

( مستخرج )

# رِصْدُ الْمَعَاوِرَةِ

مجلة علمية محكمة ربع سنوية

تصدرها

مجتمع المصريات للاقتصاد والسياسي الإحصاء والنشر

أثر التحديات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر على فرص مصر  
في التحول إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية

د. داليا رضا حسن أبو العلا

مدرس بقسم الاقتصاد التمويلي - كلية إدارة الأعمال  
جامعة الأهرام الكندية



أكتوبر ٢٠٢٤

العدد ٥٥٦

السنة المائة وخمسة عشر

القاهرة

# L'EGYPTE

# CONTEMPORAINE

Revue Scientifique arbitrée .. Quart annuel

de la

société Egyptienne d'Economie Politique de Statistique

et de Législation

“The Impact of Geopolitical Challenges in the Red Sea Region on Egypt's  
Opportunities to Change into a Regional Center for Global Supply Chains.”

Dr. Dalia Reda Hassan Abouelela

Assistant Professor Financial Economic Department  
School of Business Ahrum Canadian University



October 2024

No. 556

CXV itème Année

Le caire

# أثر التحدّيات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر على فرص مصر في التحوُّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية

د . داليا رضا حسن أبو العلا

مدرس بقسم الاقتصاد التمويلي - كلية إدارة الأعمال - جامعة الأهرام الكندية

Dalia.reda@acu.edu.eg

## ملخص:

يُمثّل البحر الأحمر أهمية كبيرة بالنسبة لحركة التجارة الدولية وسلاسل الإمداد العالمية؛ بسبب وقوع قناة السويس في طرفه الشمالي، ومن ثم يُؤثر استمرار الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على استقرار سلاسل الإمداد العالمية، خاصة في ظل تأثير تلك الاضطرابات على حركة الشحن عبر قناة السويس. وبشكل عام، تمتلك مصر أمثلة ناجحة لسلاسل الإمداد في العديد من القطاعات مثل قطاع الزراعة والصناعات الغذائية، وقطاع الأدوية، وقطاع المنسوجات، وقطاعي التعدين والطاقة. وفي هذا السياق، تسعى الدراسة إلى تحليل أثر التحدّيات الجيوسياسية على فرص مصر في التحوُّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما أجرت الدراسة التحليل الرباعي SWOT Analysis ؛ لتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتحدّيات الكامنة التي تواجه هذا التحوُّل. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني الحكومة المصرية لإستراتيجية وطنية واضحة تهدف إلى تحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية على المدى الطويل.

## الكلمات الدالة:

سلاسل الإمداد العالمية، الخدمات اللوجستية، جيوسياسية، كوفيد-١٩، مركز

إقليمي.

## **“The Impact of Geopolitical Challenges in the Red Sea Region on Egypt’s Opportunities to Change into a Regional Center for Global Supply Chains.”**

**Dalia Reda Hassan Abouelela**

Assistant Professor - Financial Economic Department  
School of Business - Ahram Canadian University

### **Abstract**

The Red Sea represents great importance for global trade and global supply chains, since Suez Canal is being located at its northern end, so the disruptions in the region affects the stability of global supply chains, especially in light of it’s impact on the movement of shipping through the Suez Canal. However, Egypt has many success stories in supply chains in many sectors, such as the agriculture and food industry, pharmaceutical industry, textile and apparel industry, mining industry and energy sector. In this respect, the study analyzed the geopolitical challenges that face Egypt’s chances of becoming a regional center for global supply chains. The study adopted descriptive-

analytical approach, and it also conducted a SWOT analysis to identify strengths and weaknesses, as well as the opportunities and challenges that facing Egypt's transformation into a regional center for global supply chains. The study concluded that the Egyptian government should adopt a clear national strategy to achieve this transforming in the long term.

**Key words:**

Global supply chains, Logistics, Geopolitical, Covid-19, Regional center.

## مقدمة:

يُمثل البحر الأحمر أهمية كبيرة بالنسبة للتجارة الدولية وسلاسل الإمداد العالمية؛ حيث توجد قناة السويس في شمال البحر الأحمر، في حين يُوجد مضيق باب المندب في الطرف الجنوبي منه، وفي هذا السياق، تُعد قناة السويس واحدة من أهم الممرات المائية البحرية في العالم؛ كما تُعد إحدى ركائز استقرار واستدامة سلاسل الإمداد العالمية؛ حيث يمرُّ بالقناة نحو ١٢٪ من التجارة العالمية و٣٠٪ من حركة الحاويات العالمية، وهي مسؤولة عن نقل حوالي ٧-٨٪ من النفط العالمي و٨٪ من الغاز الطبيعي المسال في العالم (UNCTAD, 2024؛ حسن، ٢٠٢٤).

وبشكل عام، واجهت سلاسل الإمداد العالمية اضطرابات واسعة النطاق نتيجة جائحة كوفيد-١٩، ولم تكف تتعافى منها حتى أعقبتها الاضطرابات المترتبة على الحرب الروسية الأوكرانية التي اندلعت في فبراير ٢٠٢٢، كما أدى نقص المياه في قناة بنما التي تُسهل التجارة الرئيسية بين الولايات المتحدة الأمريكية وآسيا بسبب الجفاف إلى تعطيل طرق الشحن العالمية؛ حيث خفّضت هيئة قناة بنما - التي يمرُّ بها نحو من ٥٪ من التجارة العالمية - عدد السفن التي يُمكنها العبور خلالها؛ ممَّا أدى إلى تقليل عدد الرحلات (عبد النبي، ٢٠٢٤؛ UNCTAD, 2024).

ومن ناحية أخرى، تسببت التوترات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر عقب اندلاع الحرب بين إسرائيل وحركة حماس في ٧ أكتوبر ٢٠٢٣ في تعطيل طرق الشحن عبر البحر الأحمر وقناة السويس نتيجة قيام الحوثيين<sup>(١)</sup> بشن هجمات على السفن التجارية، ممَّا أدى إلى امتناع شركات شحن عالمية ضخمة عن المرور عبر قناة السويس، كما قامت العديد من سفن الحاويات بتوجيه مسارها بعيداً عن قناة السويس إلى طريق رأس الرجاء الصالح، ممَّا أدى إلى زيادة الضغط على الموانئ التي تستقبل السفن المحولة، وزيادة تكاليف الشحن؛ وتمديد فترات الرحلة، وتعطيل سلاسل الإمداد، ويرجع ذلك إلى أن المسارات الأخرى البديلة أطول بنحو ٤٠٪، كما أدت أزمة البحر الأحمر إلى انخفاض كبير في إيرادات قناة السويس التي تُعدُّ مصدراً أساسياً لعائدات العملة الأجنبية في مصر (سالمان، ٢٠٢٤).

(١) الحوثيون؛ هم حركة سياسية عسكرية ذات أصول فكرية، كانت تدين بإراء الزيدية الجارودية، مع الاحتفاظ بالاعتدال الزيدي، ثم بدأت تتحوّل إلى جماعة سياسية، وانتهى بها الأمر كحركة عسكرية خاضت ستة حروب مع السلطة، ثم تحالفت معها بعد الثورة التي أطاحت بالرئيس علي عبد الله صالح، وانقلبت على الحكم في ٢٠١٤م لتدخل في حرب مع التحالف العربي الدولي بقيادة السعودية عام ٢٠١٥ (شتات، ٢٠١٩).

وتشير الأدبيات إلى تأثير سلاسل الإمداد العالمية على سلاسل الإمداد المحلية، حيث يُمكن أن تُفسّر الصدمات التي تتعرّض لها سلاسل الإمداد العالمية بنسب متفاوتة التقلّب في سلاسل الإمداد المحلية في مختلف البلدان، وبشكل عام، تمتلك مصر أمثلة ناجحة لسلاسل الإمداد في العديد من القطاعات مثل الصناعات الغذائية والأدوية والمنسوجات، وقطاعي التعدين والطاقة، كما تُوجد فرص كبيرة لتعميق الاندماج في سلاسل الإمداد والقيمة العالمية في تلك القطاعات. وفي هذا السياق، تسعى الدراسة إلى تحليل أثر التحديات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر على فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.

### أهمية الدراسة:

في ظلّ عدم وجود إستراتيجية وطنية واضحة ومحدّدة بشأن تحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، تتمثّل الإضافة البحثية للدراسة في قيامها بتحديد بعض الآليات والمقترحات التي تُساهم في تحقيق هذا الهدف، وخاصة في ظلّ التوتّرات الجيوسياسية التي تشهدها منطقة البحر الأحمر، ويُمثّل تحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية خطوة هامة تدعم جهود الدولة في تعزيز تنافسية الاقتصاد المصري، وزيادة فرص جذب الاستثمارات الأجنبية، وتطوير الصناعة الوطنية، وزيادة الصادرات، وتوفير فرص عمل، وما إلى ذلك.

### مشكلة الدراسة وأبعادها:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: «ما تأثير التحديات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر على فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية؟»

وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مفهوم سلاسل الإمداد؟ وما هو دورها في الاقتصاد؟
- ما هو الفرق بين سلاسل الإمداد وسلاسل القيمة، وبين سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية؟

- ما هي مؤشرات قياس اضطرابات سلاسل التوريد؟
- ما مدى تأثير التوتُّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة الدولية؟
- ما انعكاسات الوضع الحالي لسلاسل الإمداد العالمية على مصر؟ وما إمكانية تحويل مصر لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية؟
- ما مدى تأثر فرص مصر في التحوُّل لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية بالتوتُّرات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر؟
- كيف يُمكن تقليل أثر التوتُّرات الجيوسياسية في المنطقة على ذلك فرص مصر في التحوُّل لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التحدّيات الجيوسياسية التي واجهها الاقتصاد العالمي خلال الفترة (٢٠٢٢- ٢٠٢٤) على فرص مصر في التحوُّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، ويُمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد مفهوم سلاسل الإمداد، ودورها في الاقتصاد.
- توضيح الفرق بين سلاسل الإمداد وسلاسل القيمة، وبين سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية.
- عرض مؤشرات قياس اضطرابات سلاسل التوريد.
- تحليل تأثير التوتُّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة الدولية.
- تقييم فرص تحويل مصر لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية في ظلّ التوتُّرات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر.
- تحديد آليات تحجيم أثر التوتُّرات الجيوسياسية في المنطقة على فرص مصر في التحوُّل لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.

## فرضية الدراسة:

يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية: "يُمكن احتواء آثار التحديات الجيوسياسية التي تواجه منطقة البحر الأحمر على فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية". وينتج عن الفرضية الأساسية عددٌ من الفرضيات الفرعية، وهي:

- الوضع الحالي لسلاسل الإمداد في مصر يؤهلها للتحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.
- التحديات الجيوسياسية التي تواجه منطقة البحر الأحمر لا تحول دون تحوّل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.

## منهجية الدراسة:

تم تطبيق المنهج الاستنباطي في هذا البحث، ويتم ذلك من خلال استعراض الإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة وتطبيق ذلك على مصر، ومن خلال استخدام الأسلوب التحليلي الذي يتم فيه تناول المعلومات والدراسات ذات الصلة، وتحليل البيانات التي يتم تجميعها من خلال الاعتماد على الإحصاءات والبيانات المتاحة في التقارير المحلية والدولية.

وتنقسم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية بخلاف المقدمة والخاتمة، يتناول القسم الأول الدراسات السابقة حول المفاهيم المختلفة لسلاسل الإمداد، ويتعرّض القسم الثاني لتحليل تأثير التوتّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة الدولية، ثم يتناول الجزء الثالث تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لسلاسل الإمداد في مصر، ومدى تأثرها بالتوتّرات الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر، وفي ضوء ذلك تستعرض الدراسة الفرص المتاحة لتحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، في مواجهة التحديات الكامنة. وأخيراً يعرض البحث بعض الآليات والمقترحات التي يُمكن من خلالها تقليل أثر التوتّرات في المنطقة على فرص مصر في التحوّل لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد.

## ١. مراجعة الأدبيات :

## ١/١ الإطار النظري:

أوضحت دراسة ( Chopra and Meindl (2007) أن سلسلة الإمداد تتكوّن من جميع الأطراف المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في تلبية احتياجات العميل، ولا تشمل سلسلة الإمداد المُصنّعين والمُوردين فحسب؛ بل تشمل أيضًا شركات النقل والمخازن وتجار التجزئة، وحتى العملاء أنفسهم. وتتضمّن سلسلة الإمداد جميع الوظائف المرتبطة باستقبال العميل وتلبية طلبه؛ وتشمل هذه الوظائف، على سبيل المثال لا الحصر: تطوير المنتجات الجديدة، والتسويق، والتوزيع والتمويل وخدمة العملاء. وتُشير الدراسة إلى أن هدف كل سلسلة إمداد يجب أن يكون تعظيم القيمة الإجمالية الناتجة؛ فالقيمة - المعروفة أيضًا باسم فائض سلسلة الإمداد Supply chain surplus - التي تولدها سلسلة الإمداد تتمثل في الفرق بين قيمة المنتج النهائي بالنسبة للعميل والتكاليف التي تتكبدها سلسلة الإمداد بأكملها في تلبية طلب العميل، وذلك وفقًا للمعادلة التالية:

فائض سلسلة الإمداد = قيمة المنتج النهائي بالنسبة للعميل - تكلفة سلسلة الإمداد وتوضّح الدراسة أن قيمة المنتج النهائي قد تختلف من عميل لآخر، ويُمكن تقديرها بأقصى قيمة يكون العميل مستعدًا لدفعها.

وتُشير دراسة ( Felea and Albastroiu (2013 إلى أن الاهتمام بسلاسل الإمداد تزايد بصورة مطردة منذ حقبة الثمانينيات؛ ويرجع السبب الرئيس في ذلك إلى أن الشركات وجدت أنها لم تعد قادرة على المنافسة، وهي معزولة عن مُورديها أو الكيانات الأخرى في سلسلة التوريد<sup>(١)</sup>، وتوضّح الدراسة أنه بالرغم من الانتشار الواسع لاستخدام مصطلح «سلاسل الإمداد» في الأدبيات الأكاديمية وفي المعاملات التجارية، إلا أنه لا يزال هناك ارتباك فيما يتعلق بتحديد تعريف محدّد له؛ وفي هذا السياق، تُوجد تعريفات مختلفة لسلاسل الإمداد؛ فبعض الأدبيات تعتبر أن إدارة سلاسل الإمداد يقصد بها: الناحية التشغيلية التي تنطوي

(١) تستخدم معظم الكتابات العربية مصطلح سلاسل الإمداد. ومصطلح سلاسل التوريد كترجمة لمصطلح supply chain.

على تدفق المواد الخام والمنتجات، في حين يُشير آخرون إلى سلاسل الإمداد على أنها: فلسفة إدارية أو كنظام متكامل. وتوضّح الدراسة أن مفهوم «سلسلة التوريد» يقصد به: التنسيق بين الشركات التي تقدّم المنتجات أو الخدمات إلى السوق، وتشمل سلسلة التوريد الشركة المُصنّعة والموردين والناقلين والمُستودعات، وتجار الجملة وتجار التجزئة والوسطاء الآخرين وحتى العملاء أنفسهم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن أيّ منتج يتمّ تداوله في سوق السلع الاستهلاكية، يخضع في تطوّره من مرحلة المواد الخام إلى صورته النهائية كمنتج لسلسلة من العمليات المتعاقبة حتى يصل إلى السوق.

وتوضّح دراسة هجو، مكي (٢٠١٩) أنه على مستوى الشركات تُشير سلاسل الإمداد: إلى الإطار الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة لها، وهي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المُستهلك النهائي، وتُشير الدراسة إلى أن هناك أسباباً متعدّدة تدفع الشركات إلى ضرورة تبنيّ منهج لإدارة سلسلة الإمداد، وتتمثّل أهم تلك الأسباب في الرغبة في رفع مستوى الشراء الخارجي، وتخفيض تكاليف النقل، وتخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية، وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية، وزيادة الحصة السوقية والمبيعات، وتحسين الربح الحدي للمنتج، وزيادة التدفّقات النقدية للشركة، وكذلك زيادة القيمة السوقية للشركة.

