مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (10) العدد (9) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (10) No. (9) 2026

التأثيرات الاقتصادية للحروب على سلاسل الإمداد الدولية (حرب أوكرانيا نموذجاً)

الدكتور ذو الفقار علي عبود*

(تاريخ الإيداع 3/ 6/2026 – تاريخ النشر 19/7/ 2026)

□ ملخّص □

تمثّل الحرب الروسية الأوكرانية (ما تسميه روسيا بالعملية العسكرية الخاصة في أوكرانيا)، التي اندلعت في شباط 2022، إحدى أكبر الصدمات الجيوسياسية لسلاسل التوريد والإمداد الدولية في القرن الحادي والعشرين. ويتناول هذا البحث تحليلاً للآثار العديدة لهذه الحرب على سلاسل الإمداد الدولية خلال الفترة (2022–2026) من خلال مراجعة منهجية للأدبيات والبيانات الصادرة عن المؤسسات الدولية، ويحدد البحث خمسة مجالات رئيسية للاضطراب في سلاسل الإمداد الدولية: أمن الغذاء، أسواق الطاقة، المواد الخام الحيوية، الاختناقات اللوجستية، واستجابات الأسواق المالية.

وقد أظهرت النتائج أن الحرب تسببت في إعادة تشكيل جذري لتدفقات الطاقة، حيث انخفضت صادرات الغاز الروسي إلى أوروبا من 201.7 مليار متر مكعب في 2021 إلى 15 مليار في 2024، كما تضررت صادرات الحبوب الأوكرانية التي كانت تؤلف 30% من التجارة العالمية للقمح. وتُظهر الدراسة أن الشركات تبنّت استراتيجيات تكيُّف مثل تنويع المورّدين، بناء المخزونات الاستراتيجية، وتسريع الرقمنة. ويخلص البحث إلى أن التغييرات التي أحدثتْها الحرب ليست مؤقتة، بل تمثّل تحولاً هيكلياً دائماً نحو سلاسل توريد أكثر مرونة وأقل اعتماداً على الكفاءة على حساب المخاطر.

الكلمات المفتاحية: حرب أوكرانيا، سلاسل الإمداد، الأمن الغذائي، اضطراب الطاقة، إعادة هيكلة سلاسل الإمداد.

*أستاذ مساعد في قسم الاقتصاد التخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة اللاذقية– سوريا.
zoulfikar.abboud@latakia-univ.edu.sy

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (10) العدد (9) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (10) No. (9) 2026

The Economic Impact of Wars on International Supply Chains (The Ukraine War as a Case Study)

Dr. Zoulfikar Ali Abboud*

(Received 3/6/2026.Accepted 19/7/2026)

□ABSTRACT □

The Russian-Ukrainian war (what Russia calls the special military operation in Ukraine), which erupted in February 2022, represents one of the most significant geopolitical shocks to global supply chains in the 21st century. This research provides a comprehensive analysis of the war's numerous impacts on international supply chains during the period 2022–2026. Through a systematic review of literature and data from international institutions, the research identifies five key areas of disruption to international supply chains: food security, energy markets, vital raw materials, logistical bottlenecks, and financial market responses.

The findings revealed that the war has fundamentally reshaped energy flows, with Russian gas exports to Europe plummeting from 201.7 billion cubic meters in 2021 to 15 billion in 2024. Ukrainian grain exports, which accounted for 30% of global wheat trade, were also disrupted. The study shows that companies have adopted adaptive strategies such as diversifying suppliers, building strategic reserves, and accelerating digitalization. The research concludes that the changes brought about by the war are not temporary but represent a permanent structural shift toward more resilient supply chains that prioritize efficiency over risk.

Keywords: Ukraine war, supply chains, food security, energy disruption, restructuring of supply chains.

*Assistant Professor in the Department of Economics and Planning - Faculty of Economics - Latakia University - Syria. zoulfikar.abboud@latakia-univ.edu.sy

1. المقدمة:

تعدّ سلاسل الإمداد الدولية شبكة مرنة من العمليات يمكنها امتصاص الصدمات بسهولة، فالعولمة التي ربطت المصانع والموانئ والأسواق ببعضها البعض جعلت من أي اضطراب جيوسياسي في منطقة ما قادراً على إرباك التجارة الدولية بأكملها، حيث أصبحت سلاسل التوريد العالمية أكثر ترابطاً وتعقيداً على مدى العقود الماضية، ما خلق كفاءات اقتصادية كبيرة ولكن في نفس الوقت نقاط ضعف متزايدة تجاه الصدمات الخارجية. ففي أعقاب جائحة كوفيد-19 تم الكشف عن هشاشة هذه السلاسل، ثم جاءت الحرب في أوكرانيا لتشكّل اختباراً أشد وضوحاً. فمنذ 24 شباط 2022، لم تقتصر تداعيات الحرب على المجالين السياسي والإنساني، بل امتدت لتحدث اضطراباً في اقتصادات العالم وهياكل إمداداته.

