود، ولبناء أحواض لصيانة وإصلاح السفن، وتوفير المون لها، كما تؤهلها لاستقبال السياح وتنظيم رحلات سياحية جديدة يمكن أن تضيف دخلا سنويا إلى مصر لأطقم السفن التي تتجاوز المليون شخص، ولبناء السفن السياحية. يجب أن تكون المشاركات الاستثمارية المحلية والعالمية في هذه المنطقة الاستراتيجية على كافة الأصعدة، مع تمكين الاستثمار المصري العام والخاص للمشاركة الفعالة في هذا القطاع. (محمد، م. ن. ا.، & محمد نصرالدين أحمد. 2018، ص 579، 580)

الشكل (1-6): خريطة تمثل قناة السويس



المصدر: (Worldatlas, 2024) <https://www.worldatlas.com/canals/the-suez-canal.html>

### المبحث الثاني: سلاسل الإمداد العالمية

أصبح الإمداد من المواضيع الرئيسية والحديثة في حياتنا اليومية، حيث أصبح 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، كما أصبح الإمداد وظيفة أوسع للتبادل وكذلك مهمة فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة، النقل، الشراء، التوزيع المادي، التخزين وكذلك تدفق المعلومات.



المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستيك

الفرع الأول: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) وتعني «نسبة، حساب، سبب، خطاب» وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (884-824 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS. (الغرفة الشرقية، 2008، صفحة 3)

أولاً: اللوجستيك في الرياضيات

كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727، حيث شملت اللوغاريتيمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Model Logit، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من Logistics. (فتحي لاشين، 2007، صفحة 31)

ثانياً: اللوجستيك في العلوم العسكرية

إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، Nikolopoulou سلت الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه، حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضاً القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة LOGISTA حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة. (بن قيراط، 2010، صفحة 2).

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 بعمل رتبة تسمى Marechal General de Logis: كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة 1806، أنشأ نابليون الأول 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 خمس قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال. (بن قيراط، 2010، صفحة 3)

## الفرع الثاني: الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett: ففي الو.م.أ، Colin Tixier، Mathe في فرنسا فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

يرى كل من Stock et Lampert، أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالو.م. أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالوجستيك. (بوهنتالة، 2009، ص 65)

وقام بتلك الدراسة J. CROWEL . أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1992 من خلال كتاب Clark.F. Principles of marketing.1922. إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي. (بن قيراط، 2010، صفحة 4)

ومما تجدر الإشارة إليه أنه منذ الثمانينات من القرن الماضي باتت الهياكل التنظيمية لكبرى الشركات تتضمن إدارة اللوجيستيات في مكان الصدارة منها كما أنه في سياق العولمة التي نفذتها الشركات المتعددة الجنسيات Transnational Corporations متوصلة بأحدث منجزات الثورة التكنولوجية – أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيا ذلك أن تلك الشركات ابتدعت نظاما جديدا للتقسيم الدولي للعمل يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية لإنتاج السلعة بين عدة دول أي القيام بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ثم إجراء عمليات تكامل أفقي و رأسي على المستوى العلمي وبما يكفل الاستفادة من اقتصاديات الحجم. (باشا، 2017، صفحة 9)

أما عام 1973 جعل Heskett اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية ويقدم Lambillotte في كتابه La fonction logistique dans l'entreprise سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي، أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة. (بن قيراط، 2010، صفحة 4)

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب La logistique d entreprise لكل من TIXIER.D MATHE.H، هي رؤية تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي، TEXIER ونهج النقل والتوزيع المادي. (بن قيراط، 2010، صفحة 4)

### المطلب الثاني: ماهية الإمداد والتوزيع

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الامداد Chain Supply، التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

### الفرع الأول: مراحل تطور الإمداد

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة. وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية ناقشنا فيما يلي:

### المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 séparé Logist

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم، حيث تميزت هذه الفترة بعدة مميزات منها: (حسان، 2009، صفحة 11)

- الطلب أكثر من العرض؛
- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛
- المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛
- لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

### المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975 – 1990 intégrée Logistique

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة. (نحال فريد مصطفى، 2005، صفحة 27) وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية. (حسان، 2009، صفحة 12)

### المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات *coopérée Logistique*

تتناز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاك يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهم من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي: (بن قيراط، 2010، صفحة7)

1. **البحث عن أسواق جديدة:** لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك " Chrysler- Benz" تحالفة لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

2. **تحسين جودة المنتج:** لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

3. **تخفيض تكلفة المنتجات:** التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين فيها، فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب منخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف .

4. **زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق:** لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها، في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك). الجدول (1-1) يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سالفة الذكر:

الجدول (1-1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوجستيك المنفصل <i>Logistique séparé</i>	اللوجستيك المتكامل <i>Logistique intégrée</i>	اللوجستيك المشترك <i>Logistique coopéré</i>
السنوات	قبل 1975	خلال 1975 – 1990	بعد 1990

أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشاركين في سلسلة الامداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في السلسلة	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسئول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل بسبب التخزين	السرعة في التخلص من المخزونات	السرعة في الشراكة

Source : Mohammad Reza AKBARI JOKAR, Yannick FREIN, Lionel DUPONT(2000), sur l'évolution du concept de logistique, Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, P7.

#### الفرع الثاني: مفهوم الإمداد

تم استخدام مفهوم الإمداد في المؤسسات، وتعددت وتفاوتت الآراء بشأن تحديد المقصود بالإمداد، وفيما يلي نعرض

بعض التعاريف:

## الجدول (1-2): بعض التعريفات للإمداد

التعريف	حسب بعض الجمعيات والمعاهد
حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال.	الرابطة الأمريكية للتسويق
عملية تحريك المنتجات التامة الصنع من حلقات التصنيع إلى المستهلك، والذي في بعض الأحيان يشمل أيضا حركة المواد الأولية انطلاقا من المورد إلى غاية حلقة من حلقات التصنيع، حيث يشمل هاته الأنشطة كل من نقل البضائع، المناولة، التغليف، مراقبة المخزون، اختيار مواقع المصانع والمخازن، معالجة الطلبات، توقعات الأسواق الخدمة المقدمة للزبون.	المركز الوطني لإدارة التوزيع المادي
عرف الإمداد باعتباره تكنولوجيا لإحكام التدفقات باتجاه الزبائن، مرورا بوحدة الإنتاج والمستقبل من عند الموردين.	مركز بحوث اقتصاد النقل
عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الأولية والمنتجات النهائية وربط ونقل المعلومة من نقطة الاستهلاك لغرض مقابلة وارضاء متطلبات العمل.	مجلس إدارة الإمداد
تعرف الإمداد بخمسة أبعاد مرتبطة وهي: التمويل والإمداد داخل المؤسسة، يدعم أو سند الإمداد في عملية الإنتاج، البيع وما بعد البيع، امداد استرجاع وتجديد وإعادة توزيع المنتجات التي انتهت مدة صلاحيتها.	الجمعية الفرنسية ANFOR
هو الوظيفة التي تهدف إلى توفير أقل تكلفة بالجودة المطلوبة للمنتج في المكان والزمان المناسبين حيث يوجد الطلب وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل، التسليم.	جمعية ASLOG
اقترح تعريفين للإمداد: هو عملية تحريك المواد بدالة الوقت. أو هو: الإدارة الإستراتيجية لسلاسل الإمداد.	معهد الإمداد
الجزء من إدارة سلسلة التوريد الذي يخطط وينفذ ويتحكم في التدفق الفعال في الاتجاهين، وتخزين البضائع والخدمات والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العملاء.	مجلس مهني إدارة سلسلة الإمداد CSCMP 2016

المصدر: عبد الرحمان عقيصة (2018)، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 11، 12.

ومما سبق يمكن تعريف الإمداد على أنه: الأنشطة التي تسمح بتحريك المواد المطلوبة من مصدرها إلى مكان احتياجها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.

### الفرع الثالث: أهداف وأهمية الإمداد

#### أولاً: أهداف الإمداد

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:

- وضع المواصفات الكاملة لمستوى الجودة وهي: متطلبات تصميم المنتج، عوامل الإنتاج الاعتبارية 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 وفقاً لهذا المستوى.
- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

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

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.

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

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 ومخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات.

- تجنب الأعطال.
- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.
- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة.
- تحقيق ما يسمى ب 05 أصفار والتي تتمثل في:
  - (1) **صفر مخزون:** التقليل 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، 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 وبالتكلفة الصحيحة. (عبد الحكيم، 2016، ص 8-9)

#### ثانيا: أهمية الإمداد

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، وأن 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 أو حوالي 2000 مليار دولار. (أحمد الحجاز، 2000، ص 18)
2. **طول خطوط الإمداد والتوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة. (ادريس، 2003، ص 29)
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 تكلفة 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 وربحية المؤسسة. (ادريس، 2003، ص 30)



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 جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء ، لأن رضی العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة و سريعة : إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجهاز، توصيل الطلبات للمنازل انتشار ماكينات الصرف الآلي والإقبال على استعمال الانترنت و البريد الالكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم و رغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج والتنميط ساعد 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 والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها. (ادريس، 2003، ص30)

#### الفرع الرابع: أنواع الإمداد

يمكن التفريق بين عدة أنواع من الإمداد وذلك حسب الاختلاف في الطبيعة والأهداف: (بن سبع، 2019، ص 9)

1. إمداد التموين (**Logistique d'Approvisionnement**) : يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع والمراكز الإنتاجية.
2. إمداد التموين العام (**Logistique d'Approvisionnement général**) : هذا الإمداد يجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية والإدارات.
3. إمداد الإنتاج (**Logistique de production**) : يجلب مختلف المواد والمركبات الضرورية لعملية الإنتاج وتخطيط الإنتاج.
4. إمداد التوزيع (**Logistique de distribution**) : يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من السلع من قبل الموزعين، ويتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية الكبيرة.
5. إمداد العسكري (**Logistique militaire**): يوفر المونة والعتاد الحربي في ميادين المعارك.
6. إمداد الدعم (**Logistique de soutien**) : وظهر هذا النوع في الميدان العسكري ثم امتد إلى مختلف الميادين الأخرى، ويقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد.

7. إمداد أو نشاط الخدمة ما بعد البيع (Après vente) : يتشابه مع إمداد الدعم والفرق بينهما في أن هذا النشاط يتم على مستوى أسواق البيع، وتستعمله غالبا "إدارة الخدمات".

8. الإمداد العكسي (retro-logistique) : يهتم بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين والمتمثلة في الموارد المستردة غير مباعة، أو المرسله للتصليح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بشكل عقلائي، إما بإعادة التصنيع أو يرميها في أماكن لا تضر بالبيئة.

#### الفرع الخامس: الأنشطة الرئيسية للإمداد

يتضمن الإمداد مجموعة واسعة من الأنشطة المتنوعة، حيث يشمل تدفق المواد والمنتجات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك الأنشطة التالية:

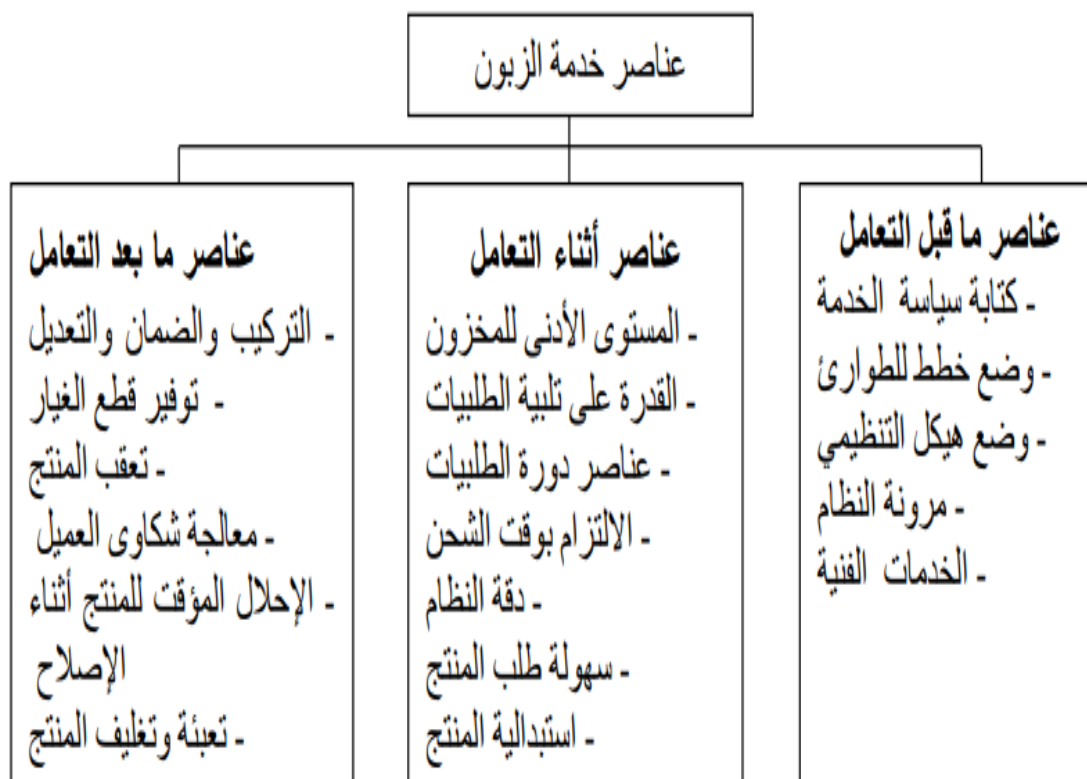
#### أولا: الأنشطة الرئيسية Key activities

وهي الأنشطة التي تشكل أساس محتوى الإمداد، ومصدر لتنافسية المؤسسة على المدى الطويل، حيث تضيف قيمة لمنتجات المؤسسة، وهذه الأنشطة تتمثل في:

1. خدمة الزبائن: عرف James L. Heskett خدمة الزبائن بأنها "توفير السرعة والاعتمادية في المنتجات التي يطلبها الزبون". وهي تعتبر الوظيفة الرئيسة الأولى التي تهتم بها المؤسسة، وأي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيا على متطلبات هذه الوظيفة، فالمؤسسة تقوم بإعداد الاستراتيجيات والخطط من أجل تقديم أحسن العروض المنتظرة من الزبائن، لأنه من الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبائن دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتهم واحتياجاتهم. (رونالد اتش بالو، 2006، ص110)

وخدمة الزبائن هي علاقة وصل بين جميع وظائف المؤسسة، وهي عنصر مهم في إستراتيجية التسويق، وغالبا ما يوصف التسويق بأنه خليط من الأنشطة الأربعة المنتج السعر، والترويج، والمكان (التوزيع)، وتمثل هذه العناصر مجتمعة خدمة الزبون، وفي دراسة قام بها المجلس الوطني لإدارة التوزيع National Council of Physical Distribution Management بالولايات المتحدة، تم تحديد عناصر خدمة الزبون تبعا لتوقيت التعامل بين المورد والزبون وبين الشمل الموالي هذه العناصر مصنفة ما قبل التعامل، وأثناء التعامل، وما بعد التعامل.

الشكل (1-7): عناصر خدمة الزبون



المصدر: رونالد اتش بالو (2006)، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ، ص 110.

يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر ما قبل البيع تصنع مناخ جيداً لخدمة الزبون من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بدراساتها لجذب الزبائن، أما عناصر أثناء التعامل فهي عناصر كسب الزبائن، أما عناصر ما بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد عملية البيع لدعم المنتج عند الاستخدام، وهذا بغرض حماية الزبون من منتجات معينة.

**2. وظيفة النقل:** النقل هو اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل وتكلفة النقل التي تعد أهم تكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن، فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة، لهذا يجب عليها أن تختار نمط النقل الذي يساعد على التسليم السريع وتخفيض تكلفة النقل، وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض، واختيار بين امتلاك أو استئجار وسائل النقل. (أحمد شاكر العسكري وخليل إبراهيم الكنعاني، 2004، ص 147)

والجدول التالي يوضح المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة:

الجدول (1-3): معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة

وسائل النقل	السرعة	التكلفة	الاعتمادية	تغطية السوق	التسهيلات	الأمان
النقل الجوي	1	1	4	2	4	4
النقل الطرقي	2	2	2	1	3	5
السكك الحديدية	3	3	3	3	2	3
النقل البحري	4	4	5	4	1	2
الأنابيب	5	5	1	5	5	1

المصدر: أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني (2004)، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 147.

يتبين من الجدول السابق أن أفضلية وسائل النقل تختلف حسب كل معيار من معايير المفاضلة، مما يتطلب المزج بينها، مع الأخذ في الاعتبار خصائص البضاعة المنقولة قدرات المؤسسة، وطبيعة المنافسة في السوق، فالنقل الجوي يتميز بالسرعة مع ارتفاع التكلفة، والنقل البحري يتميز بانخفاض التكلفة ووفرة التسهيلات والإمكانات التي تحتاجها البضائع مع البطء وعدم إنضباط المواعيد، والنقل الطرقي يسمح بالوصول إلى الأسواق أينما كانت مع تدني مستوى الأمان بفعل حوادث الطرقات والنقل بالسكة الحديدية يوفر الاعتمادية (الانتظام والثقة في المواعيد) وهو من يجمع بين مستوى متوسط على كل المعايير.

**3. وظيفة تسيير المخزون:** يعرف المخزون بأنه مجموع المواد اللوازم المنتجة التامة ونصف التامة الصنع، قطع الغيار، البضائع وغيرها من المستلزمات المتراكمة في انتظار استعمال مستقبلي قريب، والذي يسمح بإشباع حاجيات المستعملين شيئاً فشيئاً، دون فرض آجال وزمن للتصنيع أو التسليم من طرف الموردين. (شبايكي، 1997، ص 65)

أما تسيير أو إدارة المخزون فهي: "عملية تحديد كمية المواد الأولية أو المنتجات نصف مصنعة أو الأجزاء تحت التشغيل، وكذا البضاعة تامة الصنع، التي تسمح بتلبية ومواجهة احتياجات التشغيل أو طلبات الزبائن في الأوقات التي تظهر فيها". (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1997، ص 386)

**4. وظيفة نظام معلومات الإمداد:** إن الغرض الرئيسي من تجميع والاحتفاظ بالبيانات ومعالجتها في إحدى المؤسسات، هو اتخاذ القرارات التي تتراوح بين الإستراتيجية والتنفيذ، وتتم تلك الأنشطة من خلال نظام معلوماتي جيد يستعمل الحاسبات عالية السرعة، بما يسمح بزيادة الطاقة التخزينية للبيانات، وكذلك سرعة وتنوع أساليب معالجة البيانات، ويشتمل نظام المعلومات على الأنشطة التالية: جمع البيانات معالجة البيانات تخزين المعلومات، ونشر وتوزيع المعلومات. (جرعاوي، 2018، ص 10)

## ثانيا: الأنشطة الداعمة (المعاونة) Support activities

تكمن أهميتها في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية للإمداد القيام بمهامها كما ينبغي، وتتفاوت ممارسة الأنشطة المساعدة من مؤسسة لأخرى، طبقا لحجم وطبيعة نشاطها وفلسفة الإدارة العليا لأعمال الإمداد والإمكانيات المادية المتاحة، وتتمثل في:

**1. وظيفة الشراء:** تعرف وظيفة الشراء على أنها "الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة اللازمة لأداء أنشطتها والوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن، وبالتالي فهي المسؤولة عن دورة المواد من لحظة إصدار أمر الطلب إلى لحظة التسليم إلى الجهة المستعملة". (الشنواني، 1999، ص18)

وتتضمن عملية الشراء تحديد كميات الشراء من مختلف المستلزمات التفاوض مع الموردين لإبرام عقود الشراء حول السعر والجودة، اختيار الموردين بناء على معايير السعر والجودة والسمعة، إعداد وارسال الطلبات، إعداد وسائل النقل اللازمة لنقل المشتريات، ثم عملية استقبال المشتريات وتفريغها وتخزينها، وتتمثل أهمية الشراء في استمرار وانتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته. (حسان، 2009، ص107)

وتبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال ما يلي: (زويلف، 1998، ص13)

- تتميز بعض المواد بالندرة ووحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها، وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا من المهم إدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
- يكون حجم الإنفاق كبيرا عند شراء المواد في بعض المؤسسات، مما يجعل وظيفة الشراء تساهم في تحسين وضعها التنافسي بالسوق، من خلال الحصول على المواد واللوازم بأقل الأسعار.
- إدارة الشراء تسمح بحصول وظيفة الإنتاج على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، لذا فإن كل تحسين في أداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.
- تعمل إدارة الشراء على الحد من مبالغة الإدارات الأخرى المستخدمة للمواد واللوازم سواء من حيث الكمية أو المواصفات، وهذا ما يرشد النفقات.