وتوضّح دراسة كدسة، القحطاني (٢٠١٦) أن سلسلة الإمداد: تُمثّل سلسلة متتالية من الموردين الذين يُساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المُستخدم النهائي، ويتضمّن ذلك أنشطة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعدّدة، وتؤكد الدراسة أن سلاسل الإمداد تُساهم في زيادة مقدرة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، كما تُسهّل من عملية طرح المنتجات في منافذ التوزيع، وتُسهّم بالتالي في زيادة أرباح الشركة، وتقليل التكاليف. وبصفة عامة، فإن العمليات التي تتضمنها سلسلة الإمداد تستهدف ضمان الكميات المناسبة من المنتج إلى الأماكن المناسبة وفي التوقيتات المناسبة، وبأقل تكلفة مُمكنة. وفي هذا السياق،

فإن العديد من شركات البرمجيات والاستشارات تحاول صياغة برامج مناسبة تساهم في الوصول إلى إدارة مسلسل الإمداد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد؛ وذلك بهدف تعظيم قيمة سلسلة الإمداد وتحقيق عوائد كبيرة. وفي هذا السياق، يُشار إلى مصطلح إدارة سلاسل الإمداد (SCM) Supply Chain Management باعتباره: إدارة سلسلة التجهيزات، أو إدارة سلسلة التوريد، أو إدارة سلاسل الإمداد، ويعني ذلك: إدارة تدفق المواد والخدمات والمعلومات دون الارتباط بالحدود الجغرافية لدولة بعينها (سلاسل الإمداد الرقمية في التجارة والصناعة، ٢٠٢٠).

وتتفق دراسة شحادة، أورفه (٢٠٢٤) مع التعريفات السابقة حيث تشير إلى أن إدارة سلسلة الإمداد تعني: كل ما يتعلق بالتعامل مع التدفق الخاص بإنتاج سلعة أو خدمة بالكامل، بداية من المواد الخام، وانتهاءً بالتسليم النهائي للمستهلك، ولتحقيق ذلك تقوم الشركة بإنشاء شبكة من الموردين بهدف نقل المنتج من موردي المواد الخام إلى المنظمات التي تتعامل مباشرة مع المستهلكين.

وتؤكد دراسة (Kandil and Abd El Aziz (2018) أن إدارة سلسلة الإمداد: هي تكامل العمليات التجارية الرئيسية وصولاً للعميل النهائي وعبر الموردين الأصليين الذين يُقدّمون المنتجات والخدمات والمعلومات؛ بهدف تحقيق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة. ولإنتاج القيمة وتعظيم الربحية، فإنه من الضروري إقامة شراكات ناجحة مع منظمات سلسلة الإمداد، وتلك الشراكات يُمكن تحقيقها من خلال نماذج جديدة للتعاون وتحسين التواصل والتكامل بين جميع شركاء سلسلة الإمداد. وفي هذا السياق، يتم تعريف تكامل سلسلة الإمداد باعتباره: الدرجة التي تتعاون بها المنظمة بشكل إستراتيجي مع شركائها في سلسلة الإمداد، وتُدير العمليات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمات؛ لتحقيق التدفق الفعّال والكفاء للمنتجات والخدمات والمعلومات والقرارات؛ بهدف توفير أقصى قيمة لعملائها النهائيين. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يتعين على الشركات دمج تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات الداخلية داخل المؤسسة والعمليات الخارجية في سلسلة التوريد.

ومن ناحية أخرى، تُشير دراسة (نويجي) ٢٠٢٣ إلى المخاطر المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد؛ والمُرتبطة بالأحداث السلبية في سلاسل الإمداد، والتي تُؤثّر على قدرة المؤسسة في تلبية طلبات عملائها، من حيث الجودة والكمية والتكاليف والوقت المناسب. وتُعرّف الدراسة إدارة مخاطر سلاسل الإمداد باعتبارها: وضع وتنفيذ إستراتيجيات معيَّنة تهدف إلى تعرّف التهديدات والمخاطر المُحتملة التي تتعرّض لها سلاسل الإمداد ومُواجهتها، وتشمل تلك التهديدات: نقص المواد الخام، وتغيّر التكاليف، والمشاكل المالية، والكوارث الطبيعية، وعجز المورد. وتُوضّح الدراسة أن مخاطر سلاسل الإمداد تختلف من صناعة لأخرى، كما تختلف من بلد إلى آخر، وفقاً لإستراتيجية الشركة، وطبيعة نشاطها. ومن ناحية أخرى فإنّ مخاطر سلاسل الإمداد قد تنشأ لأسباب سياسية أو اقتصادية، أو بسبب الكوارث الطبيعية، أو لأسباب تتعلّق بالمنافسة أو غيرها من المتغيّرات ذات الصلة بنشاط الشركة؛ ومنها على سبيل المثال: الاعتماد على عدد محدود من المُوردين، أو عدم وجود بدائل سواء للمُعَدّات أو المواد الخام التي تستخدمها الشركة.

#### ١/١/١ الفرق بين إدارة سلاسل الإمداد وسلاسل القيمة

##### Supply chain and value chain

في كثير من الأدبيات يُستخدم مصطلح سلاسل الإمداد جنباً إلى جنب مع سلاسل القيمة، وتُوضّح دراسة (Dubey et al. (2020 الفرق بين سلسلة التوريد وسلسلة القيمة؛ حيث تُشير سلسلة التوريد إلى تكامل جميع الأنشطة المشاركة في عملية تحديد المصادر والمُشتريات والتحويل والخدمات اللوجستية، في حين تتضمّن سلسلة القيمة سلسلة العمليات التجارية التي يتمّ فيها إضافة المنفعة إلى السلع والخدمات التي تُقدّمها الشركة؛ من أجل تعزيز قيمة العملاء. ويعني ذلك أنه بينما تُشير سلسلة التوريد إلى الترابط بين جميع الوظائف التي تبدأ من تصنيع المواد الخام إلى المنتج النهائي، وتنتهي عندما يصل المنتج إلى العميل النهائي، فإن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تُركّز على إنشاء أو إضافة قيمة إلى المنتج. وبصفة عامة، تُساعد هاتان الشبكتان في توفير منتجات عالية الجودة للعملاء بسعر معقول.

وتشير دراسة عفان (٢٠٢٣) إلى أن أية دولة تتخصّص في مرحلة من مراحل التصنيع يجب أن تنتقل إلى خدمات ما قبل وبعد التصنيع؛ للحصول على المزيد من القيمة المضافة في دورة الإنتاج. وتوضّح الدراسة أن الدول تُشارك في سلاسل القيمة العالمية بطريقتين: الأولى: من خلال الشركات متعدّدة الجنسية؛ والتي تقوم بتجزئة السلاسل إلى مهام وأنشطة في دول مختلفة، والثانية: من خلال شركات محلية تتعامل بشكل غير مباشر مع الشركات متعدّدة الجنسية من خلال وسطاء.

### ٢/١/١ الفرق بين إدارة سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية:

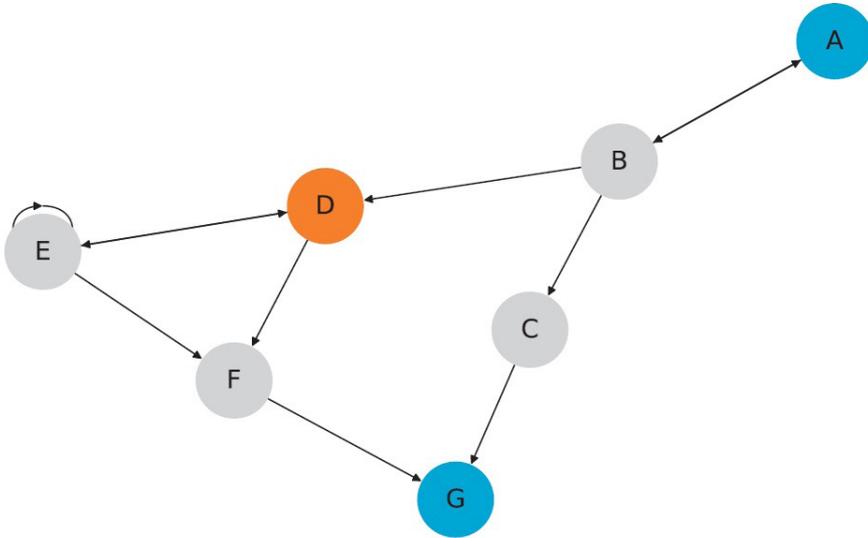
تعدّ الخدمات اللوجستية أحد مكونات إدارة سلسلة الإمداد كما سبقت الإشارة، غير أنه يحدث في بعض الأحيان أن يتم الخلط بين مصطلح إدارة سلسلة الإمداد، وبين مصطلح الخدمات اللوجستية، واستخدامهما بشكل مترادف. وفي هذا السياق، فإن مصطلح الخدمات اللوجستية يُركّز أساساً على نقل منتج أو مادة معيّنة بطريقة تتسم بالكفاءة العالية، وبحيث يتم توصيل هذا المنتج في الوقت المناسب إلى المكان المناسب، بينما يتضمّن مصطلح الخدمات اللوجستية أنشطة أخرى مثل التغليف والتخزين والتسليم. وفي هذا السياق، فإن مفهوم إدارة سلسلة الإمداد أكثر شمولاً من مصطلح الخدمات اللوجستية، حيث يتضمّن التخطيط والتصميم والشراء والإنتاج ومراقبة المخزون والتوزيع والجودة، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية (سلاسل الإمداد الرقمية في التجارة والصناعة، ٢٠٢٠).

وعلى مستوى الاقتصاد العالمي تشير دراسة (Mariasingham et al. (2023 إلى أنه في سلاسل التوريد العالمية، حتى لو لم يكن اقتصاد معين مورداً رئيسياً للمدخلات إلى الاقتصادات الأخرى في عملية إنتاجها لصادرتها، فإنه لا يزال من الممكن للاقتصاد المورّد أن يُشارك بصورة "متكرّرة" في عمليات الإنتاج؛ فعلى سبيل المثال: يُمكن أن يكون هذا الاقتصاد بمثابة مخزن رئيس على طرق التجارة، وأو يقوم بتوفير مدخلات إضافية لمراحل مختلفة من عملية الإنتاج. وتجدر ملاحظة أنه عند التقييم الشامل للمخاطر التجارية لتلك المشاركات المتكرّرة يجب الأخذ في الاعتبار احتمالية التعرّض لظروف غير متوقّعة، مثل الصدمات

الطبيعية أو الاقتصادية أو السياسية. ويوضّح المثال التخطيطي في الشكل (١) فكرة "التكرار"، حيث يوضّح الشكل أنه يُمكن لسلسلة التوريد ربط الاقتصاد "A" بالاقتصاد "G" عبر خمسة أنواع مختلفة مسارات الإنتاج التي تمرّ عبر الاقتصاد D (والذي يُصادف أنه اقتصاد المخاطر في هذا المثال). يُمكن أن ينتقل العرض أيضًا في الاتجاهين عبر الاقتصاد E. وهو ما ينتج عنه خمسة مسارات للإنتاج كما في الشكل، وذلك كما يأتي:

- 1 - A → B → D → E → E → F → G
- 2 - A → B → D → E → F → G →
- 3 - A → B → D → E → D → F → G
- 4 - A → B → D → E → E → D → F → G
- 4 - A → B → D → F → G →

شكل (١) التجارة في شبكة مُوجَّهة وغير مُرجحة



المصدر: (Mariasingham et al., 2023).

وتجدد ملاحظة ان سلاسل التوريد فى العالم الحقيقي أكثر تفصيلاً وتعقيداً بكثير من سلاسل التوريد الموضحة فى الشكل (١)، وفي الواقع العملي يتم الأخذ فى الاعتبار اتجاه وأوزان الروابط التجارية.

### ٢/١ الدراسات التطبيقية السابقة:

تُشير الدراسات التطبيقية إلى تداخل وتكامل سلاسل الإمداد المحلية والعالمية<sup>(١)</sup>؛ وأكّدت دراسة (Raj et al. (2022 أن بعض الصناعات فى الهند، مثل الصناعات الدوائية والسيارات والكيماويات والمنسوجات تأثرت بشدة بسبب أزمة وباء كوفيد-١٩، حيث تم استيراد ما يزيد عن ٧٠٪ من مكونات المواد الخام من الصين، وتُشير الدراسة إلى أنه فى مثل هذه الأوقات تحتاج معظم الشركات إلى التحوّل إلى الموردين المحليين كبديل، ومع ذلك، يجب الأخذ فى الاعتبار أن تبني البدائل الرديئة قد يُؤدّي إلى الهبوط فى جودة المنتج دون المستوى الأمثل، ويُمكن أن يكون له آثار سلبية طويلة المدى على سلسلة التوريد، ويشمل ذلك التكاليف الإضافية.

وفي هذا السياق، تُشير دراسة (Moffat and Poitiers (2024 إلى تأثير ثلاث صدمات على عمل سلاسل التوريد العالمية: الصدمة الأولى: تتمثل فى اضطراب جائحة كوفيد-١٩، ثم الثانية: تتمثل فى تأثير الغزو الروسي لأوكرانيا، أما الصدمة الثالثة: فهي النزاع التجاري بين الولايات المتحدة والصين وما تلا ذلك من "الحرب الباردة التكنولوجية"<sup>(٢)</sup>، وقد كانت الصدمات الثلاث بمثابة اختبار لمرونة سلاسل الإمداد العالمية، حيث أدت التوتّرات الجيوسياسية والحرب والوباء إلى تعطيل التجارة التي اعتمدت عليها العديد من الشركات العالمية، وخاصة الشركات الأوروبية، وعلى الرغم من أن الصدمات كانت كبيرة، إلا أن سلاسل التوريد العالمية أثبتت قدرتها على الصمود بشكل ملحوظ، حيث تعافت التجارة العالمية من الوباء

(١) تتضمن سلاسل التوريد العالمية: تنسيق الأنشطة والموارد عبر العديد من البلدان والمناطق، ممّا يُمكن الشركات من الاستفادة من الشبكات العالمية للموردين والعلماء، وتتميز بالتعقيد والتحديات المتزايدة والحاجة إلى الحماية من المخاطر. بينما سلاسل التوريد المحلية تكون أكثر تركيزاً على خدمة الأسواق المحلية، وهي غالباً ما تكون أصغر حجماً وتتضمّن مسافات أقصر للنقل والتوزيع.

(٢) يُشير مصطلح الحرب الباردة التكنولوجية إلى التنافس بين الدول الكبرى فيما يتعلق بموضوعات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية وما إلى ذلك.

في غضون عامين، في حين استغرقت أسواق الطاقة الأوروبية وقتاً أقل من عامين لتنويع وارداتها بعيداً عن روسيا. أمّا بالنسبة للتأثير الاقتصادي للحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين فكانت الآثار محدودة أيضاً، حيث أدّى تنويع العلاقات التجارية إلى تخفيف الآثار السلبية للعلاقات الثنائية المرتفعة، غير أنه بينما انخفضت أسعار المنتجين، فإن تضخم أسعار المستهلك لا يزال أعلى بكثير ممّا كان عليه قبل الوباء. بالإضافة إلى ذلك، كانت التدخّلات الحكومية واسعة النطاق - خاصة أثناء الوباء ومع أزمة الطاقة الأوروبية - ضرورية لتحقيق الاستقرار في الأسواق وللتخفيف من آثار الصدمات على الشركات والعَمال والمستهلكين، وهو ما يعكس أهمية السياسات الاستباقية التي تقلّل حجم الصدمات المستقبلية، سواء كان السبب في تلك الصدمات اقتصادياً أو سياسياً.

وأوضحت دراسة ( Yilmazkuday (2024) تأثير الصدمات التي تعرّضت لها سلاسل الإمداد المحلية والعالمية على التضخم والأداء الاقتصادي في الولايات المتحدة وألمانيا وفرنسا وإيطاليا وإسبانيا والصين والمملكة المتحدة. واستخدمت الدراسة نموذج الانحدار الذاتي الهيكلي (SVAM) لعينة شهرية خلال الفترة (٢٠١٠ - ٢٠٢٣)، وأظهرت النتائج أن الصدمات العالمية والمحلية الناجمة عن اضطرابات سلاسل التوريد المحلية والعالمية أدّت إلى زيادة التضخم في جميع البلدان محل الدراسة باستثناء الصين. ويرجع ذلك إلى أن تأثير اضطرابات سلسلة التوريد العالمية على الاقتصاد الصيني أعلى بكثير من آثار الاضطرابات في سلسلة التوريد المحلية. وبلغت معدّلات التضخم نحو ٥١٪ في الولايات المتحدة وإسبانيا، و٣٦٪ في المملكة المتحدة، و٢٢٪ في فرنسا، و١٧٪ في ألمانيا، و١٣٪ في إيطاليا، و٧٪ فقط في الصين. وكشفت الدراسة أن الصدمات التي تعرّض لها اضطرابات سلسلة التوريد العالمية والمحلية أدّت إلى انخفاض ثقة المستهلك في جميع البلدان محل الدراسة، في حين أنها أدّت إلى انخفاض ثقة مجتمع الأعمال في جميع البلدان باستثناء ألمانيا والصين. وفيما يتعلّق بالتداخل بين سلاسل الإمداد العالمية والمحلية؛ أوضحت الدراسة أن الصدمات التي تعرّضت لها سلاسل الإمداد العالمية تُفسّر بنسب متفاوتة التقلّب في سلاسل الإمداد المحلية في البلدان محل الدراسة؛ حيث تُفسّر نحو ٤٩٪ من التقلّبات في الولايات المتحدة الأمريكية، و٤٥٪ في

إسبانيا، و٢٦% في المملكة المتحدة، و٢٥% في الصين، و١٨% في فرنسا، و١٧% في ألمانيا وإيطاليا. وأكّدت الدراسة ضرورة اهتمام الدول بالسياسات المتعلقة بمرونة سلاسل التوريد العالمية، واستمرارية الأعمال، والتعاي من الكوارث، وتسهيل الخدمات اللوجستية؛ بهدف الحد من الآثار السلبية لاضطرابات سلاسل التوريد العالمية.