وتُعد روسيا وأوكرانيا من الفاعلين الرئيسيين في أسواق السلع الأساسية. فقبل الحرب، كانت روسيا توفّر حوالي 14% من النفط العالمي و9% من الغاز الطبيعي، وكانت المورّد الأكبر للاتحاد الأوروبي بنسبة 40% من احتياجاته. في المقابل، كانت أوكرانيا من كبار منتجي الغذاء في العالم، حيث تساهم مع روسيا بنحو 30% من تجارة القمح العالمية، و32% من الشعير، و50% من زيت عباد الشمس. هذا الاعتماد المتبادل جعل من تأثير الحرب فورياً وشاملاً.

إن الصدمات الاقتصادية الحالية تتجاوز بكثير نماذج المخاطر التقليدية التي اعتمدتها الشركات لعقود، والقائمة على مفهوم التحوط في الوقت المناسب وتعظيم الكفاءة. لذلك أصبح من الضروري فهم آليات التأثير الجديدة للصدمات وسُبل التكيّف.

1-1مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة هذا البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس: ما هي نتائج حرب أوكرانيا على سلاسل الإمداد الدولية؟. ويندرج تحت السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية وهي: ما هي سلاسل الإمداد؟ كيف دفعت الحرب لحدوث أزمة في سلاسل الإمداد؟ ما هي نتائج أزمة سلاسل الإمداد محليا وإقليمياً وعالمياً؟ وهل أثّرت على تداول منتجات معينة داخل الأسواق؟.

مراجعة الدراسات السابقة:

1- **دراسة آية بدر (2023): الأزمة الأوكرانية والعلاقات الروسية العربية: تداعيات ومبادرات.** في كتاب التقرير الروسي السنوي، مركز الحوار للدراسات. الناشر: المؤسسة الروسية المصرية للثقافة، ص ص (90- 104). تناولت دراسة بدر التحولات التي طرأت على العلاقات العربية الروسية على مدار عام 2022، وما شهده مسار العلاقات من منعطفات وتحولات منذ اندلاع الأزمة الروسية الأوكرانية. خلصت الدراسة إلى أن الأزمة الروسية الأوكرانية تؤثر سلباً على قدرة مصنّعي الأسلحة الروسية على توفير الإمدادات من الأسلحة لمستورديها بفعل تنامي الضغوط لتوفير احتياجات الجيش الروسي ذاته. بينما شهد عام 2022 تعزيز الاتصال العربي الروسي عبر مختلف القنوات.

2- **دراسة ميلاد مسعود محمود نمريش (2025): الحرب الروسية الأوكرانية وتداعياتها على الدول الأوروبية وحلف الناتو.** المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (Online ISSN: 2957-5907). تناولت الدراسة تداعيات الحرب على أسواق الطاقة والتضخم، وخلصت الدراسة إلى أن هذه الحرب أعادت تشكيل المشهد الجيوسياسي العالمي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وكذلك المنهج

التاريخي ومنهج المصلحة القومية، والذي ينتمي إلى المدرسة الواقعية في إدارة العلاقات الدولية. وخلصت الدراسة إلى أن هذه الحرب أعادت تشكيل المشهد الجيوسياسي العالمي.

3- **دراسة واقف السدون (2022): تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية على الشرق الأوسط: التحديات والفرص. مركز دراسات الشرق الأوسط.** ترى دراسة السدون أن العقوبات الاقتصادية التي فرضها الغرب وحلفاؤه على روسيا كانت أقسى من كل العقوبات التي فُرضت على الاتحاد السوفييتي السابق خلال حقبة الحرب الباردة. وأصبحت روسيا البلد الأول في العالم من حيث عدد العقوبات الدولية المفروضة عليها، ما ترك تأثيرات متعددة على سلاسل الإمداد الدولية، فحاجة الغرب لإمدادات الطاقة ستعطي دوراً أكبر لدول منطقة الشرق الأوسط المنتجة للنفط.

1-2أهمية البحث:

في هذا العام 2026، وبعد مرور أربع سنوات على بدء الحرب، لم تعد تأثيرات الحرب مؤقتة أو عابرة، بل أصبحت تحولات هيكلية دائمة في الاقتصاد العالمي. لذلك تأتي أهمية هذا البحث من تقديمه تقييماً تحليلياً لهذه التحولات، مدعوماً ببيانات رقمية وتحليلات موضوعية، ما يجعله أداة لفهم الواقع الجديد للتجارة العالمية، إضافةً إلى أن البحث يقدّم تحليلاً لنقاط الضعف في سلاسل التوريد الدولية، خاصةً في قطاعات الأمن الغذائي وأمن الطاقة، ما يعطيه أهمية علمية وتطبيقية وتنموية.

1-3أهداف البحث:

1- تحديد آليات الاضطراب الرئيسية في سلاسل الإمداد الناتجة عن الحرب الأوكرانية.

2- تحليل التأثيرات المختلفة للحرب عبر القطاعات (الغذاء، الطاقة، المواد الخام) والمناطق الجغرافية.

3- رصد وتقييم استراتيجيات التكيّف التي ظهرت على مستوى الشركات والدول.

4- استشراف التغييرات الهيكلية طويلة الأجل المتوقعة في تكوين سلاسل التوريد العالمية.