**2. مناولة المواد:** يعتبر Gilles Savard أن المناولة هي حمل، تحريك، أو نقل الأشياء لمسافات قصيرة في مراحل نشاط مختلفة (التصنيع التخزين)، إذن فهي تقوم على إدارة تحركات المواد واللوازم والمنتجات سواء من مخازن المواد الأولية إلى مراكز الإنتاج، أو حركة السلع نفسها أثناء التحويل والتصنيع على خطوط الإنتاج، وأيضا حركة المنتجات المنتهية إلى المخازن أو الأسواق وزبائن المؤسسة، وتشمل بشكل خاص عمليات الشحن والتفريغ والتستيف وكذا الرفع والوضع، من خلال الروافع بمختلف أنواعها. (Gilles Savard, 1998, p221)

ويرتبط نشاط المناولة بالعديد من القرارات الهامة، خاصة اختيار معدات المناولة التي تتنوع بين الروافع الشوكية للمخازن، والسيور المتحركة لمواقع الإنتاج، كما تحتل سياسات إحلال وتجديد هذه المعدات أهمية بالغة نظرا لاعتبارها من الاستثمارات الهامة، وتتطلب إدارة المناولة التنسيق مع إجراءات تجهيزات الطلبات، وتخزين البضائع واسترجاعها من المخازن.

**3. التعبئة والتغليف:** يعرف Lendrevie & Lindon التغليف على أنه: "هو مجموعة العناصر المادية التي رغم أنها لا تنتمي إلى المنتج، إلا أنها تباع معه لكي تسمح أو تساعد على حمايته، نقله تقديمه التعرف عليه، واستعماله من طرف المستهلكين والمستعملين". (Lendrevie Jaques, 2003, p274)

أما التعبئة فهي الغلاف المادي أو الحاوي الأول للمنتج، والذي يشكل وحدة البيع التجزئة، والهدف من التعبئة هو تسهيل عملية تداول المنتج وتخزينه وحفظه، واستعماله عند الاقتضاء، كما تأخذ التعبئة بعين الاعتبار العرض الجذاب والجانب الإعلامي والترويجي للمنتج. (Gouffi, 2003, P17)

إن أهمية التعبئة والتغليف في الإمداد تنبع من أنه يساهم في حماية المنتج والحفاظ عليه أثناء الشحن، النقل، التفريغ والتداول، حتى أن التغليف غالبا ما يصمم على ثلاث مستويات المستوى الأول (غلاف التعبئة) الذي يحوي كل وحدة من المنتج، ويكون على اتصال مباشرة بالمنتج والمستوى الثاني (غلاف التجميع) الذي يجمع عدة وحدات من المنتج لتشكيل وحدة بيع، والمستوى الثالث (غلاف الشحن) الذي يسمح بنقل عدد من وحدات المنتج إلى المخازن أو الأسواق، وهذا المستوى الثالث له وظائف إمدادية لوجستية قبل أن تكون له وظائف تسويقية، وهو يهم الموزعين قبل المستهلكين النهائيين الذين ليس لهم فرصة لرؤيته إلا في بعض الحالات الاستثنائية. (يحي سعيد علي عيد، 1997، ص 157)

**4. إدارة المسترجعات (الإمداد العكسي):** إذا كان اللوجستيك يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، ثم حركة المنتجات من المصنع إلى الزبون النهائي، فإن اللوجستيك العكسي يضيف اتجاهها ثالثا، فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تندفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج أو للمورد.

يتعامل الإمداد العكسي مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تندفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج وتتضمن عودة الوحدات المعيبة، والحقيقة أن تكلفة اللوجستيات العكسية قد تؤثر في القرارات المتعلقة باختيار طريقة التعبئة والتغليف والتخزين والنقل، ويجب تصميم سلسلة الانتاج بحيث تتضمن الاعتبارات المتعلقة باللوغستيات العكسية، مثل إنشاء مواقع تجميع المردودات ومراكز تصليحها.

ويشار أيضا للإمداد العكسي باسم إمداد المسؤولية البيئية، لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة الزجاجات والعبوات ... الخ، بما يساهم في خفض التكاليف، لذا فهو يحمل في محتواه عدة معاني على غرار الرسكلة وإعادة تدوير الورق والكرتون، بقايا البلاستيك والزجاج والمعادن الحديد والألمنيوم، الأقمشة ... الخ. (شيني وغزبل، 2013، ص 97)

بدأت المؤسسات بإدراك أهمية التوزيع العكسي أو المرتجعات منتجاتها من الأسواق، والتي قد تكون نتيجة عيوب في صناعة المنتج أو تعرضه للتلف أثناء عملية الشحن ومردودات المبيعات من الزبائن.

**5. وظيفة إدارة المخازن والتخزين:** يمكن تعريف التخزين حسب Tompkins & Smith (1998) على أنها " وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها، وهذا بأن تبقى على حالتها الأصلية، أو تعريضها لظروف معينة تحدث فيها تغييرا مطلوباً، وبالتالي فإن هذه الوظيفة تحقق المنفعة الزمانية التي تعني توفير المنتجات حين حدوث الطلب عليها". (فهد ابراهيم جورج حوا، 2013، ص21)

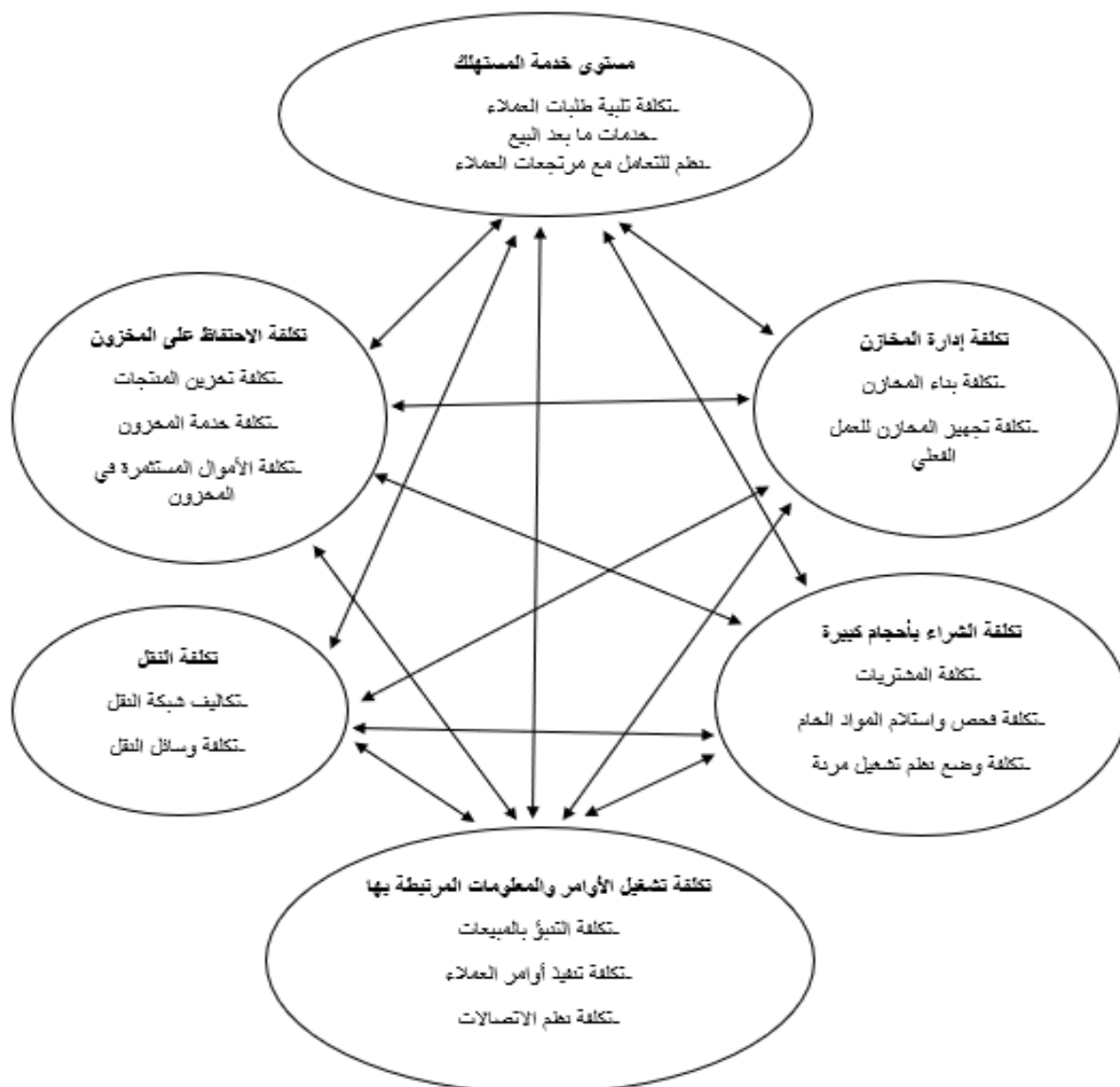
والخدمة الزبائن هناك حاجة لبناء المخازن وتجهيزها، سواء قرب أماكن التصنيع والإنتاج أو قرب أسواق الاستهلاك والزبائن، ويزداد مستوى خدمة الزبائن بانتشار هذه المخازن، لكن ذلك يزيد من تكاليف التخزين، وبذلك يجب الموازنة بين التكلفة ومستوى الخدمة عند تحديد عدد المخازن ومواقعها.

**6. التنبؤ بالطلب:** يشمل التنبؤ بالطلب تحديد كمية المنتجات المتوقع طلبها من الزبائن والخدمات المصاحبة لها خلال فترة زمنية معينة، وتأتي أهمية هذا النشاط لكونه يعد الأساس الذي تستخدمه المؤسسة في تحديد كافة برامجها التشغيلية من خطط الشراء والإنتاج والتوزيع، والتي تتوقف بدرجة كبيرة على حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل، ومنه فالتنبؤ بالطلب يسمح بتخطيط باقي الأنشطة كمرحلة الإنتاج وتخطيط النقل والتخزين. (بجدادة، 2012، ص78)

#### الفرع السادس: مفهوم تكلفة أنشطة الإمداد الكلية

توصلت الدراسات الحديثة في مجال الإمداد إلى نجاح معظم المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى صعوبة تحقيقها ووفورات في تكاليف سلع وخدمات المنظمة الكلية بالاعتماد على تكاليف إنتاجها لمنتجاتها. ولكن في الجانب المقابل لم تنتبه تلك المنظمات لتكلفة أنشطة الإمداد والتي قد تصل إلى نسبة من 25% إلى 30% من تكاليف سلع وخدمات المنظمة الكلية فلم تحاول أن تخفض من تكلفة أداء تلك الأنشطة من قبل. ولذا أدركت المنظمات أهمية تناول تحليل كافة عناصر تكاليف الإمداد لتخفيض تكلفتها الكلية، ومن ثم تعظيم أرباحها. ولكن تؤكد الدراسات أن المنظمة التي ترغب في رقابة أنشطة الإمداد يجب عليها التركيز على إجمالي تكاليف تلك الأنشطة وليس تكلفة كل نشاط بصورة منفردة، وهو ما يعرف بمفهوم التكلفة الكلية للإمداد **Total Cost Concept** والذي يقوم بصورة أساسية بتحليل كافة النفقات التي تتحملها المنظمة في عملية تدفق منتجاتها وخدماتها في مراحلها المختلفة إلى أن تصل إلى أسواقها وعملائها في ظل مستوى معين من خدمة عملائها.

الشكل (1-8): المكونات الرئيسية لتكلفة أنشطة الإمداد



المصدر: محمد حسان (2015)، إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص34.

- وكما هو موضح في الشكل (1-8) يوجد ست مكونات رئيسية لتكلفة الامداد الكلية كالتالي: (حسان، 2015، صفحة35)
1. **تكلفة مستوى خدمة المستهلك:** تمثل النفقات التي تتحملها المنظمة لوضع نظم تعمل على تلبية طلبات عملائها، وتقديم خدمات ما بعد البيع، ونظم تعامل المنظمة مع المنتجات المرتجعة من العملاء لعدم صلاحيتها أو مردودات المبيعات من الوسطاء.
  2. **تكلفة النقل:** وتشير إلى نفقات المنظمة التي تتحملها لتحريك المواد الخام إلى المنظمة أو المنتجات إلى الأسواق وتشتمل على كلا من تكاليف شبكة النقل التي يتم من خلالها النقل (الطرق) وتكلفة الوسائل المستخدمة في عملية النقل.
  3. **تكاليف إدارة المخازن:** تشتمل على نوعين من النفقات التي تتحملها المنظمة وهما تكلفة بناء المخازن وتجهيزها للعمل الفعلي.



4. تكلفة الاحتفاظ بالمخزون: تشمل على تكلفة الأموال المستثمرة في المخزون، وتكاليف تخزين المنتجات، وتكلفة العمالة المستخدمة، وتكاليف خدمة المخزون مثل التأمين والضرائب على المخزون، وأخيراً تكلفة تقادم المخزون.
5. تكلفة تشغيل الأوامر والمعلومات المرتبطة بها: تتمثل في النفقات التي تتحملها المنظمة للتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة في المستقبل للوفاء بها، وتنفيذ الأوامر المستلمة من العملاء والدورة المستندية المرتبطة بها، وإنشاء نظم اتصالات بين الأطراف المسؤولة عن أداء أنشطة الإمداد والتوزيع وذلك للتنسيق والتكامل فيما بينها.

### المطلب الثالث: ماهية سلاسل الإمداد العالمية

بعد أن تطرقنا الى ماهية الإمداد في المطلب السابق، سنحاول التطرق الى مفهوم أكثر شمولية، والمتمثل في سلاسل الإمداد.

### الفرع الأول: مفهوم سلاسل الإمداد وخصائصها

#### أولاً: مفهوم سلاسل الإمداد

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

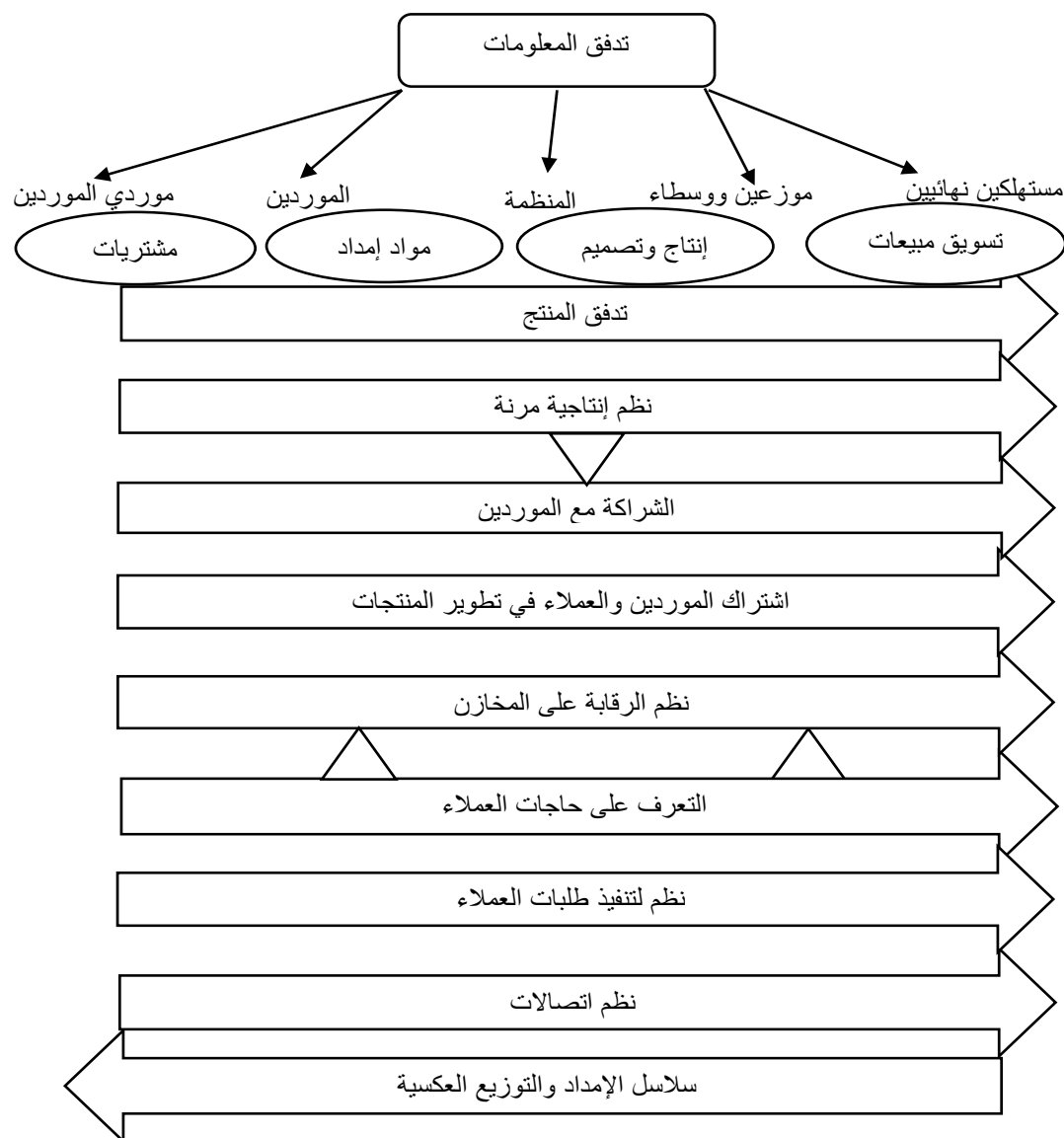
**تعريف 01:** تعرف على أنه "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتفقد سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها". (بن وراو ولطار، 2020، 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 وحمزة، 2021، صفحة 86)

**تعريف 03:** سلسلة الإمداد هي شبكة من الشركاء الذين يقومون وبشكل جماعي تحويل المواد الأساسية (المنبع) إلى منتجات مالية (المصب) ذات قيمة للمستهلك، كما يقوم أفراد الشبكة بإدارة العوائد في كل مرحلة بحيث كل شريك في سلسلة الإمداد له مسؤولية مباشرة عن عملية تضيف قيمة للمنتج. (خرشوش وزواوي، 2021، صفحة 20)

**تعريف 04:** كما عرفت سلاسل الإمداد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركة ابتداءً باختيار مصادر تجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاء بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون. (معروف، 2023، صفحة 10)

الشكل (1-9): مفهوم سلسلة الإمداد



المصدر: محمد حسان (2015)، إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 40.

ويتضح من الشكل السابق أن مفهوم سلسلة الإمداد يركز بصورة أساسية على هدفين، يتعلق الهدف الأول بكيفية قيام المنظمة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر العملاء ومن ثم تمتعها برضاهم من التعامل معها. ويعمل الهدف الثاني على كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها الداخلية وعلاقتها مع باقي الأطراف المشتركة معها في تدفق سلعتها وخدماتها الى الأسواق وبشكل يضمن تعظيم قيمة المنظمة أمام عملائها وملاكها.