واهتمت دراسة فيري ( Alessandria et al. (2023) بدراسة التأثيرات الإجمالية لاضطرابات سلاسل الإمداد في فترة ما بعد وباء كوفيد-١٩، منذ ظهور فيروس كورونا، حيث أكّدت الدراسة تأثير الاقتصاد العالمي بسبب الاضطرابات الشديدة وغير المسبوقة في سلاسل الإمداد العالمية، والتي أدت إلى زيادة كبيرة في التكاليف والوقت الذي يستغرقه نقل البضائع عبر الحدود وداخل الحدود؛ فعلى سبيل المثال: منذ بداية الوباء وحتى بداية عام ٢٠٢٢، زادت تكاليف شحن البضائع من آسيا إلى الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق الجو بنحو الضعف، بينما ارتفعت تكاليف النقل بالشاحنات لمسافات طويلة داخل الولايات المتحدة بنسبة ٦٠% تقريباً، وصاحب تلك الزيادة في التكاليف زيادة كبيرة في المدة الزمنية المطلوبة من بداية عملية الإنتاج حتى نهايتها، وبينما تركّز الاهتمام إلى حد كبير على التأخير في الموانئ، فإن التأخير كان موجوداً أيضاً في عمليات الإنتاج المحلية، وأوضحت الدراسة تأثير ذلك التأخير على أساليب إدارة المخزون بالنسبة لسلاسل الإمداد المحلية والعالمية؛ فعلى سبيل المثال: يتم الاحتفاظ بالسلع المرتبطة بالتجارة الدولية في المخزون ضعف مدة الاحتفاظ بالبضائع المحلية، ويشكل التأخير في إعادة تخزين السلع محلياً وعالمياً بشكل عام عائقاً كبيراً على النشاط الاقتصادي ومصدراً أساسياً لارتفاع الأسعار.

وأشارت دراسة ( Macchion and Fornasiero (2021 إلى الاهتمام المتزايد في الأدبيات بدراسة العوامل التي تدفع الشركات إلى تحديد مواقع التصنيع الخاصة بها في مناطق جغرافية مختلفة، وتحديد خيارات التوازن بين الإنتاج المحلي والعالمي، وأهمية الدور الذي تقوم به سلاسل الإمداد المحلية والعالمية في هذا المجال. وأوضحت الدراسة أنه لتقييم أداء سلاسل الإمداد المحلية والعالمية يجب المفاضلة بين القرارات المتعلقة بسلاسل الإمداد المحلية والعالمية فيما يتعلّق

بمواقع الإنتاج البعيدة ومواقع الإنتاج القريبة؛ وفي هذا السياق؛ يجب دراسة المفاضلة بين الكفاءة والفاعلية، فعلى سبيل المثال؛ يُمكن المفاضلة بين الزمن وتكلفة الإنتاج المطلوبة في الحالتين، وتجنّب التحيز لأيّ منهما على حدة.

وتشير دراسة (Chopra and Meindl 2016) إلى أن سلاسل التوريد العالمية باتت تخضع لعوامل خطورة أكثر من سلاسل التوريد المحلية، وتشمل هذه المخاطر تأخير وانقطاع العرض، وتقلّبات الطلب، وتقلّبات الأسعار، وتقلّبات أسعار الصرف، وأوضحت الدراسة أن شبكات سلاسل الإمداد العالمية يُمكنها أن تدعم أهدافها الإستراتيجية بشكل أفضل من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات الموجودة في البلدان المختلفة؛ فعلى سبيل المثال؛ تمتلك شركة "Zara" العالمية منشآت إنتاج في أوروبا وأخرى آسيا، وفي حين تُركز منشآت الإنتاج في آسيا على التكلفة المنخفضة، وتنتج في المقام الأوّل - وفقاً لمعايير موحّدة - منتجات منخفضة القيمة تُباع بكميات كبيرة، وفي المقابل تُركز المنشآت الأوروبية على إنتاج تصميمات عصرية في المقام الأوّل، ولا يُمكن التنبؤ بالطلب عليها، وهذا المزيج يُتيح للشركة إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات بطريقة أكثر ربحية. وأكّدت الدراسة أنه مع استمرار نمو اقتصادات البرازيل والصين والهند، فإن سلاسل التوريد العالمية سوف تتّجه إلى الاهتمام بالمزيد من التواجد المحلي في هذه البلدان جنباً إلى جنب مع اهتمامها بالتواجد في أسواق متعدّدة. وكما أشارت الدراسة إلى أن التقلّبات في تكاليف الشحن والوقود لها تأثير كبير على أرباح أي سلسلة توريد عالمية؛ فتُوضح دراسة أن مؤشر البلطيق الجاف Baltic Dry Index الذي يقيس تكلفة نقل المواد الخام مثل المعادن والحبوب والوقود الأحفوري بلغ أقصى ارتفاع له عند ٤١٨٧ في مايو عام ٢٠١٠، ووصل إلى أدنى مستوى له عند ١٧٠٩ في يوليو من نفس العام، كما انخفضت أسعار النفط الخام إلى حوالي ٢١ دولاراً للبرميل في فبراير عام ٢٠٠٩، وارتفع إلى نحو ٩٠ دولاراً للبرميل بحلول ديسمبر عام ٢٠١٠، ومن ثم، يكون من الصعب التعامل مع هذا المدى من تقلّبات الأسعار حتى مع مرونة سلسلة التوريد، واقترحت الدراسة أن أفضل طريقة للتعامل مع مثل هذه التقلّبات هي التحوّط في الأسعار في أسواق السلع الأساسية، أو توقيع عقود مناسبة طويلة

الأجل. وفي هذا السياق؛ يجب على شبكات سلاسل التوريد أن تأخذ في الاعتبار التقلبات في أسعار الصرف والطلب وتكاليف الشحن والوقود.

ومن ثم، أوضحت الأدبيات أهمية سلاسل الإمداد في الاقتصاد العالمي، وأكدت أن الصدمات التي تتعرض لها سلاسل الإمداد العالمية يُمكنها أن تُفسر بنسب متفاوتة التقلب في سلاسل الإمداد المحلية، وهو ما يعكس أهمية السياسات الاستباقية التي تقلل حجم الصدمات المستقبلية على سلاسل الإمداد، كما يؤكد مخاطر الاعتماد على سلاسل الإمداد العالمية في حالات الجوائح الصحية أو الحروب الكبرى، وضرورة الاهتمام بزيادة الاهتمام بتعميق استخدام المنتج المحلي.

وفي ضوء ما سبق، يتعرض الجزء التالي من الدراسة إلى تحليل تأثير التوتُّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة الدولية.

## ٢. تأثير التوتُّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة

### الدولية:

يتعرض هذا الجزء من البحث لأهمية قناة السويس في التجارة الدولية، ثم ينتقل لتحليل تأثير الاضطرابات في البحر الأحمر على حركة النقل عبر قناة السويس، ثم أثر الاضطرابات في البحر الأحمر على مؤشِّر إجهاد سلاسل الإمداد، وفي ضوء ذلك يتم تحليل تأثير التوتُّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة الدولية.

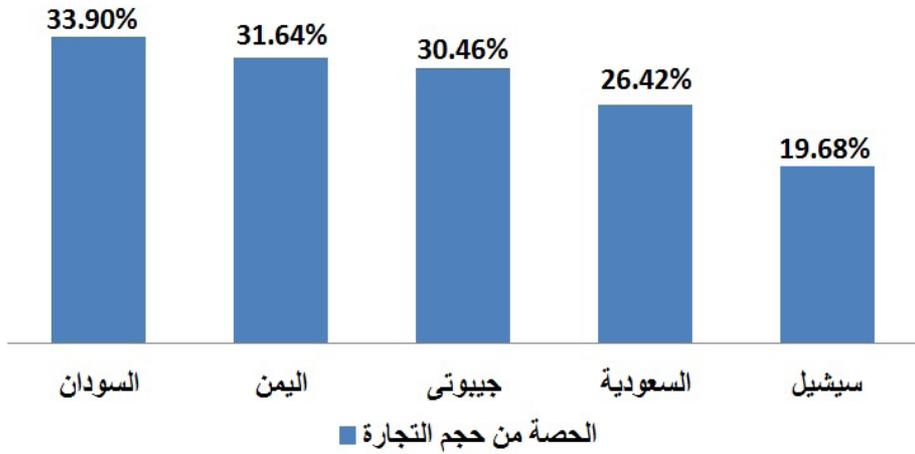
### ١/٢ أهمية قناة السويس في التجارة الدولية:

تتعامل قناة السويس مع ما يقرب من ١٢٪ من التجارة العالمية كما سبقت الإشارة، وتعتمد التجارة الخارجية للعديد من دول إفريقيا وآسيا بشكل كبير على المرور عبر قناة السويس؛ فبتمُّ توجيه نحو ٣١٪ من التجارة الخارجية من حيث الحجم لجيبوتي عبر قناة السويس، ونحو ١٥٪، و١٠٪ من التجارة الخارجية لكينيا وجمهورية تنزانيا المتحدة على التوالي. وتعتمد التجارة الخارجية للسودان بشكل كبير على قناة السويس، حيث يعبر القناة نحو ٣٤ في المائة من

حجم التجارة الخارجية للسودان، ويتمّ توجيه ٧ في المائة من التجارة الخارجية لألمانيا من حيث الحجم عبر قناة السويس، بالرغم من أنها أكثر أهمية من حيث القيمة المطلقة. (UNCTAD, 2024) وبالتالي فإن الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر يكون لها انعكاساتها المباشرة على اقتصادات تلك الدول. ويوضّح (الشكل ٢) أهمية قناة السويس بالنسبة للتجارة الخارجية لبعض بلدان إفريقيا وآسيا.

وفي عام ٢٠٢٣، تُشير التقديرات إلى أن ٢٢٪ من تجارة الحاويات العالمية المنقولة بحراً قد مرّت عبر قناة السويس، وبلغت الأحجام المنقولة بواسطة ناقلات الغاز الطبيعي المسال وناقلات النفط وناقلات غاز البترول المسال والسفن السائبة<sup>(١)</sup> ١٠ في المائة و٩ في المائة و٧ في المائة و٤ في المائة على التوالي، وتعتبر شركات نقل السيارات أيضاً من المستخدمين الرئيسيين لقناة السويس.

شكل (٢) أهمية قناة السويس لبعض بلدان إفريقيا وآسيا: الحصة (كنسبة مئوية) من حجم التجارة بالطن عبر قناة السويس ٢٠٢٢



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: (UNCTAD, 2024).

(١) البضائع السائبة الصلبة أو الجافة: مصطلح يشمل أي مادة يُمكن نقلها من المصنع نفسه أو المنجم أو الحقل أو موقع المنشأ، ويشتمل على العديد من الحبوب بأنواعها (https://now.asharq.com/episode, ٢٠٢٤).

## ٢/٢ تأثير الاضطرابات في البحر الأحمر على حركة النقل عبر قناة

السويس:

نتيجة الاضطرابات ، وبهدف التحايل على أزمة تعرّض الطريق البحري الرئيسي عبر قناة السويس للخطر، قامت شركات النقل الكبرى بإعادة توجيه السفن حول رأس الرجاء الصالح، ممّا أدى إلى انخفاض حمولة السفن الداخلة إلى خليج عدن بأكثر من ٧٠٪ خلال النصف الأوّل من فبراير ٢٠٢٤ مقارنة بالنصف الأوّل من ديسمبر ٢٠٢٣، وفي الوقت نفسه، زادت حمولة السفن التي تمرّ عبر رأس الرجاء الصالح بنسبة ٦٠ في المائة خلال نفس الفترة، كما تم تغيير مسار حوالي ٦٢١ سفينة حاويات عبر المحيط الهادي- رأس الرجاء الصالح. ومن جهة أخرى، بحلول النصف الأوّل من فبراير ٢٠٢٤، انخفضت حمولة الحاويات التي تعبر قناة السويس بنسبة ٨٢٪، كما انخفض معدّل العبور في القناة. والشكل (٣) يوضّح انخفاض معدّل العبور في قناة السويس وقناة بنما - باعتبارهما أحد أهمّ الممرّات المائية في العالم<sup>(١)</sup> - بنحو ٤٢٪ خلال الفترة (أكتوبر ٢٠٢١ - يناير ٢٠٢٤) - بالمقارنة بنحو ٤٩٪ بالنسبة لقناة بنما - مقارنة بأقصى معدّلات للعبور في القناتين خلال تلك الفترة، غير أن معظم الانخفاض في عمليات العبور في قناة السويس حدث خلال شهري ديسمبر ٢٠٢٣ ويناير ٢٠٢٤، في حين حدث الانخفاض في معدّل العبور في قناة بنما في الانخفاض خلال العامين الماضيين.

(١) بالنسبة لآسيا والساحل الشرقي لأمريكا الشمالية، فتتنافس قناة السويس مع قناة بنما (UNCTAD, ٢٠٢٤).

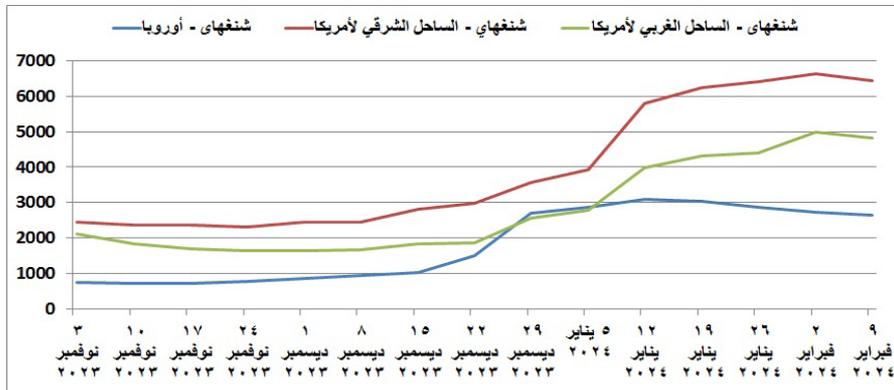
شكل (٣) عدد مرات عبور السفن الشهرية في قناتي السويس وبنا (أكتوبر ٢٠٢١ - يناير ٢٠٢٤)



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: (UNCTAD, 2024).

ومن جهة أخرى، شهدت أسعار الشحن على الطرق التي تعبر قناة السويس أعلى ارتفاع في الأسعار منذ اندلاع الأزمة في نوفمبر ٢٠٢٣ وحتى فبراير ٢٠٢٤ كما يتضح من الشكل (٤).

شكل (٤) أسعار الشحن الفورية من شنغهاي، طرق مختارة، لكل وحدة مكافئة ٢٠ قدماً (TEU) (دولار أمريكي)



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: (UNCTAD, 2024).

وبصفة عامة، تُؤدّي المسافات المتزايدة إلى زيادة كبيرة في الطلب على شحن الحاويات مقاسًا بالطن والميل. فعلى سبيل المثال: إذا تم تحويل ١٠٠٪ من تجارة الحاويات في طريق الشرق الأقصى / الشرق الأوسط / شبه القارة الهندية وأوروبا (في كلا الاتجاهين) بعيدًا عن قناة السويس، فإن هذا يُمكن أن يُضيف ١٠ في المائة للتجارة العالمية للحاويات، ممّا يعني أنه ستكون هناك حاجة إلى المزيد من سفن الحاويات وإلى زيادة القدرة الاستيعابية (UNCTAD, 2024).

٣/٢ أثر الاضطرابات في البحر الأحمر على مؤشر إجهاد سلاسل الإمداد:

في عام ٢٠٢١ أطلق البنك الدولي مؤشر إجهاد سلاسل الإمداد العالمية (GSCSI) كمقياس موحد يُمكن قياسه بدقة، واستخدامه كمؤشر واضح لقياس اضطرابات سلاسل التوريد على المستوى العالمي أو المحلي وتقييمها؛ حيث يقيس المؤشر سرعة شحن الحاويات المتأخرة عبر الموانئ البحرية العالمية؛ وتجدر الإشارة إلى أن المؤشر يرتبط ارتباطًا قويًا بأسعار الشحن التي تتأثر بالتغيرات قصيرة الأجل في العرض والطلب (Arvis et al., 2024).