2. مواد البحث وطرائقه:

2-1الحدود المكانية الزمانية:

الحدود المكانية: منطقة أوراسيا جيو سياسياً.

الحدد الزمانية: من عام 2022 ولغاية عام 2026.

2-2منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة تشابك العلاقات الدولية والاقتصادية وصراع المصالح بين روسيا وأوكرانيا حول أولويات التحالفات الاقتصادية والسياسية من جهة، كما استخدم الباحث أداة التحليل الجيوبولتيكي (الجغرافي- السياسي) الذي يعطي وزناً للموقع الجغرافي والمناخ والموارد في العلاقات الدولية، لتحليل وفهم النزاع والتنافس الاقتصادي والسياسي اعتماداً على الخريطة الجغرافية للواقع من جهة ثانية.

3. نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: سلاسل الإمداد الدولية:

1- مفهوم سلاسل الإمداد الدولية:

سلاسل الإمداد supply chains هي شبكة متكاملة ومترابطة من مجموعة من المؤسسات، والأفراد والمصادر، والتقنيات التكنولوجية، والأنشطة، وهي عناصر تشارك في تصنيع وبيع المنتجات. ويحظى مجال سلاسل الإمداد بتنافس كبير بين المؤسسات التي تسعى كل واحدة منها إلى تلبية احتياجات العملاء والاعتماد على أحدث التقنيات التكنولوجية. وتتضمن سلاسل الإمداد مجموعة من المكونات الأساسية تشمل: الموردون Suppliers، الشركات المُصنِّعة، المستودعات، مراكز التوزيع، النقل، تجار التجزئة والعملاء (خليفة، 2023).

وتبدأ سلاسل الإمداد بتسليم المواد الخام Raw materials من المورّد إلى الشركة المصنّعة، وتنتهي بتسليم المنتَج النهائي أو الخدمة إلى المستهلك النهائي، أي أنها الخطوات التي تتخذها المنظمات لتوصيل المنتَج أو الخدمة من حالتها الخام وصولاً إلى العميل النهائي. وتقوم المنظمات بشكل دوري بتطوير سلاسل الإمداد، حتى تتمكن من تقليل تكاليفها وتظل قادرةً على المنافسة في مجال الأعمال (mdd.sa, 2023).

2- إدارة سلاسل الإمداد الدولية:

بحسب تعريف رابطة إدارة سلاسل الإمداد ASCM فإن إدارة سلسلة الإمداد Supply Chain Management، هي تصميم أنشطة سلسلة التوريد وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها بهدف تحقيق صافي القيمة، وبناء بنية تحتية تنافسية، والاستفادة من الخدمات اللوجستية العالمية، ومزامنة العرض مع الطلب، وقياس الأداء عالمياً (ASCM, 2026).

وحسب تعريف منظمة إدارة سلاسل الإمداد CSCMP هي تخطيط وإدارة جميع الأنشطة المشاركة في تحديد المصادر والمشتريات والتحويل وجميع أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية. فهي عملية تقوم على التعاون بين شركاء القنوات، الذين يمكن أن يكونوا مورّدين ووسطاء Brokers ومقدمي خدمات من جهات خارجية وعملاء، وفي جوهرها، تدمج إدارة سلسلة التوريد إدارة العرض والطلب داخل الشركات وعبرها (salla, 2026).

كما يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد على أنها عملية إدارة تدفق إنتاج السلع والخدمات، بدءاً من شراء المواد الخام حتى تسليم المنتَج بصورته النهائية إلى العملاء. كما أنها عملية مراقبة وتطوير وتوزيع السلع والخدمات، وذلك عند تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، استناداً على كفاءة العمليات الإنتاجية، بغرض الحد من الهدر، وتعزيز رضى العملاء، والحصول على ميزة تنافسية في السوق (bakkah, 2026).

3- مهام سلاسل الإمداد:

تشمل إدارة سلسلة الامداد العديد من المهام، من التخطيط والتنفيذ، إلى عمليات حركة المواد الخام ورأس المال والمعلومات، وتعمل على تحديد مصادر المواد الخام وإدارة المخزون Inventory Management والتخزين Storage، كما تعمل على تقسيم المنتجات وإعادة الفائض أو المعيب. وهي تتضمن المهام الآتية (قيراطي، 2025):

3-1- الشراء Purchase: يتضمن ذلك شراء المواد المطلوبة لتصنيع المنتجات من قبل المورّدين، وهي أهم مهام سلاسل الإمداد الرئيسية، على أن تتم عملية الشراء وفقاً للوقت المحدد، بعد التنسيق والتعاون بين المنتجين والموردين.

3-2- العمليات Operations: هي مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على خطوة التنبؤ بالطلب والذي يجب أن يتناسب مع عدد الوحدات المحدد بيعها في جدول زمني معين، من أجل تصنيع الكميات المناسبة التي تلبي احتياجات المستهلك (رفاعي، 2006).