كما قدم الباحثون تعاريف متعددة لسلسلة الإمداد، كل حسب وجهة نظره. سنحاول التطرق لأهمها من خلال الجدول

التالي:

## الجدول رقم (1-4): بعض التعريفات لسلسلة الإمداد

الباحث	التعريف
Alan Harrison. Et al 2008-2014	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. بحيث كل شريك في سلسلة الإمداد له مسؤولية مباشرة عن عملية تضيف القيمة للمنتج.
Douglas M. Lambert et al 1998	هي تتابع لشركات تقدم منتجات أو خدمات إلى السوق.
Chopra et al 2016	تتكون سلسلة الإمداد من جميع الأطراف المعنية، بشكل مباشر أو غير مباشر، في تلبية طلب العميل. لا تشمل سلسلة الإمداد الشركة المصنعة والموردين فحسب، بل تشمل أيضا الناقلات والمستودعات وتجار التجزئة وحتى العملاء أنفسهم.
A. Ravi Ravindran. Et al 2013	مجموعة منسقة من الأنشطة المعنية بشراء وإنتاج المنتجات الوسيطة والنهائية، وتوزيع هذه المنتجات على العملاء داخل السلسلة وخارجها.
وحسب قاموس APICS	فإن سلسلة الإمداد تشمل كل العمليات انطلاقا من المواد الأولية إلى غاية المنتج النهائي الموجه للاستهلاك؛ هذه العمليات تربط بين كل الشركاء (الموردين إلى غاية المستخدمين).
Terry P. Harrison, et all 2004	بأن سلسلة الإمداد هي شبكة من التسهيلات وخيارات التوزيع التي تؤدي وظائف شراء المواد وتحويل هذه المواد إلى منتجات وسيطة ونهائية وتوزيع هذه المنتجات على العملاء.
Lee J. krajewski et all 2016	بأنها سلسلة مترابطة من العمليات داخل المؤسسة وعبر المؤسسات التي تنتج خدمة أو منتج بما يرضي المستهلك.
Christopher M.2011	سلسلة الإمداد بأنها شبكة من المنظمات التي تشارك من خلال روابط المنبع والمصب في مختلف العمليات والأنشطة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات للمستهلك النهائي.
المصدر: عبد الرحمان عفيصة(2018)، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص18.	

## ثانيا: خصائص سلاسل الإمداد

تتميز سلسلة الإمداد بالخصائص التالية :

- السعي الشامل 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:

**1. 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 الترميم 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 تحولاً أساسياً في تفكير عقول المدراء والموظفين، حين بالنظر 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 النفقات أو تخفيض تكاليف الشراء والتوزيع وتخفيض المخزون وغيرها، كما أن سلاسل الامداد أصبحت أكثر نضجا فهي تميل إلى تحسين أدائها ضمن شروط أنشطة 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 والاتصالات.

**2. استمرارية التدفق:** إن الشراء بكميات أكبر من احتياجات معناه تبديد رأس المال واحتمال تعرض المادة للتلف أو خطورة انخفاض الأسعار مستقبلا، كما أن الشراء بكميات قليلة ودون الاحتياجات يؤدي إلى توقف الإنتاج، لا بد أن يوازن وبدقة ما بين الكمية المطلوبة والوقت الملائم والكمية المشتراة.

يبني المنتجين أهداف الإنتاج بصورة تقليدية على تقديرات احتمالية الطلب 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 المقابلة لاحتياجات العميل، بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدماً في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب (JITP) والاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية.

**3. 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 أولاً تتمثل في ضمان تدفق عناصر الإنتاج المختلفة حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار في عملياتها الإنتاجية، لا بد لإدارة الشراء من الأخذ بعين الاعتبار في هذا المجال الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصولاً للمادة إلى مخازن المنظمة ما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة المادة وسوقها يؤثران 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 وفي الوقت المناسب كما أن السياسة الناجحة لإدارة الشراء هي التعرف على أكبر عدد من الموردين واختيار أنسبهم.

**4. 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 تجار الجملة وتجار التجزئة وهي تؤمن الاتصال الحيوي بين المنظمة والزبائن.

**5. تدفق المواد:** جميع سلاسل الإمداد الصناعية والخدمية لديها تدفقات مواد ابتداء من المواد الأولية في بداية السلسلة إلى المنتج النهائي في نهاية السلسلة. (P340,2006, ARMSTRONG, kotler)

**6. 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 فإن تدفق المعلومات يجري في كلا الاتجاهين باتجاه بداية السلسلة وباتجاه نهايتها فأى سلسلة إمداد لديها مجموعة من المعلومات المتدفقة الخاصة بها وهو أمر حيوي لبقائها. (أوس، 2017، ص30)

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

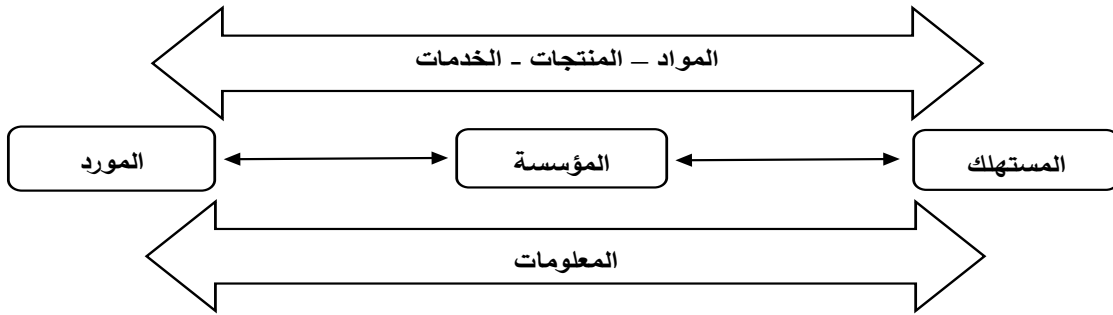
**8. التدفق التجاري:** جميع سلاسل الإمداد تقدم ما يدعى بتدفق الصفقات هذا يعني أن تدفق المواد الذي يسير عبر سلسلة الإمداد يغير الملكية من مدة إلى أخرى من المورد إلى المشتري الصفقات التي تتم من شراء وبيع تدفع ملكية المواد من المورد في بداية السلسلة حتى المستهلك في نهايتها. (Lu,2011)

الفرع الثاني: أنواع سلاسل الإمداد

كل مؤسسة تشارك في التدفقات من نقطة الأصل إلى وجهتها بشكل فعال أو كفاء تسمى فاعل في سلسلة الإمداد؛ وعليه فإن أساس سلسلة الإمداد أن تضطلع المؤسسة بأدوار محددة إما الموردين أو المنتجين أو مقدمي الخدمات أو تجار التجزئة أو العملاء النهائيين. ومن خلال تصنيف Mentzer لسلاسل الإمداد يمكن تحديد الجهات الفاعلة في كل صنف كما يلي:

1. سلسلة الإمداد المباشرة: في هذه الحالة تقتصر سلسلة الإمداد على المؤسسة المنتجة والمورد المباشر لها وعملها النهائي، وهذا هو الحد الأدنى من سلسلة التوريد.

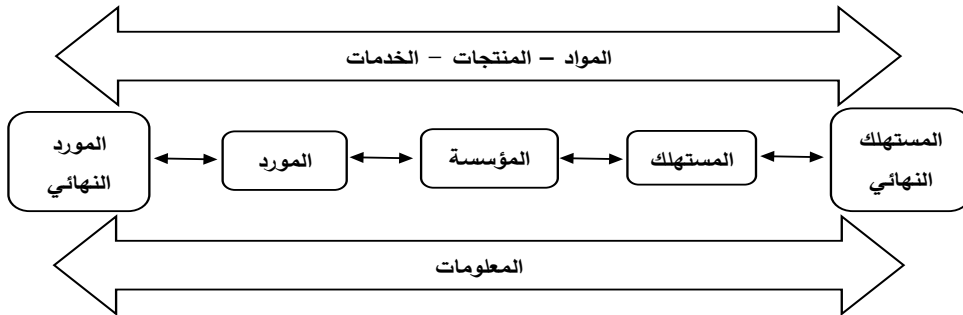
الشكل (1-10): سلسلة الإمداد المباشرة



المصدر: عبد الرحمان عفيصة (2018)، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 22.

2. 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.

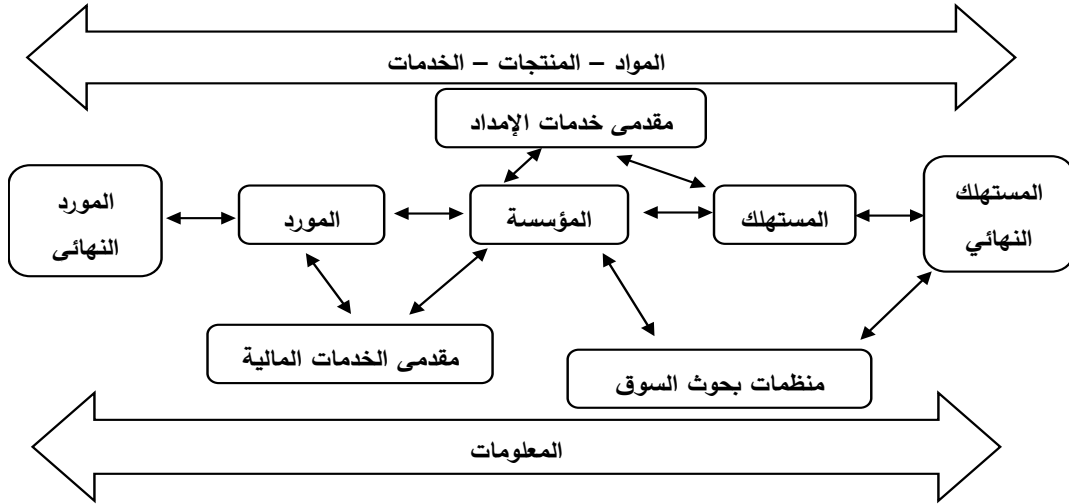
الشكل (1-11): سلسلة الإمداد الممتدة



المصدر: عبد الرحمان عفيصة (2018)، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 22.

3. 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 (1-12): سلسلة الإمداد الشاملة



المصدر: عبد الرحمان عفيصة (2018)، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 23.

#### الفرع الثالث: مفهوم وأهمية إدارة سلاسل الإمداد

ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد بداية من المرحلة التمهيدية 1939 إلى غاية مرحلة النضوج سنة 2017 حيث ركز اهتمام هذه المرحلة على سبل ادارة علاقات مستدامة بين شركاء سلسلة الإمداد عن طريق بناء شبكة متكاملة تعمل على تحسين الأداء للمؤسسة.

#### أولاً: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد

ظهرت العديد من التعاريف المختلفة باختلاف نظرات وتوجهات كل باحث، فنجد من بينها:

**تعريف 01:** عرفها alexander samii بأنها "عبارة عن مجموعة تتكون من ثلاث مؤسسات أو أكثر متصلة ببعضها البعض مباشرة عن طريق ما يسمى بتدفقات المنبع والمصب من المنتجات والخدمات والأموال والمعلومات، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك النهائي". (Alexandre K. Samii، 2004، P15)

**تعريف 02:** عرفها: Leenders بأنها "منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد المواد الخام مروراً بالمصانع والمستودعات حتى العميل النهائي". وهنا ثم التركيز على مدى أهمية تدفق المعلومات والمواد والخدمات. (لعرج مجاهد نسيم، 2016، صفحة 34)

**تعريف 03:** عرفها إسحاق محمود الشعار بأن "إدارة سلسلة الإمداد تمثل جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي". (عزوز، 2018، ص 7)

**تعريف 04:** وقد عرفها KIM بأنها "تكامل عمليات الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة". (البرازي، 2012، ص 18)

**تعريف 05:** ومن وجهة نظر Rao يعرفها على "أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين. (Rao,2002,P633)

ويتضح من التعاريف السابقة أن إدارة سلسلة الإمداد هي تلك الإدارة التي تعبر عن تكامل إدارة عمليات الأعمال مكونة مزيجاً من الأنشطة رغم اختلافها من مؤسسة إلى أخرى حسب أنشطة تلك المؤسسة من خلال تدفق المعلومات والمنتجات أي هي حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل.

#### ثانياً: أهمية إدارة سلسلة الإمداد

يمكن أن نحدد أهمية إدارة سلاسل الإمداد في النقاط التالية: (البتانوي، ص 228-228)

- إن ممارسة إدارة سلاسل الإمداد صار يمثل خيار حتمي ولا مفر منه للمؤسسات وشركائها، وهذا لأن المنافسة لم تعد بين المؤسسات التي تنتج وتبيع نفس المنتج، وإنما بين مجموعة المؤسسات التي تشترك في إنتاج منتج أو تقديم خدمة للزبون النهائي، وبالتالي يكون التعاون والتكامل بينها ضرورة حتمية للبقاء والنمو لكل الأطراف.
- تخفيض التكاليف، وخاصة تكاليف الصفقات التي تتم بين الشركاء التجاريين، من خلال التعاون والتنسيق في مجال تخفيض المخزون والتخطيط والتصميم المشترك للمنتجات الجديدة.
- تسهيل تبادل المعلومات من خلال تدفق وانسياب المعلومات بين الشركاء عبر السلسلة، فيحصل كل طرف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب لتخطيط وتنفيذ عملياته، وهو ما يمكن المؤسسات من الحفاظ على درجة عالية من الحساسية تجاه السوق.
- تساعد على الاستجابة الفعالة نحو متطلبات عدم التأكد الخاصة بالسوق، فالتعاون والتنسيق بين الأطراف في سلسلة الإمداد يقلص مخاطر أعمال الناتجة عن احتمال عدم التزام أي طرف بتعهداته.



- توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة، التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة الإمداد مما يساعد على تحسين أداء سلسلة الإمداد.
- تحديد مجالات التحسين المحتملة من خلال تبادل المعلومات والاقتراحات بين أطراف سلاسل الإمداد لحل المشكلات لدى كل طرف، وهو ما يجعل المنتج النهائي أعلى جودة، وهذا لأن المواد والعمليات التي تطلبها إنتاجه تم التعاون بين المؤسسة والموردين على ادخال كل التحسينات الممكنة فيها.
- تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، حيث تعتبر الإدارة التكاملية والتعاونية لسلاسل الإمداد مصدر للتفوق على المنافسين في سلاسل إمداد أخرى.
- ضمان التدفق غير المتقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المؤسسات وبأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة، مما يسمح باستمرار النشاط لدى كل الأطراف.
- عدم الحاجة لمخزون أمان كبير، والتحسين المستمر للجودة، وهذا لأن التعاون والتنسيق في إدارة أنشطة وعمليات السلسلة ينفي الحاجة للمخزون، حيث يحصل كل شريك على احتياجاته في الآجال المطلوبة.
- توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة الإمداد، مما يساعد على تحسين أداء سلسلة الإمداد.
- تقييم التغييرات وإجراء التنقيحات حسب الحاجة، وممارسة التحسين المستمر من خلال مراجعة الأداء الدوري وتحليل القيمة على مستوى سلسلة الإمداد بشكل تعاوني.
- تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد بعد متطلب لا غنى عنه تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو كافة الشركاء الذين تربطهم علاقات تجارية معهم، إضافة للتعاون على خدمة المجتمع.

#### الفرع الرابع: أهداف وعناصر إدارة سلاسل الإمداد

##### أولاً: أهداف إدارة سلاسل الإمداد

تؤدي إدارة سلسلة الإمداد إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، يمكن تلخيصها في الآتي: (أقاسم عمر، 2010، ص194)

1. رضا العملاء: تحقيق أفضل مستوى خدمة العملاء من حيث إشباع احتياجاتهم، وهي بذلك تتفق مع المطلب الرئيسي لإدارة الجودة الكلية، والذي يتركز على رضا العملاء.
2. تدنية وقت الإمداد: فتسعى إدارة سلسلة الإمداد إلى تدنية وقت الإمداد من خلال الاعتماد على الأسواق الإلكترونية، والتركيز على الإمداد اللحظي للمواد.

3. معدل دوران المخزون: أي أن المنظمة المصنعة تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد الخام من أجل تدنية السعر والذي ينتج عنه كمية من المخزون من المواد الخام والأجزاء.

4. مرونة النظام الإنتاجي: تحسين وقت وتكاليف الإنتاج والتسليم من خلال علاقات توريد قوية.

وهناك من يضيف عناصر أخرى تبين أهداف إدارة سلسلة الإمداد من خلال النقاط التالية: (لعرج، 2016، ص38-39)

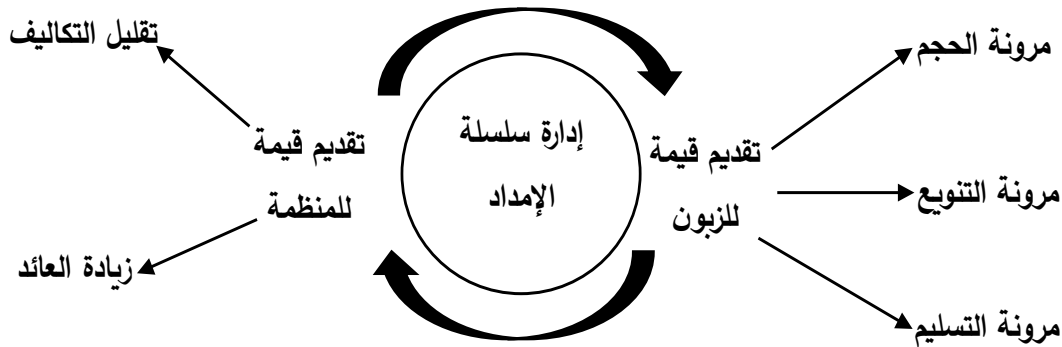
- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الجودة الكلية وتعظيم خدمة العميل وزيادة الربحية.
- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.
- تخفيض وقت دورة الإنتاج تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة الإمداد لذلك يكون هناك شعورا إيجابيا حول مستويات المخزون العمليات ومستويات خدمة العميل النهائي.
- التركيز في إدارة سلسلة الإمداد يكون على أمثلة النظام.

كل هذه الأهداف تصب في النهاية في هدفين رئيسيين وهما :

- تقديم القيمة للزبون من خلال المرونة في التعامل مع رغباته؛
- تقديم القيمة للشركة من خلال تقليل التكاليف الذي يؤدي بدوره إلى زيادة العوائد.

والشكل التالي يوضح هذه الأهداف:

الشكل (1-13): أهداف إدارة سلاسل الإمداد



المصدر: لعرج مجاهد نسيم (2016)، دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد (دراسة حالة الوحدة الفرعية لجمع إنتاج الحليب ومشتقاته تلمسان)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص 39.

## ثانياً: عناصر إدارة سلسلة الإمداد

تتكون إدارة سلسلة التوريد من خمسة عناصر تحدد كيفية العمل وهي: (عمرو مصطفى محمد حسين، 2019، ص 462-464)

1. الخطة: وهي الجزء الأساسي في إدارة سلسلة التوريد إذ أن الهدف من تطبيق السلسلة هو تحقيق رضا العميل لذلك يجب التخطيط لتوفير طلبات العملاء في الوقت المناسب والكمية المناسبة بأقل تكلفة وأعلى جودة وأفضل قيمة للعملاء وهناك عنصرين أساسيين في الخطة هما:

- طبيعة السلعة أو الخدمة (ماهي السلع والخدمات التي يرغب العمال بها).
- بالتنبؤ بالوقت والكمية المتوقعة لطلب العميل.

2. المصدر: ونعني بما عملية اختيار الموردين لتوريد أو توصيل السلع والخدمات المطلوبة ويتضمن تحديد السعر المناسب وطرق الدفع للموردين ونقل السلع وعمليات الرقابة وإدارة وتحسين العلاقات مع الموردين وكذلك تصميم عمليات إدارة المخزون وتشمل استلام السلع وفحصها للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات ونقلها إلى مواقع الإنتاج وتشمل أيضاً تقييم الموردين من خلال تقييم الجودة لديهم وأوقات التسليم والمرونة والأسعار والخدمات التي يقدمونها وسبل إدارة وتحسين العلاقات معهم.

3. التصنيع: حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والفحص والتعبئة والإعداد للتسليم وتعتبر هذه الخطوة أكثر الخطوات ثقل ووزناً في سلسلة التوريد حيث يتم فيها قياس إنتاجية الموارد البشرية والآلية وقياس جودة المنتجات. وتتكون من عنصرين أساسيين هما:

- التصميم: وتعني وضع مواصفات للمنتج وفقاً لرغبات العملاء ووقت التسليم المناسب لهم.
- التشغيل: وفيه يتم مراقبة الجودة وجدولة الإنتاج وتحديد مواقع التسهيلات.