وبشكل عام، تنقسم المؤشرات التي تُحدّد اضطرابات سلسلة التوريد إلى ثلاث فئات أساسية كما يتضح من الجدول (١).

### جدول (١) مؤشرات قياس اضطرابات سلاسل التوريد\*:

أمثلة	الفئة
مؤشر مُديري المشتريات ومكوناته Purchasing Manager's Index (PMI)	الدراسات الاستقصائية للمشغلين في سلاسل التوريد
- مؤشر إجهاد سلاسل الإمداد العالمية. Global Supply Chain Stress Index ( GSCSI) - مؤشر توقيت المحيط. Ocean Timeliness Indicator	المؤشرات المستمدة من بيانات التتبع أو جدول البيانات
- مؤشر ضغط سلاسل الإمداد العالمية. - Global Supply Chain Pressure Index. - مؤشر استقرار سلاسل الإمداد. - Supply Chain Stability Index.	المؤشرات الوصفية

\* توجد أدوات قياس أخرى تصوّر تحركات السفن، بما في ذلك أداة مراقبة الموانئ التابعة لصندوق النقد الدولي والأدوات المماثلة التي تقدمها شركات الاستشارات البحرية.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: ( Arvis et al.2024 )

ويوضّح الشكل (٥) أن مؤشر البنك الدولي لإجهاد سلاسل الإمداد العالمية GSCSI قفز نتيجة جائحة كورونا في ذروة الأزمة عام ٢٠٢١، ثم بدأ يتجه إلى الانخفاض مع بداية انحسار الأزمة في الشهور الأخيرة من عام ٢٠٢٢، وبصفة عامة ارتفع مؤشر GSCSI باستمرار من أوائل عام ٢٠٢٠ إلى مارس ٢٠٢٢ - من حيث القدرة التجارية مقاسة بوحدات TEU<sup>(١)</sup> وهو ما يُشير إلى مستوى كبير من الضغط عبر سلسلة التوريد العالمية خلال هذه الفترة، كما ارتفع المؤشر في أواخر عام ٢٠٢٣ استجابةً لأزمة البحر الأحمر؛ حيث أدت هجمات الجماعات المسلحة في

(1) Twenty-foot Equivalent Units (TEU):

مصطلح يُشير إلى وحدة شحن مكافئة لـ ٢٠ قدماً، وهي الوحدة المعيارية لحساب مجموع الساعات المختلفة لحاويات السفن (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، ٢٠٢٤).

اليمن على السفن التجارية في جنوب البحر الأحمر إلى تعريض الطريق البحري الرئيسي عبر قناة السويس للخطر، ومن المتوقع أن يرتفع مؤشر الإجهاد مرة أخرى إذا استمرت أعمال العنف في البحر الأحمر.

شكل (٥) مؤشر إجهاد سلاسل الإمداد العالمية (يناير ٢٠١٦ - فبراير ٢٠٢٤) \*



\*البيانات محسوبة على أساس شهري.

المصدر: ( Arvis et al., 2024 ).

ونتيجة الاضطرابات في البحر الأحمر، وتعرض السفن للمخاطر في حالة سلوكها الطريق البحري الرئيسي عبر قناة السويس، قامت شركات النقل الكبرى - كما أشرنا سابقاً - بإعادة توجيه السفن حول رأس الرجاء الصالح، مما أضاف ٢٠٠٠ إلى ٣٥٠٠ ميل بحري (٥٥٠٠ إلى ٦٥٠٠ كم) و٧-١٠ أيام إبحار لرحلة تقليدية بين أوروبا وآسيا. وعلى الرغم من أن مؤشر الإجهاد المرتكز على الميناء لا يقيس تأثيرات إعادة توجيه بشكل مباشر، إلا أنه يبدو أنه يمكنه قياس الآثار المترتبة على الضغط على قدرات الشحن، وفي هذا السياق، يعكس الارتفاع الأخير للمؤشر كما يتضح من الشكل (٢) أنه تم استيعاب أكثر من ٧٠٠٠٠٠٠ حاوية قياسية مكافئة - TFU وحدات شحن تعادل عشرين قدماً - في المسارات الأطول جراء أزمة البحر الأحمر (Arvis et al., 2024).

## ٤/٢ الآثار المتوقعة لتأثير التوتّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة الدولية:

في ضوء ما سبق، يُمكن تحديد أهمّ الآثار المتوقعة لتأثير التوتّرات في منطقة البحر الأحمر على حركة التجارة الدولية، وذلك كما يأتي:

- ارتفاع أسعار الطاقة: تمرّ إمدادات الطاقة في أوروبا؛ مثل النفط ووقود الديزل عبر قناة السويس، ونتيجة التوتّرات أوقفت ناقلات الغاز عملياتها تمامًا؛ خوفًا من تعرّضها لضربات في البحر الأحمر، ممّا أدّى إلى ارتفاع أسعار الطاقة على مستوى العالم، ومن المتوقّع أن تُعاني الدول المُستوردة للطاقة لا سيّما البلدان منخفضة الدخل وأوروبا من ارتفاع أسعار الطاقة؛ خاصة أن معظم إمدادات الطاقة الأوروبية، بما فيها النفط ووقود الديزل تمرّ عبر مضيق باب المندب، ومن ثمّ، فإن عدم الاستقرار في المنطقة يعني المزيد من ارتفاع أسعار النفط والغاز، وتهديد إمدادات الطاقة الأوروبية (الجزر، 2024؛ سالم، 2024 & United Nations, 2024).

- ارتفاع أسعار المواد الغذائية: أظهرت الحرب بين روسيا وأوكرانيا تأثيرات المسافات الأطول وارتفاع أسعار الشحن على أسعار المواد الغذائية؛ وتعرّض نصف الزيادة في أسعار المواد الغذائية في عام ٢٠٢٢ إلى ارتفاع تكاليف النقل؛ نتيجة زيادة مسافات الشحن، وارتفاع تكاليفه، وبالتالي من المتوقّع أن تُؤدّي الاضطرابات في البحر الأحمر إلى المزيد من ارتفاع أسعار المواد الغذائية في جميع أنحاء العالم، خاصة أن اضطراب السفن إلى استخدام طرق أطول يُعرّض البضائع ذات مدة الصلاحية القصيرة إلى أن تكون أكثر عُرضة لمخاطر النقل؛ فعلى سبيل المثال؛ لا يُمكن للسلع الغذائية القابلة للتلف مثل منتجات الألبان أن تتحمّل طرق الشحن الطويلة، ممّا قد يترتّب عليه انخفاض حجم الصادرات العالمية من تلك السلع، وبالتالي ارتفاع أسعارها، والتأثير على الأمن الغذائي العالمي (عبد النبي، 2024؛ UNCTAD, 2024).

- التأثير سلباً على سلاسل التوريد لصناعات هامة: أثرت أزمة البحر الأحمر بصورة كبيرة على حركة نقل البضائع بين آسيا وأوروبا، وهو ما أدى إلى تعطيل سلاسل الإمداد لعدد من الصناعات الهامة، مثل صناعات البناء والسيارات والمواد الكيميائية والآلات؛ حيث تعتمد تلك الصناعات على الواردات الوسيطة من منطقة آسيا والمحيط الهادئ (UNCTAD, 2024). ومن المتوقع أن يؤدي ارتفاع تكاليف الشحن، وارتفاع تكلفة التأمين على السفن، وتأخير عمليات التسليم، إلى تحميل أعباء إضافية على عمليات الإنتاج في الدول المستوردة للمواد الخام والسلع الوسيطة؛ فعلى سبيل المثال: تضررت صناعة السيارات في ألمانيا، وبلجيكا، والمجر بسبب اعتمادها في عمليات التصنيع على استيراد بعض المكونات التي لا يوجد منها مخزونات كبيرة (عبد النبي، ٢٠٢٤).

- تعطل طرق الشحن وإطالة سلاسل التوريد وزيادة تكاليف الشحن: من المتوقع أن تعزز الأحداث الجارية في البحر الأحمر عملية الزيادة في المسافات التي تقطعها البضائع البحرية، أكثر من الفترات السابقة على الأزمة؛ فعلى سبيل المثال: بسبب الحرب في أوكرانيا، يتم الحصول على الحبوب المستوردة لمصر الآن من البرازيل أو الولايات المتحدة بدلاً من أوكرانيا، كما تتجه شحنات النفط الروسية إلى الهند والصين بدلاً من أوروبا، ومن جهة أخرى، أدى امتناع شركات شحن عالمية ضخمة نتيجة التوترات في منطقة البحر الأحمر عن العبور عبر قناة السويس، واضطرابها إلى استخدام طريق رأس الرجاء الصالح؛ إلى زيادة الضغط على الموانئ التي تستقبل السفن المحولة، وبالتالي زيادة وقت الشحن، ومن ثم فإن التصعيد في منطقة البحر الأحمر من المتوقع أن يؤدي إلى تأخير شحن البضائع، وبالتالي زيادة تكاليف الشحن بشكل كبير، فضلاً عن أن الأميال والأيام الإضافية تترجم إلى تكاليف إضافية؛ مثل تكاليف الوقود والقيمة المفقودة للبضائع الحساسة للوقت، كما صاحب الاضطرابات ارتفاع تكاليف التأمين على السفن؛ حيث ارتفعت قيمة بوليصة تأمين مخاطر الحرب؛ حيث زادت علاوة مخاطر المرور عبر البحر الأحمر خلال الأسابيع الأخيرة من ٢٠٢٣ إلى نحو ٣,٠٪ من قيمة حمولة السفينة؛ أي: نحو ضعف ما كان يتم فرضه في منتصف أكتوبر عام ٢٠٢٣، وارتفعت في فبراير ٢٠٢٤ من ٧,٠٪ إلى ١٠٪ من قيمة السفينة، مقارنة

بأقل من ١٠٪ قبل بداية الأزمة، ومن المتوقع أن تؤدي الأزمة إلى زيادة كبيرة في المطالبات القانونية من الشركات التي تتأخر السفن الخاصة بها، أو تتعطل الشحنات، أو تفسد البضائع (سالم، 2024؛ UNCTAD, 2024b).

- ازدحام الموانئ: من المتوقع أن تؤدي الإضرابات في منطقة البحر الأحمر، وتحوّل السفن إلى طريق رأس الرجاء الصالح إلى المزيد من التناقم في التدايعات التي ترتبت على أزمة وباء كوفيد-١٩، والحرب الروسية الأوكرانية؛ مثل إغلاق العديد من الموانئ، وإعادة توجيه السفن؛ وتكدس السفن، وبالتالي تأخير تدفق البضائع، كما قامت بعض شركات النقل البحري نتيجة لازدحام الموانئ الأمريكية بإلغاء الشحنات والإبحار؛ ممّا تسبّب في مشكلات تشغيلية كبيرة في الموانئ، وأدى إلى تناقم أزمة سلاسل الإمداد العالمية، كما أن زيادة تكدس الحاويات تؤدي إلى زيادة في تكاليف التخزين، وبالتالي حدوث زيادات حادة في أسعار العديد من السلع الأساسية، مثل الحبوب (الجزار، سارة).

- ارتفاع الطلب على الشحن الجوي، والشحن عبر السكك الحديدية، والتحوّل إلى النقل متعدد الوسائط؛ أدت إضرابات منطقة البحر الأحمر إلى ارتفاع أسعار الشحن من الصين إلى أوروبا، وهناك توقعات من شركات الشحن العالمية باحتمالية ارتفاع عدد الشركات التي يمكن أن تلجأ إلى الشحن الجوي في حال استمرت أزمة البحر الأحمر، وذلك بالرغم من ارتفاع تكلفته مقارنة بالنقل البحري، خاصة بالنسبة لسلع الضخمة، والسلع ذات هامش الربح المنخفض، الأمر الذي أدى إلى انخفاض مساهمته في حركة التجارة العالمية إلى أقل من ١٪، كما ارتفع أيضاً الطلب على الشحن بواسطة السكك الحديدية، وارتفع الطلب على السلع ذات القيم العالية، مثل: الهواتف وأجهزة الكمبيوتر؛ ممّا أدى إلى زيادة الطلب على وسائل النقل الأسرع مقارنة بالشحن البحري، كما تحاول الشركات الآن التحوّل إلى ما يُسمّى بالنقل متعدد الوسائط؛ أي: الذي يتضمّن طريقاً بحرياً وجوياً مشتركاً؛ بهدف الحفاظ على سلاسل الإمداد العالمية، وأدت الإضرابات إلى زيادة في الطلب على الطريق الجوي والبحري المشترك لسلع الاستهلاكية، مثل الملابس والإلكترونيات والمواد التقنية (عبد النبي، ٢٠٢٤).

- التأثير على التضخم العالمي: من المتوقع أن يؤدي تأثر سلاسل الإمداد العالمية نتيجة الأزمة إلى تأخير عمليات تسليم البضائع والسلع، وارتفاع تكاليف الشحن، وبالتالي زيادة معدلات التضخم، وبالرغم من أن الزيادة في أسعار شحن الحاويات الحالية تقارب نصف أعلى معدلات الزيادة المسجلة خلال أزمة كوفيد-١٩، إلا أن الزيادات المستمرة في تكاليف الشحن يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع التضخم والأرقام القياسية لأسعار المستهلكين (UNCTAD, 2024).

ومن المتوقع أن ينخفض معدل التضخم العالمي إلى ٥,٨٪ في عام ٢٠٢٤ وإلى نحو ٤,٤٪ في عام ٢٠٢٥، وبصفة عامة ينخفض التضخم بوتيرة أسرع من المتوقع في معظم مناطق العالم، غير أن الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر يمكن أن تتسبب في تفاقم مشكلة تقلبات الأسعار، وخاصة في ظل احتمالات حدوث المزيد من الصدمات المناخية الشديدة، بما في ذلك الفيضانات والجفاف، وما إلى ذلك، مما قد يتسبب في ارتفاع أسعار المواد الغذائية بشكل حاد، وتفاقم انعدام الأمن الغذائي العالمي، الأمر الذي يؤدي إلى تعريض عملية تباطؤ التضخم العالمي للخطر. (IMF, 2024).

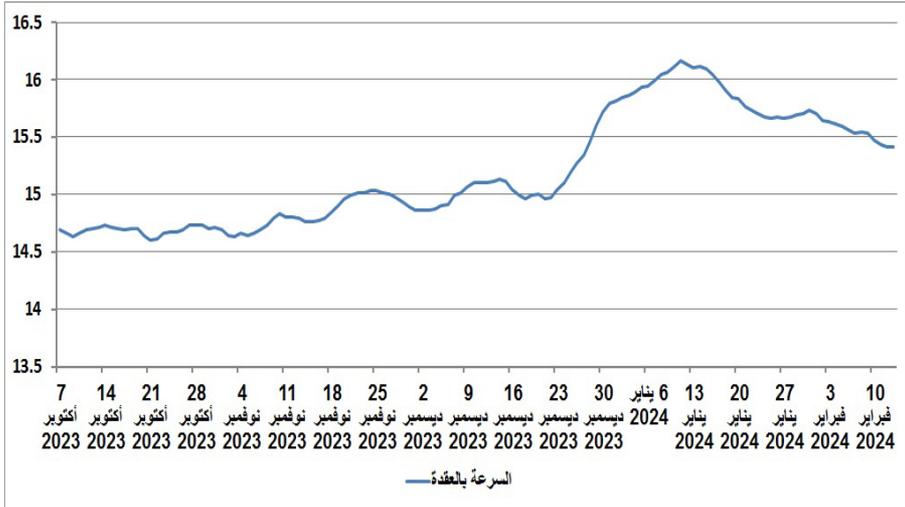
- التداعيات على المناخ: على مدى العقود الماضية اعتمدت صناعة الشحن سرعات إبحار منخفضة؛ بهدف خفض تكاليف الوقود وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة من السفن؛ ومنذ يناير عام ٢٠٢٣، أصبح الالتزام بالموصفات الفنية والتشغيلية الجديدة والإجراءات المتخذة تحت رعاية المنظمة البحرية الدولية التي تهدف إلى تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة من السفن إلزامياً، ومن المتوقع أن يؤدي تحويل طرق التجارة من قناة السويس إلى رأس الرجاء الصالح إلى زيادة سرعات السفن؛ بهدف الحفاظ على الجداول الزمنية، مما يؤدي إلى ارتفاع استهلاك الوقود وزيادة انبعاثات الغازات الدفيئة، والتأثير على الاستدامة البيئية، فعلى سبيل المثال؛ بالنسبة لحاوية كبيرة، تؤدي زيادة السرعة بنسبة ١ في المائة إلى زيادة بنحو ٢,٢ في المائة في استهلاك الوقود، وهو ما يؤدي إلى تقويض المكاسب البيئية التي تم تحقيقها خلال العقود الماضية (UNCTAD, 2024).