3-3- اللوجستيات Logistics: تستند اللوجستيات على التنسيق بين جميع أنشطة سلاسل الإمداد، مثل إدارة المخزون والتخزين والنقل. ويتطلب هذا التنسيق التواصل الفعّال لضمان وصول المنتجات النهائية إلى المستهلكين، بما يطابق توقعاتهم (سليمان، 2024).

3-4- إدارة الموارد Resource Management: تتكون الموارد من العمالة، والمواد الخام، والتقنيات التكنولوجية المستخدمة في نقل السلع. أما عملية إدارة الموارد فهي تستند إلى تخطيط الموارد وتنظيمها والتحكّم فيها. وهي عملية تتطلّب تخصيص الموارد بشكل فعّال بما يضمن الكفاءة في سلاسل الإمداد (الشامي، 2015).

3-5- تدفق المعلومات Information flow: يرتبط تدفق المعلومات بنوع المعلومات المستخدَمة وكيفية انتقالها بين كافة العاملين في نظام سلسلة التوريد. وقد يترتب عليها حدوث أخطاء أو تأخيرات في النقل نتيجة عدم فاعلية عملية تدفق المعلومات. ويجب أن يعتمد هذا النشاط على نظام منهجي في تدفق المعلومات ومشاركتها، مع ضمان صحّة البيانات المستخدمة لضمان اتخاذ القرارات المناسبة (مغازي، 2022).

4- أهم المصطلحات المستخدمة في إدارة سلاسل الإمداد الدولية (اليوسفي، 2024) و(الزعبي، 2015):

- وثيقة الشحن Bill of Lading: هي مستند يتضمن بيانات البضائع عند النقل براً أو بحراً أو جواً.
- الطلب المتأخر Back Ordering: هو طلب عميل لمنتَج غير متاح في المستودع.
- الطلب الشامل Blanket Order: هو طلب بشراء كميات من منتَج ما، دون تحديد وقت معيّن للشراء.
- المستودع الجمركي Bonded Warehouse: هو المخزَن الخاص بالبضائع التي تُفرض عليها الضرائب، ويخضع لإدارة مصلحة الجمارك أو جهة حكومية ما (سايح، 2022).
- الشّحنة Consignment: هي البضائع المخزّنة وإدارتها من قبل الموكّل الذي يُعرف بمالك مستودع خارجي.
- التخزين العابر Cross Docking: شحن البضائع بعد تخزينها لفترة أو دون تخزينها (مخلوف، 2024).
- الشحن المباشر Drop Shipment: أي الشحن المباشر من الموردين إلى العملاء.
- تجميع الشحنات Consolidation: تجميع شحنات بضائع مختلفة في حاوية واحدة، في حالة قلة وزن الشحنات الفردية.
- الإنتاج في الوقت المناسب JIT: تعني وصول كل مجموعة من البضائع في الوقت المناسب وتجهيزها تمهيداً للخطوة التالية، بهدف تطوير المخزون (رمزي، 2025).
- مُفكَّك Knocked Down: ويعني تفكيك كل منتج إلى عدة أجزاء حتى يسهل نقله (بن فارس، 2024).

ثانياً: آليات تأثير الحروب على سلاسل الإمداد:

تؤدي الحروب إلى تزايد المواقف المعارضة لظاهرة العولمة والتكامل الاقتصادي العالمي وحرية التجارة. كما تؤدي إلى تبنّي المزيد من السياسات الحمائية، وخاصةً مع عودة أزمات سلاسل الإمداد، والتي زاد تأثيرها بفعل العقوبات المفروضة على روسيا والتهديد بفرض عقوبات على دول أخرى. ويتبع ذلك زيادة الشكوك في المؤسسات المالية الدولية، والآليات المتعارف عليها مثل آلية سويفت. أما سياسياً، فيدعم ذلك من حظوظ انتخاب زعماء سياسيين من أنصار الحروب التجارية والسياسات الحمائية، وهو ما يؤثّر سلباً على الاقتصاد الدولي بشكل عام.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تصاعداً في حدة الأزمات الجيوسياسية حول العالم، بدءاً من النزاعات المسلحة، مروراً بالعقوبات الاقتصادية، وصولاً إلى التوترات التجارية بين الدول الكبرى. وهذه الاضطرابات لا تؤثر سياسياً فقط ، بل تمتد تداعياتها بشكل مباشر إلى سلاسل الإمداد الغذائي العالمية، مهددةً الأمن الغذائي لملايين البشر. ويتمظهر تأثير الحروب على سلاسل الإمداد من خلال الآليات الآتية (World Economic Forum2026):

1- تعطيل طرق النقل والشحن: ما يطيل زمن وصول الإمدادات ويرفع تكاليف الشحن.

2- ارتفاع أسعار الطاقة ما ينعكس على تكاليف إنتاج ونقل الغذاء.

3- القيود التجارية والعقوبات: يؤدي فرض قيود على الصادرات أو الواردات إلى نقص حاد في بعض الأسواق.

4- تراجع الإنتاج المحلي: يتراجع النشاط الزراعي في الدول المتأثرة بسبب النزوح، وتدمير الأراضي، وفقدان الموارد.