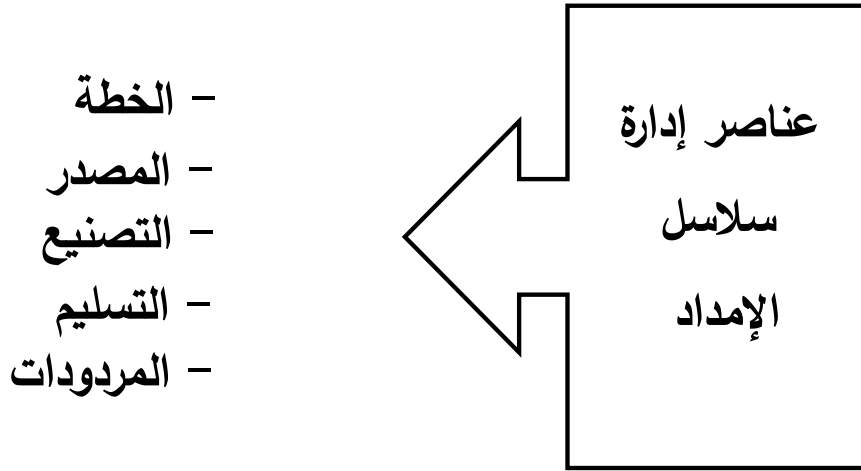
4. التسليم: ويطلق عليها مصطلح Logistics ويعني الإمداد ويقصد به أفضل الطرق لنقل وتخزين للمواد بداية من استلام طلبات العملاء حتى توصيل المنتجات النهائية لهم من خلال تطوير أعمال المخازن وأسطول النقل ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام النقدية من العملاء.

وتتطلب نظم الإمداد ثلاث عناصر لكي تكون فعالة وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر بداية من تلقي الأمر مروراً بتسليم السلع وحتى تسليم الفاتورة وتحصيل المقبوضات.
- تجهيز الدفعة الإنتاجية من حيث التغليف والعلامة التجارية والتبئين والتعبئة ثم التكويد والتجهيز للشحن.
- اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

5. المردودات: ويعني ذلك وضع نظام استلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء وتلقى شكاوى العملاء بخصوص المنتجات والعمل على حل هذه الشكاوى.

الشكل (1-14): عناصر إدارة سلاسل الإمداد



المصدر: ليشاني مالك وعرشوش أمينة (2022)، أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة covid 19 - دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي-، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ص7.

#### الفرع الخامس: مخاطر سلاسل الإمداد

هناك عدة مخاطر تعاني منها سلاسل الإمداد نذكر منها: (البتاتوني، ص 232-233)

- **المخاطر البيئية:** وهي متغيرات تؤثر على منشآت الأعمال عبر الصناعات المختلفة، وترتبط بعدم التأكد المرتبط بكل من الجوانب السياسية على سبيل المثال (التغيرات في الأنظمة السياسية) والاقتصادية (على سبيل المثال التقلبات في الأسعار ومستوي النشاط الاقتصادي)، والاجتماعية (على سبيل المثال الاعتقادات والقيم والمواقف التي تأتي من جانب أفراد المجتمع)، والطبيعية (على سبيل المثال الزلازل، الفيضانات، والحرائق).
- **مخاطر الصناعة:** هي متغيرات لا تؤثر على كل القطاعات الاقتصادية ولكن على قطاعات صناعية معينة. مثل المخاطر المرتبطة باقتناء كميات غير كافية من المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج وذات جودة أقل، وكذلك المرتبطة بالطلب على المنتج والمحيط بالمنافسة القائمة داخل الصناعة.
- **مخاطر تنظيمية:** تشمل عدم التأكد المحيط بظروف التشغيل من العمالة المتخصصة وغيرها من المدخلات وتقييد العملاء في سداد ديونهم للمنشأة، وعدم التأكد بشأن علاقات الوكالة داخل المنشأة مثل سعي المديرين نحو تعظيم منافعهم على حساب منافع أصحاب المنشأة.

- **مخاطر ترتبط بمشكلة محددة:** وتتأثر هذه المشاكل بواحد أو أكثر من الإجراءات مثل هيكل المخاطر الكلية، وفهم المتغيرات الرئيسية والعلاقات المتبادلة والمخاطر التي ترتبط بالأهداف والمعوقات التي تؤثر على المشكلة، وتعد مهمة القرار في أبعادها المختلفة
- **مخاطر ترتبط بمتخذ القرار:** وترتبط بمتخذ القرار نفسه سواء أكان فرد أو جماعة داخل المنشأة، وترتبط بمعرفة ومهارات وخبرات متخذ القرار، سلوك البحث عن المعلومات من جانب متخذ القرار القواعد والإجراءات المؤسسية لاتخاذ القرار، والرشد المحدود من جانب متخذ القرار.

## خلاصة الفصل

بوصفها شرايين بحرية حيوية، تتمتع المضائق البحرية بأهمية اقتصادية لا غنى عنها، حيث تعمل على تسهيل حركة التجارة العالمية وتحقيق التوازن في سلاسل الإمداد العالمية. ويفضل تطورها التاريخي، شكلت هذه المضائق محاوراً رئيسية لتبادل البضائع والنقل البحري، مما جعلها عنصراً حيوياً في الاقتصاد العالمي وضمان استمرارية تدفق السلع والخدمات عبر البحار. من جهة أخرى، شهدت سلاسل الإمداد تطوراً هاماً عبر التاريخ، حيث تطورت من نظم بسيطة محلية إلى شبكات عالمية معقدة، مما أدى إلى تعزيز الربط الاقتصادي بين الدول وتحسين توزيع الموارد وتعزيز التبادل التجاري.

## الفصل الثاني:

أثر أزمة مضيق باب المندب على

سلاسل الإمداد العالمية

## تمهيد

تعد أزمة باب المندب من أبرز التحديات الجيوسياسية التي تؤثر بعمق على سلاسل الإمداد العالمية. يعتبر هذا المضيق الاستراتيجي، الذي يربط بين البحر الأحمر والمحيط الهندي، ممراً هاماً لحركة التجارة الدولية ونقل الطاقة. إن أي اضطراب في منطقة باب المندب، سواء كان ناتجاً عن نزاعات سياسية أو أمنية، يؤدي إلى تعطيل تدفق السلع والبضائع، مما يؤثر بشكل مباشر على استقرار الأسواق العالمية ويعزز التوترات الاقتصادية. تأتي أهمية باب المندب من كونه معبراً رئيسياً لنقل النفط والغاز والسلع الأساسية، لذا فإن الأزمات التي تهدد أمن الملاحة فيه تتسبب في ارتفاع تكاليف الشحن والتأمين، وتدفع الشركات العالمية لإعادة تقييم استراتيجياتها اللوجستية. تتناول هذه الدراسة تأثيرات أزمة باب المندب على سلاسل الإمداد العالمية، مع التركيز على تدفق التجارة الدولية في ظل هذه الظروف المتغيرة، وتقييم الآثار طويلة الأمد على الاقتصاد العالمي والاستقرار الإقليمي.



## المبحث الأول: تطورات أحداث غزة وبروز أهمية باب المندب

في خضم التصعيدات العسكرية المتكررة في منطقة الشرق الأوسط، برزت أحداث هامة تربط بين هجمات الحوثيين في مضيق باب المندب وتطورات الصراع في غزة، يهدف هذا المبحث إلى تحليل تطور هذه الأحداث، واستكشاف مدى تأثير هجمات الحوثيين على باب المندب مع تسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية لهذا المضيق في التجارة الدولية.

## المطلب الأول: مضيق باب المندب

## الفرع الأول: أصل التسمية

كلمة المندب في اللغة العربية تعني البكاء والنواح على الميت، أما جغرافياً فهي التسمية العربية التي تطلق على الخناق المائي الذي يصل بين البحر الأحمر وخليج عدن أحد خلجان البحر العربي، أحد أهم بحار المحيط الهندي من الناحيتين التجارية والاستراتيجية واخذت هذه التسمية حسب الروايات الأسطورية العربية من النياح التي كانت تقوم به نساء التجار اليمنيين المفقودين العابرين من اليمن واليه كما يسمى أيضاً بـ "باب الدموع" وأطلق عليه أيضاً اسم "مدخل الوفاء أو الولاء" وسمي "مدخل بحر القلزم" أو "بحر اليمن". (حمد عبد الباقي مقبل الفقيه، 2022، ص 361)

## الفرع الثاني: الموقع الجغرافي

يكون مضيق باب المندب مياه إقليمية لثلاثة دول هي الجمهورية اليمنية التي تطل على ساحله الشرقي، وارتيريا وجيبوتي على ساحله الغربي وتسمية باب المندب يطلقها الجغرافيون على الجزء الصالح للملاحة الدولية يبلغ اتساعه نحو 23.2 كم بين رأس المندب شرقاً ورأس سيعان غرباً وأهم موانئ المضيق هي عدن وجيبوتي ويمثلان المركز الرابع والسادس بين موانئ العالم من حيث ازدحام حركة المرور. (كريم مطر حمزة الزبيدي، 2020، ص 151)

باب المندب يربط مناطق الحقول الاقتصادية الخالصة لجيبوتي واليمن والصومال في خليج عدن من جهة، ومناطق الحقول الاقتصادية الخالصة لإريتريا واليمن والسودان والمملكة العربية السعودية ومصر في البحر الأحمر من جهة أخرى مضيق باب المندب طويل (أكثر من 70 ميلاً بحرياً) وعميق (غالباً ما يزيد عن 200 متر)، ولكنه ضيق. في قسمين، بين جزيرة بريم اليمنية وجيبوتي، وكذلك بين جزر إريتريا الحدودية/الصخور وجزر حنيش اليمنية، يقل عرض المضيق عن 10 أميال بحرية بين الصخور الجنوبية الغربية لإريتريا وجزر حنيش اليمنية، يبلغ عرض المضيق حوالي 4 أميال بحرية تقريباً. في الجزء الأخير من المضيق، يوجد طريق بديل عبر قناة أبو علي بين جزر حنيش والساحل الرئيسي اليمني والذي يبلغ عرضه على الأقل 15.5 ميلاً بحرياً.

تتميز ملامح باب المندب الجغرافية بأنها مواتية بشكل عام للملاحة الدولية: إنه مضيق واسع وعميق ومستقيم ولا يحتوي على العديد من الجزر أو الصخور التي قد تقلل بشكل كبير من سلامة الملاحة. بين جزيرة بريم اليمنية وجزيرة كدا دابالي التابعة

لجيبوتي (والتي تعتبر جزءاً من جزر الإخوة السبعة في جيبوتي)، يبلغ عرض باب المندب، عند قياسه من جزيرة بريم اليمنية إلى الساحل الرئيسي لجيبوتي، 11.5 ميلاً بحرياً. حتى في هذا القسم الضيق من باب المندب، يظل عمق المضيق عادة قريباً من 200 متر أو أكثر. (P122/124، Alexander Lott)

أولاً: الجزر المتحكمة به

- جزيرة ميون (بريم): من أهم الجزر الموجودة في مضيق باب المندب لأنها تتحكم بطرق الملاحة في مدخل المضيق. يبلغ طول الجزيرة من الشمال الغربي إلى الجنوب الشرقي 9 كم وتبعد 1.5 كم عن الساحل اليمني و 10.5-10 كم عن السواحل الإفريقية ولا تزيد مساحتها عن خمسة أميال مربعة احتفظت بريطانيا بالسيطرة عليها حتى انسحابها من عدن عام 1967 وقد اضطرت للرضوخ للمطلب اليمني بضرورة سيادة اليمن على الجزيرة.
- جزيرة كمران: تقع على بعد 100 كم شمالي مضيق باب المندب ونحو ثلاثة أميال عن الشاطئ اليمني وتبعد 12 ميلاً من اللجية وعدة أميال عن ميناء الحديدة. ولا تزيد مساحتها عن 12 ميلاً مربعاً.
- مجموعة جزر حنيش: وتقع في المدخل الجنوبي للبحر الأحمر تجاه جزيرة ميون، وهي غير مأهولة بالسكان، وتشمل هذه المجموعة (حميد سعيد الموعد، ص 18/17)

الشكل (2-1): خريطة توضيحية لمضيق باب المندب



المصدر: (إنفوغرافيك، الأهمية الاستراتيجية لمضيق باب المندب، 2018) <https://n9.cl/mv4zp>

## ثانيا: نظام المرور في مضيق باب المندب

يربط باب المندب المناطق الاقتصادية الخالصة لجيبوتي واليمن والصومال في خليج عدن من جهة، والمناطق الاقتصادية الخالصة لإريتريا واليمن والسودان والمملكة العربية السعودية ومصر في البحر الأحمر من جهة أخرى. هذه الدول، باستثناء إريتريا، هي دول أطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار (LOSC). وبالتالي، وعلى غرار النظام القانوني لمضيق هرمز، ينطبق نظام المرور العابر في باب المندب بموجب المادة 37 من قانون المرور العابر.

ومع ذلك، بما أنه من غير الواضح ما إذا كان حق المرور العابر يشكل جزءا من القانون الدولي العرفي. من الممكن أن ترفض إريتريا كدولة غير طرف في الاتفاقية نظام المرور الليبرالي هذا وتحترم بدلا من ذلك حق المرور البريء غير القابل للتعليق في مياهها المؤدية من باب المندب وإليه. هذا قد يسبب مشاكل بالقرب من جزر حنيش اليمنية والجزر الإريترية. ( Alexander P2،Lott )

يبلغ عرض الممر البحري بين البحر الأحمر وخليج عدن أقل من 24 ميلا بحريا في المنطقة القريبة من جزيرة بريم، حيث يتداخل البحر الإقليمي لجيبوتي واليمن، وبين جزر حنيش اليمنية وساحل البر الرئيسي الإريترية في الجزء الجنوبي من البحر الأحمر. وفي الجزء الأخير من الممر البحري، يتداخل البحر الإقليمي لدول المضيق، اليمن وإريتريا، مما يفرض معايير المضيق الدولي الذي ينطبق عليه نظام المرور العابر. يمكن اعتباره الحد الشمالي لمضيق باب المندب. تقع على بعد حوالي 72 ميلا بحريا شمال الحد الجنوبي لباب المندب بالقرب من جزيرة بريم.

لذلك، في المنطقة البحرية المحيطة بجزر حنيش، يتم تقسيم الممر البحري في باب المندب إلى قسمين بديلين قبل الوصول إلى المناطق الاقتصادية الخالصة في البحر الأحمر. وهذا مهم لأنه في حال بدأت إريتريا في عرقلة الملاحة الدولية على طول مسار الشحن البحري الدولي في البحر الإقليمي بالقرب من جزر هايكوك والصخور الجنوبية الغربية، يمكن للسفن والطائرات الأجنبية استخدام الطريق البديل إلى ومن باب المندب عبر قناة أبو علي. تتضمن هذه المنطقة البحرية المياه الإقليمية لليمن. ويبدو أن اليمن لم يقيم بربط جزر حنيش بقطاعات الخطوط الأساسية المستقيمة مع سواحله الرئيسية، كما سيتم مناقشته أدناه. في قناة أبو علي، تتقاطع المياه الإقليمية اليمنية مع مسارات بحرية دولية، بما في ذلك المسارات البحرية الدولية. ( P182،Ruth Lapidoth )

لذلك، فإن النظام القانوني لباب المندب واضح نسبيا ويساهم في استقرار الملاحة الدولية عبر المضيق. لذلك فإن التهديد الرئيسي للتجارة والملاحة الدولية في المنطقة ينبع من عوامل جيوسياسية.

## ثالثا: الخصائص الجيوسياسية لباب المندب

مضيق باب المندب يفصل بين إفريقيا وشبه الجزيرة العربية، وهو عنصر مهم في الاتصال بين البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر مع المحيط الهندي. في حين يربط قناة السويس البحر الأبيض المتوسط بالبحر الأحمر، يربط باب المندب البحر الأحمر بالمحيط الهندي.

من الناحية الجيوسياسية، يُعتبر باب المندب أحد أكثر نقاط التضييق حساسية في الملاحة البحرية الدولية، يُعتبر باب المندب ثالث أكبر نقطة استراتيجية لمرور النفط البحري في العالم بعد مضيق هرمز ومضيق ملاقا. زاد تدفق النفط عبر باب المندب من 5.1 مليون برميل يوميًا في عام 2014 إلى 6.2 مليون برميل في عام 2018، وهو ما يعادل بالتقريب نحو عاشر إجمالي النفط البحري المتداول. يحمل باب المندب أهمية استراتيجية خاصة بالنسبة لأوروبا، حيث تعبر معظم تجارتها البحرية مع آسيا عبر هذا الممر البحري الضيق. (Alexander Lott، 2022، P130)

الطريق عبر باب المندب وقناة السويس أقصر بحوالي 8 إلى 9 أيام من الطريق البديل حول رأس الرجاء الصالح كما تم حسابه على أساس متوسط سرعة السفينة البالغ 16.43 عقدة تجلت أهمية باب المندب للاقتصاد العالمي من خلال حادث شحن في قناة السويس في مارس 2021. شمل هذا الحادث واحدة من أكبر سفن الحاويات في العالم، وهي سفينة من طراز Suezmax Ever Give التي علقت على ضفة قناة السويس وتسببت في انسداد قناة السويس لمدة ستة أيام. قدرت تكلفة هذا الانسداد للتجارة العالمية بحوالي ستة إلى عشرة مليارات دولار أمريكي. (Alexander Lott، 2021، P2)

المطلب الثاني: تطورات حرب غزة وأثرها على الملاحة في مضيق باب المندب

الفرع الأول: حرب غزة

إن حرب غزة الأخيرة شهدت الكثير من الأحداث غير المسبوقة؛ بما في ذلك وقوع عدد كبير من القتلى بين المستوطنين والعسكريين، كما أن هذه الحرب شهدت وقوع أعداد كبيرة من الضحايا في الجانب الفلسطيني داخل قطاع غزة أيضًا، وذلك إلى جانب تدمير كثير من المباني والبنى التحتية في القطاع بشكل مباشر من قبل الاحتلال بدأت الحرب بعد ان شنت حركة حماس المسلحة في قطاع غزة، هجومًا غير مسبوق على إسرائيل في 7 أكتوبر/ تشرين الأول، حيث تسلسل مئات المقاتلين إلى المناطق القريبة من القطاع. وبالتزامن مع هذه الأحداث، أصدرت الولايات المتحدة أول بيان لها من خلال مجلس الأمن القومي الذي أدان هجوم حماس ووصفه بالهجوم الإرهابي وأكد على الدعم الأمريكي لإسرائيل، واتصل الرئيس الأمريكي جو بايدن بنتنياهو ليعبر له عن تعازيه ودعمه وليعلن لاحقاً في خطاب بأن دعم الولايات المتحدة لإسرائيل صلب ولا يتزعزع.

في الثامن من أكتوبر 2023، أعلن رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتانياهو الحرب. منذ السابع من أكتوبر، قام الجيش الإسرائيلي بقصف قطاع غزة على نحو متواصل من الجو، والبر، والبحر. في ذلك اليوم، أعلن الجيش الإسرائيلي أنه قد ألقى حتى ذلك الوقت أربعة آلاف طن من القنابل على قطاع غزة، في واحدة من أكثر عمليات القصف ضراوة في التاريخ الحديث. وقُتل ما لا يقل عن 1400 إسرائيلي، كما قُتل أكثر من 4500 فلسطيني داخل القطاع بعد أكثر من أسبوعين على بدء الحرب، جراء الغارات الجوية والمدفعية التي نفذها الجيش الإسرائيلي رداً على الهجوم. وحشد الجيش الإسرائيلي قوات كبيرة على حدود قطاع غزة استعداداً لعملية برية كبيرة. (BBC، 2023)، حيث ترتكب إسرائيل جرائم حرب وجرائم ضد الإنسانية في قطاع غزة، بوحشية، وعلى نطاق غير مسبوق منذ 1948.