- تأثرت التجارة الخارجية لبعض البلدان بشكل كبير بسبب اضطرابات المرور في قناة السويس؛ تعتمد التجارة الخارجية للعديد من دول شرق إفريقيا مثل السودان وكينيا وتنزانيا، وكذلك بعض البلدان الآسيوية مثل اليمن، وبعض الدول الكبرى مثل ألمانيا بشكل كبير على المرور عبر قناة السويس كما سبق الإشارة.

- تأثير الاضطرابات في البحر الأحمر على حركة النقل عبر قناة السويس؛ منذ بداية أزمة البحر الأحمر في نوفمبر ٢٠٢٣ وتحويل مسار الشحن من قناة السويس إلى طريق رأس الرجاء الصالح انخفض إجمالي عدد عمليات العبور عبر قناة السويس بنسبة ٤٢٪، كما انخفض عبور سفن الحاويات الأسبوعية بنسبة ٦٧٪، وشهدت القدرة الاستيعابية للحاويات وعبور الناقلات وناقلات الغاز انخفاضاً كبيراً (UNCTAD, 2024).

وبالرغم من الآثار المشار إليها سابقاً، إلا أن هناك بعض التحسّن في تداعيات الأزمة، فعلى سبيل المثال: سجّلت سرعة إبحار السفن ارتفاعاً مع بداية أزمة البحر الأحمر ولكنها عادت للتراجع في أوائل عام ٢٠٢٤ كما يتضح من (شكل ٦).

شكل (٦) سرعة إبحار السفن خلال الفترة (أكتوبر ٢٠٢٣ - فبراير ٢٠٢٤)  
(مقاسة بالعقدة، متوسط السرعة لسبعة أيام)



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: (UNCTAD, 2024).

وممّا سبق يتضح أن قناة السويس تُمثّل أهمية كبرى كأحد أهم الممرّات الملاحية في العالم، وأن تأثر النقل عبر قناة السويس يُؤدّي إلى العديد من التداعيات السلبية على التجارة العالمية مثل تعطل طرق الشحن، وإطالة سلاسل التوريد، وزيادة تكاليف الشحن، وارتفاع تكاليف التأمين، وتكدّس الموانئ، وما إلى ذلك كما سبقت الإشارة، ومن ثم، فإنّه عملياً لا يُوجد بديل مثالي لقناة السويس كأحد أهم الممرّات الملاحية في العالم، وخاصة بالنسبة للتجارة بين آسيا وأوروبا، وبين آسيا وشمال إفريقيا، أمّا بالنسبة لآسيا والساحل الشرقي لأمريكا الشمالية، فتتنافس قناة السويس مع قناة بنما كما سبق الإشارة (UNCTAD, 2024).

وفي هذا السياق، فإنّ الاضطرابات المختلفة التي تُهدّد الملاحة في البحر الأحمر نتيجة التوتّرات الجيوسياسية في المنطقة تُؤثّر تأثيراً كبيراً ومباشراً على حركة التجارة الدولية، وتُهدّد بمزيد من الاضطراب في الاقتصاد العالمي، الذي يُحاول التعاليف من آثار أزمة وباء كوفيد-١٩، كما لا يزال يعاني من آثار الحرب الروسية - الأوكرانية، وما ترتّب على تلك الأزمات من ارتفاع أسعار الطاقة والغذاء، والتأثير على معدّلات التضخّم في معظم دول العالم، وما إلى ذلك، ولا شك أن تلك الضغوط سوف تتفاقم في حالة استمرار الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر التي تُؤثّر على حركة الملاحة في قناة السويس، غير أنه من ناحية أخرى، فإن الآثار السلبية لتلك الاضطرابات على التجارة الدولية وعلى الاقتصاد العالمي ربّما تُشكّل حافزاً لتحرك دول العالم وخاصة الدول المتضرّرة للعمل على استعادة الاستقرار في منطقة البحر الأحمر (سالمان، ٢٠٢٤).

وفي ضوء ما سبق، يُناقش الجزء التالي من البحث أثر الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.

### ٣. أثر الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية؛

يُناقش هذا الجزء من البحث مدى تأثر فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية بالتوتّرات الجيوسياسية في منطقة البحر

الأحمر، فيتعرّض أولاً لتقييم فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد، ثم يتعرّض لتأثير اضطرابات حركة الملاحة في قناة السويس على الاقتصاد المصري، كما يُناقش تأثير الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على وضع مصر في بعض مؤشرات الممرات الملاحية والتجارية في العالم، ثم يتمّ تحليل الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف المتعلقة بفرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية في ضوء الآثار الناجمة عن الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر.

### ١/٣ تقييم فرص مصر في التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد:

تُشكّل سلاسل الإمداد والقيمة أهمية كبيرة في جذب الاستثمارات الأجنبية، كما يُمكن من خلال سلاسل الإمداد والتوريد ذات الإدارة الجيدة تطوير الصناعة الوطنية؛ فعلى سبيل المثال: استطاعت اليابان التي تفتقر إلى وجود الموارد الطبيعية من خلال إدارة جيدة لسلاسل التوريد للمواد الخام وللمنتجات الجاهزة ولا تعتمد على الموارد الطبيعية للدولة أن تتحوّل إلى دولة صناعية كبرى، وهو ما يُؤكّد الحاجة إلى تبني الحكومة المصرية لإستراتيجية وطنية تهدف إلى تحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، خاصة في ظلّ المنافسة القوية من دول المنطقة؛ فمن ناحية، أطلقت المملكة العربية السعودية المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية في عام ٢٠٢٢، والتي تستهدف تحويل المملكة إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية من خلال العمل على ثلاثة محاور تعتمد على تطوير الفرص الاستثمارية في المملكة، وإنشاء عدد من المناطق الاقتصادية الخاصة؛ بهدف جذب الاستثمار الأجنبي المباشر بما يساهم في استكمال سلاسل الإمداد العالمية في حالة انقطاعها لأيّ سبب بصورة فورية، بالإضافة إلى العمل على اجتذاب المقرات الإقليمية للشركات العالمية. ومن ناحية أخرى، تمتلك الإمارات العربية المتحدة تجربة ناجحة في مجال سلاسل الإمداد، أسهم في نجاحها امتلاك الإمارات لشبكة من الموانئ البحرية المتطورة، ساعدت في تخفيض تكلفة استيراد المواد الخام، وفي تصدير المنتجات بنسبة تتجاوز ١٠ ٪ ممّا أدى إلى زيادة تنافسية القطاع الصناعي في الإمارات (الجدران، ٢٠٢٣؛ غرفة أبي ظبي، ٢٠٢٠).

ويتعرَّض الجزء التالي من البحث لبعض الأمثلة الناجحة لسلاسل الإمداد المحلية في بعض القطاعات، وفيما يتعلَّق بالمناطق الاقتصادية الخاصة، يُلقى البحث الضوء على دور المنطقة الاقتصادية في قناة السويس في تحويل مصر لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد.<sup>(١)</sup>

### ١/١/٣ بعض الأمثلة الناجحة لسلاسل الإمداد في بعض القطاعات:

بشكل عام، تمتلك مصر أمثلة ناجحة لسلاسل الإمداد الوطنية في العديد من القطاعات مثل الصناعات الغذائية والأدوية والمنسوجات، وقطاعي التعدين والطاقة، كما تُوجد فرص كبيرة لتعميق الاندماج في سلاسل الإمداد والقيمة العالمية في تلك القطاعات، وفيما يلي نتعرَّض لأهمية تلك القطاعات كنماذج ناجحة لسلاسل الإمداد.

### ٢/١/٣ سلاسل الإمداد والقيمة في قطاع الزراعة والأغذية:

إنَّ سلسلة القيمة الغذائية هي النطاق الكامل من المزارع والشركات وأنشطتها المتعاقبة ذات القيمة المضافة والمنسَّقة تنسيقًا ناجحًا، والتي تقوم بإنتاج منتجات زراعية خام وتحويلها إلى منتجات غذائية يتمُّ بيعها للمستهلكين النهائيين، ويتميَّز قطاع الصناعات الغذائية بطبيعة منتجاته التي تتميز بقصر العمر الافتراضي، وخاصة المنتجات الغذائية الطازجة، كما أن تأثيرها على صحة الإنسان يُعطي الخدمات المتعلقة بها وخاصة الخدمات اللوجستية ومراقبة الجودة وإدارة الامتثال والاختبار وعمليات التفتيش على السلامة أهمية إضافية، كما أن هناك العديد من الخدمات على طول سلسلة القيمة لقطاع مُعالجة وتجهيز الأغذية، مثل التجميع والتوزيع والمعالجة، وما إلى ذلك من الخدمات.

(١) تجدر الإشارة إلى أنه تم إنشاء منطقتين بموجب قانون المناطق الاقتصادية الخاصة رقم ٨٣ لعام ٢٠٠٢: الأولى، هي المنطقة الاقتصادية لقناة السويس، والثانية، هي منطقة المثلث الذهبي الاقتصادية الخاصة التي صدر بشأنها قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٤١ لسنة ٢٠١٧، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٧٨٨ لسنة ٢٠١٧، ويتضمَّن المثلث الذهبي إقامة مجتمع عمراني متكامل يضمُّ مشروعات صناعية وزراعية وتعدينية وسياحية وتجارية، ويقع المثلث في المنطقة بين مدن سفاجا والقصير وقنا على مساحة ٩٠٠٠ كم<sup>٢</sup>، ويستهدف المشروع تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جنوب مصر، بالإضافة إلى توسيع قاعدة التعاون مع القطاع الخاص لتنفيذ خطط تنمية المنطقة (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، ٢٠٢٤).

واستطاع القطاع - الذي يُعتبر من أقدم القطاعات الصناعية في مصر - اجتذاب العديد من الشركات متعدّدة الجنسيّة إلى السوق المصرية مثل نستلّة وكرافت وكادبوري، بالإضافة إلى تعزيز الاستثمارات الخاصة المحلية في هذا القطاع، غير أنه من ناحية أخرى، يُواجه القطاع العديد من التحديات أهمّها هيمنة المشروعات الصغيرة على هذا القطاع، حيث تُشكّل حوالي ٩٤ في المائة من إجمالي الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات، بالإضافة إلى التواجد الكبير للقطاع غير الرسمي، الأمر الذي يُمثّل مشكلات كبيرة لسلسلة القيمة للقطاع بأكمله بدءاً من الجودة والتعامل مع المدخلات المُستخدمة، فعلى سبيل المثال: يُمكن أن يتمّ تجهيز الأغذية يدوياً بطريقة غير صحية أو تكون هناك مشكلات تتعلّق بالنظافة، وكذلك التعبئة والتغليف والرفوف البدائية واستخدام مواد ضارة على صحة الإنسان، كما يُعاني القطاع من مشكلة تفتّت الملكية الزراعية التي تُؤثّر على محاولات تطوير الزراعة، بالإضافة إلى ضعف الإنفاق على البحث والتطوير، وصعوبة الحصول على التمويل، وكذلك القواعد واللوائح التي تحدّ من الروابط الخلفية مع قطاع الزراعة، ممّا يضطرّ شركات تصنيع الأغذية لاستيراد معظم احتياجاتها من المواد الخام.

وبشكل عام، حقّقت الخدمات اللوجستية في القطاع من حيث حصّتها في إجمالي تكلفة الإنتاج نجاحاً كبيراً؛ حيث استثمرت الشركات - جزئياً على الأقل - في امتلاك أسطول شاحنات باردة وإنشاء مستودعات التبريد الخاصة بها، وخاصة في حالة المنتجات القابلة للتلف، وفي هذا السياق، يُمكن أن يُعزى ارتفاع تكلفة النقل إلى ارتفاع معدّل رسوم المرور على الطرق السريعة، إلى جانب الاستخدام المحدود لوسائل النقل الأخرى من النقل البري، وارتفاع تكلفة النقل من وإلى المحافظات البعيدة (Said; Mamdouh, 2018).

### ٣/١/٣ سلاسل الإمداد والقيمة في قطاع النسيج:

تلعب صناعة النسيج في مصر دوراً كبيراً في الاقتصاد المصري، حيث يعمل بها نحو ٣٠٪ من العمالة المحلية، وتتمتّع صناعة النسيج المصرية بقدرات متفردّة مقارنة بأي صناعات نسيجية أخرى في المنطقة؛ فعلى سبيل المثال: القطن

المصري معترف به دوليًا لجودته، كما تُعتبر صناعة النسيج من الصناعات كثيفة العمالة، وأجور العمالة المصرية هي الأكثر تنافسية واستقراراً في المنطقة، كما أن الموقع الجغرافي لمصر يُسهّل عملية التصدير إلى آسيا وإفريقيا وأوروبا، مع وجود العديد من الموانئ التي تُسهّل هذه العملية، ومن ناحية أخرى وقّعت الحكومة المصرية العديد من اتفاقيات التجارة الحرة مثل اتفاقيات التجارة الحرة المبرمة مع الاتحاد الأوروبي والكوميسا، والسوق المشتركة لبلدان المخروط الجنوبي (ميركوسور) واتفاقية التجارة الحرة العربية الكبرى (بافتا)؛ ممّا سيُساعد ذلك في فتح السوق الدولي لجميع شركات النسيج العاملة في مصر (Attia, 2018).

### ٤/١/٣ سلاسل الإمداد والقيمة في قطاع الدواء؛

سلسلة التوريد في صناعة الأدوية هي سلسلة من الشركات التي تقوم بتوصيل الأدوية عن طريق تحويل المعلومات الخاصة بالطلب على الدواء من الصيدلي إلى الشركات، مثل تجار الجملة والمُصنّعين ومُورّدي المواد الخام. كما تلعب الخدمات اللوجستية دوراً أساسياً في صناعة الأدوية يتمثل في إرضاء العملاء، وإشباع الطلب على الأدوية من حيث الكمية والنوعية والوقت والمنفعة بأقل تكلفة، بالإضافة إلى ذلك تخضع صناعة الأدوية لحقوق الملكية الفكرية، وتتأثر بشكل أساسي بدرجة الحماية المنصوص عليها للملكية الفكرية في الدولة . (El-Nakib, 2012)

وفي هذا السياق، تُعتبر مصر ثاني أكبر سوق للأدوية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتُغطّي صناعة الأدوية المحلية حالياً نحو ٩٣٪ من احتياجات السوق، بالإضافة إلى ذلك نجح قانون حقوق الملكية الفكرية الشامل الصادر في عام ٢٠٠٥ في تحقيق متطلبات اتفاقية الجوانب المتعلقة بالتجارة لحقوق الملكية الفكرية «تريبس» (Pharma Boardroom, 2023).

## ٥/١/٢ تعميق الاندماج في سلاسل الإمداد والقيمة في قطاعي البترول والثروة المعدنية:

بالنسبة لقطاع البترول، تم تأسيس شركة الإسكندرية لسلاسل الإمداد في عام ٢٠٢٤، وتستهدف الشركة تأمين واستدامة المواد الخام اللازمة لصناعة البتروكيماويات ومصانعها القائمة وللتوسّعات المستقبلية في تلك الصناعة الهامة. ويُساهم المشروع في تحقيق زيادة كبيرة في قدرات قطاع البترول المصري فيما يتعلّق باستقبال وتخزين وتعبير غاز الإيثان المُسال بكميات تداول تصل إلى ١,١ مليون طن سنوياً، كما يُساهم المشروع في تعظيم الاستفادة من مشروعات تحديث البنية التحتية للموانئ المصرية التي تم تنفيذها منذ عام ٢٠١٩؛ بهدف تحويل مصر إلى مركز عالمي للتجارة واللوجستيات، حيث يتم استقبال الناقلات العملاقة التي تصل حمولتها إلى ٣٠٠ ألف طن، ويتم تنفيذ الشركة برأس مال وطني بنسبة ١٠٠٪ بالشراكة بين شركات قطاع البترول المصري، ويُعدّ المشروع خطوة هامة في إطار إستراتيجية التنمية المُستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ -<sup>(١)</sup> التي تستهدف تنفيذ العديد من المشروعات القومية الكبرى، وتشجيع الدخول في تحالفات بين القطاع العام والقطاع الخاص (وزارة البترول، ٢٠٢٤).

ومن ناحية أخرى، يُمثّل تعميق الاندماج في سلاسل الإمداد والقيمة الإقليمية والعالمية في قطاع الثروة المعدنية أهمية كبيرة للاقتصاد المصري، فمن ناحية، يُساهم قطاع المعادن في توطين قطاعات الصناعات الإستراتيجية، والصناعات الثقيلة، وصناعات السيراميك والأرضيات، والزجاج والكريستال، والمواد الحرارية والمطاط، فضلاً عن اعتماد قطاعات صناعة هياكل الطائرات، والسيارات المصنّعة وقضبان السكك الحديدية، على مدخلات من المعادن الاقتصادية

(١) أطلقت مصر عام ١٦٢٠ النسخة الأولى من إستراتيجية التنمية المُستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ - والتي تُمثّل نقطة ارتكاز أساسية لمسيرة التنمية الشاملة، وتهدف الرؤية إلى أن تكون مصر بحلول ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة. ويقوم على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام بيئي مُترن ومتنوع (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٢).

في عملية الإنتاج. وفي هذا السياق؛ تمتلك مصر ميزة نسبية بالمقارنة بالدول العربية في قطاع الرمال السوداء<sup>(١)</sup> التي تدخل في العديد من الصناعات الهامة والإستراتيجية؛ وتمثل الرمال السوداء أحد أهم صادرات السلع المصرية من المواد الخام، حيث بلغت القيمة الإجمالية لصادرات الرمال السوداء نحو ٣٠ مليوناً و ١٢٧ ألف دولار بنهاية عام ٢٠٢١ (مجلس الوزراء، ٢٠٢٤).

### ٦/١/٣ دور المنطقة الاقتصادية في قناة السويس في تحويل مصر لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد:

تستهدف المنطقة الاقتصادية في قناة السويس التي تم تأسيسها بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣٠ لسنة ٢٠١٥ الاستفادة من إمكانات قناة السويس والأراضي المحيطة بها، بحيث تصبح المنطقة الاقتصادية واحدة من المراكز اللوجستية الرئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من خلال دعم من العديد من مشروعات البنية التحتية الضخمة، وخاصة المشروعات اللوجستية، مثل مضاعفة مسارات قناة السويس؛ لتقليل وقت المرور وتكلفة التشغيل، وجذب المزيد من السفن والبضائع. كما تستهدف المنطقة الاقتصادية العمل على جلب الشركات من جميع أنحاء العالم من خلال توفير الوصول السهل لتلك الشركات إلى أسواق المنطقة وإلى الموارد المختلفة المتاحة فيها، خاصة أن الحكومة المصرية أنشأت شبكة ضخمة من الطرق تُقدَّر بحوالي ٩٠٠٠ كيلومتر تربط الدلتا والصعيد وشبه جزيرة سيناء بالمنطقة الاقتصادية، ويتمُّ من خلال المنطقة الاقتصادية تزويد المُستثمرين بمجمّعات صناعية لسلاسل التوريد العالمية ذات القيمة المضافة، وتضمُّ المنطقة الصناعية مواقع لتوطين الصناعات المتكاملة في منطقة السخنة الصناعية، ومنطقة شرق بورسعيد الصناعية، ومنطقة القنطرة غرب الصناعية، ومنطقة وادي التكنولوجيا بشرق الإسماعيلية. وتتيح المنطقة فرصاً للاستثمار في قطاعات خدمات تموين السفن، والأنشطة واللوجستية، وصناعات

(١) الرمال السوداء؛ هي نوع من الرمال التي تحتوي على نسبة كبيرة من المعادن الثقيلة ومعادن الحديد ذات اللون القاتم الأسود، وتدخل الرمال السوداء في العديد من الصناعات الهامة مثل صناعة هياكل الطائرات والسيارات والصواريخ والغواصات، والمركبات الفضائية، والأجهزة التعويضية، وصناعة أنابيب البترول، ومواد الإشعاع النووي، والعربات المصفحة والحربية، وقضبان السكك الحديدية، وصناعة السيراميك والبلاط، ومواد الصنفرة، والأرضيات عالية التقنية، وصناعة الكريستال والزجاج، والمعدات الرياضية ومستحضرات التجميل، كما تُستخدم الرمال السوداء في صناعات محل اهتمام عالمي مثل صناعة أشباه الموصلات والمغناطيسات فائقة القدرة (مجلس الوزراء، ٢٠٢٤).

الصب المعدنية، والطاقة الشمسية، والمنسوجات والملابس الجاهزة، والصناعات البتروكيمياوية، والصناعات الدوائية والمواد الطبية الفعّالة، وقطاع الأعمال الزراعية، ومراكز البيانات، وقطاع البناء والتشييد، والبطاريات الكهربائية، وصناعة السيارات، وقطارات السكك الحديدية، وصناعة الإطارات. وتُتيح المنطقة الوصول إلى ستة موانئ هي: ميناء الأدبية، وميناء الطور، وميناء السخنة، وميناء السويس، وميناء شرق بورسعيد، وميناء غرب بورسعيد، بالإضافة إلى مطارين، كما تتوافر البنية التحتية داخل أراضي المنطقة الاقتصادية بأكملها، وتُتيح المنطقة للمنشآت الصناعية العاملة فيها القدرة التنافسية القوية من حيث تكلفة التصنيع، كما توفر المنطقة إعفاءات ضريبية وجمركية متعددة للمستثمرين؛ فعلى سبيل المثال: يبلغ معدّل الضريبة على الشركات ٢٢,٥٪ ويتم تطبيق حافز بنسبة ٥٠٪ لأول سبع سنوات من المشروع. ومن جهة أخرى، لا توجد أية قيود على المعاملات المالية بأية عملة داخل المنطقة الاقتصادية لقناة السويس، ويمكن إعادة ١٠٠٪ من الأرباح إلى الخارج. وبالإضافة إلى ذلك وقّعت الحكومة المصرية عدداً من الاتفاقيات التجارية الهامة مثل اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية، واتفاقية التجارة الحرة التفضيلية مع السوق المشتركة الجنوبية (ميركوسور)؛ لتيسير الدخول إلى دول أمريكا اللاتينية، واتفاقية التجارة الحرة القارية الإفريقية (AFCFTA) وهي اتفاقية تجارية بين ٤٩ دولة عضو في الاتحاد الإفريقي، وغيرها من الاتفاقيات التجارية الهامة (المنطقة الاقتصادية لقناة السويس، ٢٠٢٤).

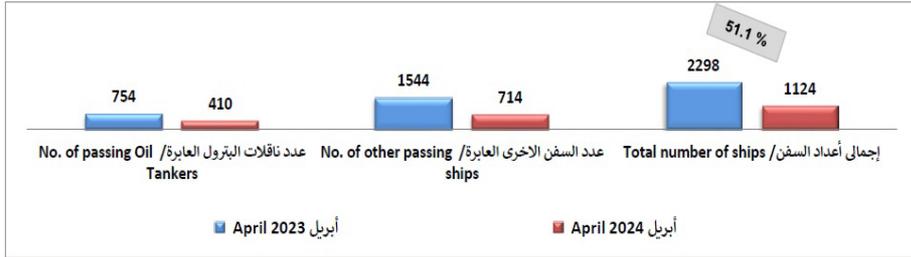
## ٢/٣ تأثير الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على فرص مصر في التحول إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية:

يُناقش هذا الجزء من البحث تأثير الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على حركة الملاحة في قناة السويس، ثم ينتقل إلى تسليط الضوء على تأثير الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على وضع مصر في بعض المؤشرات الممرات الملاحية والتجارية في العالم.

## ١/٢/٣ تأثير اضطرابات حركة الملاحة في قناة السويس على الاقتصاد المصري:

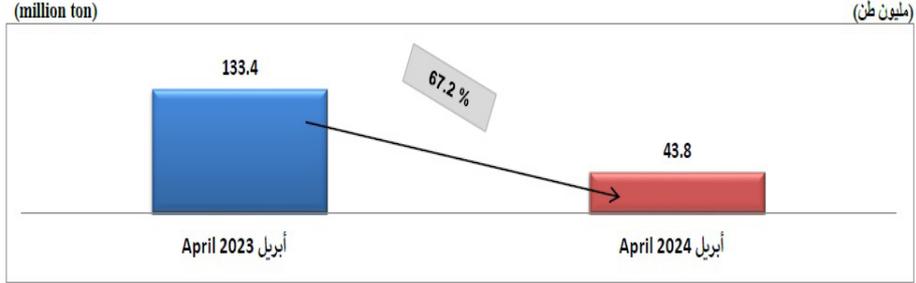
ومن جهة أخرى، تُعدُّ قناة السويس مصدرًا كبيرًا لعائدات مصر من العملة الأجنبية؛ حيث يمرُّ نحو ١٠-١٥% من تجارة النفط العالمية من قناة السويس، وساهمت قناة السويس بمبلغ ٩,٤ مليار دولار أي: ما يعادل ٢,٣ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، في السنة المالية ٢٠٢٣ (عبد النبي، 2024؛ UNCTAD, 2024). وتأثرت حركة الملاحة العابرة بقناة السويس بشدَّة في ضوء التوتُّرات الراهنة في منطقة البحر الأحمر، حيث انخفض إجمالي عدد السفن التي تعبر القناة بنسبة ٥١,١% خلال الفترة (أبريل ٢٠٢٣ - أبريل ٢٠٢٤) كما يتضح من شكل (٧). وتراجعت الحمولات الصافية للسفن التي عبرت قناة السويس خلال الفترة (أبريل ٢٠٢٣ - أبريل ٢٠٢٤) بنسبة ٦٧,٢% بعد أن سجَّلت ٤٣,٨ مليون طن بنهاية أبريل ٢٠٢٤، مقارنة بنحو ١٣٣,٤ مليون طن في نهاية أبريل ٢٠٢٣ كما يبيِّن شكل (٨).

شكل (٧) عدد السفن العابرة لقناة السويس



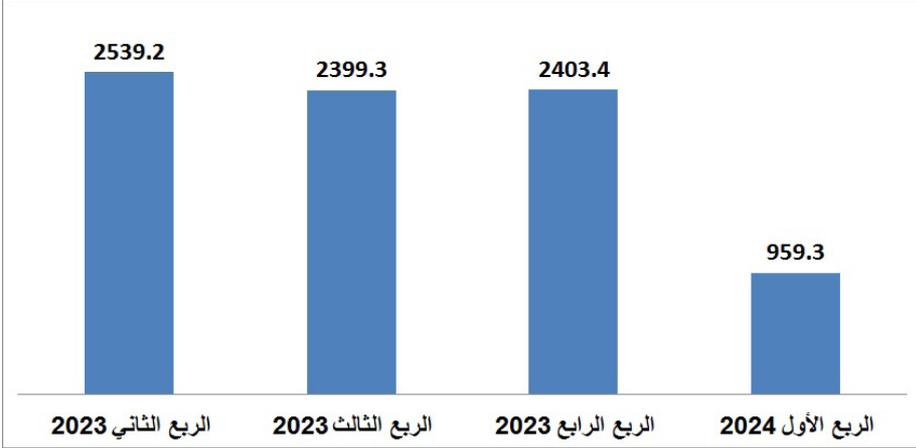
المصدر: (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤).

### شكل (٨) مقارنة الحمولات الصافية للسفن في قناة السويس



من ناحية أخرى، أثرت الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على إيرادات قناة السويس كمصدر أساسي للدخل القومي في مصر، حيث شهدت عائدات قناة السويس تراجعاً كبيراً خلال الفترة (أبريل ٢٠٢٣ - مارس ٢٠٢٤) كما يتضح من الشكل (٩)؛ حيث انخفضت قيمة العائدات إلى نحو ٩٥٩,٣ مليون دولار خلال الربع الأول (يناير - مارس) من العام ٢٠٢٤، مقارنة بنحو ٢٤٠٣,٤ مليون دولار خلال الربع الأخير (أكتوبر - ديسمبر) من عام ٢٠٢٣ - في أعقاب أحداث السابع من أكتوبر ٢٠٢٣ - ما يعكس انخفاضاً بنحو ٦٠% في إيرادات القناة خلال تلك الفترة، (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٤). وبالإضافة إلى ذلك، تراجعت عائدات القناة خلال شهر أبريل ٢٠٢٤ إلى نحو ١٥,٨ مليار جنيهه شاملة الخدمات الملاحية، مقارنة بنحو ٢٧,٩ مليار جنيهه خلال نفس الشهر من عام ٢٠٢٣ (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤).

شكل ( ٩ ) عائدات قناة السويس (أبريل - يونيو ٢٠٢٣ - يناير - مارس ٢٠٢٤)  
(بالمليون دولار)

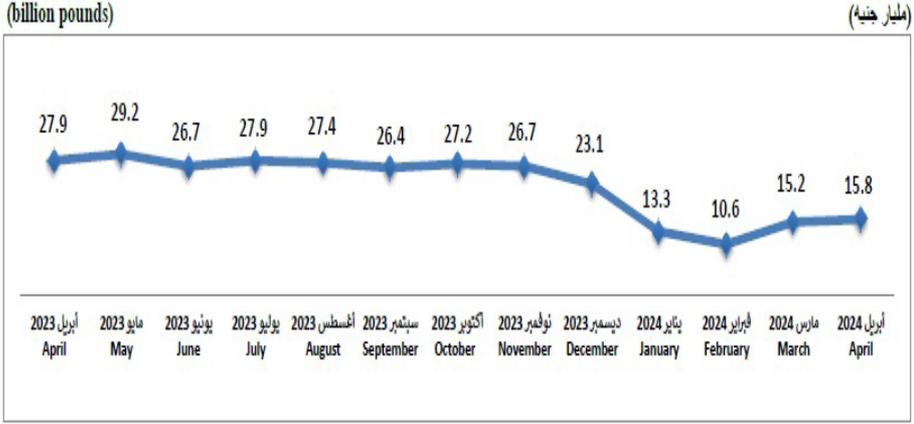


المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٤).

ويُوضَّح شكل (١٠) عائدات قناة السويس - شاملة الخدمات الملاحية - خلال الفترة (أبريل ٢٠٢٣ - أبريل ٢٠٢٤). ويتضح من الشكل أن عائدات القناة عادت مرة أخرى إلى الارتفاع اعتباراً من فبراير ٢٠٢٤ وحتى أبريل ٢٠٢٤ بالرغم من استمرار الاضطرابات في المنطقة.

## شكل (١٠) عائدات قناة السويس شاملة الخدمات الملاحية

(أبريل ٢٠٢٣ – أبريل ٢٠٢٤).



المصدر: ( الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مايو ٢٠٢٤ ) .

## ٢/٢/٣ تأثير الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر على وضع مصر في بعض مؤشرات الممرات الملاحية والتجارية في العالم:

ومن ناحية أخرى، يتسبب انخفاض أداء الموانئ ومحطات الحاويات، في تأخير الشحنات وتعطيل سلاسل التوريد، وبالتالي تكبّد مزيد من النفقات الإضافية، وزيادة تكلفة الواردات والصادرات، وبالتالي يقلل من القدرة التنافسية للصناعات والخدمات والاقتصادات ذات الصلة. والجزء التالي يعرض التطور الذي طرأ على مركز مصر في مؤشرين من المؤشرات التي تقيس مدى فعالية وأهمية الممرات الملاحية والتجارية في العالم وتأثيرها على سلاسل الإمداد، ومن أهمها مؤشر أداء ميناء الحاويات، ومؤشر الأداء اللوجستي<sup>(١)</sup> (حسن، ٢٠٢٤).

أولاً: مؤشر أداء ميناء الحاويات The Container Port Performance Index (CPPI) يُصنّف المؤشر الذي أطلقه البنك الدولي أداء ٤٠٥ ميناء حاويات عالمياً في عام ٢٠٢٣، وهو مقياس إرشادي وليس نهائياً يعتمد على إجمالي عدد الساعات

(١) هناك العديد من المؤشرات الأخرى التي تقيس أداء الممرات الملاحية الدولية، منها على سبيل المثال: مؤشر شنغهاي للشحن بالحاويات Shanghai containerized freight index (SCFI) الذي يتتبع الأسعار على طرق التجارة الرئيسية من شنغهاي (UNCTAD، ٢٠٢٢).

التي تتوقف فيها السفينة في الميناء، والغرض من المؤشر المساهمة في تطوير سلطات الموانئ ومشغليها، وتحسين الخدمات اللوجستية وخدمات سلاسل التوريد، وسلاسل القيمة العالمية. وبشكل عام، أثرت الاضطرابات الإقليمية على أداء موانئ الحاويات؛ غير أن الموانئ الآسيوية الكبيرة لا تزال تتمتع بأداء مرتفع للغاية؛ ووفقاً لتقديرات المؤشر لعام ٢٠٢٣ احتل ميناء يانغشان في الصين المركز الأول، يليه ميناء صلالة في سلطنة عُمان في المركز الثاني، محتفظاً بتصنيفه للعام الثاني على التوالي مقارنةً بعام ٢٠٢٢، واحتل ميناء قرطاج في تونس المركز الثالث، في حين أن ميناء طنجة في المغرب احتفظ بالمركز الرابع للعام الثاني على التوالي مقارنةً بعام ٢٠٢٢، وانتقل ميناء بورسعيد في مصر من المركز ١٦ في عام ٢٠٢٢ إلى المركز العاشر عام ٢٠٢٣، في حين تراجع ميناء خليفة في الإمارات العربية المتحدة من المركز الثالث في عام ٢٠٢٢ إلى المركز ٢٩، كما تراجع ميناء حمد في قطر من المركز الثامن في عام ٢٠٢٢ إلى المركز الحادي عشر في عام ٢٠٢٣

(International Bank for Reconstruction and Development, 2024).

ثانياً: مؤشر الأداء اللوجستي (Logistics Performance Index (LPI تزايدت أهمية قياس الأداء اللوجستي وفهم محدداته نتيجة التغيرات الكبيرة في الأسواق العالمية منذ عام ٢٠١٨ بسبب جائحة كوفيد-١٩، وما تلاها من اضطرابات في الشحن، وكذلك اضطرابات النقل الجوي؛ بسبب القيود المفروضة على النقل الجوي للركاب، وتدابير الغزو الروسي لأوكرانيا، وتسبب ارتباك سلاسل التوريد عالمياً بعد جائحة كورونا عام ٢٠١٩، وسوء الخدمات اللوجستية، وزيادة المدد الزمنية لتسليم الشحنات زيادة كبيرة وما إلى ذلك، في توقف إصدار المؤشر منذ ٢٠١٨ عام وحتى ٢٠٢٣، وأعاد البنك الدولي إطلاق التقرير في عام ٢٠٢٣.

ويقاس المؤشر الذي أصدره البنك الدولي ويُعطي ١٣٩ دولة، مدى إمكانية إقامة روابط منتظمة عبر سلاسل الإمداد، والعوامل الهيكلية التي تُسهل هذه العملية؛ ويقاس التقرير ستة جوانب من الأداء اللوجستي، وهي: البنية التحتية المتعلقة بالتجارة؛ مثل الموانئ والسكك الحديدية والطرق وتكنولوجيا المعلومات، وكفاءة عملية التخليص الجمركي، وكفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مثل

خدمات وساطة الشحن وتأجير الشاحنات وتوفير وسائل النقل، ومعدّل تكرار وصول الشاحنات إلى الشخص المرسل له وفقاً للجدول الزمني المقرّر أو المدة الزمنية المتوقعة، والقدرة على تتبّع خطوط سير الشاحنات وتتبع مسارها، وسهولة ترتيب الشحنات بأسعار تنافسية، وما إلى ذلك، ويُساعد المؤشر الدول على تحديد إمكانية تحسين أدائها في مجال الخدمات اللوجستية؛ من أجل تعزيز التنافسية (The International Bank for Reconstruction and Development, 2023).

وبالنسبة لأداء الدول وفقاً لمؤشر أفضل أداء لوجستي، احتلت سنغافورة المركز الأوّل، تليها فنلندا ثم الدنمارك وألمانيا، هولندا، وتأثر المؤشر بصورة مباشرة بالأزمات الأخيرة التي يمرّ بها الاقتصاد العالمي، وخاصة من ناحية جودة البنية التحتية المتعلقة بالتجارة، والأداء الجمركي، واستطاعت الدول العشر التي تتمتع بأفضل أداء لوجستي تقديم خدمات لوجستية عالية المستوى مصنّفة ٤,١ من ٥ في المتوسطّ مقابل ٤,٠ في ٢٠١٨. ومن جهة أخرى احتلت مصر المرتبة السادسة عربياً وال ٥٧ عالمياً في مؤشر الأداء اللوجستي (LPI) لعام ٢٠٢٣ الذي يغطّي ١٣٩ دولة، مقارنة بالمرتبة الـ ٦٧ عالمياً عام ٢٠٢٢ (The International Bank for Reconstruction and Development, 2023). ويوضّح الجدول (٢) والشكل (١١) ترتيب الدول العربية في مؤشر الأداء اللوجستي لعام ٢٠٢٣.

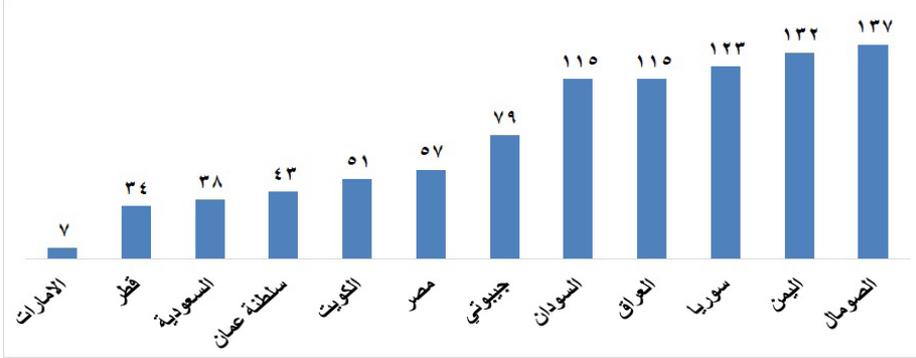
جدول (٢) ترتيب الدول العربية في مؤشر الأداء اللوجستي (LPI) لعام ٢٠٢٣

الدولة	المركز
مصر	٥٧
الإمارات	٧
السعودية	٢٨
قطر	٣٤
الكويت	٥١
السودان	١١٥
اليمن	١٣٢
جيبوتي	٧٩
سوريا	١٢٣
العراق	١١٥
الصومال	١٣٧
سلطنة عمان	٤٣

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على:

(International Bank for Reconstruction and Development, 2024).

شكل (١١) ترتيب الدول العربية على مؤشر الأداء اللوجستي



المصدر - إعداد الباحث اعتماداً على:

(The International Bank for Reconstruction and Development, 2023).

ونخلص ممّا سبق إلى أنه بالرغم من الاضطرابات التي شهدتها منطقة البحر الأحمر والتي أثّرت على مرور السفن في قناة السويس، وأدّت إلى انخفاض إيرادات القناة، إلا أن مؤشر أداء الحاويات سجّل تقدّم ميناء بورسعيد إلى المركز العاشر على مستوى العالم في عام ٢٠٢٣ في تصنيفات المؤشر، كما احتلّت مصر المركز السادس على مستوى الدول العربية في مؤشر الأداء اللوجستي لعام ٢٠٢٣، وهو ما يعكس قدرة الاقتصاد المصري على مواجهة التحديات الراهنة وآثارها السلبية.

وفي هذا السياق، أدّت التوتّرات التجارية الأخيرة إلى تزايد اتجاه الشركات العالمية إلى إعادة التفكير في دعم وتطوير سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية الخاصة بها، فعلى سبيل المثال: تزايد الاتجاه نحو التكامل بين الشركات ومورديها وعملائها، وجميع الأطراف ذات الصلة؛ من خلال استخدام آليات تكامل سلاسل الإمداد Supply Chain Integration؛ مثل التكامل الرأسي من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بالمهام لتقييم المخاطر التي يُوَجهها القائمون على حركة الشحن، كما يُمكن تطبيق نموذج الاقتصاد التشاركي Sharing economy الذي يعني التشارك في الأصول البشرية والمادية، ويشمل الإنتاج والتوزيع والتجارة والاستهلاك وما إلى ذلك (الجزار، ٢٠٢٤).

### ٣/٣ الفرص والتحديات:

في ضوء ما سبق، ينتقل البحث إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص الكامنة والتحديات التي تواجه فرص مصر في التحول إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.

#### جدول (٣) تحليل الرباعي لتأثير الاضطرابات في البحر الأحمر على فرص مصر في التحول لمركز إقليمي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقع مصر الجغرافي الاستراتيجي ووجود قناة السويس كأحد أهم الممرات الملاحية في العالم. وهو ما يسهل عملية التصدير إلى آسيا وإفريقيا وأوروبا، مع وجود العديد من الموانئ التي تيسر هذه العملية.</li> <li>- الاستقرار السياسي والأمني والإصلاحات الاقتصادية. تتمتع مصر باستقرار سياسي وأمني يمكنها من مواصلة الإصلاحات الاقتصادية، وتوفير بيئة محفزة للاستثمار المحلي، ولجذب الاستثمارات الأجنبية.</li> <li>- إمكانات لتعميق الاندماج في سلاسل الإمداد في قطاعات متعددة. تمتلك مصر سلاسل إمداد محلية ناجحة في العديد من القطاعات التي تلعب الخدمات اللوجستية دوراً أساسياً فيها؛ والتي تتمتع بمزايا تنافسية، مثل ارتفاع الطلب المحلي، وتنافسية الأجور.</li> <li>- الإمكانيات التنافسية للمنطقة الاقتصادية في قناة السويس. والتي تم تأسيسها بهدف أن تصبح واحدة من المراكز اللوجستية الرئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتتيح المنطقة الوصول إلى عدد من الموانئ، كما تتوافر البنية التحتية المتطورة داخل المنطقة.</li> <li>- لا يوجد بديل مثالي لقناة السويس كمرر ملاحى . ومن ثم، يمكن أن يؤدي التأثير السلبي للاضطرابات في البحر الأحمر على التجارة الدولية وعلى الاقتصاد العالمي نتيجة تأثر حركة المرور في القناة إلى دفع المجتمع الدولي إلى العمل على استعادة الاستقرار في منطقة البحر الأحمر.</li> <li>- تقدم مصر في بعض مؤشرات الممرات الملاحية والتجارية في العالم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استمرار التوترات في منطقة البحر الأحمر. وهو ما يهدد باستمرار التحول إلى طريق رأس الرجاء الصالح بعيداً عن قناة السويس، بالرغم من التكاليف الضخمة المترتبة على هذا التحول. والأثار السلبية على التجارة العالمية نتيجة ذلك.</li> <li>- انخفاض إيرادات قناة السويس. أدت الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر إلى انخفاض إيرادات قناة السويس التي تمثل مصدراً أساسياً للدخل القومي في مصر. ارتفاع معدلات التضخم. مما يشكل عبئاً على الشركات المحلية والأجنبية.</li> <li>- الحاجة إلى المزيد من المتخصصين في مجال سلاسل الإمداد. من خلال دعم البرامج الدراسية المتخصصة في سلاسل الإمداد في المراحل التعليمية المختلفة.</li> <li>- الحاجة إلى الإسراع في خطوات التحول الرقمي. حيث أصبحت سلاسل الإمداد تحتاج إلى التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وما إلى ذلك، وتشكل البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية ميزة إضافية للدول في ظل تزايد الدور الذي تلعبه التجارة الإلكترونية في سلاسل التوريد.</li> <li>- الافتقار إلى استراتيجية وطنية واضحة لتحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية. ويشمل ذلك تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية المحفزة لسلاسل الإمداد المحلية والعالمية.</li> <li>- ضرورة تطوير الأسطول البحري والموانئ البحرية. من خلال إنشاء أرصفة جديدة، والاهتمام بتسعير خدمات الموانئ وفق الأسس الاقتصادية.</li> </ul>

التحديات	الفرص
<p>- الأضرار السلبية لاضطرابات البحر الأحمر على التجارة الدولية. مثل ارتفاع أسعار الطاقة، وارتفاع أسعار المواد الغذائية، وإطالة سلاسل التوريد، وزيادة تكاليف الشحن. كما أنه مع استمرار الهجمات فقد تؤدي القيود على سعة الشحن إلى حدوث أزمة في سلاسل الإمداد مثل تلك التي حدثت أثناء وباء كوفيد - 19.</p> <p>- المنافسة من الهند والصين. من المتوقع أن تتجه سلاسل التوريد العالمية إلى الاهتمام بالمزيد من التواجد المحلي في الهند والصين.</p> <p>- المنافسة من دول المنطقة. مثل المملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، مما يؤكد الحاجة إلى تبني الحكومة المصرية لاستراتيجية وطنية واضحة تهدف إلى تحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.</p> <p>- تهديدات الهجمات السيبرانية. لا يمكن التنبؤ بالهجمات السيبرانية بصورة دقيقة على مستوى العالم، وإن كان من الممكن التحوط لها.</p> <p>- مخاطر الاعتماد على سلاسل الإمداد العالمية في حالات الجوائح الصحية أو الحروب الكبرى. إذ لا بُدَّ من تعميق الاعتماد على المنتج المحلي؛ بهدف تجنب تكرار أثار الصدمات التي أثرت على مرونة سلاسل الإمداد العالمية مثل أزمة كوفيد - 19، والحرب الروسية الأوكرانية.</p>	<p>- العديد من اتفاقيات التجارة الحرة. وقَّعت الحكومة المصرية العديد من اتفاقيات التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي وتجمُّع الكوميسا وميركوسور والبافتا.</p> <p>- تقديم مصر كمُنطقة جذب أكثر استقرارًا لسلاسل الإمداد في المنطقة. يمكن الاستفادة من التوترات الجيوسياسية في المنطقة للتأكيد على إمكانات مصر كبديل آمن ومستقر لسلاسل الإمداد العالمية.</p> <p>- إمكانية الاستفادة من تزايد اتجاه الشركات العالمية إلى دعم وتطوير سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية الخاصة بها. من خلال استخدام آليات تكامل سلاسل الإمداد؛ مثل التكامل الرأسي، وتطبيق نموذج الاقتصاد التشاركي.</p> <p>- الاستمرار في إستراتيجية تطوير قناة السويس. واستمرار القناة في دعم عملاتها، ومحاولة تقليل آثار التوترات الحالية في المنطقة من خلال استحداث حزمة من الخدمات الملاحية الجديدة التي تستهدف تقليل زمن الانتظار للسفن، ومن ثم تقليل تكاليف النقل عبر القناة.</p>

المصدر: إعداد الباحث.

ويتضح من خلال التحليل الرباعي السابق أن مصر تمتلك نقاط قوة متعدّدة فيما يتعلّق بإمكانات التحوّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، وذلك من ناحية الموقع الجغرافي الإستراتيجي، والاستقرار السياسي والأمني، واستمرار الإصلاحات الاقتصادية، ووجود قناة السويس كأحد أهمّ الممرّات الملاحية في العالم، خاصة أنه لا يوجد بديل مثالي لها، بالإضافة إلى وجود إمكانات لتعميق الاندماج في سلاسل الإمداد في قطاعات متعدّدة، وكذلك الإمكانات التنافسية للمنطقة الاقتصادية في قناة السويس، كما نجحت مصر بالرغم من الاضطرابات في المنطقة في تحقيق تقدّم مصري في بعض مؤشّرات الممرّات الملاحية والتجارية في العالم، مثل مؤشّر أداء الحاويات، ومؤشّر الأداء اللوجستي.

ومن ناحية أخرى يُمكن في ضوء التحليل الرباعي تحديد أهمّ التحديات المُترتّبة على تأثير الاضطرابات في البحر الأحمر على فرص مصر في التحوّل لمركز إقليمي والتي تتمثّل فيما يلي:

أولاً: احتمالية استمرار التوتّرات في منطقة البحر الأحمر لفترة زمنية قد تمتدّ إلى أكثر من عام، وقد أُلقت الاضطرابات في البحر الأحمر بظلالها على الاقتصاد العالمي، فعلى سبيل المثال: ارتفع مؤشّر إجهاد سلاسل الإمداد في أواخر عام ٢٠٢٣ استجابة لأزمة البحر الأحمر كما سبقت الإشارة، وبالتالي لا بدّ أن يتأثّر الاقتصاد المصري بسبب تلك الاضطرابات، خاصة في ظل انخفاض عائدات قناة السويس أحد المصادر الأساسية للعملة الأجنبية في الاقتصاد.

ثانياً: حتمية الاستمرار في الإصلاحات الاقتصادية، ومواجهة ارتفاع معدّلات التضخّم، والعمل على التخفيف من الآثار السلبية لانخفاض عائدات قناة السويس، خاصة في حالة استمرار الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر لفترة طويلة.

ثالثاً: عدم وضوح الرؤية والافتقار إلى إستراتيجية وطنية واضحة لتحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية - مثل الخطة التي أطلقتها المملكة العربية السعودية كما سبقت الإشارة - وخاصة في ظلّ التداخل بين سلاسل الإمداد المحلية والعالمية، وتعدّد القطاعات التي تضمّ سلاسل إمداد داخل الاقتصاد المصري.

رابعاً: تزايد المنافسة من بعض الدول مثل الهند والصين، وبعض الدول في المنطقة مثل الإمارات والسعودية فيما يتعلّق باجتناب سلاسل الإمداد العالمية.

خامساً: أهمية تعميق الاعتماد على المنتج المحلي؛ بهدف تخفيف مخاطر الاعتماد على سلاسل الإمداد العالمية في حالات الجوائح الصحية أو الحروب الكبرى.

سادساً: حتمية الإسراع في تطوير الأسطول البحري والموانئ البحرية، والاهتمام بتسعير الخدمات على أسس اقتصادية.

سابعاً؛ ضرورة الإسراع فى عملية التحوُّل الرقمي، حيث أصبحت سلاسل الإمداد تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، ويدخل فى نطاق ذلك الاهتمام بدعم الأمن السيبراني لصد الهجمات السيبرانية التي قد تستهدف سلاسل الإمداد. ثامناً؛ الحاجة إلى الاهتمام بالبرامج الدراسية المتخصصة فى سلاسل الإمداد فى المراحل التعليمية المختلفة؛ بهدف توفير الكوادر البشرية المتخصصة فى هذا المجال.

#### ٤. الخاتمة والتوصيات:

تناولت الدراسة تأثير الاضطرابات فى منطقة البحر الأحمر على فرص مصر فى التحوُّل لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، وفي هذا السياق، قامت الدراسة بتحليل أثر تلك الاضطرابات على التجارة الدولية، وتأثير اضطرابات حركة الملاحة فى قناة السويس على الاقتصاد المصري، وخلصت الدراسة إلى أن مصر تمتلك العديد من نقاط القوة التي تؤهلها للتحوُّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، خاصة أنه لا يوجد بديل مثالي لقناة السويس كمرمٍ ملاحى. غير أنه من ناحية أخرى، تُوجد تحديات متعددة فى طريق هذا التحوُّل مثل احتمالية استمرار التوترات فى منطقة البحر الأحمر لفترة زمنية قد تمتد إلى أكثر من عام، وتأثير تلك الاضطرابات على انخفاض عائدات قناة السويس، بالإضافة إلى المنافسة من جانب بعض الدول مثل الهند والصين، وكذلك المنافسة الإقليمية بهدف اجتذاب سلاسل الإمداد العالمية.

ونخلص ممَّا تقدَّم إلى أن الدراسة أثبتت صحة الفروض التي استهدفناها؛ فمن ناحية أكَّدت الدراسة أن الوضع الحالي لسلاسل الإمداد فى مصر يؤهلها للتحوُّل إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، ومن ناحية أخرى أكَّدت الدراسة أن الاضطرابات الجيوسياسية التي تواجهها منطقة البحر الأحمر لا تحول دون تحوُّل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية.

وبناءً عليه فإنه يجب وضع إستراتيجية وطنية تستهدف تحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية على المدى الطويل، وأن يتمَّ الأخذ فى الاعتبار

أن الاضطرابات الراهنة في منطقة البحر الأحمر لا يجب أن تؤثر على تلك الخطة؛ لأنّ تلك الاضطرابات لا يمكن أن تستمرّ إلى ما لا نهاية في ظلّ الأهمية الإستراتيجية للمنطقة، ومن ناحية أخرى، يجب تعميق الاندماج في سلاسل الإمداد والقيمة الإقليمية والعالمية في القطاعات التي تمتلك مصر ميزة نسبية فيها، كما يجب العمل على وضع سياسات استباقية تستهدف التقليل من حجم الصدمات المستقبلية على سلاسل الإمداد. وفي ضوء ذلك، يُقدّم البحث بعض الآليات والمقترحات التي يمكن من خلالها تحجيم أثر الاضطرابات في المنطقة على فرص مصر في التحوّل لمركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، وذلك كما يأتي:

ضرورة الاستفادة من موقع مصر الجغرافي الإستراتيجي، والاستقرار السياسي والأمني الذي تتمتع به البلاد في الترويج لتقديم مصر كبديل أكثر استقراراً لسلاسل الإمداد في المنطقة.

ضرورة تبني الحكومة المصرية لإستراتيجية وطنية واضحة تستهدف تحويل مصر إلى مركز إقليمي لسلاسل الإمداد العالمية، بحيث يتمّ التعامل مع الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر وتداعياتها السياسية والاقتصادية المختلفة باعتبارها أزمة مرحلية لا يجب أن تؤثر على الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، خاصة أنه من الصعب الإخلال الكامل بأمن الممرّات المائية الحيوية؛ لأنّ جميع تلك الممرّات محمية بموجب مواد القانون الدولي، كما أن هذه التوترات ستكون مكلفة بالنسبة لمختلف دول العالم، الأمر الذي سيدفع المجتمع الدولي للتدخل؛ بهدف احتواء الأزمة. وفي هذا السياق، يجب الأخذ في الاعتبار التداخل بين سلاسل الإمداد المحلية وسلاسل الإمداد العالمية - كما تقدّمت الإشارة - كما يجب دراسة مدى تأثير الاضطراب في سلاسل الإمداد العالمية على السلاسل المحلية.

يجب العمل على تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية المحفّزة لسلاسل الإمداد المحلية والعالمية، ويشمل ذلك: تحسين بيئة الأعمال، والاستفادة من المزايا النسبية في الاقتصاد المصري، مثل وجود سوق كبيرة تضمّ عدداً كبيراً من المستهلكين<sup>(١)</sup> وانخفاض الأجور بالنسبة لدول المنطقة، وتوافر المواد الخام، مثل الرمال السوداء التي تتمتع مصر فيها بميزة نسبية كما سبقت الإشارة.

(١) - يبلغ عدد السكان نحو ١٠٦ مليون نسمة في أغسطس ٢٠٢٤ (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤).

العمل على مواجهة الآثار الاقتصادية السلبية على الاقتصاد المصري نتيجة انخفاض إيرادات قناة السويس التي تُعتبر أحد المصادر الأساسية للعملة الأجنبية في البلاد، وذلك من خلال تنمية مصادر الدخل القومي الأخرى مثل السياحة، وإنشاء قنوات تصديرية مستقبلية مع مختلف دول العالم، والاستفادة من اتفاقيات التجارة الحرة، وما إلى ذلك من إجراءات بما يُساهم في بناء شبكات كبيرة من سلاسل الإمداد القوية.

الاستمرار في تعظيم الإمكانيات التنافسية للمنطقة الاقتصادية في قناة السويس، والتي باتت تمتلك خبرة واسعة في مجال سلاسل الإمداد والنقل البحري والخدمات اللوجستية منذ تأسيسها في عام ٢٠١٥.

تشجيع الدخول في تحالفات بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال سلاسل الإمداد، وفي هذا السياق، يُمثل تأسيس شركة الإسكندرية لسلاسل الإمداد في عام ٢٠٢٤ خطوة هامة في هذا الاتجاه، خاصة أن قطاع البترول يمتلك فرصاً واسعة للنجاح في مجال سلاسل الإمداد.

العمل على تعميق الاندماج في سلاسل الإمداد والقيمة الإقليمية والعالمية في القطاعات التي تمتلك مصر ميزة نسبية فيها؛ مثل قطاعات الزراعة الأغذية والمنسوجات والدواء، وكذلك قطاع الثروة المعدنية.

ضرورة التكيّف السريع من جانب صناعة النقل البحري، والإسراع في تطوير الموانئ والأسطول البحري.

ضرورة تطوير التقنيات الرقمية، وخاصة في قطاع الخدمات اللوجستية؛ بهدف تعزيز سلاسل الإمداد المحلية والعالمية.

العمل على وضع سياسات استباقية تستهدف التخفيف من حجم الصدمات المستقبلية على سلاسل الإمداد، وضرورة زيادة الاهتمام بتعميق استخدام المنتج المحلي؛ بهدف تقليل مخاطر الاعتماد على سلاسل الإمداد العالمية، خاصة في حالات الجوائح الصحية أو الحروب الكبرى.

ويُقدّم أن تقوم الأبحاث والدراسات المستقبلية بتحليل التداخل بين سلاسل الإمداد العالمية وسلاسل الإمداد المحلية، وكذلك دراسة تأثير الصدمات التي تتعرّض لها سلاسل الإمداد العالمية على التقلّب في سلاسل الإمداد المحلية في مصر، حيث أكّدت الدراسات التطبيقية أن الصدمات التي تعرّضت لها سلاسل الإمداد العالمية تُفسّر بنسب متفاوتة التقلّب في سلاسل الإمداد المحلية في عدد من البلدان.

## المراجع باللغة العربية:

الأمم المتحدة. (٢٠٢٤). الأونكتاد يُحذّر من التأثير الهائل لأزمة البحر الأحمر على الشحن العالمي. على الرابط:

<https://news.un.org/ar/story/2024/01/1128002>

البنك المركزي. (٢٠٢٤). ميزان المدفوعات. على الرابط:

<https://www.cbe.org.eg/ar/economic-research/time-series/downloadlist?category=232131B16F15454BB1E1933B2BFEB041>

الجدران، بن منيس. (٢٠٢٣). سلاسل الإمداد في التجارة الدولية: مبادرة المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٢٢ ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠. مركز جيل البحث العلمي. على الرابط:

<https://jilrc.com/archives/16641>

الجزار، سارة. (٢٠٢٣). تأثير التوتُّرات في البحر الأحمر على سلاسل التوريد العالمية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (٢٠٢٤). النشرة الشهرية. مايو، ٢٠٢٤. على الرابط:

<https://www.capmas.gov.eg/>

حسن، هاجر. (٢٠٢٤). المؤشرات العالمية للممرات الملاحية والتجارية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء.

سلمان، ممدوح. (٢٠٢٣). تداعيات حرب غزة على أمن البحر الأحمر، رئاسة مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

شتات، منصور عبد الحميد. (٢٠١٩). الانحراف العقدي عند الحوثيين، وآثاره المعاصرة. مجلة كلية الدراسات الإسلامية بنين بأسوان. من الرابط:

[https://fish.journals.ekb.eg/article\\_65681\\_of08ab02698a0c168a40653e056fd8cd.pdf](https://fish.journals.ekb.eg/article_65681_of08ab02698a0c168a40653e056fd8cd.pdf)

شجادة، شادي؛ أورفه، مالا. (٢٠٢٤). تداعيات جائحة كوفيد - ١٩ والأزمة الروسية الأوكرانية على سلاسل التوريد العالمية: دراسة حالة قناة السويس . مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء.

عباس، هجوى؛ مكى، إسماعيل (٢٠١٩). دور سلاسل الإمداد فى أداء المنشآت الصناعية: دراسة حالة مجموعة جيااد الصناعية. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

عبد النبي، نشوى. (٢٠٢٤). التوتُّرات الجيوسياسية الإقليمية والعالمية والتغيُّرات المناخية... وأثرها فى قطاعي الشحن واللوجستيات، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء.

عفان، منال. (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتطوير استخدام سلاسل القيمة العالمية فى تفسير أنماط التجارة الدولية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. (٢)٢٤.

غرفة أبي ظبي التجارية. (٢٠٢٠). كيف يُمكن أن تتحوّل المنطقة كبديل استراتيجي للإمداد؟ سلاسل الإمداد الرقمية فى التجارة والصناعة. على الرابط:

<https://www.abudhabichamber.ae/MediaCentre/News/NewStrategy-Feb23>

كدسة، ناصر ؛ القحطاني، محمد. (٢٠١٦) ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات فى المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٣٦ (١).

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA). (٢٠٢٤). معجم مصطلحات إحصاءات النقل. الأمم المتحدة. على الرابط:

<https://www.unescwa.org/ar/sd-glossary>

مجلس الوزراء. (٢٠٢٤). تعميق اندماج مصر فى سلاسل الإمداد والقيمة العالمية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء.

المنطقة الاقتصادية لقناة السويس. (٢٠٢٤). على الرابط:

<http://sczone.eg>

نويجي، عبد العزيز. (٢٠٢٣). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، ٤١ (٣).

وزارة البترول والثروة المعدنية. (٢٠٢٤). على الرابط:

<https://www.petroileum.gov.eg/>

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٣). رؤية مصر ٢٠٣٠، الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة. على الرابط:

<https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=115>

### المراجع باللغة الإنجليزية:

Alessandria, G., Khan, S., Khederlarian, A., Mix, C., Ruhl, & K. (2023). The Aggregate Effects of Global and Local Supply Chain Disruptions: 2020–2022. *Journal of International Economics*. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199623000740>

Attia, A. (2016). The Effect of Triple-A Supply Chain on Performance Applied to the Egyptian Textile Industry. *International Journal of Integrated Supply Management*. DOI: 10.1504/IJISM.2016.081264

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Pearson Education. Sixth edition. ISBN 978-0-13-380020-3.

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 3rd edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Dubey, S., Singh, R., P Singh, S., & Mishra, A. (2020). A Brief Study of Value Chain and Supply Chain. Agriculture Development and Economic Transformation in Global Scenario; Chapter one. Mahima Publications 194, Karaundi, Banaras Hindu University. India. pp: 177- 183. Retrieved from:

[https://www.researchgate.net/publication/344374264\\_A\\_BRIEF\\_STUDY\\_OF\\_VALUE\\_CHAIN\\_AND\\_SUPPLY\\_CHAIN](https://www.researchgate.net/publication/344374264_A_BRIEF_STUDY_OF_VALUE_CHAIN_AND_SUPPLY_CHAIN)

El-Nakib, I. (2012). Examining the Flows of Information in Supply Chains; A Study of Pharmaceutical Companies in the Egyptian Market. Conference, the Global Conference in Operations and Supply Chain Management (GCOM 2012), Indonesia. DOI:10.13140/RG.2.1.4773.8729

Felea, M., & Albastroiu, I. (2013). Defining the Concept of Supply Chain Management and its Relevance to Romanian Academics and Practitioners. *Amfiteatru Economic* 15(33), P: 74-88

International Monetary Fund (IMF). (2024). Moderating Inflation and Steady Growth Open Path to Soft Landing. *World Economic Outlook Update*. IMF. Retrieved from:

Kandil, O., & Abd El Aziz, R. (2018). Evaluating the Supply Chain Information Flow in Egyptian SMEs Using Six Sigma; A Case Study. *International Journal of Lean Six Sigma*. DOI: 10.1108/IJLSS-10-2016-0066

Macchion, L., & Fornasiero, R. (2021). Global–Local Supply Chain Configurations for Different Production Strategies; A Comparison Between Traditional and Customized Productions. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 25 (2), 290-309. doi:10.1108/JFMM-12-2019-0269.

Mariasingham, M., Lumba, A., & Jabagat, C. (2023). Global Value Chain Development Report 2023: Resilience and Sustainable GVCS in Turbulent Times. Research Institute for Global Value Chains at the University of International Business and Economics, Asian Development Bank, the Institute of Developing Economies–Japan External Trade Organization and the World Trade Organization. Retrieved from: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/gvc\\_dev\\_rep23\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvc_dev_rep23_e.htm)

Moffat, L., & Poitiers, N. (2024) ‘Global Supply Chains: Lessons from a Decade of Disruption’, Working Paper 05/2024, Bruegel.

Pharma Boardroom. (2023). Delivering the Dream: Egypt. Healthcare and Lifesciences Review. Retrieved from: <https://pharmaboardroom.com/country-reports> /Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0020731419897580>

Raj, A., Mukherjee, A., Jabbour, A., & Srivastava, S. (2022). Supply Chain Management During and Post-COVID-19 Pandemic: Mitigation Strategies and Practical Lessons Learned. Journal of Business Research. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.037>

Said, R., & Mamdouh, A. (2016). Services Contribution to Value Chains: A Case Study of the Egyptian Food Processing Sector. The Egyptian Center for Economic Studies (ECES). Working Paper No.198.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024) . Navigation Troubled Waters: Impact to Global Trade of Disruption of Shipping Routes in Red Sea, Black Sea and Panama Canal. (UNCTAD). UNCTAD Rapid Assessment. February 2024. Retrieved from: [https://unctad.org/system/files/officialdocument/osginf2024d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/officialdocument/osginf2024d2_en.pdf)

UNCTAD. (2022). Review of Maritime Transport 2022. Geneva.

UNCTAD. (2024, a). Unprecedented Shipping Disruptions Raise Risk to Global Trade, UNCTAD Warns. The United Nations Trade and Development. Retrieved from:

<https://unctad.org/press-material/disruptions-key-global-shipping-route-suez-canal-panama-canal-and-black-sea-signal>

UNCTAD. (2024,b). Global Trade Update. Geneva. Retrieved from:

<https://unctad.org/publication/global-trade-update-july-2024>

World Bank (The International Bank for Reconstruction and Development). (2023). Connecting to Compete 2023, Trade Logistics in Uncertain Global Economy, Economy; The Logistics Performance Index and Its Indicators. Washington.

World Bank (The International Bank for Reconstruction and Development). (2024). Transport Global Practice, The Container Port Performance 2023, A Comparable Assessment of Performance Based on Vessel Time in Port. Washington.

Yilmazkuday, H. (2024). Global Versus Domestic Supply Chain Disruptions; Implications for Inflation and Economic Confidence. Available at SSRN;

<https://ssrn.com/abstract=4705488> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4705488>