ثالثاً: تأثير الحرب الأوكرانية على سلاسل الإمداد الدولية:

3-1- قطاع الطاقة:

يمثّل قطاع الطاقة أكثر القطاعات تأثراً بالحرب وأسرعها تغيراً، فقد كانت أوروبا تعتمد بشكل كبير على الغاز الروسي عبر خطوط الأنابيب، لكن الحرب قلبت هذه العلاقة عكسياً، وقد أدت الحرب إلى إعادة تشكيل خريطة التدفقات.

3-1-1- الغاز الطبيعي:

كان خط نورد ستريم 1 الشريان الرئيسي لنقل الغاز الروسي إلى أوروبا، لكنه تعرض للتخريب، وتوقفت جميع خطوط الأنابيب الرئيسية (نورد ستريم، يا مال-أوروبا) عن العمل تدريجياً. وبحلول عام 2024، انخفضت شحنات الغاز الروسي إلى الاتحاد الأوروبي إلى 15 مليار متر مكعب فقط، مقارنة بـ 201.7 مليار متر مكعب في عام 2021، أي بانخفاض كبير يتجاوز 92 %، وأصبح خط تُرك ستريم عبر تركيا هو المسار الوحيد المتبقي لضخ كميات محدود. والجدول الآتي بوضح تراجع صادرات الغاز الروسي إلى أوروبا.

جدول (1): صادرات الغاز الروسي إلى أوروبا خلال الفترة (2021-2024)

العام	2021	2022	2023	2024
الكميات المصدّرة من الغاز (مليار متر مكعب)	201.7	100	28.3	15
نسبة الانخفاض (%)	0	49.57	28.003	53.003

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات (ECFS, 2024).

3-1-2- النفط الخام:

واجهت روسيا حظراً أوروبياً وسقفاً لسعر النفط حدّدته مجموعة السبع عند 60 دولاراً للبرميل. وردّاً على ذلك، أعادت روسيا توجيه صادراتها نحو آسيا، وخاصةً إلى الهند والصين، مستخدمةً أسطول الظل من الناقلات القديمة للالتفاف على العقوبات. وأصبحت الصين أكبر شريك تجاري، حيث شكّل الوقود والمعادن 70% من تجارتها مع روسيا، فيما تعدّ الهند مستورداً رئيسياً للنفط الروسي، معتمدتين على العملات المحلية واليوان لتقليل الاعتماد على الدولار. وزادت الهند وارداتها من النفط الخام الروسي بشكل ملحوظ، حيث مثّل النفط معظم وارداتها من روسيا. وتُعد شركة ريلاينس الهندية من أكبر المستوردين للنفط الروسي، حيث استحوذت على نحو 50% من تدفقات النفط الروسي إلى الهند، وتُجبر الهند على دفع ثمن النفط الخام لروسيا باليوان الصيني، ما يعزّز دور العملة الصينية. والجدول الآتي يوضح نسبة نمو صادرات روسيا إلى الصين خلال عام 2025م:

الجدول (2) نسبة نمو صادرات روسيا إلى الصين خلال عام 2025م (%):

القطاع	الطاقة	النفط	المعادن
نسبة النمو %	25	70	80

المصدر (من إعداد الباحث بالاستناد إلى (Freight Amigo. 2025).

3-1-3- تحوُّل السوق:

حل موردون جدد محل روسيا في ملء الفراغ الأوروبي. وقفزت صادرات الغاز الطبيعي المسال الأمريكي إلى أوروبا من حوالي 17 مليون طن سنوياً قبل الحرب إلى أكثر من 50 مليون طن في 2023، كما عزّزت قطر والنرويج حصتهما في السوق الأوروبية (Sarwar, D., & Rye, S. 2025).

3-2- تأثيرات الحرب على قطاع الغذاء والزراعة:

قبل الحرب، كان العالم يعتمد على أوكرانيا وروسيا كأحد أهم سلال الغذاء العالمية. وتسببت الحرب في تعطيل هذا التدفق بشكل كبير.

3-2-1- تعطيل الصادرات الزراعية:

أدى الحصار البحري الروسي للموانئ الأوكرانية على البحر الأسود إلى منع تصدير ملايين الأطنان من الحبوب والزيوت النباتية. وبالرغم من اتفاقية مبادرة حبوب البحر الأسود (Black Sea Grain Initiative)بوساطة تركية وأممية في صيف 2022، والتي سمحت باستئناف محدود للصادرات، إلا أن روسيا انسحبت منها في تموز 2023، ما أعاد حالة عدم الاستقرار (Korovkin. 2024).

3-2-2- ارتفاع أسعار المواد الغذائية:

قفزت أسعار السلع الغذائية الأساسية بشكل كبير نتيجة النقص الحاد في المعروض. وارتفعت أسعار القمح بنسبة 30% في عام 2022، وبقيت في عام 2025 أعلى بنسبة 20% من مستويات ما قبل الحرب. وقد عانت الدول المستوردة الصافية، خاصةً في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (مثل مصر ولبنان والصومال)، من موجة تضخم غذائي حاد (Sathe. 2022).