في مساء الثاني عشر من أكتوبر أبلغت إسرائيل الأمم المتحدة بإنذار يتعين على نحو مليون فلسطيني يعيشون في شمالي قطاع غزة، بما في ذلك مدينة غزة ومخيم جباليا للاجئين، النزوح إلى جنوبي القطاع خلال 24 ساعة. وهذا النزوح الجماعي هو ترحيل قسري للسكان وهو تطهير عرقي. بالنسبة للناجين من حربي 1948 و1967، وفي الوقت نفسه، فرضت إسرائيل حصاراً كاملاً على المنطقة، ومنعت دخول الغذاء والوقود وغيرها من الضروريات. (Jadaliyya, 2023) وتعد موجة العنف هذه التي تشهدها المنطقة الأكثر دموية منذ بدء النزاع الإسرائيلي الفلسطيني منذ 75 عاماً وأعلنت وزارة الصحة الفلسطينية، الخميس 16 ماي 2024، ارتفاع عدد ضحايا الحرب الإسرائيلية على قطاع غزة، إلى 35 ألفاً و272 شخصاً أغلبهم من النساء والأطفال، و79 ألفاً و205 حالات إصابة، منذ اندلاع الحرب في 7 أكتوبر (Asharq, 2024)

### الفرع الثاني: هجمات الحوثيين وبروز أهمية مضيق باب المندب

البحر الأحمر هو أحد الممرات التجارية الرئيسية بين المحيطات في العالم مع مدخلين: قناة السويس في الشمال ومضيق باب المندب في الجنوب. وفقاً لإدارة معلومات الطاقة الأمريكية يمر متوسط سنوي قدره 8.8 مليون برميل من شحنات النفط عبر مضيق باب المندب كل يوم، وهو ما يمثل 8.7٪ من الطلب العالمي البالغ 101.7 مليون برميل يومياً في ديسمبر 2023. (P7, 2024, Theo Notteboom)

في الأشهر الأخيرة من سنة 2023، أدت هجمات الحوثيين إلى تعطيل التجارة العالمية، وبدعم من إيران، كنف الحوثيون استفزازاتهم البحرية في البحر الأحمر والقرب من مضيق باب المندب، شنوا هجمات بطائرات بدون طيار وصواريخ على السفن التجارية والعسكرية وانخرطوا في القرصنة. بدأت الحملة البحرية للحوثيين في 19 نوفمبر/تشرين الثاني 2023، عندما استولت قواتهم على السفينة التجارية M/V GALAXY LEADER، ومنذ ذلك الحين شنوا عشرات الهجمات المماثلة. (2023, washingtoninstitute)

هجمات الحوثيين التي كانت تهدف في البداية إلى الضغط على الاقتصاد الإسرائيلي. ولكن لاحقاً عندما وسّع الحوثيون نطاق أهدافهم، طالت تداعيات هجماتهم التجارة البحرية الدولية، ما ينذر بعواقب وخيمة على الاقتصاد العالمي بشكلٍ أوسع حيث أنّ الارتفاع في تكاليف الشحن يُهدّد بتأجيج التضخم المرتفع أصلاً.

بدأ الحوثيون، الذين يسيطرون على معظم أنحاء اليمن، بمهاجمة السفن في البحر الأحمر، ودعوا إلى وقف إطلاق النار بين إسرائيل وحماس، وتعهدوا بمواصلة استهداف السفن في البحر الأحمر حتى تتوقف إسرائيل عن قصف غزة. (Oilprice, 2024)

وتسببت الهجمات في تغيير مسار السفن بشكل كبير حول أفريقيا، مما جعل الرحلات بين أوروبا وآسيا أطول وأكثر تكلفة، وأدى إلى إفساد الجداول البحرية. كما أثار القلق بشأن انقطاع إمدادات النفط.

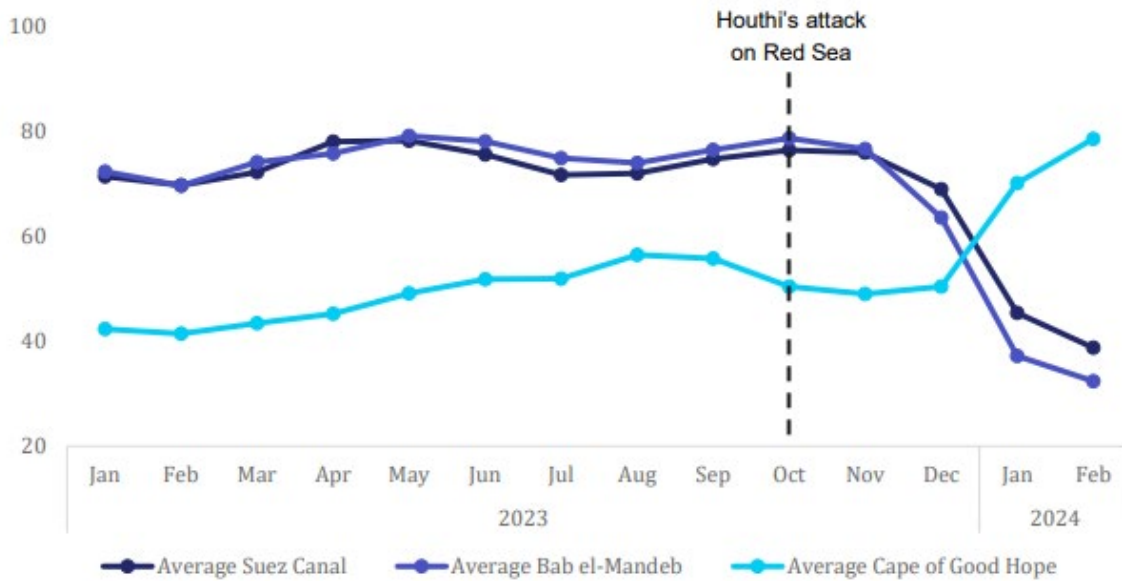
بالإضافة إلى إسرائيل التي أصبحت تجارؤها البحرية عبر ميناء إيلات شبه مشلولة، ازداد اعتماداً أوروبا على الدول الخليجية لتلبية احتياجاتها من الطاقة في أعقاب اجتياح روسيا لأوكرانيا، ما جعلها عرضة لاضطرابات في سلاسل الإمداد. وبدأت الاقتصادات الآسيوية الرئيسية تضعف، سواء أكانت مستوردة كبيرة للنفط أم مصدرة للسلع الأساسية.

في ظل استمرار الهجمات، أرغم عدد من شركات شحن رئيسية على تعليق عملياتها في البحر الأحمر أو تغيير مسار سفنها عبر رأس الرجاء الصالح. وقد زادت كلفة الشحن بالفعل بسبب إطالة الطرق وارتفاع التكاليف الناتجة عنها - سواء فيما يتعلق بالوقود أم بالعمالة. وبحسب منصة الشحن العالمية "فريتوس" (Freightos)، فقد ازدادت أسعار حاويات الشحن من آسيا إلى البحر المتوسط بثلاثة أضعاف. وفي الوقت نفسه، انخفضت حركة المرور اليومية عبر قناة السويس بنسبة 50 في المئة، ما يترتب عليه تداعيات وخيمة على خزينة مصر المتعثرة. (Mecouncil, 2024)

وأوضح رئيس الحكومة المصرية أن هذه الأحداث تسببت في تراجع إيرادات قناة السويس إلى ما يزيد على 50% من إيراداتها السنوية، مشدداً على حتمية وقف الحرب في غزة منعا لانتعاش نطاقها. (Arabic, 2024)

الشكل (2-2): رسم بياني لمتوسط حركة المرور الشهرية لقناة السويس وباب المندب ورأس الرجاء الصالح

(2023\2024.02)



المصدر: (2024. Widjaya, A., Soebakti, G., Dharma, J. S., & William, R. H.)

## المبحث الثاني: الآثار المباشرة والغير مباشرة على سلاسل الإمداد العالمية

تعتبر أزمة مضيق باب المندب من أبرز التحديات التي تواجه سلاسل الإمداد العالمية في الوقت الراهن. يلعب هذا المضيق دورًا حيويًا في حركة التجارة البحرية الدولية، تتسبب الهجمات والاضطرابات في هذه المنطقة في تعطيل حركة السفن وتأخير الشحنات، مما يؤثر سلبيًا على التجارة العالمية واستقرار الأسواق.

## المطلب الأول: الآثار على الطاقة

## الفرع الأول: تعريف الطاقة

الطاقة هي قدرة النظام على القيام بالعمل أو إحداث تغيير في الحالة الفيزيائية للأشياء، يتم تحويل الطاقة من شكل إلى آخر دون أن تفقده أو تخلق من العدم، وتعتبر محورية في فهم كيف يعمل الكون وكيف يتفاعل المادة، تعتمد الحضارة الحديثة بشكل كبير على النفط كمصدر رئيسي للطاقة. يُستخدم النفط بشكل رئيسي في صناعة الوقود الذي يستخدم في تشغيل المركبات والآلات، وفي توليد الكهرباء في محطات الطاقة الحرارية. بالإضافة إلى ذلك، يُستخدم النفط أيضًا كمادة خام لإنتاج مجموعة واسعة من المنتجات البتروكيميائية مثل البلاستيك والأدوية والأسمدة وغيرها، ومع ذلك، يشكل استخدام النفط كمصدر رئيسي للطاقة تحديات بيئية واقتصادية، حيث يسهم في انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وتلوث البيئة، بالإضافة إلى التبعات الجيوسياسية والاقتصادية لاعتماد الدول على استيراد النفط.

باختصار، يعتبر النفط مصدرًا هامًا للطاقة يُستخدم على نطاق واسع في الحياة اليومية والصناعة، ومع ذلك، فإن استخدامه يتطلب مراعاة التحديات البيئية والاقتصادية المرتبطة به.

## الفرع الثاني: أثر أزمة باب المندب على سلاسل إمداد الطاقة العالمية

البحر الأحمر هو أحد الممرات التجارية الرئيسية بين المحيطات في العالم، حيث يربط بين المحيط الهندي والبحر الأحمر. يتألف البحر الأحمر من مدخلين رئيسيين: قناة السويس في الشمال ومضيق باب المندب في الجنوب. وفقًا لإدارة معلومات الطاقة الأمريكية، يمر متوسطًا يوميًا بحوالي 8.8 مليون برميل من شحنات النفط عبر مضيق باب المندب، ما يُمثل حوالي 8.7٪ من الطلب العالمي البالغ 101.7 مليون برميل يوميًا في ديسمبر 2023، والذي يعادل حوالي 21٪ من استهلاك السوائل البترولية العالمي.

الدول الرئيسية التي تصدر النفط عبر مضيق باب المندب هي:

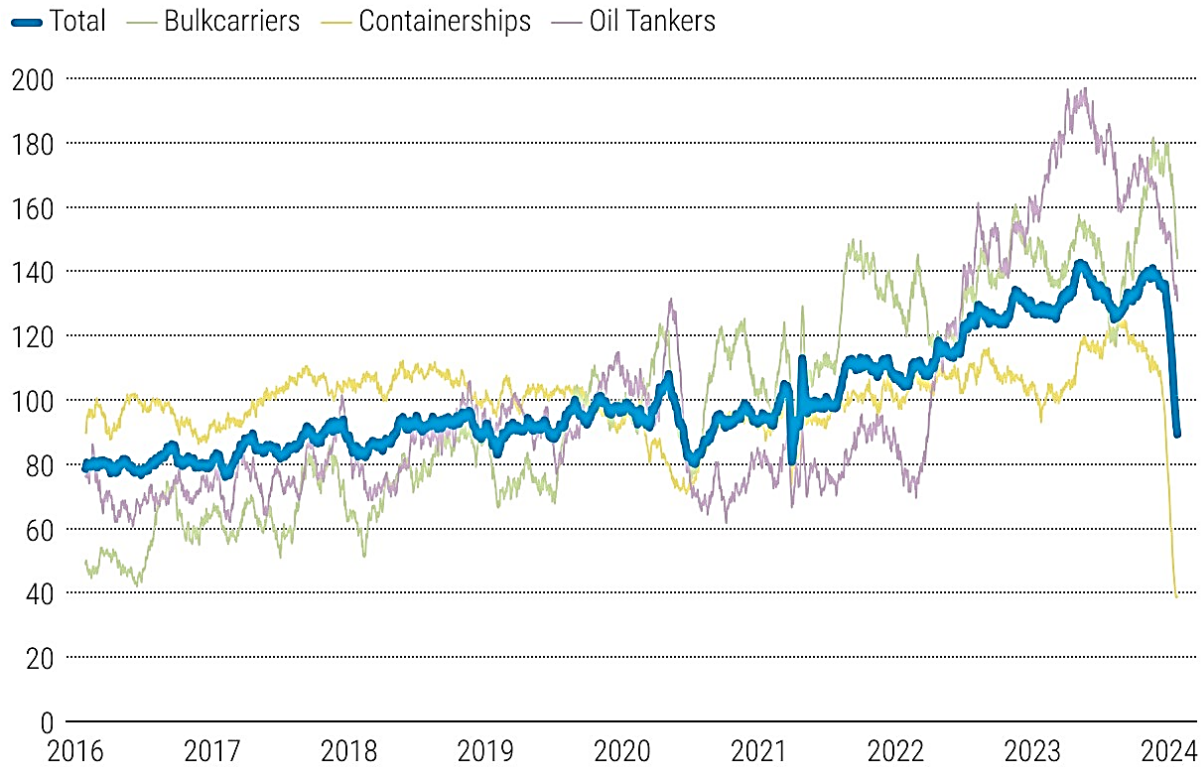
- المملكة العربية السعودية: تصدر حوالي 2.2 مليون برميل يوميًا.
- الإمارات العربية المتحدة: تصدر حوالي 2.5 مليون برميل يوميًا.
- العراق: تصدر حوالي 3.7 مليون برميل يوميًا.



- الكويت: تصدر حوالي 2.5 مليون برميل يوميًا.
- إيران: تصدر حوالي 1.9 مليون برميل يوميًا.
- عُمان: تصدر حوالي 0.9 مليون برميل يوميًا.

وبالإضافة إلى ذلك، يتم نقل حوالي 4.1 مليار قدم مكعبة يوميًا من شحنات الغاز الطبيعي المسال عبر هذا المضيق في النصف الأول من عام 2023. يُعتبر هذا الممر الملاحي حيويًا لحركة التجارة العالمية وتوزيع النفط والغاز، وأي تعطل فيه قد يؤثر بشكل كبير على الاقتصاد العالمي وأسعار الطاقة. (Delivorias Angelos، 2024، P3)

الشكل (2-3): رسم بياني لحجم سلاسل إمداد الطاقة عبر مضيق باب المندب (2016/2024)



المصدر: الموقع الرسمي لمنظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UN. TRADE 2024)

<https://unctad.org/news/red-sea-black-sea-and-panama-canal-unctad-raises-alarm-global-trade-disruptions>

وبعد ما أدت هجمات الحوثيين إلى تضاعف أسعار خدمة النقل بالسفن التي تحمل الوقود من الشرق الأوسط إلى آسيا بنحو ثلاث مرات وسط استمرار الاضطرابات في البحر الأحمر لتصل إلى 83 ألف دولار يوميًا أي بزيادة قدرها 182% منذ الثاني عشر من يناير.

وتنقل هذه السفن النفط في معظم الأوقات وهو منتج نفطي يستخدم في صناعة البنزين والبلاستيك (Alarabiya، 2024)



بما أدى إلى ارتفاع أسعار النفط بنحو 7% منذ بداية العام الحالي 2024 وذلك بسبب تصاعد المخاوف بشأن الإمدادات من الشرق الأوسط، والضغط التي تشهدها أسواق الطاقة العالمية. حيث أشارت وكالة بلومبيرغ للأبناء إلى أن أسعار العقود الآجلة للنفط ارتفعت في شهر جانفي 2024 إلى أعلى مستوياتها منذ حوالي شهر، بعد إعلان إدارة معلومات الطاقة الأمريكية تراجع مخزون النفط بأكثر من التوقعات بمقدار 9.233 ملايين برميل، في حين تراجع الاحتياطي الإستراتيجي للنفط بمقدار 920 ألف برميل إلى 356.5 مليوناً، وإعلان الصين خطط لتحفيز الاقتصاد.

وارتفع سعر خام برنت القياسي للنفط العالمي بنسبة 1.35% ما يعادل 1.08 دولار إلى 81.12 دولاراً للبرميل، في حين ارتفع سعر خام غرب تكساس الوسيط وهو الخام القياسي للنفط الأمريكي بنسبة 1.52% بما يعادل 1.14 دولار إلى 76.23 دولاراً للبرميل (الجزيرة، 2024)

كما وجدت أوروبا التي فرضت حظراً على الطاقة القادمة من روسيا منذ بداية العام الماضي نفسها الآن تبحث عن إمدادات من المصدرين القريبين، حيث تمر كميات متزايدة من المنتجات البترولية عبر قناة السويس، وهذه الكميات أصبحت تتأثر من التوترات في البحر الأحمر وتتجه إلى الطريق الأطول عبر رأس الرجاء الصالح في أفريقيا، وهو ما يؤخر عمليات التسليم المخطط لها ويرفع تكاليف الشحن. (العربية، 2024)

في الوقت نفسه، تواجه شركات الشحن خياراً ثنائياً صعباً. فهي مجبرة على مواجهة خطر السفر عبر البحر الأحمر مع تكاليف التأمين المتزايدة التي تجلبها السفن، أو تحويل مسارها. ورغم أن تحويل مسار السفن حول أفريقيا قد يقلل من خطر الاعتداءات، إلا أنه يجلب خطر التأخير. وبالتالي، ينطوي كلا الخيارين على مخاطر ارتفاع التكاليف.

كما حذر تقرير صادر عن مجموعة سيتي غروب المصرفية الأمريكية من احتمال ارتفاع أسعار النفط العالمية إلى 90 دولاراً للبرميل بسبب استمرار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة وتصاعد التوترات الجيوسياسية في البحر الأحمر.

### المطلب الثاني: أثرها على المنتجات الصناعية (شركة تسلا للسيارات)

#### الفرع الأول: نبذة عن شركة تسلا

منذ تأسيسها في عام 2003، تطورت شركة تسلا موتورز، المعروفة الآن باسم تسلا، إلى عملية متعددة الجوانب تنتج الألواح الشمسية والمركبات الكهربائية والبطاريات للاستخدامات السكنية والسياراتية. كان مارتن إبرهارد ومارك تارابينغ، رواد الأعمال الأولين وراء تسلا، يهدفان إلى إنشاء سيارات رياضية كهربائية. في عام 2004، انضم إيلون ماسك، مؤسس باي بال، إلى المشروع، حيث حقق استثمارات تزيد عن 30 مليون دولار وتولى منصب رئيس مجلس الإدارة، تحت قيادة إيلون ماسك، شهدت تسلا نمواً كبيراً وأصبحت رائدة في مجال السيارات الكهربائية والتكنولوجيا والابتكار في مجال الطاقة. جاء إطلاق سيارة رودستر في عام 2008 كحلقة مميزة، حيث كانت قادرة على السفر لمسافة تصل إلى 245 ميلاً في شحنة واحدة. (2024، P79)

(Marcelinus Susanto)

مصنع تسلا في برلين، ألمانيا، هو مشروع ضخم تم الإعلان عنه في عام 2019، وتم افتتاحه رسميًا في أكتوبر في 22 مارس 2022، قامت تسلا بإطلاق مصنعها الجديد للسيارات في خارج برلين، حيث قام الرئيس التنفيذي إيلون ماسك بتسليم أول شحنات للعملاء. مصنع جيغا برلين التابع لشركة السيارات الأمريكية هو أكبر مصنع للمركبات الكهربائية في أوروبا، يعتبر هذا المصنع جزءًا من استراتيجية تسلا لتوسيع نطاق عملياتها وتوسيع وجودها في أوروبا حيث يتم هنا تصنيع مجموعة متنوعة من المنتجات، بما في ذلك السيارات الكهربائية والبطاريات. يعتمد المصنع بشكل كامل على الطاقة المتجددة، وهو مثال على التزام تسلا بالاستدامة والتكنولوجيا النظيفة. (DW،2022)

### الفرع الثاني: أثر الازمة على المصنع

في وقت متأخر يوم الخميس، أبلغت تسلا رويترز بأنها ستعلق معظم إنتاج السيارات في مصنعها بالقرب من برلين اعتبارًا من 29 يناير حتى 11 فبراير، نظرًا لنقص المكونات بعد تحويل العديد من السفن حول الطرف الجنوبي لأفريقيا وجاء في بيان لتسلا: "النزاعات المسلحة في البحر الأحمر والتحويلات المرتبطة بها في طرق النقل بين أوروبا وآسيا عبر رأس الرجاء الأفريقي تؤثر على الإنتاج في جرونهايد". تسببت فترات النقل الطويلة بفجوة في سلاسل التوريد". ولم تذكر الشركة أي مكونات التي تأخر وصولها إلى المصنع، حيث يتم تجميع المركبات الكهربائية للبيع في أوروبا. (Reuters،2024)

وهذا الاغلاق أدى الى تأخيرات كبيرة في الإنتاج على مستوى الشركة وقال سيث فريديريكسون، نائب الرئيس لإدارة المنتجات في فوركاييتس: "إذا استمر التشويش في البحر الأحمر لمدة أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع أخرى، فإنني أتوقع رؤية نقص في المنتجات على الرفوف في إبريل ومايو".

وهذه التأخيرات فيما بعد أدت الى تأخير في التسليمات حيث سلمت شركة "تسلا" الأميركية للسيارات الكهربائية عدداً أقل من المركبات في الربع الأول مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق، وبكميات أقل من توقعات السوق، في نتيجة "كارثية" أثارت "صدمة سلبية" بحسب متخصصين في القطاع.

فقد بلغ عدد المركبات الكهربائية التي سلمتها المجموعة 368 ألفاً و810 مركبات في المجموع، مقارنة بـ 457 ألفاً كانت متوقعة بحسب إجماع المحللين. كما انخفض إنتاجها بنسبة 8.5 بالمئة، ليلغ 433 ألفاً و371 مركبة (Argaam،2024)

## الجدول (1-2): إجمالي تسليمات تسلا في الربع الأول من سنة 2024

إجمالي التسليمات (ألف وحدة)	الربع السنوي
422.9	الربع الأول من 2023
466.1	الربع الثاني من 2023
435.1	الربع الثالث من 2023
484.5	الربع الرابع من 2023
386.8	الربع الأول من 2024

المصدر: من اعداد الطالب بناء على بيانات موقع أرقام (نتيجة كارثية لمبيعات تسلا في الربع الأول، 2024)

[/https://www.argaam.com](https://www.argaam.com)

وربط المحللون هذه النتائج أيضاً إلى المشكلات في التسليم المرتبطة بالنزاع في البحر الأحمر، في ظل الهجمات الصاروخية التي يشنها الحوثيون على السفن (Argaam, 2024) وهذا ما أدى إلى تراجع سهم "تسلا" بوتيرة حادة، تعرضت تسلا لانخفاض أسهمها بنسبة 2.3% يوم 09 جانفي 2024، لتغلق عند 234.96 دولارًا، وبعد إعلان شركة تسلا عن وقف الإنتاج في مصنعها في برلين بسبب اضطرابات سلسلة التوريد الناجمة عن الهجمات في البحر الأحمر مما أثر على صناعة السيارات العالمية. وبعد هذه التطورات، أغلق سهم الشركة منخفضاً بنسبة 3.7% تقريباً عند 218.89 دولارًا. (Cleanenergyrevolution, 2024) وبعدها أصدرت صناعة السيارات الأمريكية التقرير الفصلي للإنتاج والتسليمات خلال الربع الأول من العام. وهبط سهم "تسلا" بنسبة 6.26% إلى 164.25 دولار كما أشار التقرير إلى تأثير تعطل إنتاج المصانع بسبب تحويل مسارات الشحن بعيداً عن البحر الأحمر، (argaam, 2024)

ولمواجهة آثار التأخير في البحر الأحمر، لجأت تسلا إلى تخفيضات كبيرة في الأسعار، خاصة في السوق الصينية. وعلى الرغم من هذه الجهود الاستراتيجية، إلا أنها لم تنجح في تخفيف مخاوف المستثمرين. في الواقع، يواصل سهم الشركة اتجاهه الهبوطي كما حققت شركة Tesla ربحاً قيمته 71 سنتاً للسهم الواحد. وهو رقم بعيد عن السعر الذي كان متوقعاً والبالغ 74 سنتاً للسهم، فيما بلغت الإيرادات 25.17 مليار دولار مقابل توقعات يبلغها 25.6 مليار دولار، في خسارة تظهر تراجع سوق رائدة السيارات الكهربائية.

## الشكل (2-4): رسم بياني لاسهم تسلا سنة 2024

Published on Investing.com, 19/May/2024 - 12:14:26 GMT, Powered by TradingView.

D ,ALST: Tesla Inc, United States,

المصدر: (Investing, 2024) <https://n9.cl/flvph>

وجاء في إعلان الشركة عن أرباح الربع الرابع لعام 2023 بعد الجرس، الأربعاء، أن إجمالي هامش التشغيل لهذا الربع بلغ 8.2%، بانخفاض عن رقم الربع السابق البالغ 16% وأعلى قليلاً من 7.6% في الربع السابق، فيما حذرت من نمو "منخفض بشكل ملحوظ" للمبيعات هذا العام.

وكان توقع المحللون، أن تحقق "تسلا" أرباحاً تصل إلى 74 سنتاً للسهم الواحد، فيما ستسجل الإيرادات نحو 25.6 مليار دولار (CnbcArabia, 2024)

## المطلب الثالث: أثر أزمة باب المندب على خدمات سلاسل الإمداد العالمية

بعد اندلاع الصراع، تراجعت حجم حركة الملاحة البحرية العالمية من البحر الأحمر، مع انخفاض بلغ 1.3% في التجارة العالمية في ديسمبر/كانون الأول 2023 وهذا الانخفاض الكبير في تدفق حركة الملاحة البحرية أجبر شركات الحاويات الكبرى على تعليق خطوط الشحن عبر مضيق باب المندب لتجنب الحسائر أو إعادة توجيهها والابتعاد عن البحر الأحمر عبر رأس الرجاء الصالح في جنوب أفريقيا وهو مسار تجاري أطول نسبياً وأكثر تكلفة ويستغرق وقتاً أطول.

الشكل (2-5): الملاحة عبر مضيق باب المندب ورأس الرجاء الصالح بعد هجمات الحوثيين



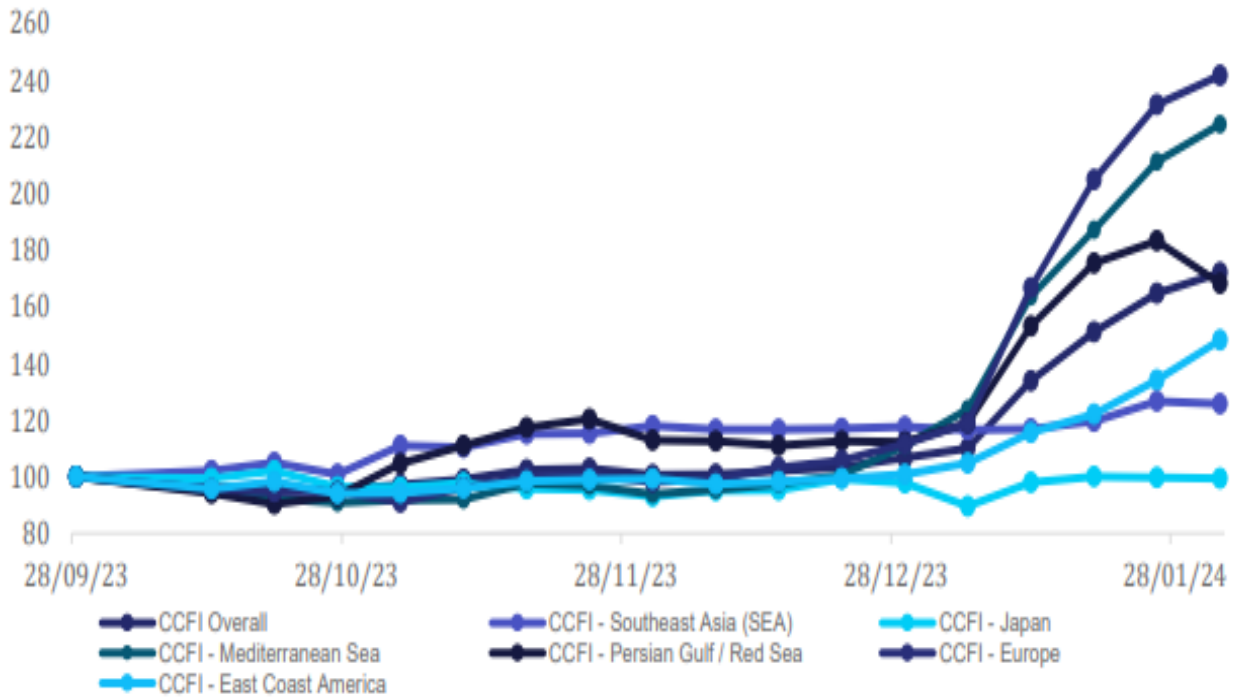
المصدر: (Jharonne Martis,2024) <https://lipperalpha.refinitiv.com/2024/05/red-sea-crisis-is-affecting-consumer-retail-trends>

وقامت سبعة من أكبر عشر شركات شحن بتعليق مسار البحر الأحمر لنشاطات النقل الخاصة بها، بما في ذلك شركة COSCO الصينية الحكومية - رابع أكبر شركة شحن تسهم بنسبة 11% في التجارة العالمية (بمن فيوتشر، 2024) فبدلاً من الإبحار عبر البحر الأحمر، تبخر السفن الآن حول أفريقيا ورأس الرجاء الصالح، وهو مسار يستغرق من 7 إلى 20 يومًا. أطول من الإبحار عبر باب المندب وأدت مدة الرحلة الأطول إلى زيادة أسعار الشحن بشكل كبير والتأثير على سلاسل الإمداد العالمية سلبيًا (Arabic.Rt,2024) كما يظهر تحليل حركة المرور في مضيق باب المندب وقناة السويس انخفاضًا في حجم التجارة بأكثر من 50% في نهاية شهر جانفي مقارنة بالعام الماضي (في باب المندب، بلغ متوسط سبعة أيام في 28 جانفي 2024: 1.8 مليون طن متري، مقارنة بـ 4.6 مليون طن متري في المتوسط في نفس الفترة من العام الماضي). في الوقت نفسه، شهد رأس الرجاء الصالح زيادة بنسبة 60% في حركة الشحن منذ منتصف ديسمبر، مقارنة بالعام الماضي. فتجنبت 6 من 10 شركات النقل الكبرى البحر الأحمر وأصبحت شركات قليلة تعبر باب المندب .

تضيف مسافة السفر عبر رأس الرجاء الصالح حوالي 3,500 ميل بحري للسفن التي تسافر من آسيا إلى أوروبا، مما يؤدي إلى ارتفاع فواتير الوقود وأقساط التأمين. إن اتجاه بعض السفن إلى رأس الرجاء الصالح وما يترتب عليه من زيادة كبيرة في أسعار الوقود والتأمين، خاصة أن مدة الرحلة سوف تصل إلى أسبوعين، هو أمر يكلف المصدرين والموردين مبالغ إضافية.

وتظهر بيانات Linerlytica أنه بين 15 ديسمبر 2024 و 7 جانفي 2024، تم تحويل ما مجموعه 354 سفينة حاويات إلى مسار رأس الرجاء الصالح، وهو ما يمثل سعة 4.65 مليون حاوية أو 16.4% من أقدم الحاويات العالمية توصلت Clarkson Research إلى صور مماثلة في 9 جانفي 2024: 364 حاوية بسعة 4.2 مليون حاوية مكافئة ويتطلب تحويل مسار السفن عبر رأس الرجاء الصالح سعة أكبر للأسطول لنقل نفس الكمية من البضائع في نفس الفترة الزمنية وتكرار الزيارات للموانئ. عادةً ما يتطلب خط الخدمة البحري بين شمال أوروبا وآسيا 11 إلى 12 سفينة لضمان تردد أسبوعي. بافتراض أن سرعات السفن التجارية تبقى دون تغيير (أي 15 إلى 17 عقدة لسفينة حاويات نموذجية)، فإن الوقت الإضافي للإبحار المرتبط بتحويل مسار رأس الرجاء الصالح يعني أنه يجب إضافة سفينتين على الأقل إلى هذا المسار للحفاظ على جدول المغادرة الأسبوعي. (Notteboom, T، 2024,P7)

الشكل (2-6): تأثير الضربات في باب المندب على نفقات الشحن العالمية



مؤشر الصين للشحن بالحاويات (CCFI)، 23/09/28 مؤشر = 100

Source: Andreas Widjaya, Gary Soebakti, Jason Surya Dharma, Richard Harold William, 2024 Uncertainty at The Ocean, Geopolitical Risks and Stock Performance of Indonesian Shipping and Logistics Firms, YaUC Capital Research.



الجدول (2-2): تأثير تغيير مسار الى رأس الرجاء الصالح على مسافة الإبحار، وإجمالي وقت رحلة السفينة، بين آسيا وشمال أوروبا

زيادة (%)	رأس الرجاء	البحر الأحمر	وحدة	
29.2	31000	24000	Nm	إجمالي مسافة الإبحار ذهابا وإيابا
6.3	17	16	kn	متوسط سرعة الإبحار
	1.7	1.7	Days	متوسط إجمالي وقت المسار لكل رحلة
	5	5	No.	عدد رحلات الموانئ الآسيوية
	4	4	No.	عدد رحلات الموانئ في شمال أوروبا
21.6	76	62.5	Days	إجمالي وقت الرحلة
	15.3	15.3	Days	إجمالي وقت المسار
17.3	91.3	77.8	Days	إجمالي وقت الرحلة ذهابا وإيابا
17.3	13	11	No.	العدد المطلوب من السفن للخدمة الأسبوعية

Source:( Notteboom, T, 2024. P8)

لكن زيادة سرعة السفينة من 16 إلى 17 عقدة تؤدي عادة إلى زيادة بنسبة 10% في استهلاك الوقود اليومي لسفينة الحاويات الكبيرة كما ان التغييرات المفاجئة في نشر الأسطول ستؤدي حتمًا إلى قيود على السعة على المدى القصير، مع احتمال حدوث نقص في مساحة الشحن للشاحنين تقدر MDS Transmodal أن هناك حاجة إلى 2.6 مليون وحدة تعادل عشرين قدمًا (TEU) لمعالجة النقص في السعة الناجم عن التحويلات، وهو ما يمثل حوالي 200 سفينة إضافية، (2024,P7), (Notteboom, T) وكما هو متوقع، كان لأزمة البحر الأحمر تأثير ملحوظ على أسعار الشحن الفورية، حيث تبلغ تكلفة نقل حاوية قياسية بطول 40 قدمًا بين الصين وشمال أوروبا حاليًا أكثر من 4000 دولار أمريكي، مقارنة بحوالي 1500 دولار أمريكي في نوفمبر (Yemenfuture,2024) كما ارتفعت معدلات اسعار الشحن من آسيا إلى الساحل الشرقي لأمريكا الشمالية بنسبة 55% إلى 3,900 دولار لكل حاوية 40 قدمًا. كما قفزت أسعار الساحل الغربي بنسبة 63% إلى أكثر من 2,700 دولار. أي زيادة بمليون دولار لكل رحلة بعد احتساب تكاليف الوقود الإضافية وتثير هذه التكاليف المرتفعة المخاوف بشأن عودة التضخم، وخاصة في منطقة اليورو. رفع بنك غولدمان ساكس توقعاته للتضخم الأساسي في منطقة اليورو لشهر مايو إلى 2.3%. بسبب القفزة في تكاليف الشحن (Icss.Ae,2024) وفي الوقت الحالي أيضا، تفرض ناقلات النفط طويلة المدى أو LR، التي تحمل ما يصل إلى 90 ألف طن متري من البضائع، رسوما أمنية إضافية قدرها 150 ألف دولار لكل رحلة، عند نقل المنتجات المكررة من الشرق الأوسط والهند إلى أفريقيا، الأسعار المرتفعة للشحن هي نتيجة لمجموعة من العوامل المتداخلة المرتبطة ببعضها. استخدام الطريق الأطول عبر رأس الرجاء الصالح يستوعب جزءًا كبيرًا من السعة المتاحة، مما يقلل عدد الفتحات المتاحة لكل وحدة زمنية، كما

تتسبب التكاليف الإضافية للوقود في زيادة الأسعار بسبب المسافة الأطول، التوقعات السلبية للشاحنين بشأن توفر السعة في المستقبل تساهم في ارتفاع الأسعار. بالإضافة إلى ذلك، ارتفعت التكاليف الإضافية مثل التأمين؛ حيث زادت أقساط التأمين للسفن التي تعبر المناطق عالية الخطورة، أقساط التأمين ضد مخاطر الحرب، التي كانت تبلغ حوالي 0.05% قبل الأزمة، أصبحت الآن تتراوح بين 0.75% و1% من القيمة المؤمن عليها للسفينة (Argaam,2024)

وقفرت تكلفة التأمين لحماية السفن من الحسائر الناجمة عن الصراع أكثر من عشرين ضعفا منذ أكتوبر/تشرين الأول، قبل أن يبدأ المتمردون الحوثيون في إطلاق النار على السفن المارة عبر البحر الأحمر، بلغ متوسط أقساط مخاطر الحرب لواحد من أهم طرق التجارة البحرية في العالم 0.07% في أكتوبر، وفقاً لوحدة الاستخبارات الاقتصادية (EIU)، وحتى أقل من ذلك، عند 0.04 أو 0.05%، وفقاً لبعض شركات التأمين وبحلول نهاية ديسمبر، ارتفع متوسط أقساط التأمين إلى حوالي 0.5 إلى 0.7 في المائة، وهي الآن تصل إلى 2 في المائة، بزيادة قدرها 2700 في المائة، يتم تحديد التغطية عموماً كنسبة مئوية من قيمة السفينة خلال فترة زمنية معينة. لذا فإن تكلفة التأمين ضد الحرب بنسبة 2% لسفينة تبلغ قيمتها 100 مليون دولار تعني أن مالكيها سيضطر إلى دفع مليوني دولار للإبحار عبر منطقة الخطر، إن هذا بالإضافة إلى تكاليف التأمين البحري الأخرى، مثل الشحن وهيكل السفينة والغطاء ضد الحرائق. (Agbi,2024) ومن المتوقع أن يقوم العديد من تجار التجزئة بتمرير تكاليف الشحن المرتفعة إلى المستهلكين.

وولدت الأزمة اهتماماً متزايداً بخدمات السكك الحديدية العابرة للأوراسيا، والتي تكون أسرع ولكنها أكثر تكلفة من النقل البحري. تتراوح أوقات العبور على الممر السكك الشمالي الذي يربط الصين عبر كازاخستان وروسيا إلى بولندا وأوروبا الغربية عادة بين 15 و25 يوماً، مع أسعار شحن تتراوح بين 7000 و15000 يورو لكل حاوية. تشكل خدمات السكك الحديدية عبر أوراسيا بشكل أساسي خياراً مخصصاً للبضائع ذات القيمة العالية وبكميات محدودة، لذلك من المتوقع أن تظل حصتها الإجمالية في تجارة آسيا-أوروبا محدودة من المتوقع أن يقوم العديد من تجار التجزئة بتمرير تكاليف الشحن المرتفعة إلى المستهلكين حيث ارتفع مؤشر أسعار المستهلك الأمريكي لشهر مارس بنسبة 3.5%. (Lipperalpha.Refinitiv,2024)

إلى جانب الاهتمام المتزايد بخدمات السكك الحديدية عبر أوراسيا، هناك أيضاً اهتمام واضح بالنقل المشترك بين الجو والبحر. وقد شهدت الطلبات على النقل الجوي للبضائع ذات القيمة العالية من آسيا إلى أوروبا ارتفاعاً كبيراً، وكذلك الأسعار. ويشمل ذلك زيادة كبيرة في الطلب على النقل الجوي من الشرق الأوسط إلى كل من أوروبا والولايات المتحدة. على سبيل المثال، ذكرت شركة Freightos أن متوسط تكلفة الشحن الجوي على خط الشرق الأوسط إلى أوروبا ارتفع بنسبة 35% ليصل إلى 2.03 دولار أمريكي للكيلوجرام في الفترة بين منتصف ديسمبر 2023 ومنتصف يناير 2024. من خلال تضمين النقل الجوي في سلسلة التوريد، يمكن تجنب جزء من التأخيرات وحالة عدم اليقين. يمكن قبول التكلفة الإضافية لحلول النقل الجوي باهظة الثمن، خصوصاً عندما يكون هناك خطر كبير من توقف الإنتاج أو نفاذ المخزون في المتاجر. (Theo Notteboom,2024,P9)



## المطلب الرابع: أثر الأزمة على سلاسل الامداد في قناة السويس والاقتصاد المصري

## الفرع الأول: قناة السويس

افتتحت قناة السويس، أكثر القنوات ازدحاما في العالم التي تربط البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر عبر برزخ السويس، في عام 1869. حققت القناة طريقا يربط بين آسيا وأوروبا دون الالتفاف حول إفريقيا، مما أدى إلى تقصيرها بحوالي 9000 كم (Gokan, T, 2024)، تمثل قناة السويس أهمية خاصة للاقتصاد المصري باعتبارها أحد أهم موارد النقد الأجنبي وتسعى السلطات جاهدة منذ سنوات لتعزيز إيراداتها بما في ذلك من خلال توسيع القناة في عام 2015. ويجري حاليا تنفيذ المزيد من عمليات التوسيع، إلى جانب تميزها بأن زبائنها أكثر حرصا على استمرار عملها بقدر حرص السلطات المصرية على استمرار عملها، وهو ما بدا جلياً في اتصال الإدارة الأميركية خلال فترة ما بعد ثورة 25 يناير/كانون الثاني 2011 بالمجلس العسكري القائم على إدارة البلاد آنذاك لتأكيد الحرص على ضرورة استمرار الملاحة بالقناة، وعرض المساعدة في تأمين المجرى الملاحي في حالة عدم قدرة السلطات المصرية على ذلك (Aljazeera, 2023)

تستطيع قناة السويس نقل أكثر من مليار طن سنوياً من الطعام والأدوية والوقود وغيرها من الضروريات البشرية. في عام 2022، مرت حوالي 23,851 سفينة بإجمالي 1.2 مليار طن عبر القناة في كلا الاتجاهين (مؤتمر السويس 2023). بلغ إجمالي الشحنات التي تم نقلها عن طريق سفن الحاويات أكبر نسبة (474 مليون طن، أو 40.3% من الإجمالي). خلال عام 2023، تقدر عدد السفن التي عبرت القناة بحوالي 26,000 سفينة. وكان 40% من مجموع الحمولة في العبور محمولة بواسطة سفن الحاويات، تلتها بنسبة 23% و19% على التوالي سفن ناقلة النفط والسفن الجافة (Rakha, A., & El-Aasar, K, 2024). ازدادت أهمية مضيق باب المندب عالميا بعد افتتاح قناة السويس عام 1869 وربط البحر الأحمر بالبحر الأبيض المتوسط.