جدول (3): حصة روسيا وأوكرانيا في التجارة العالمية للسلع الأساسية:

السلعة	حصة روسيا (%)	حصة أوكرانيا (%)	التأثير الرئيس للحرب
القمح	8	12	نقص حاد في الإمداد للدول النامية

زيت عباد الشمس	23	27	ارتفاع كبير في الأسعار العالمية
النفط الخام	11	1	إعادة توجيه التدفقات نحو آسيا
الغاز الطبيعي	17	–	انهيار السوق الأوروبية
الذُّرة	2	6	اضطراب في أعلاف الحيوانات الأوروبية
السماد (البوتاس)	18	–	ارتفاع تكاليف الإنتاج الزراعي عالمياً

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (البنّا، 2023).

3-2-3- تأثيرات أخرى:

امتد التأثير إلى مستلزمات الإنتاج الزراعي، فروسيا هي منتج رئيسي للأسمدة، وتسببت العقوبات وصعوبات النقل في ارتفاع أسعار الأسمدة بنسبة 50%، ما زاد من العجز للمزارعين في جميع أنحاء العالم وهدّد الأمن الغذائي في المستقبل.

3-3- قطاع المواد الخام والتكنلوجيا:

إلى جانب الطاقة والغذاء، تؤدي كل من روسيا وأوكرانيا دوراً حاسماً في توفير المواد الخام اللازمة للصناعات التكنولوجية الحديثة، وأبرزها:

3-3-1- غاز النيون:

كانت أوكرانيا توفر حوالي 90% من غاز النيون عالي النقاء المستخدم في صناعة أشباه الموصلات (الرقائق الالكترونية)، وتسبب تدمير الشركات المنتجة له في ميناء أوديسا في نقص حاد وارتفاع أسعار الرقائق، ما فاقم أزمة أشباه الموصلات العالمية التي بدأت خلال الجائحة (DeCarlo, 2022).

3-3-2- النيكل والبلاديوم:

تعدّ روسيا منتجاً رئيسياً للنيكل المستخدَم في بطاريات السيارات الكهربائية والفولاذ المقاوم للصدأ، والبلاديوم المستخدَم في المحولات المحفّزة للسيارات. وقد تسببت العقوبات وتقّلص التجارة في تقلبات حادة في أسعار هذه المعادن (SFPB, 2025).

3-3-3- التكلفة المالية للاضطرابات:

لم تقتصر الخسائر على ندرة السلع فقط، بل تجلت في أرقام مالية ضخمة. وكشفت تقارير لوجستية أن الاضطرابات في الخدمات اللوجستية تكلّف قطاع التكنولوجيا العالمي حوالي 16 مليار دولار سنوياً، وهو ما يمثل نحو 8% من قيمة سوق لوجستيات التكنولوجيا. وبشكل عام، أفادت شركات أن متوسط خسارة الإيرادات بسبب اضطرابات سلاسل التوريد بلغ 5%، مع ثلث الشركات المشاركة في استطلاعات تعاني من خسائر أكبر (SFPB. 2025).

الجدول (4): الآثار المالية والتشغيلية للاضطرابات جرّاء الحرب على الشركات العالمية:

المؤشر	النسبة المئوية للشركات المتضررة (%)
زيادة شكاوى العملاء بعد الاضطرابات	87
خسارة عقود أو أعمال نتيجة الاضطرابات	66
تضرّر سمعة العلامة التجارية	59
فقدان أكثر من شهر من الوقت الإنتاجي	50

عدم الاستعداد الكافي لتغييرات السياسات التجارية	75

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (Ngoc. 2022).

3-4- الاضطرابات اللوجستية نتيجة الحرب:

أغلقت الحرب الأوكرانية الأجواء والممرات البحرية التقليدية، ما أجبر شركات الشحن والطيران الدولية على إيجاد بدائل أكثر أماناً وأقل تكلفة.

3-4-1- إعادة رسم طرق التجارة الدولية:

أغلقت أوكرانيا مجالها الجوي منذ اليوم الأول للحرب، ومنَعَ الاتحاد الأوروبي الطائرات الروسية من دخول أجواءه، وردّت روسيا بالمثل على 36 دولة. وأدى ذلك إلى اضطرار ما بين 5-10% من الرحلات الجوية الدولية لتغيير مساراتها ما زاد من استهلاك الوقود والوقت. كما منحَ هذا الوضع ميزة تنافسية للخطوط الجوية الصينية التي لا تزال تحلّق في الأجواء الروسية القطبية لرحلاتها إلى أمريكا الشمالية .Freight (2025).

3-4-2- إيجاد طرق بديلة:

مع استمرار خطر الحصار في البحر الأسود، اكتسب طريق الممر الأوسط (Middle Corridor)الذي يربط آسيا الوسطى بالقوقاز وأوروبا أهمية متزايدة، حيث نما حجم الحركة عليه بنسبة 15%.

3-4-3- ارتفاع تكاليف التأمين والمخاطر:

قفزت أقساط التأمين على السفن العابرة للبحر الأسود بنسبة 300%، ما زاد من تكلفة السلع وجعل بعض الشحنات غير مجدية اقتصادياً (Ngoc. 2022).

3-4-4- استراتيجيات التكيّف والتحوّل الهيكلي:

في مواجهة هذه التحديات الهيكلية، لم يعد ممكناً الاعتماد على نماذج إدارة سلاسل التوريد التقليدية التي تركّز فقط على تقليل التكاليف (الكفاءة)، بل انتقلت الأولوية إلى المرونة والتكيّف. وتعدّ تكلفة المرونة والتكيف الهيكلي مفهوماً اقتصادياً يشير إلى التكاليف والموارد والتضحيات التي يتحملها أي اقتصاد أو مؤسسة من أجل إجراء تغييرات هيكلية (إعادة تنظيم أساليب الإنتاج، الأنظمة الإدارية، العمالة، أو الاستثمارات) لامتصاص الصدمات والتكيف مع المتغيرات. ويمكن تحديد ثلاثة مسارات زمنية للتكيف:

الأول: على المدى القصير: استمرارية الأعمال من خلال البحث عن مورِّدين بديلين فوريين واستخدام مخزون الطوارئ.

الثاني: على المدى المتوسط: بناء المرونة عبر تنويع قاعدة المورَّدين جغرافياً وزيادة المخزونات الاستراتيجية.

الثالث: على المدى الاستراتيجي: إعادة هيكلة استراتيجية للسلاسل، وتتضمن نقل الإنتاج إلى أقرب مصدر خارجي (Near shoring) أو للدول الصديقة (Friend-shoring)، واستخدام التكنولوجيا والرقمنة (مثل الذكاء الاصطناعي لتوقع الاضطرابات) لزيادة الشفافية. وقد أظهر استطلاع للمنتدى الاقتصادي العالمي أن 74% من قادة الأعمال يرون أن الاستثمار في مرونة سلاسل التوريد هو محرك للنمو، وليس مجرد تكلفة إضافية (Ngoc. 2022)).

4. الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

إن تأثيرات حرب أوكرانيا على سلاسل الإمداد الدولية ليست مؤقتة يمكن إصلاحها بتوقف الحرب، بل هي تحولات هيكلية دائمة يعاد تشكيل العالم على أساسها. ومن أهم هذه التحولات الهيكلية:

1- تجزئة سلاسل القيمة: يشهد العالم تحولاً من سوق عالمية واحدة إلى كتل جيو اقتصادية متعددة، وستصبح سلاسل التوريد أقصر وأكثر إقليمية، مع تحالفات جديدة قائمة على التقارب السياسي.

2- تفضيل الأمن على الكفاءة الاقتصادية: ستصبح المرونة والأمن الوطنيين (أمن الطاقة، أمن الغذاء) هدفاً استراتيجياً أعلى من تحقيق أقل تكلفة ممكنة. وهذا يعني عالماً قد تكون أسعار السلع فيه أعلى بشكل هيكلي مما كانت عليه قبل عام 2022.

3- تسريع الرقمنة: ستزداد وتيرة استخدام التكنولوجيا، وخاصةً الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، لزيادة الشفافية والتنبؤ بالاضطرابات وإدارتها بشكل استباقي.

4- إعادة تعريف الميزة التنافسية: في عالم التقلبات الهيكلية، لم تعد الميزة التنافسية للشركات تعتمد على حجم إنتاجها فقط، بل على قدرتها على التكيف، والتنبؤ، وبناء شبكات لوجستية مرنة وقابلة لإعادة التشكيل بسرعة.

التوصيات:

1- تطوير استراتيجيات وطنية للأمن الغذائي وأمن الطاقة وتجنُّب الاعتماد على مصدر واحد لأي سلعة استراتيجية، وتوزيع المخاطر.

2- إعادة تصميم نماذج إدارة سلاسل التوريد، الاستثمار في التكنولوجيا والرقمنة.

3- تطوير منتجات تأمينية جديدة وابتكار منتجات تأمينية تغطي انقطاعات سلاسل التوريد الناتجة عن الحروب والعقوبات وعدم الاستقرار السياسي.

4-: إنشاء آلية تمويل سريعة لدعم الدول النامية المستوردة للغذاء تحت إشراف الأمم المتحدة أو منظمة الأغذية والزراعة، وإنشاء نظام عالمي لرصد وتوقع أزمات الغذاء المرتبطة بالصراعات.

5- دراسة كيفية انتقال التأثيرات من القطاعات الأكثر تضرراً إلى القطاعات الأخرى، مثل تأثير ارتفاع أسعار الطاقة على تكاليف الإنتاج في الصناعات التحويلية.

خاتمة:

حرب أوكرانيا كانت بمثابة لحظة انفصام في تاريخ العولمة. فسلاسل القيمة العالمية لم تعد تتحرك بفعل الاعتبارات الاقتصادية فقط، بل أصبحت الجيوسياسية الجديدة هي بوصلة التطورات الاقتصادية والحروب التجارية بين الدول. ولقد أثبتت الحرب أن الاعتماد على مصدر واحد للطاقة أو الغذاء هو انتحار اقتصادي وأصبحَ الاتجاه نحو إعادة التوطين ضرورةً وليس خياراً. والخاسر الأكبر من الحرب هو الدول النامية المستوردة للغذاء فهي من يدفع الثمن الأكبر، ما يهدد بزيادة الجوع وعدم الاستقرار السياسي في مناطق كبرى مثل القرن الإفريقي والشرق الأوسط. وبالرغم من حجم الصدمة، فقد أظهرت الشركات والأسواق العالمية مرونة ملحوظة في إعادة توجيه التدفقات (وخاصةً في قطاع الطاقة)، رغم أن ذلك تم بتكلفة عالية. وقد استفادت الصين من الوضع الجديد بشكل مزدوج: كمنتِج رخيص للسلع لم يتأثر بالعقوبات المباشرة، وكسوق رئيسي للطاقة الروسية المخفضة السعر، ما عزز من قدرتها التنافسية.

في الختام، شكلت الحرب الأوكرانية اختباراً قاسياً للاقتصاد العالمي، وكشفت عن هشاشته في وجه الصدمات الجيوسياسية. ومع ذلك، فقد حفزت أيضاً حقبة جديدة من الإبداع في إدارة اللوجستيات والمخاطر، فالشركات والدول التي ستنجح في المستقبل هي تلك التي تتعلم من هذه الأزمة لبناء أنظمة قوية قادرة على الصمود في وجه أزمات المستقبل.

5. المراجع العربية والأجنبية:

المراجع العربية:

1- البنا، دنيا، 2023، *التداعيات الاقتصادية للحرب الروسية- الأوكرانية*. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين، ألمانيا.

2- الزعبي، علي فلاح، 2015، *إدارة التوزيع، مدخل تطبيقي متكامل*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمّان، الأردن.

3- الشامي، أحمد محمد، 2015، *إدارة المشتريات والمخازن*. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

4- اليوسفي، واضح محمد، 2024، *سلاسل التوريد*. كلية العلوم الإدارية، جامعة إقليم سبأ، الجمهورية اليمنية.

5- بن فارس، أماني، 2024، *إدارة سلاسل الإمداد*. قسم العلم التجارية، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة2، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

6- خليفه، آمال وصبحي عبد القوي، 2023. *أزمة سلاسل الإمداد ومستقبل العالم التجاري*. كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية- جامعة الإسكندرية – مصر. منشورات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين، ألمانيا، 9 آذار 2023.

7- رفاعي، عبد العزيز، 2006، *أساسيات إدارة سلاسل التوريد*. كلية التجارة، جامعة عين شمس. منشورات دار المنظومة، جمهورية مصر العربية.

8- رمزي، بلعلي، 2025، *اللوجستيك والإمداد*. قسم العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

9- سايح، الطيب، 2022، *استراتيجيات تحسين الأداء عبر إدارة سلسلة التوريد*. *مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية*، جامعة باتنة، المجلد (23)، العدد (02)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

10- سليمان، محمد أحمد، 2024، *إدارة اللوجيستيات وسلاسل الإمداد*. الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

11- قيراطي، عبد الرحمان ومحمد أحمد، 2025، *سلاسل التوريد العالمية*. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

12- مخلوف، مريم، 2024، *نماذج المخزون وسلسلة التوريد*. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

13- مغازي، شيرين، 2022، *إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد*. المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي. رأس البر. جمهورية مصر العربية.

14- ECFC، 2024، *دلالات ارتفاع صادرات الغاز الروسي إلى أوروبا*. مركز الإمارات للدراسات البحوث الاستراتيجية.

15- mdd.sa، 2023. *ما هي سلاسل الإمداد وأهميتها في الأعمال الصناعات المختلفة؟*.

المراجع الأجنبية:

1 - World Economic Forum. 2026, January 18. *Global Supply Chains Enter Era Of Structural Volatility, WEF Report Shows. BW Business world*.

2- SFPB .2025. *Palladium: Impact assessment for supply security*. Science for Policy Brief. European Commission.

3- STEMMLER, H., & Korn, T. .2022.. *Russia's war against Ukraine might persistently shift global supply chains. VoxEU Column*.

4- BAKKAH. 2026. *Supply Chain Management (SCM): Everything related to* 2 *supply chain management, logistics, and warehousing*

5- ASCM. 2026, *What is Supply Chain Management*?.

6-DECARLO, Samantha and Samuel Goodman. 2022. *Ukraine, Neon, and Semiconductors. U.S. International Trade Commission*. Executive Briefings on Trade, April 2022.

7- FREIGHT, Amigo. 2025. *Ukraine Conflict Impact on Global Supply Chains 2025*.

8- KOROVKIN, V., Makarin, A., & Miyauchi, Y. 2024. *Supply Chain Disruption and Reorganization: Evidence from Ukraine's War. SSRN Working Paper*. 22- Ngoc, N. M.,. 2022. *Russia-Ukraine war and risks to global supply chains. International Journal of Mechanical Engineering.*

9- SALLA. 2026. *Supply Chain Management*7

10- SARWAR, D., & Rye, S. 2025. *The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. Frontiers in Sustainable Food Systems*.

11- SATHE, S. 2022. *Global Supply Chain Imputations of Russia-Ukraine War. Journal of Supply Chain Management Systems*