## الفرع الثاني: أهمية قناة السويس بالنسبة لاقتصاد مصر

منذ افتتاحها عام 1869، مرت قناة السويس بعدة مراحل للتوسيع، كان آخرها عام 2015، ليستقر طولها عند 193.3 كيلومترا، وعرضها حوالي 335 مترا وتهدف هذه التوسعات لإفساح المجال أمام حركة السفن بالاتجاهين في نفس الوقت، بدلا من الاعتماد على نظام القوافل، وما يتطلبه هذا النظام من انتظار يؤثر على مواعيد التسليم بعد هذه التوسعات، تقول هيئة قناة السويس إن القناة تستطيع استيعاب 100 بالمئة من الأسطول العالمي لسفن الحاويات، و93 بالمئة من أسطول سفن الصب الجاف، ونحو 62 بالمئة من ناقلات البترول ومنتجاته، و100 بالمئة من الأساطيل الأخرى. (Aa, 2021)

تعد قناة السويس أكثر القنوات الملاحية كثافة من حيث الاستخدام، وتمتد القناة من بورسعيد شمالا وحتى السويس جنوبا، وتستخدمها السفن الحديثة بكثرة عددية كبيرة لأنها الأسرع والأقصر للمرور من المحيط الأطلسي إلى المحيط الهندي، وتمثل الرسوم التي تدفعها السفن نظير عبور القناة مصدرا هاما للدخل في مصر ومنذ أن افتتحت مصر القناة في السابع عشر من نوفمبر، 1869،

في عصر الخديوي إسماعيل، ازدادت الأهمية الإستراتيجية للبحر الأحمر، وجعلت منه صلة الوصل بين المحيط والبحر في حركة التجارة العالمية التي كانت تشهد ازدهارا غير مسبوق بسبب الثورة الصناعية.

الشكل (2-7): خريطة قناة السويس وأهميتها بالنسبة لباب المندب



المصدر: (Eia،2024) <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=41073>

تشكل قناة السويس أحد أهم مصادر النقد الأجنبي لمصر، إلى جانب السياحة وصادرات الغاز، إن لم يكن أهمها على الإطلاق ويبلغ متوسط دخل مصر اليومي من القناة حوالي 15 مليون دولار والتي سجلت نحو 50.9 مليار دولار خلال الـ 10 سنوات الماضية وبلغ عدد السفن العابرة لقناة السويس 186.9 ألف سفينة خلال الـ 10 سنوات الماضية موزعة.

ولقد سجلت إيرادات قناة السويس في العام 2014 5,31 مليار دولار للخزينة المصرية وكان عاما استثنائيا، والأفضل في تاريخ القناة منذ نحو 149 سنة، وقد زادت عائدات القناة زيادة طفيفة خلال عام 2015 حيث بلغت 5.372 مليار دولار، ثم تراجعت الى نحو 5 مليار دولار عام، 2016 وتحسنت في العام 2017 حيث بلغت 5.1 مليار دولار، إلا أنها لم تصل الى الرقم القياسي التاريخي الذي سجلته منذ أربع سنوات. ( Youm7،2024)

الجدول (2-3): جدول يبين إيرادات وحجم التجارة في قناة السويس خلال 10 سنوات الأخيرة

السنوات	الإيرادات (مليار دولار)	السفن العابرة (ألف سفينة)
2014	5.37	16.6
2015	5.36	17.1
2016	5.1	17.5
2017	4.9	16.8
2018	5.7	17.6
2019	5.7	18.2
2020	5.8	18.9
2021	5.9	18.8
2022	7	20.7
2023	10.25	24.7

المصدر: من اعداد الطالب بناء على موقع اليوم السابع (مدحت عادل، 2024)

[/https://www.youm7.com/story/2024/4/4](https://www.youm7.com/story/2024/4/4)

### الفرع الثالث: أثر الازمة على سلاسل الامداد في القناة وايراداتها

تراجعت إيرادات هيئة قناة السويس إلى نحو 575.1 مليون دولار خلال أبريل الماضي بانخفاض 36.5%، عن أبريل عام 2023 والتي سجلت خلاله عائدات بنحو 904.5 مليون دولار، بسبب التوترات الجيوسياسية التي تشهدها حركة الملاحة في البحر الأحمر بعد هجمات الحوثيين على السفن، واضطرت العديد من الخطوط الملاحية لاتخاذ طريق رأس الرجاء الصالح بدلاً من عبور قناة السويس. (2024، العربية)

حيث إن إيرادات قناة السويس انخفضت بنسبة تصل إلى 50% هذا العام بسبب هجمات المتمردين الحوثيين في اليمن، في أحدث مؤشر على أن الاضطرابات في مضيق باب المندب والبحر الأحمر تضر بالاقتصاد الهش في مصر.

وتشهد قناة السويس تدهورا في ارقام إيراداتها حيث في أعقاب تقييم مماثل لهيئة قناة السويس لشهر جانفي، حينها شهدت حركة المرور انخفاضا بنسبة 30% في يناير 2024، بينما انخفضت الإيرادات بالدولار بنسبة 40% لتصل إلى 428 مليون دولار ويعود انخفاض الإيرادات إلى هجمات المتمردين الحوثيين في مضيق باب المندب حيث قررت شركات الشحن تغيير مسارها عن البحر الأحمر الى طريق الرجاء الصالح حيث تم استنزاف ملايين الدولارات من إيراداتها منذ تزايد هجمات الحوثيين، وتجنبت السفن المنطقة (Jack Dutton, 2024) حيث سجلت إيرادات قناة السويس تراجعًا بأكثر من 700 مليون دولار منذ بدء الاضطرابات في البحر الأحمر مقارنة مع الفترة المماثلة من العام السابق. كما كان عدد السفن التي عبرت قناة السويس خلال يناير 2024 بلغ

1362 سفينة مقارنة بـ 2155 سفينة في يناير 2023 بنسبة انخفاض 36%. كما أن إيرادات القناة خلال الشهر المذكور بلغت 428 مليون دولار مقابل 804 ملايين دولار في يناير 2023 بنسبة انخفاض 46%.

وقال البنك الدولي في تقرير بعنوان "الصراع والديون في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، إن استمرار الأزمة وانخفاض حركة عبور قناة السويس بنسبة 40 بالمئة خلال عام 2024، "يعني خسائر بقيمة 3.5 مليار دولار، والتي تمثل نسبة 10 بالمئة من صافي الاحتياطيات الدولية في البلاد" وحسب البنك الدولي، فإن مصر تعاني أكثر من غيرها ماليا بسبب تأثيرات أزمة قناة السويس والصراع في الشرق الأوسط، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإيرادات وعائدات السياحة. (الحرّة، 2024)

## خلاصة الفصل

تضع أزمة مضيق باب المندب الأخيرة، نتيجة هجمات الحوثيين، تحديًا جديدًا أمام سلاسل الإمداد العالمية. فقد أظهرت هذه الأحداث التصاعدية التي أثرت بشكل كبير على حركة الملاحة في المنطقة، الضرورة الملحة لتقييم الأمن البحري وتطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع مثل هذه الأزمات. وبالنظر إلى تأثير هذه الأحداث على سلاسل الإمداد العالمية، فإنها قد أدت إلى زيادة التوتر والتأخير في حركة الشحن ونقل البضائع، مما قد يؤثر بشكل سلبي على توزيع الموارد والتجارة الدولية. في هذا السياق، يتطلب التعامل مع هذه الأزمات تنسيقًا دوليًا وتعاونًا فاعلاً بين الدول والمؤسسات الدولية لضمان استمرارية حركة الشحن وتأمين سلاسل الإمداد، مع التركيز على تطوير البنية التحتية البحرية وتعزيز الأمن البحري في المناطق المهمة للتجارة العالمية.

الخاتمة

## الخاتمة

تُعتبر المضائق البحرية من العناصر الجغرافية الحيوية التي تلعب دورًا محوريًا في تشكيل الاقتصاد العالمي وسلاسل الإمداد، أظهرت الأحداث الجيوسياسية الأخيرة في مضيق باب المندب الذي اكتسب أهمية كبيرة عبر التاريخ، وتأثيرها الكبير على استقرار وكفاءة سلاسل الإمداد العالمية، الاضطرابات في هذه المناطق تُهدد التجارة العالمية وتُلقي بظلالها على الاقتصادات الوطنية والعالمية، يُعد تأمين هذه الممرات الحيوية وضمان استدامة سلاسل الإمداد أولوية قصوى للمجتمع الدولي، ويجب تعزيز التعاون الدولي وتطوير البنية التحتية والتكنولوجيا لتحسين النقل البحري وتقليل الاعتماد على المضائق البحرية الضيقة، من خلال الابتكار والتعاون، يمكن تحقيق نظام تجاري عالمي أكثر مرونة واستدامة، مما يساهم في استقرار سلاسل الإمداد العالمية، هذه الجهود تُمكن من مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وتُعزز من قدرة الاقتصاد العالمي على التكيف مع الأزمات والتغيرات السريعة.

## اختبار الفرضيات:

- تؤثر المضائق البحرية بشكل كبير على سلاسل الإمداد العالمية، وأي اضطرابات فيها يمكن أن تؤدي إلى تعطيل كبير في تدفق السلع والخدمات، مما يؤثر سلباً على الاقتصاد العالمي واستقراره، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية،
- تعتبر المضائق البحرية مسارات مختصرة وممرات حيوية للملاحة البحرية حيث تسهل حركة السفن بين المناطق البحرية المختلفة يتيح ذلك للتجارة الدولية تدفق البضائع بسلاسة مما يعزز ويؤثر بشكل إيجابي على كفاءة سلاسل الإمداد العالمية، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تبين أن العديد من المضائق البحرية تحكمها معايير واتفاقيات دولية، مثل اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، التي تساهم في تنظيم حركة الملاحة وضمان الأمان في مرور السفن عبر هذه الممرات، مما يعزز التنظيم والأمان في حركة السفن، أي ان الفرضية الثانية خاطئة.
- تُعتبر سلاسل الإمداد العالمية من العوامل الحيوية لضمان استمرارية التدفقات التجارية العابرة للحدود وتلبية احتياجات السوق العالمية بشكل فعال. إن فهم دورها وأهميتها يساهم بالفعل في تحسين الإدارة اللوجستية وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- المضائق البحرية تساهم في تقليل تكاليف النقل وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد عبر توفير مسارات بحرية قصيرة ومباشرة. إن هذه المسارات تساعد في خفض تكاليف الوقود والتأمين والتشغيل، مما يعزز كفاءة النقل ويحسن استدامته. من خلال تحليل البيانات ودراسة حالات محددة، تبين أن المضائق البحرية

تلعب دورًا محوريًا في تعزيز فعالية وكفاءة سلاسل الإمداد العالمية، مما يساهم في تقليل التكاليف اللوجستية وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

– على الرغم من أن المضائق البحرية توفر مسارات مختصرة، إلا أنها تواجه تحديات تؤثر سلبًا على كفاءة واستدامة سلاسل الإمداد، دراسات حالة باب المندب توضح أن هذه الممرات الاستراتيجية غالبًا ما تكون نقاط توتر سياسي وصراعات يمكن أن تعطل التدفقات التجارية وتزيد من تكاليف التأمين والتشغيل، علاوة على ذلك يمكن أن تؤدي الأزمات في المضائق إلى تأخيرات كبيرة وزيادة تكاليف الشحن، مما يؤثر سلبًا على كفاءة التوريد واستدامته بالتالي، فإن الافتراض بأن المضائق البحرية دائمًا تسهم بشكل إيجابي في سلاسل الإمداد العالمية لا يتماشى مع الواقع المعقد لهذه الممرات الحيوية، أي ان الفرضية الخامسة هي فرضية خاطئة.

### النتائج:

من خلال معالجة جوانب الموضوع تم التوصل الى النتائج التالية:

1. تعتبر المضائق البحرية أحد أهم عوامل الربط في النظام العالمي للتجارة والنقل البحري، حيث تشكل ممرات حيوية لحركة السفن والبضائع بين الموانئ العالمية .
2. نظام الملاحة في المضائق البحرية يتأثر بتنوع القوانين واللوائح التي تحكمها. على الرغم من وجود قوانين دولية تنظم الملاحة في المضائق، إلا أن تطبيقات هذه القوانين قد تختلف بين الدول بناءً على التشريعات والممارسات الوطنية. هذا ينتج عنه تنوعًا وتعقيدًا في الأنظمة الملاحية بين الدول الممتدة على طول المضيق، مما يمكن أن يؤثر على حركة الملاحة وكفاءة سلاسل الإمداد العالمية في تلك المناطق.
3. تواجه المضائق البحرية تحديات متعددة من بينها التحديات الأمنية والقانونية، هذه التحديات الأمنية والقانونية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على حركة الملاحة عبر المضائق البحرية، مما يؤثر بدوره على كفاءة سلاسل الإمداد العالمية. تلك العوائق قد تجبر السفن على اتخاذ طرق بديلة أطول.
4. تأثير المضائق البحرية على سلاسل الإمداد العالمية يتجلى في زيادة التكاليف والتأخير في حركة البضائع والسفن وانقطاع سلاسل الإمداد بعد أزمة باب المندب.
5. الأهمية الاستراتيجية لموقع العالم الإسلامي والعربي لكونه مشرفًا على أغلب المضائق المهمة في العالم هذا ما يعني أن سلاسل إمدادهم في مأمن وتحت سيطرتهم.



6. بدا لي جلياً أنه مهما كنت ضعيفاً فإنه بإمكانك تقديم شيء للعالم، وغزة قدمت درساً للعالم وأوضحت مكانة العرب والمسلمين للعالم حيث استطاعت كسب تعاون الحوثيين والذي نتج عنه إشرافهم وسيطرتهم على ثلاثة بحوراً.

### التوصيات:

من خلال هذه الدراسة يمكن ان نضع بعض التوصيات:

- يجب الاستثمار في تطوير بنية تحتية بديلة للنقل البحري، مثل تطوير ممرات جديدة للشحن كالسكك الحديدية وإنشاء خطوط أنابيب لنقل النفط والغاز، لتقليل الاعتماد على المضائق البحرية.
- ينبغي تبني التقنيات الحديثة في إدارة سلاسل الإمداد، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، لتحسين الكفاءة وتقليل التأثيرات السلبية للأزمات على تدفق البضائع والخدمات.
- يتعين على الشركات والحكومات تطوير استراتيجيات مرنة للتعامل مع الأزمات المحتملة في سلاسل الإمداد، بما في ذلك خطط الطوارئ وإجراءات التعافي السريعة.
- تعزيز الأمن البحري يُعد عاملاً حيوياً لضمان استمرارية حركة السفن وسلاسل الإمداد العالمية عبر المضائق البحرية. من خلال اتخاذ إجراءات فعالة لمكافحة القرصنة والتهديدات الأمنية الأخرى.
- تشجيع التعاون بين الحكومات والشركات الخاصة في تطوير استراتيجيات وحلول لتحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتقليل التأثيرات السلبية للمضائق البحرية.

### آفاق الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة يمكن ان تتبادر الى الذهن مجموعة من الاقتراحات والتي تندرج ضمن نفس إطار البحث لتكون بمثابة انطلاقاً لدراسات أخرى تتمثل في:

1. تأمين الطاقة والموارد في ظل التحديات الأمنية في المضائق البحرية.
2. دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة المضائق البحرية وتعزيز كفاءة سلاسل الإمداد العالمية.
3. أثر النزاعات الإقليمية والصراعات السياسية في المضائق البحرية على سلاسل الإمداد.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: مراجع بالعربية

• المقالات:

1. اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار.
2. أحمد عبد الباقي مقبل الفقيه. (2022). دور المنافذ البحرية في الصراعات الإقليمية، جامعة أبو بكر القايد تلمسان، المجلد 8.
3. بدر القاسمي. (2019). مجلة الدراسات الاستراتيجية والعسكرية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا / برلين، المجلد الأول، العدد4.
4. بوزراع منى. (2022). تحديات القرصنة البحرية وتأثيراتها على أمن المالحة البحرية في مضيق ملقا، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- ، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السادس العدد الأول.
5. تغريد رامز هاشم العذاري. (2013). مضيق هرمز: البدائل المتاحة في حال اقفاله: دراسة جيوبوليتيكية جامعة بابل/كلية التربية الأساسية.
6. جعفر خزعل الربيعي. (2005). القواعد الدولية للملاحة في المضائق الدولية. Journal of Legal Sciences, 20(1), 144-179.
7. الدكتور كريم مطر حمزة الزبيدي. (2022). مضيق باب المندب في الصراعات الدولية، جامعة الدكتور موالى الطاهر سعيدة، مجلة متون العدد03.
8. شنيني حسين. (2013). محمد مولود غزيل، دور اللوجستيك العكسي في إرساء قيم المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 7، جامعة معسكر.
9. عبد الاله دريف. (2017). مكانة المضائق المستخدمة للملاحة الدولية بين مقتضيات القانون الدولي ومتغيرات العلاقات الدولية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية . برلين \_ألمانيا.
10. علاء محمد البتانوني. (2014). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر.
11. علي خليف كاعط، وزينب حمزة. (2021). دور جائحة كورونا في تعثر سلاسل التوريد العالمية وأثرها على الناتج المحلي الإجمالي، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني.
12. عمرو مصطفى محمد حسين. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي المنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

13. قصعة، & حورية. (2021). البعد الجيوبولتيكي لمضيق ملقا ضمن إستراتيجيات القوى الإقليمية والدولية-مبادرة الحزام والطريق انمودجا، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15 / العدد 02.
14. القوي، ع. ع. ا. م.، & عادل عبد الرحمن محمد. (2023). الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية للمضائق والمرات البحرية في العصر الحديث. *المجلة القانونية*, 15 (2).
15. محمد، م. ن. ا.، & محمد نصرالدين احمد. (2018). أهمية قناة السويس للاقتصاد القومي والبدائل المنافسة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 9 (العدد الرابع الجزء الثاني).
16. نعيمة خطير. (2017). الأهمية الجيوبولتيكية لمضائق حوض المتوسط، مجلة مدارات سياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.
17. وسام الدين العكلة. (2019). النظام القانوني للمضيق الدولي دراسة تطبيقية على مضيق هرمز في ضوء أحكام القانون الدولي، كلية الحقوق جامعة دمشق، العدد الرابع 2.
- الكتب:
18. أحمد شاکر العسكري و خليل ابراهيم الكنعي. (2004). التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
19. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
20. حسن زويلفو على السليم العلوانة. (1998). إدارة الشراء والتخزين مدخل كمي، دار الفكر، الطبعة الأولى.
21. حميد سعيد الموعد. (1999). أمن الممرات المائية العربية، اتحاد الكتاب العرب، الطلائع، جامعة ميشيغان.
22. خالد احمد الاسمر العجولين. (2019). جيوسياسية المضائق البحرية وأثرها على الصراع في منطقة المشرق العربي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، ألمانيا.
23. رونالد اتش بالو. (2006). إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ.
24. شبايكي سعدان. (1997). تقنيات الحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
25. صلاح الشنواني. (1999). الأصول العلمية للشراء والتخزين مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر.
26. عبد القادر فتحي لاشين (2007). المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة: مصر.
27. عبيدعلي أحمد الحجازي. (2000). اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر.
28. فريد عبد الفتاح زين الدين. (1997). تخطيط ومراقبة الانتاج: مدخل ادارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر.
29. محمد حسان. (2009). إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
30. محمد حسان. (2015). إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

31. نihal فريد مصطفى. (2005). جلال إبراهيم العبد، ادارة اللوجستيات الدارة الجامعية، الإسكندرية: مصر.
32. يحيى سعيد علي عيد. (1997). التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة.
- المذكرات والأطروحات:
33. أحمد أوس. (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.
34. أقاسم عمر. (2010). الإمداد الشامل (مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير.
35. باشا نورية. (2017). اللوجستيك وجودة خدمات النقل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة علوم تجارية، تخصص تجارة ولوجستيك أورو متوسطي.
36. بحادة نجات. (2012). تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
37. بن جرو الذيب، سومية، تايب، & فطيمة. (2020). البعد الجيوبولتيكي للمضائق البحرية في العلاقات الدولية - دراسة حالة مضيق هرمز - (Doctoral dissertation).
38. بن وراڤ هوارى ولطار منصور. (2021). وظيفة النقل وأهميتها في إدارة شبكة الإمداد، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
39. بوراوي، عمار، حموم، & فريدة/مشرّف. (2017). الأهمية الاستراتيجية للممرات البحرية في العلاقات الدولية-دراسة حالة مضيق ملقا (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
40. تركي دهمان البرازي. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
41. خرشوش أماني وزواوي بدر. (2022). التقنيات اللوجستية المستخدمة في مناولة البضائع الخطرة في ميناء مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
42. رحال محمد المصطفى ضياء الدين. (2020). سيادة الدولة على اقليمها البحري، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
43. سميرة جرعواوي. (2018). دور تطبيق إدارة سلاسل الامداد في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة المطاحن الكبرى أوماش وملبنة أميرة حليب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
44. عادل محمد البياتي، احكام المضائق في القانون الدولي العام، بحث مقدم للحصول على دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، الجزائر.

45. عبد الرحمان عفيصة. (2018). نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
46. عبد العزيز بن قيراط. (2010). أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة.
47. فهد ابراهيم جورج حوا. (2013). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
48. لعرج مجاهد نسيم. (2016). دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد (دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع إنتاج الحليب ومشتقاته تلمسان)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
49. ليشاني مالك وعرشوش امينة. (2022). أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة covid 19 -دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي-، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
50. معروف مروى عفاف. (2023). الحرب الروسية الأوكرانية وسلاسل الإمداد العالمية "دراسة حالة سلاسل الإمداد الطاقوية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: مالية وتجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
51. منير عزوز. (2018). أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
52. نور الهدى بوهنتالة. (2009). دور أنشطة إمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة.
53. واعيل عبد الحكيم. (2016). تقييم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة دراسة حالة: شركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة ARO Oued Rhiou، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص: تجارة ولوجستيك أورومتوسطي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغاثم.
54. الياس بن سبع. (2019). استخدام البرمجة الخطية بالأهداف لبرمجة وحل مشاكل النقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- المواقع الإلكترونية:

55. AGBI تكلفة التأمين على شحن البحر الأحمر ترتفع 20 ضعفًا. استرجع في (21/05/2024)، من :  
<https://www.agbi.com/logistics/2024/02/cost-of-red-sea-shipping-insurance-rises-20-fold/>
56. Al-Monitor، السياحة الإسرائيلية تنخفض بنسبة تصل إلى 50٪ بسبب حجرات البحر الأحمر. استرجع في (28/04/2024)، من :  
<https://www.al-monitor.com/ar/originals/2024/02/alsysy-ankhfad-ayradat-qnat-alswys-bnsbt-tsl-aly-50-bsbb-hjmat-albhr-alahmr>
57. BBC News عربي. (2019، 4 يوليو). مضيق باب المندب: ما هو وما أهميته؟ استرجع في (12/04/2024):  
<https://www.bbc.com/arabic/articles/cldxgq4p427o>
58. CNBC عربية. (2024، 24 يناير). أرباح دون التوقعات لشركة Tesla وتوقعات بتباطؤ النمو في. استرجع في (21/04/2024)، من :  
<https://www.cnbc.com/118743/2024/24/01/> أرباح-دون-  
 التوقعات-لشركة-Tesla-وتوقعات-بتباطؤ-النمو-في-  
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=67399>
59. ICSS، تأثير أزمة البحر الأحمر على صناعة الشحن والاقتصاد العالمي. تم الوصول إليه في (30/04/2024):  
<https://icss.ae/studies/view/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%B1-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%AD%D9%86-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A>
60. Lipper Alpha. بلا تاريخ. (الأزمة في البحر الأحمر تؤثر على اتجاهات التجزئة والاستهلاك. استرجع في (22/05/2024)، من :  
<https://lipperalpha.refinitiv.com/2024/05/red-sea-crisis-is-affecting-consumer-retail-trends/>
61. Oil Price. (16 مايو 2024)، (أعلنت الوكالة الدولية للطاقة عن خفض توقعاتها لنمو الطلب على النفط لعام 2024. استرجع في (20/05/2024)، من :  
<https://oilprice.com/ar/الوكالة-الدولية-للطاقة-عن-خفض-توقعاتها-لنمو-الطلب-على-النفط-عام-2024-أعلنت->  
<https://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/US-Says-Houthis-Targeted-and-Missed-a-Tanker-in-the-Gulf-of-Aden.html>
62. Oil Price. (17 مايو 2024)، (تقرير: الولايات المتحدة تقول إن الحوثيين استهدفوا ناقلة نفط في خليج عدن وأخطأوا. استرجع في (26/05/2024)، من :  
<https://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/US-Says-Houthis-Targeted-and-Missed-a-Tanker-in-the-Gulf-of-Aden.html>

63. RT Arabic. ارتفاع تكاليف التأمين بعد زيادة استهداف السفن في البحر الأحمر. تم الوصول إليه في 30 مايو 2024، من: <https://arabic.rt.com/business/1518159> -ارتفاع-تكاليف-التأمين-بعد-زيادة-استهداف-السفن-

[في-البحر-الأحمر/](#)

64. Sky News. Attacks on Red Sea shipping forces 66% decline in Suez Canal traffic. تم الوصول إليه في 30 مايو 2024، من: [https://news.sky.com/story/attacks-on-red-](https://news.sky.com/story/attacks-on-red-sea-shipping-forces-66-decline-in-suez-canal-traffic-13122044)

[sea-shipping-forces-66-decline-in-suez-canal-traffic-13122044](#)

65. إدارة معلومات الطاقة الأمريكية، 27 أوت 2019، ويعد مضيق باب المندب طريقا استراتيجيا لشحنات النفط والغاز الطبيعي تاريخ الوصول (12/04/2024):

<https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=41073>

66. أرقام. (بلا تاريخ). "أرامكو" تستحوذ على حصة في شركة الطيران العربية السعودية. ارتجم. تم الوصول إليها في (12/04/2024) من:

[https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1717635?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMdTAAAR30QPemgncQmX7UQbnzhsbs\\_n9ZjdVfRXwuuXtLEmhMmaaOBbRouB00sFc\\_aem\\_AbRC1g6vtoZOYBnQfSMB27T8VPY\\_oOpeBMxhXGomzzRm719qet\\_6ioaHI4mqOpqwGQEMgR8UVEq8okhHjiMA0fXv](https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1717635?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMdTAAAR30QPemgncQmX7UQbnzhsbs_n9ZjdVfRXwuuXtLEmhMmaaOBbRouB00sFc_aem_AbRC1g6vtoZOYBnQfSMB27T8VPY_oOpeBMxhXGomzzRm719qet_6ioaHI4mqOpqwGQEMgR8UVEq8okhHjiMA0fXv)

67. أرقام. (بلا تاريخ). أسعار النفط تقفز 9%.. و"برنت" يتجاوز 99 دولارا. ارتجم. تم الوصول إليها من:

[https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1722382?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMdTAAAR3FcY0gBOalOfp8stUaLYF4djuAgQkmfnfhGAMqkDQMdzW5LW7jspAo\\_aem\\_AbQDES3BfdNXKJrsR0ouU\\_1ZWzqzS3g\\_Z1CX4bd0w2xjhQblKxx3iI82c0uJniCh4J3eEu5TaVfOxD7i5GQhN-bO](https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1722382?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMdTAAAR3FcY0gBOalOfp8stUaLYF4djuAgQkmfnfhGAMqkDQMdzW5LW7jspAo_aem_AbQDES3BfdNXKJrsR0ouU_1ZWzqzS3g_Z1CX4bd0w2xjhQblKxx3iI82c0uJniCh4J3eEu5TaVfOxD7i5GQhN-bO)

68. أرقام. (بلا تاريخ). إنفوجرافيك. 11 مليار دولار تكلفة تطوير ميناء "العريش". ارتجم. تم الوصول إليها في (25/04/2024)، من:

[https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1718022?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMdTAAAR30QPemgncQmX7UQbnzhsbs\\_n9ZjdVfRXwuuXtLEmhMmaaOBbRouB00sFc\\_aem\\_AbRC1g6vtoZOYBnQfSMB27T8VPY\\_oOpeBMxhXGomzzRm719qet\\_6ioaHI4mqOpqwGQEMgR8UVEq8okhHjiMA0fXv](https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1718022?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMdTAAAR30QPemgncQmX7UQbnzhsbs_n9ZjdVfRXwuuXtLEmhMmaaOBbRouB00sFc_aem_AbRC1g6vtoZOYBnQfSMB27T8VPY_oOpeBMxhXGomzzRm719qet_6ioaHI4mqOpqwGQEMgR8UVEq8okhHjiMA0fXv)

69. الاقتصادية. (2019، 13 يوليو). مضيق هرمز.. الممر الرئيسي لنقل النفط بالعالم. استرجع في (12/01/2024)، من:

[https://www.aleqt.com/2019/07/13/article\\_1636941.html](https://www.aleqt.com/2019/07/13/article_1636941.html)



70. الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. (بلا تاريخ). البحر الأحمر، البحر الأسود، وقناة بنما: الأمم المتحدة للتجارة والتنمية تطلق

<https://unctad.org/news/red-sea-black-sea-and-panama-canal-unctad-raises-alarm-global-trade-disruptions>

71. جدلية. الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية لمضيق باب المندب: دروس من القرن التاسع عشر. استرجع في: (15/04/2024)،

<https://www.jadaliyya.com/Details/45402> من

72. الجزيرة. (2016، 17 يناير). بنما. قناة كبيرة في دولة صغيرة. استرجع في (15/01/2024)، من:

<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2016/1/17/بنما-قناة-كبيرة-في-دولة-صغيرة>

73. الجزيرة. (2023، 8 فبراير). "مكانة قناة السويس بالاقتصاد المصري"، استرجع من: (16/05/2024)

<https://www.aljazeera.net/opinions/2023/2/8/مكانة-قناة-السويس-بالاقتصاد-المصري>.

74. الجزيرة.نت. (2024، 25 يناير). سيتي غروب تتوقع ارتفاع النفط إلى 90 دولارا. استرجع في (28/04/2024)، من

<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2024/1/25/سيتي-غروب-تتوقع-ارتفاع-النفط-إلى-90>

75. الحرة. (2024، 16 أبريل). البنك الدولي يكشف ما سيحدث لقناة السويس إذا استمرت هجمات الحوثيين. استرجع في

(29/04/2024)، من:

<https://www.alhurra.com/egypt/2024/04/16/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A-%D9%8A%D9%83%D8%B4%D9%81-%D8%B3%D9%8A%D8%AD%D8%AF%D8%AB-%D9%84%D9%82%D9%86%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D9%8A%D8%B3-%D8%A5%D8%B0%D8%A7-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%AA-%D9%87%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A>

76. سكاي نيوز عربية. الأهمية الاستراتيجية لمضيق باب المندب. استرجع في (19/05/2024)، من:

<https://www.skynewsarabia.com/infographic/1167878-%D8%A7%D9%95%D9%86%D9%81%D9%88%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%94%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8>

- <https://www.asharq.com/politics/69061/> أخبار-حرب-غزة-اليوم-مباشر/
77. الشرق القديم .أخبار حرب غزة اليوم مباشر .استرجع في (24/05/2024)، من:
78. عبد الحق دهبي. (2006/06/14). إشكالية تعريف المضايق الدولية بين الفقه والقضاء الدوليين:
79. العربية.نت. (2024، 11 يناير). تيسلا في برلين تعلق معظم الإنتاج لمدة أسبوعين بسبب فجوة الإمدادات عبر البحر الأحمر. (23/03/2024). رويترز: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/tesla-berlin-suspend-most-production-two-weeks-over-red-sea-supply-gap-2024-01-11/>
80. العربية.نت. (2024، 16 فبراير). استمرار أزمة البحر الأحمر قد يؤدي إلى ارتفاع حاد في أسعار النفط .استرجع في (24/05/2024)، من: <https://www.alarabiya.net/aswaq/oil-and-gas/2024/02/16/> استمرار أزمة البحر الأحمر - قد يؤدي إلى ارتفاع حاد في أسعار النفط
81. العربية.نت. (2024، 24 يناير). ارتفاع تكلفة شحن الوقود من الشرق الأوسط إلى آسيا 182% بسبب أزمة البحر الأحمر .استرجع في (23/03/2024)، من: <https://www.alarabiya.net/aswaq/oil-and-gas/2024/01/24/> ارتفاع تكلفة شحن الوقود من الشرق الأوسط إلى آسيا - بسبب أزمة البحر الأحمر
82. ليبر ألفا . (2024). الأزمة في البحر الأحمر تؤثر على اتجاهات التجزئة للمستهلك .استرجع من: <https://lipperalpha.refinitiv.com/2024/05/red-sea-crisis-is-affecting-consumer-retail-trends/> في 30 مايو 2024.
83. المجلس الاستشاري الشرقي . (بلا تاريخ). الصراع في البحر الأحمر يفاقم مأساة الملاحة .استرجع في (21/05/2024)، من: [https://mecouncil.org/blog\\_posts/?lang=ar](https://mecouncil.org/blog_posts/?lang=ar) الصراع في البحر الأحمر - يفاقم مأساة الملاحة
84. معهد واشنطن . (2024، 17 مايو). هجمات الحوثيين: تأثيرها على السفن وتوجهات التجارة في البحر الأحمر .استرجع في (20/05/2024)، من: <https://www.washingtoninstitute.org/ar/policy-analysis/hjmat-alhwthyyn-ly-alsfn-twthr-ly-trq-altjart-fy-albhr-alahmr>
85. منتدى التكنولوجيا العسكرية والفضاء .نقاط الإختناق .استرجع في (05/05/2024)، من: <https://army-tech.net/forum/index.php?threads/-/> نقاط الإختناق
86. وكالة الطاقة الدولية. (2019، 19 يوليو). وكالة الطاقة الدولية تراقب عن كثب وضع مضيق هرمز، وتستعد للتحرك إذا لزم الأمر .وكالة الطاقة الدولية (03/04/2024): <https://www.iea.org/news/iea-closely-monitoring-strait-of-hormuz-situation-stands-ready-to-act-if-needed>
87. بمن المستقبل. (بلا تاريخ). الآثار الاقتصادية لأزمة قناة السويس .تم الوصول إليه في 30 مايو 2024، من: <https://yemenfuture.net/researches/21512>

88. يمن المستقبل. الآثار الاقتصادية لأزمة قناة السويس. تم الوصول إليه من (17/03/2024):

<https://yemenfuture.net/researches/21512>

89. اليوم السابع. (2024، 4 أبريل). خلال 10 سنوات. 50.9 مليار دولار إيرادات قناة السويس. (04/05/2024)

استرجع من:

<https://www.youm7.com/story/2024/4/4/%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%84-10-%D8%B3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%AA-50-9-%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%B1-%D8%A5%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%86%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D9%8A%D8%B3/6532361>

ثانيا: المراجع الأجنبية

90. Alexandre K. Samii. (2004). *Statégie Logistique -Supply Chain Management-*, 3ème Editions, Bibliotheque Dunod Paris France.
91. Angelos, D. E. L. I. V. O. R. I. A. S. (2024). Recent threats in the Red Sea: Economic impact on the region and on the EU.
92. Gilles Savard. (1998). *La gestion de l'approvisionnement*, les presses de l'Université de Laval, Canada.
93. Gokan, T., Kumagai, S., Hayakawa, K., Tsubota, K., Isono, I., Keola, S., & Kubo, H. (2024). Economic Impacts of the blockage of the Suez Canal: an Analysis by IDE-GSM. IDE Discussion Paper, 919.
94. Gouffi Mohamed. (2003). *L'emballage : variable du marketing mix*, éditions techniques de l'entreprise, Alger.
95. Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. New Jersey: 340.
96. Lapidoth, R. (1978). Passage through the Strait of Bab al-Mandeb. *Israel Law Review*, 13(2), 180-193.
97. Lendrevie Jaques, Lindon Denis. (2003), *Mercator*, 7 éme édition, Dalloz, Paris.
98. Lott, A. (2021). Maritime Security Threats and the Passage Regime in the Bab el-Mandeb.
99. Lott, A. (2022). Iran-Israel 'Shadow War' in Waters around the Arabian Peninsula and Incidents near the Bab el-Mandeb. In *Hybrid Threats and the Law of the Sea* (pp. 117-141). Brill Nijhoff.
100. Lu, D. (2011). *Fundamentals of Supply chain Management*.
101. Miah, M. M. A., Ahmed, S. S. U., & Sultana, K. S. (2017). Control over Maritime Chokepoints an Assurance of Secure Lifeline. *Bangladesh Maritime Journal*, 3.
102. Mohammad Reza AKBARI JOKA(2000) . Yannick FREIN, Lionel DUPONT, sur l'évolution du concept de logistique, *Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*.

103. Notteboom, T., Haralambides, H., & Cullinane, K. (2024). The Red Sea Crisis: ramifications for vessel operations, shipping networks, and maritime supply chains. *Maritime Economics & Logistics*, 1-20.
104. Rakha, A., & El-Aasar, K. (2024). The impact of the belt and road initiative on the Suez Canal cargo trade. *Journal of Shipping and Trade*, 9(1), 9.
105. Rao, P. (2002). Greening the supply chain: A new initiative in South East Asia, *International Journal of Operation & Production Management*, vol 22, N° 6.
106. Rodrigue, J. P. (2004). Straits, passages and choke points : a maritime geostrategy of petroleum distribution. *Cahiers de géographie du Québec*, 48(135).
107. Susanto, M., & Ellitan, L. (2024). Unveiling the Tesla Touch in Supply Chain Effectiveness. Vol. 11 Issue 02.

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بكرة في: 05 - 06 - 2024

جامعة محمد خيضر - بكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: د محمد نصر

الرتبة: أستاذ محاضر

قسم الارتباط: العلوم للاقتصاد

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلاب (م): بشير بريت مزري

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

ب عنوان: أثر المضائق البحرية على سلاسل الامداد العالمية

دراسة حالة: أزمة مضيق باب المندب

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

محمد نصر

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

## تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد: تيريريت رمزي

الصفة: طالب

طالب ماستر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100000230023470009

والصادرة بتاريخ: 2023/01/02

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

أثر المضائق البحرية على سلاسل الإمداد العالمية

دراسة حالة أزمة مضيق باب المندب

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

التاريخ: 2024/05/03

توقيع المعني: