

عنوان البحث

أثر المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي
(دراسة حالة تأثير الحرب بين ايران و اسرائيل)

إعداد الطالب/

أحمد خيرالله السماني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بسم الله الرحمن الرحيم

الأهداء

إلى روح والدي الحبيب

رحمك الله رحمةً واسعة وأسكنك فسيح جناته.

إلى من كان ضياءً لقلبي، وسندا لطريقي، وإن غاب وجهه بقي أثره حاضرا في روحي ودعائي.

إليك يا من غرست في نفسي قوة العزيمة وحب المعرفة، أهدي ثمرة هذا الجهد، راجيا أن يجعله الله نورا في قبرك ورفعته في ميزان حسناتك.

إلى والدتي الغالية

نبض الرحمة، ودعاء السكينة، ووجه الصبر الجميل.

إليك يا من كنتِ ولا تزالين مصدر الدعم الأول، وبوصلة الأمان، وسرّ الثبات.

لولا مساندتك ودعواتك لما اكتمل لهذا البحث أي طريق...

أهديك هذا العمل عرفانا وامتنانا ومحبة لا تنتهي.

إلى زوجتي العزيزة

رفيقة الروح والدرب، وملأذ قلبي في أوقات الإجهاد.

شكري لك لا يفي حقك، فقد كنتِ السند الذي أستند إليه حين يثقل الحمل، والطمأنينة التي تهدأ معها كل الضغوط.

لك أهدي هذا الجهد الذي شاركتني صعوباته، وكان حضورك فيه نورا لا يُنسى.

وختامًا، إلى أستاذي الفاضلين

سعادة الدكتور فيصل عبد الحميد

وسعادة الدكتور فيصل جراد

إلى من قدّم لي من العلم والتوجيه ما لا يُقدّر بثمن، وإلى ملاحظتهما العلمية التي رفعت مستوى هذا البحث،

ودعمهما المستمر الذي كان له أثر كبير في إتمامه، أهدي إليهما هذا العمل تقديرا واحتراما وامتنانًا.

شكر وتقدير

أَتَقَدِّمُ بخالص الشكر والامتنان إلى كل من أسهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في إتمام هذا البحث. وأولاً وقبل كل شيء، أتوجّه بالحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وعونه وسداد خطاي طوال رحلة البحث العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر لعائلتي الكريمة وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم المتواصلين، وعلى تفهمهم للظروف والتحديات التي رافقتني خلال مختلف مراحل هذا العمل. لقد كان إيمانهم بقدراتي مصدرًا دائمًا للتحفيز، ودافعًا قويًا للاستمرار والمثابرة.

ويسعدني كذلك أن أعبر عن بالغ امتناني لجامعة ميدأوشن لما وقّرت من بيئة أكاديمية محفّزة، وما أتاحت من موارد علمية وتسهيلات أسهمت بشكل جوهري في إنجاز هذا البحث والوصول به إلى صورته النهائية.

ولا يسعني إلا أن أتوجّه بخالص التقدير إلى مشرفي الفاضلين:

الدكتور الفيصّل عبد الحميد محمد

والدكتور فايز علي جراد

على ما قدّمه من توجيهات علمية رفيعة، وملاحظات بناءة، ودعم مستمر كان له أثر بالغ في صياغة الإطار المعرفي لهذا البحث وتعزيز جودته الأكاديمية.

كما أتقدّم بالشكر والعرفان للسادة الدكاترة المحكّمين ولعينة الدراسة على تعاونهم الكريم وانفتاحهم في تبادل المعرفة والخبرات، مما أثري محتوى البحث وعمّق نتائجه.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من قدّم دعماً أو نصيحة أو دعاء خلال هذه الرحلة العلمية، إن هذا الإنجاز يُعد ثمرة مشتركة لجهود عديدة، وأشعر بامتنان عميق لكل من كان له دور في ظهوره إلى النور.

الباحث

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر المخاطر الجيوسياسية الناشئة عن الصراع الإيراني-الإسرائيلي على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، في ظل تصاعد التوترات العسكرية في البحر الأحمر ومضيق هرمز وبقية الممرات البحرية الحيوية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من اعتماد اقتصادات الخليج بدرجة كبيرة على التجارة الدولية، والمرور البحري، وصادرات الطاقة، مما يجعل سلاسل الإمداد فيها أكثر عرضة للتقلبات الجيوسياسية مقارنة بغيرها من المناطق. وقد تم توظيف منهج وصفي-تحليلي قائم على مراجعة الأدبيات العالمية والتقارير الدولية عالية المصداقية، مثل Reuters و Bloomberg و BBC و Lloyd's List و Energy Intelligence، إضافة إلى تحليل البيانات الصادرة عن مؤسسات دولية مثل IMO و EIU، بهدف رصد التأثيرات الفعلية التي أحدثها الصراع على تدفق السلع والطاقة داخل وخارج دول الخليج.

وتوصل البحث إلى أن الاضطرابات الملاحية التي حدثت نتيجة الصراع - ومنها احتجاز السفن، وتحويل المسارات البحرية، وارتفاع تكاليف التأمين والشحن، وتزايد المخاطر في مضيق هرمز والبحر الأحمر- أدت إلى اختلالات واضحة في انسيابية سلاسل الإمداد الخليجية، وتسببت في زيادة زمن النقل وتذبذب انتظام الجداول التشغيلية، وانعكست مباشرة على تكلفة البضائع النهائية في الأسواق المحلية. كما أثبتت النتائج أن أمن الطاقة الخليجي تأثر بصورة غير مسبقة، خصوصاً مع ارتفاع تكاليف التأمين بنسبة تجاوزت 35% في بعض الفترات، واضطراب صادرات الغاز القطري، وتعرض صادرات النفط السعودية والإماراتية لضغوط تشغيلية متزايدة. وأظهرت الدراسة كذلك أن سلاسل الإمداد الغذائية والدوائية شهدت تأخراً ملحوظاً في وصول الإمدادات نتيجة التحويلات الدولية لمسارات الشحن حول القرن الإفريقي.

وقد تبين أن تأثيرات الحرب لم تكن موحدة على دول الخليج؛ حيث ظهرت تفاوتات مرتبطة بالموقع الجغرافي، والبنية التحتية اللوجستية، والاعتماد على الممرات البحرية. وكانت السعودية الأكثر تأثراً باضطرابات البحر الأحمر، بينما واجهت الإمارات مخاطر مباشرة مرتبطة باحتجاز السفن، وتعرضت الكويت لارتفاع غير مسبوق في أقساط التأمين نتيجة اعتمادها الكلي على مضيق هرمز، في حين تأثرت البحرين وقطر بشكل متباين تبعاً لترتيباتهما اللوجستية.

وتخلص الدراسة إلى أن المخاطر الجيوسياسية في المنطقة تمثل تهديداً فعلياً لاستقرار سلاسل الإمداد الخليجية، وأن قدرتها على الصمود تتطلب تعزيز المرونة المؤسسية والبدائل اللوجستية، وتوسيع خطوط الأنابيب، وتطوير سياسات مشتركة لإدارة الأزمات البحرية. كما تؤكد النتائج ضرورة بناء إطار خليجي موحد لإدارة المخاطر الجيوسياسية، نظراً لطبيعة التحديات العابرة للحدود التي تطل الأمن الاقتصادي والطاقي لدول مجلس التعاون

فهرس المحتويات

البسمة:	2
الأهداء:	3
الشكر والتقدير:	4
المستخلص:	5
فهرس المحتويات:	6
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة:	9
المقدمة:	10
مشكلة الدراسة:	11
أهمية الدراسة:	12
أهداف الدراسة:	12
تساؤلات الدراسة:	13
فروض الدراسة:	13
الدراسات السابقة:	14
المنطلقات النظرية للدراسة:	16
منهجية الدراسة وطرق البحث:	17
أدوات الدراسة:	17
مصادر البيانات:	18
حدود الدراسة:	18

19	الفصل الثاني :
20	مقدمة الفصل:
21	مفهوم المخاطر الجيوسياسية (النشأة والتطور):
22	سمات المخاطر الجيوسياسية:
23	الفئات الفرعية للمخاطر الجيوسياسية:
26	أهمية الأخذ في الاعتبار لتقييم المخاطر الجيوسياسية:
28	أنواع المخاطر الجيوسياسية:
30	نماذج قياس المخاطر الجيوسياسية:
31	الفصل الثالث :
31	مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد وتطور مفهومها:
35	العلاقة بين الجغرافيا السياسية والاقتصاد العالمي وسلاسل الإمداد:
38	مكونات سلسلة الإمداد والأطراف المشاركة فيها ودورها في القيمة المضافة:
41	العوامل المؤثرة على كفاءة سلاسل الإمداد:
44	مفهوم مرونة سلاسل الإمداد وأبعادها والنماذج المستخدمة لقياس المرونة:
47	نماذج قياس مرونة سلاسل الإمداد:
49	الفصل الرابع :
50	مقدمة الفصل :
51	الاضطرابات العالمية المؤثرة على سلاسل الإمداد:
53	تأثير المخاطر الجيوسياسية على كفاءة سلاسل الإمداد عالميا:
55	الواقع الحالي لسلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي:
59	المخاطر الجيوسياسية وتداعياتها على انسيابية سلاسل الامداد لدول مجلس التعاون الخليجي: ...

الأحداث المرتبطة بالحرب الإيرانية-الإسرائيلية وتأثيراتها على سلاسل الإمداد الخليجية	62
نتائج الدراسة :	66
التوصيات :	69
المراجع :	71

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

• مقدمة:

تُعد سلاسل الامداد عنصرا جوهريا في استدامة الأنشطة الاقتصادية وتكامل الأسواق الإقليمية والدولية، إذ تعتمد المؤسسات والدول بشكل متزايد على تدفقات المواد الخام والسلع والخدمات عبر شبكات معقدة تمتد عبر الحدود. وفي سياق العولمة الاقتصادية وتعقيد سلاسل القيمة، أصبحت كفاءة واستمرارية هذه السلاسل مرهونة بعدة عوامل، من أبرزها الاستقرار الجيوسياسي الذي يشكل أحد المحددات الأساسية لفعالية حركة الإمدادات والتجارة الدولية (Christopher, 2016).

تُعرف المخاطر الجيوسياسية بأنها تلك المخاطر الناشئة عن التوترات السياسية أو النزاعات المسلحة أو التغيرات المفاجئة في السياسات الدولية أو الإقليمية، والتي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على البيئة التشغيلية للدول والمؤسسات. وتشمل هذه المخاطر أحداثاً مثل الصراعات الحدودية، العقوبات الاقتصادية، الاضطرابات الداخلية، أو التحولات الحادة في العلاقات الدبلوماسية. وتُصنّف هذه المخاطر ضمن فئة المخاطر الخارجية غير القابلة للسيطرة المباشرة، إلا أن تأثيرها على سلاسل الامداد قد يكون عميقاً، ويتطلب استعداداً وتخطيطاً استراتيجياً لتقليل آثارها المحتملة (Christopher, 2016).

تواجه منطقة الشرق الأوسط عموماً، ودول مجلس التعاون الخليجي على وجه الخصوص، مستويات متفاوتة من التعقيد الجيوسياسي نتيجة موقعها الاستراتيجي وتفاعلها مع بيئة إقليمية تتسم بالتغير المستمر. ومن أبرز العوامل المؤثرة في هذا السياق، التوترات المتكررة بين بعض القوى الإقليمية الفاعلة، ومن بينها التطورات المستمرة في العلاقة بين إيران وإسرائيل، وما يترتب عليها من تداعيات محتملة على أمن الممرات البحرية، واستقرار أسواق الطاقة، وسلاسة حركة التجارة، فرغم أن دول المجلس ليست طرفاً مباشراً في هذه التوترات، إلا أن ارتباطها الجغرافي والاقتصادي بالبيئة الإقليمية يجعلها عرضة لتأثيرات غير مباشرة يمكن أن تنعكس على أمن الإمداد واستقرار السلاسل التجارية، لاسيما تلك المعتمدة على موانئ عبور بحرية أو ممرات استراتيجية كمضيق هرمز والبحر الأحمر (Risks And Resilience In Global Trade © OECD 2024).

إن أي اضطراب في هذه الممرات - سواء أكان مؤقتاً أو طويل الأمد - يمكن أن يؤدي إلى تعطيل سلاسل الامداد، وزيادة تكاليف النقل والتأمين، وتأخير في تسليم الشحنات، وارتفاع في أسعار السلع الأساسية، ما ينعكس على أداء الشركات وكفاءة القطاعات الحيوية مثل الطاقة، الغذاء، والصحة. كما قد يؤدي ذلك إلى تعزيز الاعتماد على الموردين البديلين أو تعديل استراتيجيات الشراء، ما يتطلب مرونة تشغيلية ومهارات متقدمة في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة والدولة (J.Nakano 2021).

تكتسب إدارة المخاطر الجيوسياسية أهمية متزايدة ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي في دول مجلس التعاون الخليجي، في ظل حرصها على تعزيز أمن الإمداد وتحقيق التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على مصادر خارجية محدودة. ويستوجب ذلك تطوير قدرات التحليل والتنبؤ، وتعزيز أدوات التقييم الدوري للتهديدات الجيوسياسية، ودمج مؤشرات المخاطر ضمن أنظمة اتخاذ القرار في سلاسل الامداد، إلى جانب بناء شراكات متعددة المصادر وإعادة تصميم الخرائط اللوجستية لتكون أكثر مرونة واستجابة.

ورغم التقدم المحرز في مجالات البنية التحتية والنقل والاتصال في دول الخليج، إلا أن التعامل مع المخاطر الجيوسياسية لا يزال يُمثل تحديًا معقدًا يتطلب أدوات تحليل متعددة الأبعاد، تشمل تقييم المخاطر السياسية، قياس الأثر الاقتصادي، وفهم التداخلات الأمنية والتجارية. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسات منهجية تستقصي العلاقة بين المخاطر الجيوسياسية واستقرار سلاسل الامداد في المنطقة، وتقدّم نماذج عملية للتعامل مع السيناريوهات المستقبلية المحتملة (Risks And Resilience In Global Trade © OECD 2024).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المخاطر الجيوسياسية، مع التركيز على التوترات الإقليمية المرتبطة بالعلاقات بين إيران وإسرائيل، على كفاءة ومرونة سلاسل الامداد في دول مجلس التعاون الخليجي. وتسعى إلى تقديم إطار علمي يعزز قدرة المؤسسات الخليجية على إدارة هذه المخاطر، ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية، من خلال فهم أعمق لطبيعة التهديدات، واستعراض الممارسات الدولية ذات الصلة، وتقديم توصيات تطبيقية تواكب متطلبات الأمن الاقتصادي والتجاري في ظل بيئة جيوسياسية متغيرة.

● مشكلة الدراسة:

تشكل سلاسل الامداد إحدى الركائز الأساسية لاستمرارية الأعمال وضمان استقرار الإمدادات الحيوية في مختلف القطاعات، لا سيما في الدول ذات الاقتصادات المفتوحة والمعتمدة على التبادل التجاري الدولي، كما هو الحال في دول مجلس التعاون الخليجي. ومع التغيرات المتسارعة في البيئة الجيوسياسية الإقليمية، باتت هذه السلاسل عرضة لتقلبات خارجية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها، مما قد يؤدي إلى اضطرابات مفاجئة في التدفقات التجارية واللوجستية (Manuj, & Mentzer. 2008).

في هذا السياق، تُعد المخاطر الجيوسياسية من بين أكثر التحديات التي تواجه سلاسل الامداد، حيث تنشأ عن تحولات سياسية أو توترات أمنية أو صراعات إقليمية قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على استقرار ومرونة هذه السلاسل. ويبرز ذلك بوضوح في منطقة الخليج العربي التي تشهد بين الحين والآخر تصاعدًا في حدة التوترات بين بعض القوى الإقليمية، ومن بينها ما يرتبط بالعلاقات بين إيران وإسرائيل، وما يصاحب ذلك من احتمالات تأثير على الملاحة البحرية، أمن الطاقة، واستقرار البيئة التجارية (Risks And Resilience In Global Trade © OECD 2024).

ورغم التطور في قدرات البنية التحتية والمؤسسية في دول الخليج، إلا أن التعامل مع هذا النوع من المخاطر لا يزال يواجه تحديات في التنبؤ والتخطيط، خصوصًا في ظل تعدد مصادر التأثير وصعوبة قياس الأثر المباشر للمخاطر الجيوسياسية على مؤشرات الأداء التشغيلي لسلاسل الامداد.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة في ضرورة الوقوف على حجم وتأثير المخاطر الجيوسياسية – وبالأخص تلك المتعلقة بالتوترات الإقليمية – على سلاسل الامداد في دول مجلس التعاون الخليجي، وتحليل مدى جاهزية المؤسسات للتعامل معها، ومدى توفر أطر ومنهجيات واضحة لإدارتها بفعالية.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الأجوبة على التساؤل الآتي :

ما مدى تأثير المخاطر الجيوسياسية، وخاصة التوترات الإقليمية بين إيران وإسرائيل، على استقرار وكفاءة سلاسل الامداد في دول مجلس التعاون الخليجي، وما مدى جاهزية المؤسسات في هذه الدول لإدارتها والتخفيف من أثارها؟

• أهمية الدراسة:

تزايد أهمية هذه الدراسة في الوقت الراهن في ظل تصاعد حدة التغيرات الجيوسياسية التي تشهدها المنطقة، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على استقرار تدفقات التجارة وسلاسل الامداد. وتأتي هذه الدراسة في توقيت حساس يتطلب من المؤسسات والحكومات تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر الخارجية وإدارتها بفعالية، لا سيما تلك التي تنشأ خارج نطاق السيطرة المباشرة، كالنزاعات الإقليمية والتحولت السياسية المفاجئة.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على المخاطر الجيوسياسية كأحد أبرز التحديات المعاصرة لسلاسل الامداد، مع إلقاء الضوء على بيئة دول مجلس التعاون الخليجي التي تتميز بحساسية جيوسياسية عالية نظرًا لموقعها الاستراتيجي وارتباطها المباشر بالأسواق العالمية للطاقة والسلع. كما أن تطورات العلاقة بين بعض القوى الإقليمية مثل إيران وإسرائيل تفرض واقعًا جديدًا يتطلب تقييمًا منهجيًا دقيقًا لتأثير تلك التوترات على الممرات البحرية الحيوية، والخدمات اللوجستية، وعمليات الإمداد العابرة للحدود.

وتزداد أهمية هذه الدراسة أيضًا لكونها لا تكتفي برصد الواقع وتحليله، بل تهدف إلى تقديم مجموعة من التقنيات والاستراتيجيات المعتمدة عالميًا لتحليل وتقييم وإدارة المخاطر الجيوسياسية، مما يوفر مرجعًا علميًا وتطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات المؤسسية، وتعزيز المرونة التشغيلية، ورفع كفاءة الاستجابة للمخاطر. كما تسعى إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر الجيوسياسية في السياق الخليجي، وتقديم إطار عمل متكامل قابل للتطبيق في القطاعات الحيوية مثل الطاقة، الغذاء، والنقل.

ومن شأن النتائج والتوصيات المتوقعة أن تدعم متخذي القرار في القطاعين العام والخاص، وتساهم في بناء قدرات وطنية قادرة على استيعاب التحديات الجيوسياسية وتضمينها ضمن خطط استمرارية الأعمال، بما يتماشى مع توجهات التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأبعاد المختلفة للمخاطر الجيوسياسية وتأثيرها على سلاسل الامداد في دول مجلس التعاون الخليجي، ومن خلال تحليل هذه المخاطر وتقييم جاهزية المؤسسات في مواجهة التحديات الإقليمية، تسعى

الدراسة إلى تقديم فهم شامل يمكن متخذي القرار من تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من مرونة واستدامة سلاسل الإمداد. كما تسعى إلى استعراض أفضل الممارسات العالمية في إدارة هذه المخاطر بما يتناسب مع البيئة الخليجية.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في فهم وإدارة المخاطر الجيوسياسية وتأثيرها على سلاسل الإمداد، ومن أبرزها:

1. تحليل طبيعة المخاطر الجيوسياسية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، مع التركيز على التوترات الإقليمية بين إيران وإسرائيل.
2. تقييم مدى تأثير هذه المخاطر على استقرار وكفاءة تدفق السلع والخدمات عبر الممرات اللوجستية الحيوية في المنطقة.
3. تحديد الاستراتيجيات والتقنيات العالمية المطبقة في تحليل وتقييم وإدارة المخاطر الجيوسياسية، ومدى ملاءمتها لتطبيقها في السياق الخليجي.
4. تقديم توصيات عملية لتعزيز مرونة واستدامة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، ودعم صنع القرار في مواجهة التحديات الجيوسياسية.

• تساؤلات الدراسة :

يتمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في الآتي:

ما مدى تأثير المخاطر الجيوسياسية، خصوصاً التوترات الإقليمية بين إيران وإسرائيل، على كفاءة واستقرار سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، وما مدى جاهزية المؤسسات لإدارة هذه المخاطر والتخفيف من أثارها؟
وانطلاقاً من هذا التساؤل العام، تسعى الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُسهم في بناء فهم أعمق وشامل لأبعاد المشكلة، وذلك على النحو الآتي:

1. ما أبرز أنواع المخاطر الجيوسياسية التي تهدد كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي؟
2. كيف تؤثر التوترات بين إيران و إسرائيل على تدفق التجارة وسلاسل الممرات اللوجستية الحيوية بدول مجلس التعاون الخليجي؟
4. ما هي الأدوات والاستراتيجيات المعتمدة عالمياً في تحليل وتقييم وإدارة المخاطر الجيوسياسية التي تؤثر على سلاسل الإمداد؟

• فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

هل تؤثر المخاطر الجيوسياسية، وخاصة التوترات الإقليمية بين إيران وإسرائيل، على كفاءة واستقرار سلاسل التوريد في دول مجلس التعاون الخليجي، وما مدى جاهزية المؤسسات في هذه الدول لإدارة تلك المخاطر باستخدام أدوات واستراتيجيات فعالة؟

• ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. هل توجد أنواع متعددة من المخاطر الجيوسياسية تؤثر على كفاءة واستقرار سلاسل التوريد في دول مجلس التعاون الخليجي؟
2. هل تؤدي التوترات الإقليمية، وخصوصًا بين إيران وإسرائيل، إلى التأثير على حركة التجارة وتهديد الممرات اللوجستية الحيوية في المنطقة؟
3. هل تمتلك دول مجلس التعاون الخليجي الجاهزية الكافية لاعتماد وتنفيذ خطط استمرارية الأعمال في مواجهة المخاطر الجيوسياسية؟
4. هل تسهم الأدوات والاستراتيجيات العالمية في تحسين قدرة المؤسسات على تحليل وتقييم وإدارة المخاطر الجيوسياسية؟

• الدراسات السابقة:

1. دراسة عبد المنعم، هبة، جمال، اسماعيل، قاسم بعنوان " التداعيات الاقتصادية والعالمية للتطورات العالمية الراهنة" الصادرة عن صندوق النقد الدولي
- تهدف الدراسة إلى تحليل الأثر الاقتصادي العالمي للأزمات والتطورات الحديثة مثل جائحة كوفيد-19، والصراع الروسي الأوكراني، وتقلبات أسعار الطاقة والسلع الأساسية، مع التركيز على كيفية تأثير هذه التطورات على النمو الاقتصادي العالمي، التضخم، استقرار الأسواق المالية، وسلاسل التوريد. كما تسعى الدراسة إلى تقييم السياسات المالية والنقدية التي اتخذتها الدول لمواجهة هذه التحديات، واقتراح توصيات لتعزيز التعافي الاقتصادي المستدام.
- اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الاقتصادية العالمية والإقليمية من مصادر صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، ومنظمات دولية أخرى خلال الفترة 2020-2022. تم استخدام نماذج اقتصادية وصفية وتحليلية لتقييم تأثير الصدمات على مؤشرات النمو، التضخم، وسلاسل الإمداد، مع دراسة مقارنة بين مناطق ودول مختلفة لتحديد الفروق في التعافي والمرونة الاقتصادية.

1. دراسة (Katsaliaki, K., Galetsi, P., Kumar, 2021) بعنوان:

: Supply chain disruptions and resilience: A major review and future research agenda

- تناولت هذه الدراسة الأزمات المتكررة خلال العشرين سنة الماضية وعلاقتها بتحديات سلاسل الإمداد. وركّزت على تحليل تأثير الكوارث والاضطرابات على مرونة سلسلة الإمداد، وعلى استراتيجيات التعافي الصحيحة في إدارة الأزمات التي أثرت على الإمدادات العالمية وسلوك المستهلك.
- أبرزت الدراسة أن التحديات في سلاسل الإمداد تتطلب تحسينات في أنظمة الرصد، وتطوير أدوات دعم اتخاذ القرار، مثل النماذج التحليلية والسيناريوهات التنبؤية، من أجل تعزيز المرونة وتقليل تأثير الصدمات المستقبلية.
- كما أوصت بوضع سياسات استباقية قائمة على دروس الأزمات السابقة، تساعد في تقوية استجابة سلاسل الإمداد العالمية عند حدوث اضطرابات مفاجئة.
- وهدفت الدراسة إلى دمج المعرفة المتراكمة حول الأزمات السابقة لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الاستعداد المستقبلي، خاصة في ظل التزايد المستمر في وتيرة وتأثير الأزمات الجيوسياسية والصحية والبيئية.

2. دراسة (Meier, K. J. & Pinto, 2021) بعنوان:

The impact of global shocks on regional economic vulnerability: Evidence from the COVID-19 pandemic

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار الصدمات العالمية – وتحديدًا جائحة – COVID-19 على الاقتصاد الإقليمي، وذلك من خلال تقييم مدى تأثير قطاعات الاقتصاد المختلفة، وخاصة تلك التي تعتمد بشكل كبير على سلاسل الإمداد العالمية، و توصلت الى النتائج الاتية :

1. تفاوت التأثير حسب القطاع:

أوضحت الدراسة أن القطاعات الاقتصادية الأكثر اعتمادًا على الواردات والسلع الوسيطة، مثل قطاع التصنيع، كانت الأكثر عرضة للاضطرابات الناتجة عن الجائحة. وقد واجهت هذه القطاعات انخفاضًا حادًا في الإنتاج والمبيعات والتجارة.

2. القطاعات الأخرى:

في المقابل، تأثرت بعض القطاعات الأخرى بشكل أقل نسبيًا، مثل الخدمات المحلية التي تعتمد على سلاسل إمداد قصيرة أو محلية.

3. التأثير على الأسعار:

لوحظ ارتفاع في أسعار مدخلات الإنتاج بسبب تأخر الشحنات واضطرابات العرض، مما تسبب في تضخم تكاليف الإنتاج، خاصة في القطاعات التي تعتمد على المكونات المستوردة.

4. تأثير الاقتصاد الإقليمي:

خلصت الدراسة إلى أن الاقتصادات الإقليمية ذات الاعتمادية العالية على التجارة العالمية، كانت أكثر

عرضة للهشاشة الاقتصادية خلال الأزمة، وبيّنت أن ضعف تنوع سلاسل الإمداد يُعد عاملاً أساسياً في زيادة هذه الهشاشة.

3. دراسة (Shahzad, Si Mohammed, Schneider, Faggioni & Papa, 2023) بعنوان:

GDP responses to supply chain disruptions in a post-pandemic era: Combination of DL and ANN outputs

- تسلّط هذه الدراسة الضوء على التأثيرات المتزايدة للصراعات الجيوسياسية العالمية، لاسيما مع التصعيد بين روسيا وأوكرانيا، وما نتج عنه من تصاعد مخاوف الأمن الغذائي وأمن الطاقة على مستوى العالم. استخدم الباحثون خوارزميات التعلم العميق (DL - Deep Learning) والشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks - ANN) بهدف التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للناتج المحلي الإجمالي العالمي، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات اضطرابات سلاسل الإمداد، وأسعار الطاقة، وعدم الاستقرار في السياسات الاقتصادية، بالإضافة إلى اتجاهات البحث العالمية في Google.
- اعتمدت الدراسة على بيانات تمتد من عام 2008 حتى عام 2022، وشملت أزمات متعددة مثل أزمة الرهن العقاري العالمية في 2008، وجائحة COVID-19، والحرب الروسية الأوكرانية، والتباطؤ الاقتصادي العالمي. كشفت نتائج النماذج المستخدمة (DL) و ANN وكذلك نماذج التنبؤ الجماعي (أن هناك حساسية عالية للناتج المحلي الإجمالي تجاه المتغيرات المرتبطة بأداء سلاسل الإمداد والطاقة والأزمات الجيوسياسية.
- أظهرت الدراسة أيضاً أن استخدام بيانات اتجاهات البحث في Google يساعد بشكل كبير في التنبؤ الدقيق بالناتج المحلي الإجمالي. وقد تفوّق نموذج التعلم العميق (DL) على نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية (ANN) في الأداء التنبؤي، مما يشير إلى إمكانية توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الاقتصادية الكلية وصياغة السياسات المستقبلية الأكثر مرونة.

● المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المرتكزات والمفاهيم العلمية التي تسهم في فهم وتحليل تأثير التوترات الجيوسياسية على سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، وهي:

1. مفهوم إدارة سلاسل الإمداد:

يُعنى هذا المفهوم بكيفية تخطيط وتنظيم وتحسين تدفق المواد والمعلومات والخدمات من المصدر إلى المستهلك النهائي. ويُشير إلى أن العوامل الخارجية، مثل الاضطرابات الجيوسياسية، قد تُضعف كفاءة السلسلة وتُهدد استمراريتها.

2. مفهوم المخاطر الجيوسياسية:

يتناول هذا الإطار كيفية تأثير الديناميكيات السياسية الدولية – مثل النزاعات، العقوبات، والتحويلات

الإقليمية – على بيئة الأعمال. ويُستخدم في ذلك مؤشرات كمية ونوعية لتقييم شدة هذه المخاطر وتأثيراتها المحتملة.

3. مبدأ المرونة المؤسسية:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة، من خلال وجود خطط استجابة، تنوع مصادر التوريد، وتبني أنظمة إنذار مبكر، بما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والاستمرار في أداء عملياتها الحيوية.

• المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر المرتبطة بتأثير المخاطر الجيوسياسية على سلاسل التوريد. يتيح هذا المنهج فهم الواقع كما هو، وتحليل العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المختلفة، دون التدخل في الظروف المحيطة بها.

وتم توظيف المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة للمجتمع المستهدف، وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج. كما تم دعم الدراسة بمنهج نوعي من خلال مقابلات شبه موجهة مع خبراء وممارسين لتفسير بعض المؤشرات النوعية وتوسيع الفهم للسياق المحلي والإقليمي.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية، تشمل العاملين في القطاعات ذات العلاقة بسلاسل التوريد وإدارة المخاطر في دول مجلس التعاون الخليجي، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة

• أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تهدف إلى جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي وموضوعي، بما يحقق أهداف البحث ويُجيب عن تساؤلاته، ومن أبرز هذه الأدوات:

1. المقابلات شبه الموجهة:

أُجريت مقابلات مع عدد من الخبراء والممارسين في مجالات إدارة المخاطر وسلاسل التوريد، وذلك لاستكشاف وجهات النظر المتخصصة وتفسير بعض نتائج الاستبانة بعمق نوعي.

2. تحليل الوثائق والمصادر الثانوية:

تم الاستناد إلى تقارير دولية، ودراسات سابقة، ووثائق تحليل المخاطر الخاصة بالمؤسسات الخليجية، من أجل بناء خلفية علمية وإثراء النتائج بالمقارنات الدولية.

• مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات أولية وثانوية لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها:

1. البيانات الأولية: (Primary Data)

تم جمعها من خلال الاستبانة الإلكترونية الموجهة إلى العاملين في إدارات سلاسل التوريد، والمخاطر، واستمرارية الأعمال في مؤسسات حكومية وخاصة بدول مجلس التعاون الخليجي، بالإضافة إلى المقابلات شبه الموجهة مع عدد من الخبراء والمتخصصين في مجالات ذات صلة، وذلك للحصول على رؤى مباشرة حول أثر المخاطر الجيوسياسية.

2. البيانات الثانوية: (Secondary Data)

شملت مراجعة الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والتقارير الإقليمية والدولية ذات العلاقة، إلى جانب تحليل الوثائق التنظيمية والاستراتيجية المؤسساتية ذات الصلة بإدارة سلاسل التوريد وإدارة المخاطر في السياق الخليجي والعالمي، مما أتاح تأصيلًا نظريًا وعمليًا لموضوع الدراسة.

• حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر المخاطر الجيوسياسية –وخاصة تلك الناجمة عن التوترات الإقليمية بين دول ذات تأثير مثل إيران وإسرائيل – على سلاسل التوريد في دول مجلس التعاون الخليجي. وتركز على تقييم جاهزية المؤسسات الخليجية في إدارة هذه المخاطر باستخدام أدوات واستراتيجيات حديثة في مجال تحليل وإدارة المخاطر الجيوسياسية.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين يناير 2025 ويونيو 2025، وهي فترة شهدت تصاعدًا في حدة بعض التوترات الإقليمية، مما يجعل النتائج مرتبطة بالسياق الزمني المعاصر الذي أجريت فيه الدراسة.

3. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على دول مجلس التعاون الخليجي، وتشمل: المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، قطر، سلطنة عمان، ومملكة البحرين، نظرًا لتشابه بيئتها السياسية والاقتصادية، واعتمادها المشترك على سلاسل إمداد حيوية عابرة للحدود.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والمداخل النظرية للمخاطر الجيوسياسية وسلاسل الإمداد

الفصل الثاني

مقدمة :

يمثل فهم المخاطر الجيوسياسية أحد المرتكزات الأساسية في الدراسات الحديثة المتعلقة بالاقتصاد العالمي، وإدارة المخاطر، وسلاسل الإمداد الدولية. فقد أصبحت البيئة الجيوسياسية المعاصرة أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، نتيجة تصاعد التوترات الدولية، وتنامي الحروب التجارية، وتزايد الاضطرابات الإقليمية، واتساع نطاق النزاعات العابرة للحدود. وفي ظل هذا الواقع، لم يعد بالإمكان النظر إلى المخاطر الجيوسياسية باعتبارها أحداثاً سياسية أو أمنية منفصلة، بل كعوامل بنيوية قادرة على التأثير بعمق في حركة التجارة العالمية، وتدفقات الطاقة، واستقرار الأسواق، ومرونة سلاسل الإمداد.

يأتي هذا الفصل ليقدم إطاراً معرفياً شاملاً يمهد لفهم كيفية نشوء وتطور مفهوم المخاطر الجيوسياسية، مروراً بتطوراتها التاريخية والنظرية، وانتهاءً بآليات قياسه وتقييمه. فالتعامل مع هذا النوع من المخاطر يستلزم إدراك سماته الخاصة التي تميزه عن باقي فئات المخاطر التقليدية؛ إذ تتميز المخاطر الجيوسياسية بعدم اليقين العالي، وتشابك الفاعلين، وصعوبة التنبؤ، واتساع نطاق التأثير عبر قطاعات متعددة. لذلك يتناول الفصل في بدايته الجذور التاريخية للمفهوم وتطورات الأكاديمية، ليوضح كيف انتقل من تفسير السلوك السياسي إلى إطار تحليلي واسع له تأثيرات اقتصادية واستراتيجية.

كما يستعرض الفصل الفئات الفرعية الرئيسة للمخاطر الجيوسياسية، مثل المخاطر الناتجة عن النزاعات المسلحة، والحروب التجارية، والتوترات الحدودية، والاضطرابات السياسية الداخلية، والإرهاب الدولي، وعدم فعالية المؤسسات متعددة الأطراف. ويهدف هذا التقسيم إلى تقديم رؤية أكثر وضوحاً لطبيعة هذه المخاطر وكيفية تفاعلها، بما يساعد على فهم تعقيداتها من منظور علمي وعملي.

ويتطرق الفصل أيضاً إلى أهمية مراعاة هذه المخاطر عند تقييم الأوضاع الاقتصادية والأمنية للدول والمنظمات. فإهمال البعد الجيوسياسي في التحليل يُعد أحد أبرز أسباب فشل الاستراتيجيات الاقتصادية وسلاسل الإمداد، خاصة لدى الدول التي تعتمد على التجارة الدولية والموارد المستوردة. ولهذا، يناقش الفصل كيف أصبح تقييم المخاطر الجيوسياسية جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط، وصنع السياسات، وتطوير استراتيجيات المرونة والاستدامة.

كما يعرض الفصل أنواع المخاطر الجيوسياسية وفق تصنيفات معتمدة في الأدبيات الأكاديمية، مع توضيح أبعاد تأثير كل منها، مما يساهم في بناء فهم منهجي واسع يساعد الباحث على تحليل تداعياتها بدقة. ويختتم الفصل بعرض نماذج قياس المخاطر الجيوسياسية، وهي نماذج علمية طوّرها باحثون ومؤسسات دولية لتقديم مؤشرات كمية ونوعية تساعد على تقدير مستوى المخاطر وقياس تأثيرها على الدول والشركات.

ومن خلال هذه المحاور، يسعى الفصل إلى تقديم أساس معرفي عميق يمكّن القارئ من فهم السياق الجيوسياسي الذي تتفاعل داخله سلاسل الإمداد العالمية، وتهيئته لربط هذا الإطار النظري بما سيأتي لاحقاً من تحليل تأثير المخاطر

الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد، خصوصًا في دول مجلس التعاون الخليجي التي تُعد من أكثر المناطق حساسية لهذه التحولات

• مفهوم المخاطر الجيوسياسية (النشأة والتطور) :

في ظل تنامي الترابط الاقتصادي والعالمي، برز مفهوم المخاطر الجيوسياسية (Geopolitical Risk – GPR) كأحد المحاور المركزية التي تواجه الدول والمؤسسات عبر سلاسل الإمداد الدولية. رغم شيوع استخدام المصطلح في الأدبيات الأكاديمية والمهنية، إلا أنه لا يزال يفتقر إلى تعريف واحد يُتفق عليه عالمياً، ما يُشير إلى أن هذا المفهوم في مرحلة تطور مستمر. على سبيل المثال، يُعرف بعض الباحثين المخاطر الجيوسياسية بأنها "تهديدات أو تحقيقها أو تصاعدها لأحداث ضارة مرتبطة بالحروب أو الإرهاب أو التوترات بين الدول التي تؤثر على المسار السلمي للعلاقات الدولية"، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن جوهر المخاطر الجيوسياسية يكمن في التفاعلات بين الدول والأطراف السياسية الفاعلة التي تؤدي إلى اضطراب بيئة الأعمال أو الأسواق العالمية.

في المقابل، يتبنى اتجاه آخر نطاقاً أوسع في تعريف المخاطر الجيوسياسية، باعتبارها تهديداً غير مؤكد بخسارة مالية أو سياسية أو اجتماعية قد تتعرض لها الحكومات أو الشركات أو المستثمرون أو حتى الأفراد، نتيجة أفعال أو قرارات سياسية أو ظروف خارجية تتجاوز السيطرة المحلية. ويميز هذا الاتجاه بين المخاطر السياسية التي ترتبط عادة بسياسات محلية تخص قطاعات أو مؤسسات معينة، وبين المخاطر الجيوسياسية التي تأخذ بعداً دولياً وتحلل العلاقات بين الدول وتأثيراتها المتبادلة على الأسواق والأنظمة الاقتصادية.

ويرى بعض الباحثين أن مصطلحي المخاطر الجيوسياسية والمخاطر السياسية يرتبطان ارتباطاً وثيقاً لدرجة أنهما يُستخدمان أحياناً بشكل متبادل، نظراً لصعوبة الفصل الكامل بينهما. فالمخاطر السياسية تُعرف بأنها الأضرار المحتملة للعمليات التجارية أو الاقتصادية نتيجة سلوك أو قرارات سياسية على المستويات المحلية أو الإقليمية أو الدولية، مثل التغيرات في السياسات الحكومية، أو القرارات التنظيمية، أو المواقف السياسية التي قد تؤثر في بيئة الاستثمار أو في حركة التجارة.

أما المخاطر الجيوسياسية، فتتمدد لتشمل المخاطر العابرة للحدود الناتجة عن تحولات الأنظمة السياسية، أو النزاعات الإقليمية، أو انهيار الأمن القومي، أو توترات العلاقات بين الدول، والتي يمكن أن تؤدي إلى اضطرابات اقتصادية أو لوجستية عالمية. ويتضح من ذلك أن نطاق المخاطر الجيوسياسية أكثر شمولاً، إذ يشمل جميع الأحداث والتطورات التي تنشأ عن العلاقات السياسية الدولية وتؤثر على النظام العالمي بمختلف مستوياته.

من الناحية التاريخية، يمكن تتبع الأصول الفكرية للمخاطر الجيوسياسية إلى الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين الجغرافيا والسياسة الدولية، حيث كان اهتمام الجيوبوليتيك يركز على كيفية تأثير الموقع الجغرافي والموارد الطبيعية على سياسات الدول وتصرفاتها الاستراتيجية. ومع تطور النظام الدولي بعد الحرب العالمية الثانية، وتحول الاقتصاد العالمي إلى نظم توريد متعددة الأطراف، أصبح التركيز ليس فقط على النزاعات التقليدية بل أيضاً على التفاعلات متعددة الأبعاد بين الدولة، السوق، التكنولوجيا، والتحالفات العابرة للحدود.

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن المخاطر الجيوسياسية تمثل مجموعة من التهديدات المعقدة والمتداخلة، التي تجمع بين الأبعاد السياسية والأمنية والاقتصادية، وتؤثر بدرجات متفاوتة على استقرار الدول والمؤسسات وسلاسل الإمداد والتجارة العالمية، مما يجعل إدارتها وتقييمها عنصراً محورياً في تعزيز مرونة الأنظمة الاقتصادية الحديثة

في العقود الأخيرة، شهد مفهوم المخاطر الجيوسياسية توسعاً بنوياً ليشمل ما وراء الصراع التقليدي بين الدول، ليطال الأدوات الاقتصادية والسيبرانية والهيكلية التي تستخدمها الدول أو الفاعلون غير الحكوميين لتحقيق الأهداف الجيوسياسية. فقد أصبح من المعترف به أن العولمة المتزايدة وسلاسل الإمداد الدولية الطويلة تُضفي بعداً جديداً على المخاطر، إذ أن أي تصعيد سياسي أو اضطراب في منطقة استراتيجية قد يترجم بسرعة إلى انقطاع في الإمداد أو ارتفاع في التكاليف أو تأخر في التسليم. وفي هذا الصدد، يُشير تحليل إلى أن المفهوم الحديث للمخاطر الجيوسياسية أصبح يشمل "المنافسة الاقتصادية الجيوسياسية، وفرض القيود التصديرية، والسيطرة على الإمدادات التقنية والطاقة" باعتبارها أدوات ضغط جديدة في النظام الدولي.

وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات وارتفاع مستوى التغطية الإعلامية العالمية على إبراز دور المخاطر الجيوسياسية في التداول المالي والاقتصادي، حيث أصبح هناك مؤشرات مخصصة (مثل مؤشر GPR) لقياسها وتحليلها شهرياً اعتماداً على مجموعات من الأخبار والمقالات التي ترصد هجمات إرهابية، أو بناء تسليح، أو توترات بين الدول. وفقاً لهذه المقاربة، يمكن اعتبار المخاطر الجيوسياسية موجةً من العوامل التي تتجاوز البعد المحلي لتصبح تأثيراتها عالمية، كما أن ارتفاعها غالباً ما يُصاحب انخفاضاً في الثقة العالمية وتباطؤاً في النمو.

في سياق سلاسل الإمداد، تحوّل المفهوم إلى أداة تحليلية جوهرية، إذ بات يُنظر إلى أن عدم اليقين السياسي الدولي يُعد من أبرز المخاطر التي تهدد كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في البيئات التجارية، وخاصة في مناطق مثل الشرق الأوسط حيث تلعب الممرات البحرية، وسلاسل الطاقة، والعلاقات السياسية الإقليمية دوراً حيوياً. ولذا، من الضروري أن تتبنى المؤسسات والدول إطاراً منهجياً لتقييم هذه المخاطر من النشأة إلى التطور، وربطها بتأثيرات ملموسة على العمليات التشغيلية واللوجستية

● سمات المخاطر الجيوسياسية :

نظراً لعدم وجود تعريف موحد أو محدد عالمياً لمفهوم المخاطر الجيوسياسية، تسعى هذه الدراسة إلى صياغة تعريف عملي وموسع لهذا المفهوم من خلال استخلاص سماته الرئيسية كما وردت في الأدبيات الأكاديمية وربطها بموضوع أثر المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد خمس سمات أساسية تميز هذا النوع من المخاطر وتفسر أهميته في سياق إدارة المخاطر وسلاسل الإمداد.

1. سمة الشك وعدم اليقين:

تتسم المخاطر الجيوسياسية بدرجة عالية من عدم اليقين، إذ يصعب التنبؤ بتوقيتها أو مدى تأثيرها أو مدة استمرارها. فهي أحداث أو تطورات سياسية يصعب تقدير احتمالية وقوعها بدقة، مثل اندلاع نزاع إقليمي مفاجئ أو فرض عقوبات اقتصادية جديدة. وفي سياق سلاسل الإمداد الخليجية، ينعكس هذا الغموض في اضطرابات غير متوقعة قد تؤثر على تدفق السلع والنفط أو الخدمات اللوجستية، ما يستلزم جاهزية استباقية وآليات مرنة في الإدارة والتخطيط.

2. السمة السياسية:

يرتبط هذا النوع من المخاطر أساسًا بعوامل وأحداث سياسية، سواء على المستويات المحلية أو الإقليمية أو الدولية. وقد تنشأ هذه المخاطر نتيجة قرارات حكومية، أو نزاعات حدودية، أو تغيرات في السياسات التجارية أو الأمنية. وتزداد أهمية هذه السمة في منطقة الخليج العربي نظرًا لكونها منطقة ذات حساسية سياسية عالية وتأثير استراتيجي عالمي، ما يجعل أي توتر سياسي أو أمني فيها ذا أثر مباشر على سلاسل الإمداد المرتبطة بالطاقة والنفط والتجارة الدولية.

3. السمة العالمية:

تمتد آثار المخاطر الجيوسياسية إلى المستوى العالمي، إذ لا تقتصر تداعياتها على الدول أو المؤسسات المحلية، بل تمتد لتشمل الأسواق الدولية والمستثمرين والشركات متعددة الجنسيات. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي اضطراب سياسي في منطقة الخليج إلى نقص عالمي في إمدادات النفط أو ارتفاع تكاليف النقل والتأمين، وهو ما يؤكد الطبيعة المترابطة لسلاسل الإمداد الحديثة، حيث يؤثر أي حدث إقليمي على استقرار النظام الاقتصادي العالمي بأسره.

4. السمة السلبية للتأثير:

تميل غالبية الدراسات إلى اعتبار أن للمخاطر الجيوسياسية تأثيرات سلبية في المقام الأول على الأنشطة الاقتصادية وسلاسل الإمداد، إذ قد تؤدي إلى تعطل النقل، أو زيادة تكاليف التشغيل، أو تأخر في تنفيذ العقود، أو انخفاض في الاستثمارات الأجنبية. ورغم أن بعض الباحثين يشيرون إلى إمكانية وجود آثار إيجابية في حالات نادرة (مثل إعادة توزيع الموارد أو فتح أسواق جديدة)، إلا أن الدراسة الحالية تركز على التأثيرات السلبية بوصفها الأكثر شيوعًا وارتباطًا بموضوع البحث، لاسيما في ما يتعلق بقدرة المؤسسات الخليجية على الحفاظ على استمرارية أعمالها.

5. السيطرة المحدودة:

من أبرز سمات المخاطر الجيوسياسية أنها تقع خارج نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسات والشركات. فهي غالبًا ما تنتج عن عوامل سياسية أو دولية لا يمكن للقطاع الخاص التأثير فيها، مثل التوترات العسكرية أو العقوبات الدولية أو

السياسات الحمائية المفروضة من حكومات كبرى. وهذا يجعل من الضروري تبني نهج تحوطي واستباقي في إدارة المخاطر، يقوم على التحليل المستمر للبيئة الجيوسياسية وتطوير خطط بديلة واستراتيجيات مرونة تشغيلية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المخاطر الجيوسياسية تمثل تحديًا استراتيجيًا متعدد الأبعاد يتطلب من مؤسسات دول مجلس التعاون الخليجي دمج اعتبارات السياسة الدولية ضمن عمليات تقييم وإدارة المخاطر. فهي ليست مجرد أحداث طارئة، بل عوامل بنيوية تؤثر في كفاءة واستقرار سلاسل الإمداد، وتفرض على صناع القرار تطوير قدرات تحليلية واستراتيجيات تكيف ديناميكية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأمن الاقتصادي في ظل بيئة جيوسياسية متقلبة

• الفئات الفرعية للمخاطر الجيوسياسية:

لجعل مفهوم المخاطر الجيوسياسية أكثر وضوحًا وتطبيقًا عمليًا، يمكن تصنيفها إلى ست فئات فرعية رئيسية تمثل أبرز صورها المؤثرة على سلاسل الإمداد، خاصة في البيئات ذات الحساسية السياسية والاقتصادية العالية مثل منطقة الشرق الأوسط ودول مجلس التعاون الخليجي ، و تشمل هذه الفئات :

1. المواجهة الجيو اقتصادية:

تشير هذه الفئة إلى استخدام القوى الكبرى للأدوات الاقتصادية كوسيلة ضغط سياسي أو لتعزيز النفوذ الجيوسياسي، مثل فرض القيود التجارية والعقوبات أو التحكم في تدفقات الطاقة والتكنولوجيا (World Economic Forum, 2023).

في سياق الخليج، يمكن الإشارة إلى القيود المفروضة على صادرات الطاقة الروسية والإيرانية بعد النزاعات الإقليمية، ما أدى إلى اضطرابات في أسعار النفط وسلاسل التوريد العالمية. كما أن التنافس الصيني-الأمريكي في مجالات التكنولوجيا والاتصالات يخلق ضغوطاً على الشركات الخليجية التي تعتمد على تقنيات من كلا الجانبين، مما يفرض عليها تحديات في استدامة الإمداد وتعدد الموردين (Rice & Zegart, 2018).

2. الصراع بين الدول :

تعد الصراعات الثنائية أو متعددة الأطراف من أبرز مظاهر المخاطر الجيوسياسية، إذ تؤدي إلى عدم استقرار إقليمي وتعطل في النقل واللوجستيات (Choi et al., 2023).

على سبيل المثال، التوترات بين إيران وإسرائيل والاشتباكات في مضيق هرمز تمثل تهديدًا مباشرًا لسلاسل الإمداد النفطية الخليجية، حيث يمر عبره نحو 20% من إمدادات النفط العالمية. كما أن الحرب الروسية الأوكرانية تسببت في اضطراب إمدادات الحبوب والأسمدة، مما أثر على الأمن الغذائي في دول مجلس التعاون الخليجي المعتمدة على الاستيراد (WEF, 2023).

3. الإرهاب والنشاط غير الحكومي:

تشمل هذه الفئة الهجمات الإرهابية والأنشطة المسلحة من جهات غير حكومية ذات دوافع أيديولوجية أو دينية أو سياسية (Hellwig, 2020).

شهدت المنطقة الخليجية أمثلة عديدة على ذلك، مثل استهداف منشآت أرامكو في بقيق وخريص عام 2019، والذي تسبب في توقف مؤقت لما يقارب 5% من إنتاج النفط العالمي، ما أبرز هشاشة سلاسل الإمداد أمام مثل هذه التهديدات (Charpin et al., 2021). كما تمثل أنشطة الميليشيات العابرة للحدود في اليمن والعراق مصدرًا مستمرًا للمخاطر على حركة الشحن والنقل الإقليمي (Srai & Ané, 2016).

4. عدم الاستقرار السياسي الداخلي:

تتعلق هذه الفئة بالتغيرات المفاجئة في النظم السياسية أو بالاحتجاجات الشعبية التي قد تؤثر على استقرار بيئة الأعمال (Henisz & Zelner, 2010).

في الشرق الأوسط، برزت آثار الربيع العربي (2011) وما تبعه من تغيرات سياسية واقتصادية في بعض الدول كمثال واضح على هذه الفئة. وعلى الرغم من استقرار معظم دول مجلس التعاون، فإن الاعتماد الاقتصادي المتزايد على أسواق خارجية يجعلها عرضة لتقلبات داخلية في الدول المجاورة، ما يؤثر على استقرار سلاسل الإمداد الإقليمية (World Economic Forum, 2023).

5. المخاطر التشريعية والتنظيمية :

تشير إلى تغير القوانين والأنظمة التنظيمية بشكل غير متوقع، مما يخلق حالة من عدم اليقين في السياسات التجارية والضريبية (Kesternich & Schnitzer, 2010).

على سبيل المثال، فرض بعض الدول الخليجية ضريبة القيمة المضافة لأول مرة عام 2018 أحدثت تعديلات جوهرية في تكاليف النقل والتوريد للشركات الإقليمية. كما قد تؤدي القيود التنظيمية على الاستثمار الأجنبي أو توطين الوظائف إلى إعادة هيكلة عمليات الإمداد لتتوافق مع متطلبات الامتثال المحلية (Hansen et al., 2017).

6. ضعف فعالية المؤسسات متعددة الأطراف

تتعلق هذه الفئة بانخفاض قدرة المنظمات الدولية، مثل الأمم المتحدة أو منظمة التجارة العالمية، على إدارة النزاعات أو دعم التجارة الحرة (Whit et al., 2023).

فعلى سبيل المثال، أدى تعطيل هيئة الاستئناف في منظمة التجارة العالمية عامي 2019-2020 إلى إضعاف آلية تسوية النزاعات التجارية، مما جعل الشركات الخليجية تواجه صعوبات أكبر في حماية مصالحها التجارية في حال وقوع خلافات عبر الحدود (Betti, 2019). كما أثر تراجع التنسيق في مبادرات الأمن الغذائي العالمي على خطط دول الخليج في بناء مخزونات استراتيجية أكثر مرونة (WEF, 2023).

بهذا الشكل، يمكن القول إن كل فئة فرعية من المخاطر الجيوسياسية تترك بصمتها بوضوح على مرونة وكفاءة سلاسل الإمداد الخليجية، سواء من خلال تعقيد الشبكات التجارية أو زيادة تكاليف الامتثال أو تقليص تنوع الموردين. وتكمن أهمية هذا التصنيف في تمكين الجهات الحكومية والشركات الكبرى من تطوير استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر والتخفيف من آثارها عبر تنوع مصادر الإمداد وتعزيز التعاون الإقليمي.

• أهمية الأخذ في الاعتبار لتقييم المخاطر الجيوسياسية:

تُعدّ المخاطر الجيوسياسية أحد أهم العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على استقرار الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في العالم المعاصر، حيث أسهمت التوترات الإقليمية والصراعات الدولية والعقوبات الاقتصادية والتحولت في التحالفات الجيوسياسية في تشكيل بيئة عالمية مضطربة تتزايد فيها الهشاشة الاقتصادية وعدم اليقين. وفي هذا السياق، لم يعد تقييم المخاطر الجيوسياسية مجرد خيار تكميلي داخل منظومات التخطيط الاستراتيجي، بل أصبح عنصراً أساسياً ضمن أطر إدارة المخاطر المؤسسية واستراتيجيات الاستدامة بعيدة المدى، نظراً للدور المتنامي الذي تلعبه هذه المخاطر في التأثير على حركة التجارة الدولية وسلاسل الإمداد العالمية والنظم المالية، ولأجل ذلك تكمن أهمية أخذها في الاعتبار لأهميتها في :

1. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي :

يسهم تقييم المخاطر الجيوسياسية في تمكين متخذي القرار داخل المؤسسات والحكومات من تكوين فهم معمق للسياقات السياسية والاقتصادية التي تعمل ضمنها كياناتهم. فمن خلال التحليل الممنهج للمؤشرات الجيوسياسية، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على تحديد الاتجاهات المحتملة والتنبؤ بالتغيرات التي قد تؤثر على بيئة العمل. وتشير الدراسة التطبيقية التي أجراها منصور وعروري (Mansouri & Arouri, 2023) إلى أن التحليل الكمي للمخاطر الجيوسياسية يساعد المؤسسات في صياغة سياسات استباقية، وفي تطوير بدائل تشغيلية تقلل الآثار السلبية المحتملة لاضطرابات البيئة السياسية، مما يجعل تقييم هذه المخاطر محورياً استراتيجياً في دعم القرارات الاستثمارية والتشغيلية على حد سواء.

2. تعزيز استمرارية الأعمال ومرونتها:

إن دمج تقييم المخاطر الجيوسياسية ضمن إطار إدارة استمرارية الأعمال يساهم في رفع الجاهزية المؤسسية لمواجهة التحديات غير المتوقعة، مثل النزاعات العسكرية، الحصار الاقتصادي، أو تعطل حركة الشحن الدولية. وقد بينت دراسة غودريان وزملائه (Guderian et al., 2022) أن المؤسسات التي تعتمد على تقييم منتظم للمؤشرات الجيوسياسية وتتبع مصادر متعددة للإمداد تتميز بقدرة أعلى على امتصاص الصدمات والتعافي السريع مقارنة بالمؤسسات التي لا تتبنى هذا النهج. وتوضح نتائج الدراسة أن المرونة التشغيلية ترتبط بشكل مباشر بفعالية أنظمة التنبؤ الجيوسياسي، وأن غياب هذا التقييم يعرض المؤسسات لانقطاعات مفاجئة طويلة الأمد تؤثر على سلاسل التوريد والعمليات الحرجة.

3. تقليل الخسائر المالية وحماية الاستثمارات :

يساعد تقييم المخاطر الجيوسياسية المؤسسات على تقدير احتمالية وقوع الصدمات ومدى تأثيرها المحتمل على الأسواق المالية وعلى استثماراتها الدولية، مما يمكنها من تصميم خطط فعالة للتحوط وتنويع المحافظ الاستثمارية. وتتم الإشارة في دراسة كالدرا وإياكوفيلو (Caldara & Iacoviello, 2022) إلى أن المستثمرين وصناديق التحوط باتوا يعتمدون بشكل متزايد على مؤشرات المخاطر الجيوسياسية بوصفها أدوات كمية أساسية لتحديد مناطق الخطر وتقييم اتجاهات الأسواق. كما تبرز الدراسة أن هذه المؤشرات ليست مجرد أدوات وصفية، بل هي متغيرات تفسيرية قوية يمكنها أن تتنبأ بحركة الأسواق وتغيرات التدفقات الاستثمارية عبر الدول.

4. تعزيز الأمن الاقتصادي والسيادة الوطنية :

على مستوى الدول، يمثل تقييم المخاطر الجيوسياسية أداة محورية لحماية الأمن القومي والاقتصادي، إذ يسمح للحكومات بتحديد التهديدات الخارجية ووضع استراتيجيات فعالة لمواجهتها. ويؤكد المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2023) في تقريره حول المخاطر العالمية أن تقييم هذه المخاطر يساعد الدول على تطوير سياسات طاقة وغذاء ودفاع أكثر ملاءمة للبيئة الدولية المتقلبة، كما يمكنها من بناء اقتصادات أكثر قدرة على مواجهة الاضطرابات المفاجئة، سواء كانت ذات طبيعة سياسية أو اقتصادية أو لوجستية. وتظهر نتائج التقرير أن الدول التي تستخدم أطراً منهجية لتقييم المخاطر الجيوسياسية تكون أكثر قدرة على حماية مصالحها الاستراتيجية على المدى الطويل.

• الأهمية الخاصة لتقييم المخاطر الجيوسياسية في دول مجلس التعاون الخليجي

تزداد أهمية تقييم المخاطر الجيوسياسية في دول مجلس التعاون الخليجي (GCC) بصورة مضاعفة نظرًا لخصوصية موقعها الجغرافي، واعتمادها على صادرات النفط والغاز، ووجود عدد من الممرات البحرية الحيوية التي تشكّل جزءًا كبيرًا من الأمن الطاقى والتجاري العالمى. فالمنطقة تقع عند نقطة التقاء التحولات الاستراتيجية بين الشرق والغرب، وهي عرضة للتقلبات التي تنشأ عن النزاعات الإقليمية، والتوترات البحرية، والتحالفات العسكرية والاقتصادية.

وتشير دراسة الزهراني (Alzahrani, 2022) إلى أن تجاهل تقييم المخاطر الجيوسياسية في دول الخليج قد يؤدي إلى اضطرابات كبيرة في تدفقات الطاقة وحركة الموانئ وسلاسل الإمداد الحيوية، مما ينعكس مباشرة على استقرار الأسواق الخليجية. وتؤكد الدراسة أن دمج تقييم هذه المخاطر داخل الاستراتيجيات الوطنية للمخاطر ضرورة أساسية لضمان مرونة الاقتصاد الخليجي، وتعزيز قدرة الحكومات والمؤسسات على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة في البيئة الإقليمية. كما تشدد على أهمية تطوير أنظمة إنذار مبكر تعتمد على التحليل الجيوسياسي المستمر لرصد التغيرات وتحديد نقاط الضعف

• أنواع المخاطر الجيوسياسية :

1. النزاعات المسلحة والصراعات الإقليمية :

تُعد النزاعات المسلحة بين الدول أو داخلها - سواء عبر حروب مباشرة أو صراعات بالوكالة - من أبرز أنواع المخاطر الجيوسياسية التي تُشكّل تهديدًا مباشرًا لسلاسل الإمداد. فعندما تُشَلَّ أو تتعطل منطقة جغرافية حيوية أو ممر بحريّ استراتيجي نتيجة أعمال عسكرية، يضطر الموردون إلى إعادة توجيه الشحنات أو الانتقال إلى مسارات بديلة، مما يزيد من زمن النقل وتكلفته. على سبيل المثال، يشير تقرير من World Economic Forum إلى أن 23٪ من الخبراء صنفوا «النزاع المسلح» كأعلى خطر لسلاسل الإمداد في عام 2025. Maersk.

في السياق الخليجي، فإن أي تصعيد عسكري حول ممرّات مثل مضيق هرمز أو البحر الأحمر قد يؤدي مباشرة إلى تعطيل واردات الطاقة أو السلع الأساسية، مما يتطلب من كيانات الإمداد تبنّي خطط طوارئ.

2. العقوبات الاقتصادية والسياسات التجارية الأحادية :

إلى جانب النزاعات العسكرية، تُعدّ العقوبات الاقتصادية وفرض تعريفات جمركية أو حظر تصدير من الدول أو الكتل الاقتصادية نوعًا رئيسيًا من المخاطر الجيوسياسية. فعندما تُقرّ دولة أو تحالف اقتصادي قيودًا على التصدير أو الاستيراد أو تُغيّر سياسات الرسوم الجمركية فجأة، فإن ذلك يُعيد تشكيل شبكات التوريد ويجبر المؤسسات على البحث

عن بدائل غالبًا أقل كفاءة أو أعلى تكلفة. يرى تحليل موقع DHL Express أن من بين عوامل التأثير «التغيرات في الإجراءات الجمركية وحواجز التجارة» التي تعيد تشكيل سلاسل التوريد العالمية. DHL

على سبيل المثال، في مجال المعادن النادرة أو النفط، يمكن لعقوبات مفروضة أن تقود إلى ارتفاع حاد في الأسعار أو شحّ الموردين، ما يؤثر على كفاءة التشغيل وربحية الشركة.

3. تعطل الممرات اللوجستية البحرية والبرية:

تُعَدّ الممرات اللوجستية – سواء بحرية مثل مضيق هرمز أو القنال السويسري، أو برية وجوية – شريان الحياة للتجارة العالمية. وعندما تتأثر هذه الممرات بتوترات جيوسياسية، كالتحديات البحرية أو فرض الحصار، يظهر أثر مباشر على سلاسل الإمداد. بحسب موقع Maersk، فقد أدّت الاضطرابات في منطقة البحر الأحمر إلى إعادة توجيه السفن حول رأس الرجاء الصالح، مما زاد زمن الشحن والتكلفة التشغيلية.

في دول الخليج، بما أن جزءا كبيرا من التجارة أو الطاقة يمرّ من ممرات بحرية استراتيجية، فإن تعطل أو تهديد مسار يقلل من كفاءة السلسلة ويضعف مرونتها الاستجابة.

4. هجمات الإنترنت والقرصنة والجغرافيا الرقمية:

مع التحول الرقمي لسلاسل الإمداد، أصبح البعد السيبراني جزءًا لا يتجزأ من المخاطر الجيوسياسية. فالتحديات الأمنية التي تنطلق من جهات دولية أو جماعات مدعومة من دولة يمكن أن تستهدف البنية التحتية اللوجستية أو بيانات الشحن أو أنظمة التخطيط. وفقًا لموقع Risk Ledger، فإن شركات تُعَدّ جزءًا من سلاسل توريد الدفاع تواجه صعوبات بسبب الاعتماد على موردين في دول تُصنّف ضمن قائمة المخاطر الجيوسياسية. riskledger.com

هذا النوع من المخاطر يجلب معه تأثيرًا مزدوجًا: تعطل في العمليات اللوجستية وتعرّض للمسائل القانونية أو العقوبات، ما يزيد الضغط على مؤسسات الإمداد لتقصّي درجات الاعتماد والتحكّم في بيانات الموردين.

5. تغيرات السياسات البيئية والجغرافيا السياسية للموارد :

باتت السياسات البيئية والتغيرات المناخية تدخل ضمن التفكير الجيوسياسي، خصوصًا عندما تُربط الموارد الطبيعية أو ممرات النقل أو البنى التحتية بالطاقة أو البيئة. مثلاً، إعلان دولة أو كتلة اقتصادية قيودًا على تصدير المعادن أو فرض ضريبة حدودية للكربون يُعَدّ أحد أشكال المخاطر الجيوسياسية. بحسب تحليل من موقع DHL، فإن “الحروب التجارية الخضراء” والقيود البيئية تؤثر اليوم على سلاسل الإمداد كما تفعل العقوبات التقليدية. DHL

في منطقة الخليج، حيث تُعَدّ الطاقة والمياه والموارد موضوعًا حساسًا سياسيًا، يمكن أن يؤدي أي تغيير في سياسة الموارد أو تقييد المصدر إلى تعطل في Em supply chain أو ارتفاع في التكاليف.

• نماذج قياس المخاطر الجيوسياسية:

أصبحت عملية قياس المخاطر الجيوسياسية أحد المحاور الرئيسية في الدراسات الحديثة المرتبطة بإدارة المخاطر وسلاسل الإمداد العالمية، خصوصًا مع تصاعد التوترات الإقليمية وتنامي أثرها المباشر على حركة التجارة الدولية وأسواق الطاقة. وتهدف نماذج القياس إلى توفير إطار منهجي يمكن الباحثين وصناع القرار من رصد وتفسير وتوقع تأثير الأحداث الجيوسياسية على الأنشطة الاقتصادية، بما يشمل اضطرابات الملاحة، وتغير التدفقات التجارية، وتقلبات أسعار النفط، والتأثيرات اللوجستية. وتستند هذه النماذج إلى مقاربات كمية ونوعية، إلا أن أبرزها من الناحية العلمية هي النماذج الكمية والمؤشرات الدولية المعتمدة والنماذج الاقتصادية التنبؤية. وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم هذه النماذج.

1. مؤشر المخاطر الجيوسياسية (GPR Index) – Caldara & Iacoviello (2018)

يُعد مؤشر المخاطر الجيوسياسية الذي طوّره كالدرا وإياكوفيلو (2018) من الأدوات الأكثر استخدامًا في القياس الكمي للمخاطر الجيوسياسية عالميًا، وقد طُوّر في مجلس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي ليكون مرجعًا لقياس حدة التوترات السياسية والأمنية عبر الزمن. يعتمد المؤشر على تحليل آلاف المقالات الإخبارية من صحف دولية مرموقة باستخدام تقنيات المعالجة اللغوية، وذلك لرصد تكرار المفردات المرتبطة بالحروب، والتهديدات العسكرية، والعقوبات، والتحركات الاستراتيجية بين الدول. ويتميز المؤشر بقدرته على توفير بيانات شهرية منذ عام 1985، مما يسمح بدراسة العلاقة بين الأحداث الجيوسياسية والمتغيرات الاقتصادية، كتحركات أسعار النفط، والتضخم، وتدفقات التجارة (Caldara & Iacoviello, 2018).

وتزداد أهمية هذا النموذج في سياق دول مجلس التعاون الخليجي، خاصة في ظل الاعتماد الكبير على استقرار الممرات البحرية والطاقة. إذ يمكن استخدام المؤشر لتحليل كيفية ارتباط التوترات في مضيق هرمز أو البحر الأحمر بارتفاع حدة المخاطر المسجلة عالميًا، وما ينعكس لاحقًا على سلاسل الإمداد وأسواق الطاقة.

2. مؤشر المخاطر السياسية الدولية (ICRG) – Political Risk Services Group

يُعد نموذج المخاطر السياسية الدولي (ICRG) من أكثر النماذج شهرة في تقييم المخاطر المرتبطة بالدول، ويستخدم بشكل واسع من قبل المستثمرين العالميين والمؤسسات المالية. ويعتمد هذا النموذج على منظومة تقييمية تصنف الدول وفق ثلاثة محاور رئيسية:

1. المخاطر السياسية،

2. المخاطر الاقتصادية،

3. مخاطر المالية السيادية.

ويتناول نموذج ICRG مؤشرات تفصيلية تشمل الاستقرار الحكومي، والتوترات الخارجية، والصراعات الداخلية، وجودة البيئة التشريعية، وتطبيق القانون، وشفافية السياسات. ويُعد هذا النموذج مرجعًا مهمًا لقياس مدى تأثير التوترات الجيوسياسية على البيئة الاقتصادية للدول، إذ ينعكس أي تصعيد سياسي أو عسكري على انخفاض التقييم الائتماني والدخول في فئة المخاطر المرتفعة. (PRS Group, 2023)

وفي سياق دول الخليج، يظهر المؤشر كأداة فعالة لتقييم مدى تأثير كل دولة بالتطورات الإقليمية، مثل التوترات في الممرات المائية أو الاضطرابات في سلاسل الإمداد. ويمكن الاستناد إليه لرصد التغيرات في تصنيف المخاطر قبل وبعد الأحداث الجيوسياسية، وهو ما يدعم التحليل العلي لتأثير الحرب الإيرانية-الإسرائيلية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد الخليجية.

3. النماذج الاقتصادية القياسية (Econometric Models) لقياس أثر المخاطر الجيوسياسية

تستخدم الأدبيات الاقتصادية مجموعة من النماذج القياسية لقياس وتفسير تأثير المخاطر الجيوسياسية على المتغيرات الاقتصادية والقطاعية، ومنها نماذج:

أ. نموذج الانحدار الذاتي متعدد المتغيرات VAR :

يُستخدم لتحديد العلاقة الديناميكية بين المخاطر الجيوسياسية ومتغيرات الاقتصاد الكلي مثل أسعار النفط، مستويات التضخم، وحركة التجارة. وتُظهر الدراسات أن ارتفاع مؤشر GPR يؤدي غالبًا إلى انخفاض الإنتاج الصناعي العالمي وارتفاع تكاليف النقل والتأمين.

ب. نماذج تقلبات الأسواق المالية GARCH :

تستخدم لتقدير أثر الصدمات الجيوسياسية على تقلبات أسعار النفط، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بدول الخليج المعتمدة على صادرات الطاقة. وتُظهر الأدلة أن الصدمات الجيوسياسية في الشرق الأوسط تؤدي عادةً إلى ارتفاعات حادة في تذبذب الأسعار. (Balcilar et al., 2017)

ج. نموذج الدراسات الحديثة :

تحليل يُستخدم بكثرة لقياس رد فعل الأسواق اللوجستية والمالية تجاه أحداث محددة، مثل احتجاز سفينة أو إغلاق مؤقت لأحد المضائق. ويمكن تطبيق هذا النموذج بسهولة على حالات مثل احتجاز سفينة *MSC Aries* أو اضطراب الملاحة في البحر الأحمر بين 2023-2024.

وتتميز هذه النماذج بقدرتها على تقديم تفسير إحصائي للتأثيرات الفعلية للمخاطر الجيوسياسية، بدلاً من الاعتماد على التقديرات النوعية فقط.

الفصل الثالث

الاضطرابات العالمية وتأثير المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد

الفصل الثالث

مقدمة :

يمثل فهم سلاسل الإمداد والإحاطة بمكوناتها وخصائصها أحد الأسس الجوهرية لتحليل أثر المتغيرات الجيوسياسية على أدائها ومرونتها، لا سيما في المناطق التي تعتمد بشكل كبير على الاستيراد والتجارة الدولية مثل دول مجلس التعاون الخليجي. وقد شهد مفهوم سلسلة الإمداد تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية؛ إذ انتقل من التركيز على الأنشطة التشغيلية التقليدية مثل النقل والتخزين وإدارة المخزون، إلى منظومة متكاملة ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي، والتنسيق بين الموردين والمصنعين والموزعين والمستهلكين، بما يعكس التحول نحو سلاسل قيمة عالمية مترابطة تتأثر بكل ما يجري من حولها في البيئة الاقتصادية والسياسية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يعالج الإطار المفاهيمي والمكونات الأساسية التي تُعد مدخلاً ضرورياً لفهم كيفية تأثير السلاسل بالمتغيرات الجيوسياسية، خاصة مع تزايد التداخل بين الجغرافيا السياسية والاقتصاد العالمي. ففي عالم يشهد صراعات إقليمية، وتنافساً بين القوى الكبرى، وتهديدات للممرات البحرية، تصبح سلاسل الإمداد أكثر عرضة للاضطراب؛ إذ تؤثر القرارات السياسية، والعقوبات الاقتصادية، والتهديدات الأمنية للمضائق، وارتفاع مخاطر الملاحة، بصورة مباشرة على حركة السلع والخدمات. ومن ثم فإن تحليل العلاقة بين الجغرافيا السياسية والاقتصاد العالمي يشكل نقطة انطلاق لفهم اللوجستيات المعقدة التي تحكم تدفق التجارة في المناطق الحساسة مثل الخليج العربي.

كما يتناول الفصل مكونات سلسلة الإمداد والأطراف المشاركة فيها، من الموردين وصولاً إلى المستهلك النهائي، موضحاً كيف يساهم كل طرف في خلق القيمة المضافة، وكيف تؤثر أي اضطرابات سياسية أو اقتصادية على هذا التكامل. فالمؤسسات الخليجية تجد نفسها أمام منظومة متعددة الأطراف تتطلب كفاءة تشغيلية عالية ودرجة متقدمة من التنسيق للتعامل مع التعطل المفاجئ أو التغيرات السريعة في البيئة الإقليمية.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد؛ إذ يتناول الفصل أيضاً العوامل المؤثرة على كفاءة السلاسل، بما في ذلك التكنولوجيا، وإدارة المخزون، والعمليات التشغيلية، والظروف الاقتصادية العالمية، إضافة إلى التهديدات الجيوسياسية. وتعد هذه العوامل محورياً مهماً في تفسير كيفية تفاعل السلاسل مع الأزمات، واتساع الفجوة بين السلاسل ذات الكفاءة العالية وتلك المعتمدة على مسارات تقليدية.

ويختتم الفصل باستعراض مفهوم مرونة سلاسل الإمداد وأبعادها والنماذج المستخدمة لقياسها، حيث أصبحت المرونة عنصراً استراتيجياً لضمان استدامة الأعمال في ظل بيئات عالية المخاطر. فالدول والمؤسسات التي قادرة على امتصاص الصدمات والتكيف معها هي الأكثر قدرة على استمرارية العمل وتقليل الخسائر. ومن ثم، فإن هذا الفصل يمهّد الأساس العلمي لتحليل الفصول اللاحقة، ويضع الإطار النظري الذي يساعد على تفسير كيفية تأثير سلاسل الإمداد الخليجية بالمخاطر الجيوسياسية في ظل التحولات الإقليمية والدولية الراهنة.

• مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد وتطور مفهومها

تُعدّ سلاسل الإمداد إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد العالمي المعاصر، حيث تمثل الإطار الذي يُمكن المؤسسات من تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتقديمها للمستهلكين بكفاءة ومرونة. ومع الاضطرابات المتسارعة، خصوصاً الجيوسياسية، أصبح فهم سلسلة الإمداد وطبيعتها وتطور مفهومها عبر الزمن عنصراً جوهرياً لفهم مدى تأثير كفاءة ومرونة تدفقات الإمداد على المستوى العالمي والإقليمي، بما في ذلك دول مجلس التعاون الخليجي.

أولاً: تعريف سلسلة الإمداد (Supply Chain):

يُقصد بسلسلة الإمداد مجموعة الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تبدأ من مرحلة الحصول على المواد الخام وتمتد عبر عمليات التصنيع والتخزين والنقل والتوزيع وصولاً إلى المستهلك النهائي. ويشمل هذا المفهوم كذلك جميع الأطراف المشاركة في هذه العمليات، مثل الموردين، والمصنّعين، ومقدمي الخدمات اللوجستية، وتجار الجملة، وتجار التجزئة.

ولذلك تُعرّف سلسلة الإمداد بأنها شبكة من المنظمات المرتبطة فيما بينها، والتي تعمل على تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تُقدم للمستهلكين بشكل فعال (Christopher, 2016).

تتميّز سلاسل الإمداد الحديثة بأنها لم تعد مجرد تسلسل خطي لنقل البضائع، بل أصبحت شبكة مترابطة تعتمد على تدفقات مادية ومعلوماتية ومالية متزامنة، مما يجعل إدارتها أكثر تعقيداً وتتطلب درجة عالية من التنسيق بين الأطراف المختلفة.

ثانياً: إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management - SCM):

ظهرت إدارة سلسلة الإمداد كمفهوم استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للسلسلة عبر تنسيق وتكامل الأنشطة بين الشركات المختلفة. ووفقاً لمجلس محترفي إدارة سلسلة الإمداد (CSCMP)، تُعرّف إدارة سلسلة الإمداد بأنها تنسيق وتكامل جميع الأنشطة المعنية بتدفقات المنتجات والخدمات والمعلومات من الموردين إلى المستهلكين، بهدف تحقيق أقصى قيمة للمستفيد النهائي بأقل تكلفة ممكنة (CSCMP, 2020).

• تركّز إدارة سلسلة الإمداد على:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.
2. رفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل.
3. تعزيز القدرة التنبؤية ومراقبة المخاطر.
4. خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات من خلال الابتكار والاندماج التقني.

ومع تصاعد المخاطر الجيوسياسية، أصبحت إدارة سلاسل الإمداد عنصراً محورياً في حماية استمرارية الأعمال، وذلك عبر تحسين مرونة السلاسل، وتطبيق أنظمة الإنذار المبكر للمخاطر، وتنوع مصادر التوريد.

ثالثاً: تطور مفهوم سلسلة الإمداد عبر الزمن:

شهد مفهوم سلسلة الإمداد تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، نتيجة عوامل اقتصادية وتكنولوجية وعولمية:

1. المرحلة التقليدية (قبل الثمانينيات)

كانت الأنشطة اللوجستية تُدار بصورة منفصلة؛ فالمشتريات، الإنتاج، النقل، التخزين، والتوزيع كانت تعمل ككيانات مستقلة داخل المؤسسة. لم يكن هناك مفهوم واضح لسلسلة الإمداد، بل كانت الأولوية لخفض التكاليف دون التفكير في الترابط بين الوحدات المختلفة.

2. مرحلة التكامل الداخلي (الثمانينيات)

بدأت المؤسسات تربط الأنشطة الداخلية ببعضها، وظهر مفهوم الإدارة اللوجستية المتكاملة. ساهمت تقنيات الحاسب الأولى في تحسين دقة البيانات والتخطيط، وبدأ التفكير في السلسلة ككيان مترابط وليس مجرد وحدات منفصلة.

3. ظهور مفهوم سلسلة الإمداد (التسعينيات):

مع العولمة وزيادة المنافسة، ظهر مفهوم Supply Chain بوضوح، وبدأ التركيز على التكامل بين الشركات وليس داخلياً فقط. انتقلت السلاسل من نماذج محلية إلى شبكات عالمية، وبرزت أهمية التعاون مع الموردين والموزعين.

4. عصر إدارة سلسلة الإمداد SCM (2000-2015):

أصبح التركيز على بناء شراكات استراتيجية، واستخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما برزت أهمية تقليل المخزون وتحسين التدفقات عبر ممارسات مثل Just-in-Time.

هذا العصر نقل سلاسل الإمداد من دورها التشغيلي إلى دور استراتيجي في المؤسسات.

5. العصر الحديث: سلاسل الإمداد الذكية والمرنة (2015-الآن):

في العصر الحديث، وتحديداً منذ عام 2015، شهدت سلاسل الإمداد تحولاً جذرياً نحو الذكاء والمرونة بفعل الثورة الرقمية والتطورات التقنية المتسارعة. فقد أصبح الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية عنصراً محورياً في التنبؤ بالطلب، وإدارة المخاطر، وتحسين القرارات التشغيلية، بينما أسهم إنترنت الأشياء في إنشاء شبكات مترابطة تمكن الشركات من تتبع البضائع والعمليات في الوقت الفعلي. كما أصبحت البيانات الضخمة أساساً لبناء سلاسل إمداد 8/معتمدة على البيانات، ما رفع من قدرتها على الاستجابة السريعة للأزمات. وفي المستودعات، أحدثت الروبوتات والرقمنة ثورة في الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الاعتماد على العمل اليدوي ورفع دقة العمليات. أما تقنية البلوك تشين فقد

وقّرت مستوى غير مسبوق من الشفافية وتتبع المنتجات، مما عزّز الثقة بين الأطراف المختلفة وقلّل من مخاطر التلاعب والاختراقات.

رابعاً: العلاقة بين تطور مفهوم سلسلة الإمداد والبحث الحالي

تطور مفهوم سلسلة الإمداد من عملية تشغيلية إلى شبكة عالمية معقدة جعلها أكثر عرضة للتأثر بالعوامل الخارجية، خصوصاً المخاطر الجيوسياسية. وكلما ازداد التعقيد والاعتماد على الموردين العالميين، ارتفعت حساسية السلاسل لاضطرابات المناطق الجغرافية الحساسة.

ولذلك فإن فهم هذا التطور التاريخي ضروري لبحث أثر المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي؛ فهذه المنطقة تُعد محوِّراً للطاقة العالمية وتواجه تحديات جيوسياسية مكررة، مما يجعل تعزيز مرونة السلاسل قضية استراتيجية للدول والشركات على حد سواء

• العلاقة بين الجغرافيا السياسية والاقتصاد العالمي وسلاسل الإمداد

يُعدّ فهم الترابط بين الجغرافيا السياسية والاقتصاد العالمي وسلاسل الإمداد مدخلاً رئيسياً في دراسة أثر المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، نظراً لخصوصية الموقع الجغرافي للخليج وارتباطه المباشر بالممرات البحرية الحيوية وتدفقات الطاقة العالمية. وتؤكد الأدبيات أن الخليج يُمثل منطقة ذات حساسية جيوسياسية عالية، حيث ينعكس أي تغير في البيئة السياسية—سواء كان صراعاً مسلحاً، أو تهديداً بحرياً، أو إعادة تشكيل لتحالفات إقليمية—بشكل مباشر على الأداء اللوجستي، وكفاءة النقل، ومرونة سلاسل الإمداد (Caldara & Iacoviello, 2022). ومن ثمّ، فإن تحليل العلاقة بين الجغرافيا السياسية وسلاسل الإمداد يُعد خطوة أساسية لفهم المفاهيم اللاحقة في هذا البحث، وتفسير طبيعة التحديات التي تواجه الدول الخليجية في سبيل الحفاظ على استقرار تدفقات الطاقة والسلع.

تحتل الجغرافيا السياسية موقعاً محورياً في تفسير بنية الاقتصاد العالمي، إذ تُسهم العوامل الجغرافية والاعتبارات السياسية في رسم مسارات التجارة الدولية وتحديد قدرة السلع والخدمات والطاقة على التدفق عبر الحدود. ويشير تقرير المخاطر العالمية (World Economic Forum, 2023) إلى أن استقرار النظام الاقتصادي العالمي أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على الاستقرار السياسي للمناطق التي تحتوي على ممرات بحرية استراتيجية أو موارد أساسية مثل النفط والغاز. ومع توسع العولمة، ازدادت هشاشة سلاسل الإمداد العالمية أمام التحولات الجيوسياسية، مما جعل العلاقة بين الجغرافيا السياسية وسلاسل الإمداد علاقة تفاعلية متبادلة التأثير.

أولاً: الجغرافيا السياسية كعامل محدد للاقتصاد العالمي :

ترتكز الجغرافيا السياسية على تحليل تأثير الموقع الجغرافي والموارد الطبيعية والممرات الاستراتيجية على القوة السياسية للدول وسلوكها الخارجي. وقد أسهمت النظريات الكلاسيكية—مثل "نظرية قلب الأرض" لماكندر ونظرية "حافة الأرض" لسبيكمان—في توضيح كيف يمكن للسيطرة على المناطق الجغرافية ذات القيمة الاستراتيجية أن تمنح الدول نفوذاً اقتصادياً وسياسياً واسعاً (Flint, 2017). ومن أبرز الأمثلة على ذلك الممرات البحرية العالمية مثل مضيق هرمز وباب المندب وقناة السويس، والتي تشكل شرايين رئيسية للتجارة الدولية، حيث تمر عبرها النسبة الأكبر من صادرات النفط والغاز.

وتؤكد الدراسات أن الدول التي تتحكم في هذه الممرات تمتلك قدرة كبيرة على التأثير في أسعار الطاقة، والتكاليف اللوجستية، والتدفقات التجارية، والاستثمار الأجنبي المباشر (Mansouri & Arouri, 2023). كما تُبرز الجغرافيا السياسية أهمية الاعتماد المتبادل بين الاقتصادات الكبرى، إذ تعتمد الدول الصناعية على واردات المواد الخام والطاقة، بينما تعتمد الدول النامية على التقنيات ورؤوس الأموال، الأمر الذي يجعل أي توتر جيوسياسي قادراً على تعطيل منظومات إنتاجية وتجارية كاملة.

ثانياً: العلاقة بين الجغرافيا السياسية وسلاسل الإمداد العالمية:

أصبحت سلاسل الإمداد الحديثة شبكة معقدة ممتدة عبر قارات متعددة، مما جعلها أكثر عرضة للاضطرابات الجيوسياسية. ويتجلى تأثير الجغرافيا السياسية في عدد من المحاور:

1. التحكم في الممرات الاستراتيجية وتأثيره على تدفق الإمداد:

تشير تقارير المنظمة البحرية الدولية إلى أن أكثر من 80% من التجارة العالمية يتم نقلها بحراً، مما يجعل اضطرابات الملاحة—سواء بسبب صراع مسلح، تهديدات أمنية، أو حصار اقتصادي—ذات تأثير مباشر على كفاءة سلاسل الإمداد (IMO, 2023). وتشكل منطقة الخليج العربي مثلاً واقعياً، حيث يُعد مضيق هرمز ممراً حيوياً تمر عبره نحو 20% من تجارة النفط العالمية. وقد أثبتت الأزمات الإقليمية المتكررة أن أي توتر في هذه المنطقة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التأمين والنقل، وإعادة توجيه السفن إلى مسارات أطول، وانخفاض الموثوقية التشغيلية.

2. النفوذ السياسي والتحالفات الاقتصادية:

تلعب التحالفات السياسية والاقتصادية دوراً حاسماً في إعادة تشكيل مسارات الإمداد، كما هو الحال في مبادرة "الحزام والطريق" الصينية التي تهدف إلى إعادة رسم خريطة التجارة بين آسيا وأوروبا (Zhao, 2020). في المقابل، أدت العقوبات

الغربية على روسيا منذ عام 2022 إلى تغيّر جذري في تدفقات الطاقة والغذاء وتحول الشركات العالمية إلى شبكات توريد جديدة (Guderian et al., 2022).

3. موارد الطاقة وتأثيرها على استدامة الإمداد:

الطاقة ليست مجرد سلعة استراتيجية، بل هي عنصر محوري في استمرار سلاسل الإمداد. تشير الدراسات إلى أن أي اضطراب سياسي في مناطق إنتاج الطاقة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف النقل، وتقلب أسعار النفط، وتراجع القدرة التنبؤية لسلاسل الإمداد (Alzahrani, 2022). وهو ما يجعل أمن الطاقة أحد المحركات الأساسية لمرونة السلاسل العالمية.

4. التنافس الجيوسياسي على التكنولوجيا وسلاسل الإمداد الرقمية:

أصبح التنافس على التكنولوجيا—خاصة في مجال أشباه الموصلات—جزءاً رئيسياً من الجغرافيا السياسية الحديثة. وأدى الصراع الأمريكي-الصيني إلى إعادة تشكيل سلاسل الإمداد التقنية عالمياً، ودفع الشركات إلى إعادة توزيع مواقع الإنتاج لتقليل الاعتماد على دولة واحدة (OECD, 2022). وهو ما يوضح أن المخاطر الجيوسياسية تمتد إلى السلاسل الرقمية والتقنية، وليس فقط الممرات المائية التقليدية.

ثالثاً: تأثير الجغرافيا السياسية على الاقتصاد العالمي من خلال سلاسل الإمداد :

تلعب سلاسل الإمداد الدور الوسيط بين الجغرافيا السياسية والاقتصاد العالمي، إذ ينعكس كل اضطراب سياسي أو أممي بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية للدول والمؤسسات. وتظهر آثار الجغرافيا السياسية اقتصادياً في:

1. ارتفاع تكاليف الإنتاج والنقل:

التوترات السياسية تدفع الشركات إلى تنويع الموردين، ورفع مستويات المخزون، واستخدام طرق نقل بديلة—وكلها تزيد التكاليف التشغيلية.

2. انخفاض كفاءة وأمان الإمداد:

عدم الاستقرار الجيوسياسي يؤدي إلى تراجع موثوقية السلاسل، وزيادة زمن التسليم، وتعطل الإنتاج (Guderian et al., 2022).

3. إعادة تشكيل خريطة الاقتصاد العالمي :

الأزمات الجيوسياسية—مثل جائحة كورونا والصراع الأمريكي-الصيني—أدت إلى انتقال العديد من مراكز التصنيع إلى دول مثل الهند وفيتنام وشرق أوروبا (UNCTAD, 2023).

4. تأثير مباشر على سلاسل الطاقة والغذاء :

تُعد الطاقة والغذاء من أكثر السلع حساسية تجاه المخاطر الجيوسياسية، مما يجعل استقرار إنتاجهما وتوزيعهما شرطاً لاستقرار جميع السلاسل الأخرى.

• مكوّنات سلسلة الإمداد والأطراف المشاركة فيها ودورها في القيمة المضافة

تُعدّ سلسلة الإمداد نظامًا مترابطًا يضم مجموعة من الأنشطة والعمليات والجهات المشاركة في تحويل المواد الخام إلى منتجات جاهزة تصل إلى المستهلك النهائي. ويعتمد هذا النظام على تكامل فعال بين الموردين، المصنّعين، مقدمي الخدمات اللوجستية، الموزعين، وتجار التجزئة، بهدف تحقيق تدفق مستدام للمواد والمعلومات والموارد المالية عبر مراحل السلسلة. ومع تطور بيئة الأعمال وارتفاع مستوى المنافسة العالمية، أصبح فهم مكوّنات سلسلة الإمداد ودور كل طرف فيها عنصراً أساسياً لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة على خلق القيمة المضافة (Christopher, 2016)

أولاً: مكوّنات سلسلة الإمداد الرئيسة :

يمكن تقسيم سلسلة الإمداد إلى خمسة مكوّنات رئيسة تعمل بشكل مترابط، وتشكّل الأساس الذي تُبنى عليه أنشطة التوريد والإنتاج والتوزيع عالمياً:

1. التخطيط (Planning):

يُعد التخطيط المرحلة المحورية التي تحدد كيفية تلبية الطلب المتوقع من خلال إدارة الموارد المتاحة بكفاءة. يشمل التخطيط التنبؤ بالطلب، التخطيط الإنتاجي، تخطيط المخزون، وإعداد استراتيجيات النقل والتوزيع. ويهدف إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب وتقليل الهدر وضمان مستوى خدمة مرتفع للعملاء. وقد أكد نموذج SCOR العالمي أن التخطيط يمثل العنصر الاستراتيجي الذي يربط كل أنشطة السلسلة ويضمن مواءمتها مع أهداف المؤسسة (APICS Supply Chain Council, 2017)

2. التوريد (Sourcing):

يشمل التوريد جميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على المواد الخام أو المكونات من الموردين، بما في ذلك اختيار الموردين، التعاقد، إدارة جودة المواد، تقييم الأداء، وإدارة العلاقات. وتُعد إدارة الموردين من أهم عناصر القيمة المضافة، إذ تشير

الدراسات إلى أن 60% من مشاكل سلسلة الإمداد تُعزى إلى ضعف إدارة الموردين أو عدم التنوع الجغرافي لهم، خاصة في مناطق معرضة للمخاطر الجيوسياسية.

(Monczka et al., 2020)

3. الإنتاج والتصنيع (Manufacturing):

يحمل مكوّن التصنيع دورًا جوهريًا في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية. وتشتمل هذه المرحلة على عمليات التجميع، معالجة المواد، مراقبة الجودة، الصيانة، وإعداد الجداول الإنتاجية. وتُعد هذه المرحلة مصدرًا رئيسًا للقيمة المضافة عبر تحسين الجودة وتقليل وقت الدورة الإنتاجية وتطبيق مبادئ التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing). وقد أشار Slack et al. (2020) إلى أن تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية يزيد القيمة المضافة للعملاء ويخفض التكلفة عبر الاستغلال الأمثل للموارد.

4. النقل والتوزيع (Logistics & Distribution):

تشمل العمليات الخاصة بنقل المنتجات من مواقع الإنتاج إلى المستودعات أو الأسواق أو العملاء النهائيين. وتضم إدارة المخزون، إدارة النقل، تصميم الشبكات اللوجستية، إدارة الموانئ والمطارات، وإدارة سلسلة التبريد. وتُظهر الأدبيات أن الخدمات اللوجستية الفعالة يمكن أن تُخفض التكلفة الإجمالية لسلسلة الإمداد بنسبة تصل إلى 30%، ما يجعلها عنصرًا أساسيًا في خلق القيمة (Rushton, Croucher & Baker, 2017).

5. الإرجاع والخدمات اللاحقة (Returns Management):

تشمل عمليات التعامل مع المرتجعات، إعادة التدوير، إصلاح المنتجات، أو التخلص منها. وتُعد إدارة الإرجاع عنصرًا مهمًا ضمن سلاسل الإمداد المستدامة، وتساهم في تعزيز رضا العملاء وتقليل الأثر البيئي وتقليل الخسائر الناتجة عن تلف أو عيوب الإنتاج (Govindan et al., 2015).

ثانيًا: الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد ودورهم في خلق القيمة المضافة :

تضم سلسلة الإمداد شبكة واسعة من الأطراف الذين يقومون بأدوار وظيفية متكاملة تساهم في رفع القيمة المضافة للمنتجات والخدمات. ويمكن تحديد أهم الأطراف كما يلي:

1. الموردون (Suppliers):

يمثل الموردون نقطة البداية في سلسلة الإمداد. فاختيار موردين موثوقين ومتنوعين جغرافيًا يساهم بشكل مباشر في استقرار السلسلة وتقليل المخاطر المرتبطة بالاضطرابات السياسية أو الاقتصادية. وتُظهر الدراسات أن الشركات التي تعتمد على مورد واحد فقط تكون أكثر عرضة لتوقف الإنتاج وفقدان العملاء (Handfield & Nichols, 1999)

2. المصنّعون (Manufacturers):

يعمل المصنّعون على تحويل المواد إلى منتجات، ويملكون أكبر أثر على القيمة عبر ثلاثة عناصر: الجودة – التكلفة – سرعة الإنتاج. كما يلعبون دورًا محوريًا في الابتكار وتحسين الأداء التشغيلي، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة (Slack et al., 2020)

3. مقدمو الخدمات اللوجستية (3PL / 4PL Providers):

تشمل شركات النقل، التخزين، التخليص الجمركي، وشركات إدارة سلسلة الإمداد المتكاملة. تُمكن هذه الجهات المؤسسات من الوصول إلى أسواق بعيدة بكفاءة أعلى، وتوفير تكلفة البنية التحتية اللوجستية، وتحسين موثوقية التسليم (Rushton et al., 2017)

4. الموزعون وتجار التجزئة (Distributors & Retailers):

يعمل الموزعون كتواصل مباشر بين الشركات والعملاء. ولهم دور أساسي في إدارة الطلب، مراقبة السوق، التأثير في تجربة العملاء، وتوفير البيانات التي تساعد في التنبؤ بالطلب وتحسين التخطيط. وجود موزعين فعالين يعني زيادة القيمة عبر تحسين التوافر وتقليل التكلفة اللوجستية (Christopher, 2016)

5. المستهلكون النهائيون (End Customers):

يمثل المستهلك نهاية السلسلة، لكنهم أحد أهم عناصر القيمة. حيث تؤثر تفضيلات العملاء في تصميم المنتجات، مستويات الجودة، طرق التوزيع، واستراتيجيات التسعير. ووفقًا للأدبيات الحديثة، أصبحت سلاسل الإمداد "موجهة بالطلب" (Demand-Driven) بشكل متزايد. (Simchi-Levi et al., 2021)

ثالثًا: القيمة المضافة داخل سلسلة الإمداد :

تُعَدّ القيمة المضافة نتاج التحسينات المتراكمة التي يطرأها المنتج أو الخدمة عبر مختلف مراحل سلسلة الإمداد، بدءًا من توريد المواد الخام ووصولًا إلى تسليم السلعة النهائية للعميل. ففي المرحلة الأولى، يساهم الموردون في بناء القيمة من خلال ضمان جودة المواد وتوافرها، بينما يضيف المصنّعون قيمة إضافية عبر عمليات التحويل والتجهيز والارتقاء بالمواصفات الفنية للمنتج. وتعمل الخدمات اللوجستية على تعزيز هذه القيمة عبر تسريع عمليات النقل والتخزين، وتقليل التكلفة التشغيلية، ورفع مستوى موثوقية التسليم. كما يلعب الموزعون دورًا محوريًا في تعظيم القيمة من خلال قربهم من الأسواق وقدرتهم على تحسين الوصول إلى العملاء النهائيين. وفي نهاية السلسلة، يظهر المستهلك بوصفه المحدد النهائي لقيمة المنتج، حيث يُعيد تشكيلها من خلال سلوكه الشرائي ومستوى الطلب والتفضيلات السوقية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن

القيمة لا تُنتج في مرحلة واحدة أو من طرف واحد، بل تتكون عبر شبكة مترابطة من العلاقات والتكامل بين مختلف الأطراف الفاعلة في السلسلة، مما يجعل إدارة هذه الشبكة عاملاً حاسماً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• العوامل المؤثرة على كفاءة سلاسل الإمداد

تُعد كفاءة سلاسل الإمداد عنصراً جوهرياً في استمرارية الأعمال وقدرة الاقتصادات على الصمود أمام الاضطرابات، خصوصاً في بيئة تتسم بتصاعد المخاطر الجيوسياسية وتزايد عدم اليقين العالمي. وفي سياق البحث الذي يتناول تأثير المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، يصبح تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة السلاسل أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية استجابة الشركات والدول لأي اضطراب يهدد تدفق السلع والخدمات. إن دراسة هذه العوامل توفر أساساً علمياً لتقييم نقاط الضعف والقدرات الحالية، وتدعم تطوير استراتيجيات مرنة قادرة على التعامل مع التحديات في منطقة تُعد من أكثر المناطق حساسية جيوسياسياً على مستوى العالم، نظراً لاعتمادها الكبير على حركة التجارة والطاقة عبر ممرات استراتيجية مثل مضيق هرمز (Caldara & Iacoviello, 2022).

وتنقسم العوامل المؤثرة على كفاءة سلاسل الإمداد إلى عوامل داخلية يمكن للمؤسسة التحكم بها وإدارتها، وعوامل خارجية ترتبط بالبيئة العالمية والإقليمية وغالباً ما تكون خارج نطاق سيطرة الشركات. ويُعد الجمع بين هذين البعدين إطاراً تحليلياً ضرورياً لفهم البيئة التشغيلية واستشراف أداء السلسلة في حالات الاستقرار والأزمات (Guderian et al., 2022).

أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة على كفاءة سلاسل الإمداد :

1. التكنولوجيا وأنظمة الاتصال

أصبحت التكنولوجيا ركيزة أساسية في بناء سلاسل إمداد متماسكة وقادرة على التفاعل مع المتغيرات. فالاعتماد على أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وتقنيات إنترنت الأشياء (IoT)، وحلول البلوك تشين يساهم في تعزيز القدرة على مراقبة تدفق المواد وتحسين التواصل بين الموردين والمصنعين والموزعين. كما توفر هذه الأنظمة رؤية شاملة لجميع مراحل السلسلة، مما يساهم في رفع دقة القرارات التشغيلية وسرعة الاستجابة للاضطرابات المفاجئة مثل إغلاق الموانئ أو تغيير المسارات البحرية نتيجة توترات جيوسياسية (World Economic Forum, 2023).

وقد أصبح الذكاء الاصطناعي أداة محورية في التنبؤ بالطلب وتحليل المخاطر التشغيلية والجيوسياسية، ما ينعكس مباشرة في تحسين الكفاءة وتقليل التأخير. وتؤكد الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي يرفع كفاءة السلاسل بنسبة تزيد عن 30% عند تطبيقه بشكل صحيح (Guderian et al., 2022).

2. إدارة المخزون:

ترتبط كفاءة إدارة المخزون بقدرة المؤسسات على تلبية الطلب دون نقص أو فائض. ويتطلب ذلك تحديد مستويات مخزون مثالية تتوازن بين خفض التكلفة التشغيلية وضمان استمرارية التوريد. وتزداد أهمية هذه الإدارة في سياقات المخاطر الجيوسياسية التي قد تنتج عنها اضطرابات في حركة البضائع أو فرض قيود على التصدير والاستيراد (Mansouri & Arouri, 2023). وفي بيئة الخليج، تلجأ العديد من الشركات إلى رفع مستويات المخزون الاحتياطي أو تنوع الموردين تحسباً لأي اضطرابات محتملة قد تنشأ بسبب تغيرات سياسية أو مخاطر الملاحه، وهو ما يعزز استدامة السلسلة ويحد من التأثير المباشر للأزمات.

3. العمليات التشغيلية:

تؤثر جودة العمليات التشغيلية تأثيراً مباشراً على كفاءة السلسلة. فالعمليات المؤتمتة والمنسقة تقلل من الوقت المستغرق في المناولة وتحد من الأخطاء البشرية، بينما تقلل العمليات التقليدية من القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، خاصة في الصناعات الحساسة مثل الدواء والغذاء، وفي دول الخليج، تظهر أهمية العمليات المرنة في قدرة المصانع على إعادة ضبط خطوط الإنتاج عند حدوث اضطرابات في توريد المواد الخام نتيجة توترات إقليمية أو تعطل الممرات البحرية (World Economic Forum, 2023).

4. هيكل التكلفة:

تختلف هياكل التكلفة بين الصناعات وتؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات سلاسل الإمداد. فالصناعات السريعة كالدواء والغذاء تتطلب مرونة عالية وسرعة استجابة، بينما تعتمد الصناعات الثقيلة مثل البناء والمعادن على إدارة دقيقة للتكاليف. وترتفع حساسية التكلفة في حالات اضطراب أسعار الوقود أو ارتفاع تكاليف النقل أو التأمين، ما يجبر الشركات على إعادة تقييم استراتيجية التسليم والشحن (Caldara & Iacoviello, 2022).

ثانياً: العوامل الخارجية المؤثرة على كفاءة سلاسل الإمداد :

1. ديناميكيات السوق والطلب:

تُعد تقلبات الطلب من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة السلاسل. فالزيادات المفاجئة في الطلب أو الانخفاض الحاد الناتج عن الأزمات الاقتصادية يتطلبان سياسات مرنة لإدارة الإنتاج والمخزون. وقد كشفت جائحة كوفيد-19 هشاشة العديد من السلاسل بسبب عدم القدرة على التنبؤ، مما دفع الشركات إلى تحديث نماذج التنبؤ وتطوير أنظمة مراقبة تعتمد على البيانات الضخمة (Guderian et al., 2022).

2. الاضطرابات الجيوسياسية والسياسية:

تؤثر الحروب والصراعات الإقليمية والحوادث التجارية بشكل كبير على تدفق البضائع. ففي منطقة الخليج، تُعد التوترات في مضيق هرمز مثالاً واضحاً على تأثير المخاطر الجيوسياسية على كفاءة سلاسل الإمداد، إذ يمر عبره نحو 20% من إمدادات النفط العالمية. وقد أكدت دراسات عديدة أن أي اضطراب في هذه المنطقة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف النقل والتأمين وتعطيل حركة التجارة (Alzahrani, 2022).

3. تكاليف النقل واللوجستيات:

يمثل النقل أحد أكثر عناصر السلسلة حساسية. فارتفاع أسعار الوقود أو نقص الحاويات أو الازدحام في الموانئ يؤدي مباشرة إلى زيادة التكلفة وتقليل سرعة التسليم. وقد شهدت الأعوام 2021-2022 ارتفاعاً تاريخياً في أسعار النقل البحري نتيجة الاضطرابات العالمية، مما أثر بشكل مباشر على أسعار السلع في دول الخليج (International Maritime Organization, 2022).

4. الظروف الاقتصادية العامة:

تؤثر العوامل الاقتصادية مثل التضخم وأسعار الفائدة وسعر الصرف على تكلفة التخزين والتمويل، وبالتالي على كفاءة السلسلة. وفي دول الخليج، يرتبط النشاط الاقتصادي بأسعار النفط، مما ينعكس على حجم الاستثمار الصناعي وعلى القدرة الشرائية للمؤسسات والمستهلكين (Mansouri & Arouri, 2023).

5. الاستدامة والمخاطر البيئية:

تشكل المخاطر البيئية أحد التحديات المهمة التي تؤثر على النقل والبنية التحتية. فالعواصف الرملية، وارتفاع درجات الحرارة، والكوارث الطبيعية قد تتسبب في تعطيل حركة الموانئ والطرق، خاصة في الدول ذات المناخ الصحراوي. كما أن التزام الشركات بالمعايير البيئية العالمية يضيف طبقة جديدة من التعقيد لإدارة السلسلة (World Economic Forum, 2023).

6. جودة المنتجات والمتطلبات التنظيمية:

تفرض المعايير الدولية والجودة العالية ضغوطاً إضافية على عمليات الاستيراد والتصنيع والفحص، مما يزيد من الوقت والتكلفة. فكثير من الصناعات في الخليج تعتمد على استيراد مواد بجودة محددة، وبالتالي فإن تأخر الشحنات أو تغيير الموردين بسبب اضطرابات سياسية يؤدي إلى تأثير مباشر على كفاءة السلسلة (Guderian et al., 2022).

• مفهوم مرونة سلاسل الإمداد وأبعادها والنماذج المستخدمة لقياس المرونة

تُعد مرونة سلاسل الإمداد أحد أبرز المرتكزات الحديثة في علم إدارة الأعمال، لاسيما في ظل بيئة عالمية تتسم بتزايد الاضطرابات وتسارع وتيرة المخاطر الجيوسياسية. وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية جوهرية في سياق البحث حول أثر المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، نظراً لاعتماد اقتصادات الخليج اعتماداً كبيراً على استمرارية تدفق المواد الخام والسلع عبر ممرات بحرية وجوية ذات حساسية عالية. وقد كشفت الأزمات العالمية — مثل جائحة كوفيد-19، الحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين، الهجمات السيبرانية على البنى التحتية، واضطرابات النقل في البحر الأحمر — عن الحاجة الملحة لدى الدول والشركات إلى بناء سلاسل إمداد أكثر قدرة على التكيف واستيعاب الصدمات واستعادة التوازن التشغيلي خلال فترات زمنية قصيرة (Sheffi, 2005; Christopher & Peck, 2004).

أولاً: مفهوم مرونة سلاسل الإمداد :

تعرف مرونة سلاسل الإمداد بأنها قدرة المؤسسات على الاستعداد للاضطرابات قبل وقوعها، وامتصاص آثارها عند حدوثها، والاستجابة بسرعة للتغيرات المفاجئة، ثم استعادة وظائف السلسلة إلى مستوى أداء مقبول خلال أقصر فترة ممكنة. ويؤكد العديد من الباحثين أن المرونة ليست خاصية ثابتة، بل هي عملية ديناميكية تعكس مستوى التعلم المؤسسي والتكيف والتطوير المستمر داخل المنظمة (Sheffi, 2005).

ويرى Sheffi (2005) أن المرونة تتجاوز مفهوم "استمرارية الأعمال"، حيث لا تقتصر على الحفاظ على الحد الأدنى من العمليات، بل تتضمن قدرة السلسلة على التكيف والتحسين بعد وقوع الأزمة. فيما يميز Christopher and Peck (2004) بين المرونة وإدارة المخاطر؛ إذ تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض احتمالية وقوع الخطر، بينما تهتم المرونة بكيفية استمرار الأداء بكفاءة بعد وقوع الخطر بالفعل.

وتبرز أهمية هذا المفهوم في دول مجلس التعاون الخليجي التي تواجه مستويات مرتفعة من المخاطر الجيوسياسية، تشمل التوترات البحرية، تهديدات الأمن الاقتصادي، العقوبات الدولية، أو الاضطرابات الإقليمية المرتبطة بالممرات الحيوية مثل مضيق هرمز. لذا، فإن بناء سلاسل إمداد تتمتع بالمرونة يشكل ضرورة استراتيجية لضمان تدفق السلع وحماية الأمن الاقتصادي الوطني (Alzahrani, 2022).

ثانيًا: أبعاد مرونة سلاسل الإمداد:

تتكون مرونة سلاسل الإمداد من مجموعة أبعاد مترابطة، تشكل أساس قدرة السلسلة على تحمل الصدمات والتكيف معها بكفاءة. وفيما يلي أبرز الأبعاد الأساسية، بمستوى تفصيل أكاديمي ملائم لطبيعة البحث:

1. بُعد القدرة على الاستعداد (Preparedness):

يمثل هذا البعد قدرة المؤسسة على فهم بيئتها التشغيلية وتحليل نقاط الضعف المحتملة ووضع خطط استباقية للوقاية من المخاطر. ويتضمن:

1. بناء هياكل حوكمة واضحة لإدارة الأزمات.
2. تطوير خطط بديلة لعمليات الشراء والإنتاج والتوزيع.
3. إجراء تقييمات دورية للتعرض للمخاطر، خاصة تلك المرتبطة بالجغرافيا السياسية.

ويُعد الاستعداد حجر الأساس لبناء المرونة، إذ يمكّن المؤسسة من توقع الاضطرابات واتخاذ إجراءات تخفيفية قبل تفاقمها، مما يعزز قدرة السلسلة على التماسك عند حدوث الطوارئ (Christopher & Peck, 2004).

2. بُعد الاستيعاب أو الامتصاص (Absorptive Capacity):

يعكس هذا البعد قدرة السلسلة على تحمل الصدمات دون انهيار وظيفي كبير، ويعتمد على قدرة المؤسسة في الحفاظ على مستوى مقبول من الأداء حتى أثناء الاضطرابات. ويرتبط بعدة عوامل، منها:

1. وجود مخزون احتياطي استراتيجي يكفي لفترات الأزمات.
2. امتلاك شبكة متنوعة من الموردين لتقليل مخاطر الاعتماد على مصدر واحد.
3. وجود بنية لوجستية مرنة يمكنها إعادة توزيع المواد حسب الحاجة.

ويسهم هذا البعد في منع انتقال الاضطراب من نقطة واحدة إلى بقية أجزاء السلسلة، مما يحافظ على تماسك النظام في مواجهة الأزمات (Sheffi, 2005).

3. بُعد سرعة الاستجابة (Response Agility) :

ويمثل قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة عند وقوع أزمة مفاجئة. ويُعد هذا البعد بالغ الأهمية خاصة في الاضطرابات الجيوسياسية التي تتطلب إعادة توجيه الشحنات، أو تغيير الموردين، أو تعديل خطط الإنتاج فوراً. ويعتمد على:

1. توفر بيانات لحظية عبر أنظمة ERP وIoT.
2. فرق عمل مدربة على اتخاذ القرارات دون بيروقراطية مُعطلة.
3. مرونة العقود والاتفاقيات مع الموردين.

تُظهر الدراسات أن سلاسل الإمداد التي تمتلك قدرات استجابة سريعة تكون أقل عرضة للانهايار وأكثر قدرة على الحفاظ على مستويات كفاءة مستقرة أثناء الأزمات (Guderian et al., 2022).

4. بُعد الاستعادة (Recovery Capability)

يمثل قدرة السلسلة على العودة إلى مستويات الأداء الطبيعية أو الأفضل بعد الاضطراب. ويرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على:

1. إعادة تشغيل العمليات تدريجياً وفق آليات واضحة.
2. إعادة توزيع الموارد وجدولة الشحنات بما يحد من التأخير.
3. استخلاص الدروس من الأزمة وتوظيفها لتعزيز المرونة المستقبلية.

ويُعد هذا البعد المؤشر النهائي لقوة المرونة، إذ يقيس النتائج الفعلية لمدى قدرة المؤسسة على التعافي واستعادة الأداء على المدى المتوسط والبعيد (Sheffi, 2005).

• نماذج قياس مرونة سلاسل الإمداد

يشكل تحليل نماذج قياس مرونة سلاسل الإمداد خطوة أساسية لفهم مدى تأثير السلاسل بالمخاطر الجيوسياسية، خصوصاً في دول مجلس التعاون الخليجي التي تعتمد بشكل كبير على شبكات توريد عالمية وممرات بحرية ذات حساسية عالية مثل مضيق هرمز والبحر الأحمر. وانطلاقاً من عنوان البحث "أثر المخاطر الجيوسياسية على كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي"، تصبح هذه النماذج أدوات تحليلية جوهرية تساعد في قياس قدرة السلاسل على الصمود أمام الاضطرابات الناتجة عن التوترات الإقليمية، العقوبات، الصراعات، وانقطاع سلاسل التوريد العالمية. وفي هذا السياق، تبرز خمسة نماذج رئيسية تُستخدم عالمياً لتفسير سلوك سلاسل الإمداد في مواجهة المخاطر، وهي نماذج معتمدة وموثقة في الأدبيات العلمية.

1. نموذج القدرة على التنبؤ والامتصاص والاستعادة (PAR Model):

يمثل نموذج Predict—Absorb—Recover (PAR) إطاراً متكاملًا لفهم كيفية استعداد سلاسل الإمداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وكيفية امتصاص الصدمة عند حدوثها، ثم استعادة مستوى أدائها الطبيعي بعد انتهاء الاضطراب. ويزداد اعتماد هذا النموذج في البيئات التي تتسم بارتفاع الحساسية الجيوسياسية، مثل دول الخليج، نظراً لاعتمادها الكبير على الاستيراد وتعاملها مع مخاطر قد تحدث بشكل مفاجئ، كإغلاق الممرات البحرية أو فرض قيود تجارية. لذلك، فإن قياس قدرة السلسلة على الامتصاص والاستعادة يُعد عنصراً أساسياً في تقييم المرونة المؤسسية (Rice & Caniato, 2003).

2. نموذج المرونة الديناميكية (Dynamic Resilience Framework):

يعتمد إطار المرونة الديناميكية على تحليل قدرة السلسلة على التكيف المستمر في بيئات تتسم بعدم الاستقرار، وهو ما ينسجم بدرجة كبيرة مع الواقع الجيوسياسي في منطقة الشرق الأوسط حيث تتغير الأوضاع السياسية والأمنية بشكل متسارع. وتنبع أهمية هذا النموذج من اعتباره المرونة قدرة متغيرة تتطور بمرور الوقت، إذ تتأثر مستوياتها بالتغيرات في مصادر المخاطر والأنشطة اللوجستية. لذلك، يعد النموذج مناسباً لتحليل تأثير التوترات الإقليمية على سلاسل الإمداد الخليجية التي تضطر إلى إعادة هيكلة عملياتها استجابة لتطور الأحداث الجيوسياسية (Pettit, Fiksel, & Croxton, 2010).

3. نموذج تحليل الهشاشة والمرونة (Fragility—Resilience Model):

يهدف هذا النموذج إلى تحديد نقاط الضعف داخل سلسلة الإمداد، مثل الاعتماد الكبير على مورد واحد أو مسار واحد للنقل، ثم تحليل كيفية تعزيز قدرتها على الصمود أمام الاضطرابات. وتبرز قيمة هذا النموذج عند دراسة المخاطر الجيوسياسية المرتبطة بالخليج، خاصة تلك التي تمس الموانئ أو الممرات البحرية، حيث يمكن للهشاشة في نقطة واحدة

أن تؤدي إلى تعطل كامل في سلسلة الإمداد. ولذلك، يسهم النموذج في تقييم مدى قابلية السلاسل الخليجية للتعرض للصدمات السياسية والعسكرية، ويوفر أساساً علمياً لتحديد مراكز الضعف الحرجة (Tang, 2006).

4. نموذج المرونة المستندة إلى القدرات (Capability-Based Resilience Model):

يركز هذا النموذج على القدرات التي يجب بناؤها داخل مؤسسات سلاسل الإمداد لمواجهة الاضطرابات الجيوسياسية، مثل المرونة اللوجستية، تنوع الموردين، إدارة المخزون، والقدرة على التحول الرقمي. وتُعد هذه القدرات جوهرية في بيئة الخليج التي تحتاج إلى رفع مستوى جاهزية أنظمتها اللوجستية في ظل احتمالات تعرضها لتأثيرات التوترات أو الصراعات الإقليمية. ويساعد النموذج في تحديد القدرات الأكثر تأثيراً في تعزيز المرونة المؤسسية خصوصاً في القطاعات الحيوية كالغذاء والطاقة والصناعة (Jüttner & Maklan, 2011).

5. نموذج مرونة الشبكات (Network Resilience Model):

ينظر هذا النموذج إلى سلاسل الإمداد بوصفها شبكة مترابطة من الموردين والموائئ والمستودعات والعملاء، ويحلل مدى قدرة هذه الشبكة على الاستمرار عند تعطل أحد مكوناتها. وتزداد أهمية هذا النموذج في منطقة الخليج حيث يمكن لأي اضطراب في عقدة رئيسية مثل ميناء استراتيجي أو مسار شحن دولي أن يؤدي إلى تعطيل الشبكة بأكملها. وبالتالي، يساعد هذا النموذج في فهم تأثير المخاطر الجيوسياسية على مستوى الشبكة ككل وليس فقط على مستوى العمليات الفردية، مما يوفر تحليلاً أشمل لديناميكيات التأثير على السلاسل الخليجية (Zhang, 2020).

الفصل الرابع

تحليل انعكاسات المخاطر الجيوسياسية على سلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي

مقدمة :

يشهد العالم في العقدين الأخيرين تصاعداً غير مسبوق في حجم وتعقيد الاضطرابات العالمية التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة واستدامة سلاسل الإمداد الدولية. فقد أصبحت هذه السلاسل، التي تمثل العمود الفقري للتجارة العالمية وتدفع السلع والخدمات حول العالم، أكثر عرضة للانكشاف أمام التغيرات الجيوسياسية، والاضطرابات الاقتصادية، والأزمات الصحية، والهجمات السيبرانية، والصراعات الإقليمية. وفي ظل هذا الواقع المتحوّل، تبرز أهمية هذا الفصل الذي يهدف إلى تحليل التحديات العالمية التي تواجه سلاسل الإمداد، واستكشاف الكيفية التي تؤثر بها المخاطر الجيوسياسية على كفاءتها ومرونتها، مع إيلاء اهتمام خاص لدول مجلس التعاون الخليجي التي تُعد من أكثر المناطق اتصالاً بالمنظومة التجارية الدولية، وأكثرها حساسية تجاه أي اضطراب يطرأ في البيئة الإقليمية أو العالمية.

ويتناول هذا الفصل أربعة محاور رئيسية تُساهم في بناء فهم متكامل لديناميكيات المخاطر وتأثيراتها. المحور الأول يستعرض الاضطرابات العالمية المؤثرة على سلاسل الإمداد، موضحاً كيف أنّ الأزمات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، والتوترات الإقليمية، والحروب التجارية، أصبحت عوامل ضغط أساسية تعيد تشكيل مسارات التجارة وتؤثر على قدرة الشركات والدول على الحفاظ على تدفق مستقر للسلع. أما المحور الثاني فيتناول تأثير المخاطر الجيوسياسية على كفاءة سلاسل

الإمداد عالميًا، مستعرضًا خبرات دولية متعددة تبين كيف يمكن للتوترات السياسية والمواجهات العسكرية والعقوبات الاقتصادية أن تتسبب في ارتفاع التكاليف، وزيادة عدم اليقين، وتراجع موثوقية التدفقات اللوجستية.

ويركز المحور الثالث على تحليل الواقع الحالي لسلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي، والتي تشهد تطورات كبيرة في بنائها التحتية وقدراتها التشغيلية، إلا أنها تواجه في الوقت ذاته تحديات مرتبطة بالاعتماد المرتفع على الواردات، وحساسية مواقعها الجغرافية، والمخاطر الإقليمية المحيطة بها. ويأتي المحور الرابع ليتناول المخاطر الجيوسياسية وتداعياتها على انسيابية سلاسل الإمداد الخليجية، عبر تحليل معمق لآثار الاضطرابات الإقليمية على الموانئ والممرات البحرية وحركة الشحن في المنطقة، وإبراز حجم الضغوط التشغيلية التي تواجهها دول الخليج عند ارتفاع مستوى التوترات الجيوسياسية.

ويُختتم الفصل بمحور خامس يتناول الأحداث المرتبطة بالحرب الإيرانية-الإسرائيلية وتأثيراتها المباشرة على سلاسل الإمداد الخليجية، حيث يتم استعراض أهم الوقائع المسجلة وتفسير انعكاساتها التشغيلية والاقتصادية على الدول الخليجية، خصوصًا في ظل حساسية الممرات البحرية الإقليمية مثل مضيق هرمز والبحر الأحمر. ويتيح هذا التحليل فهمًا أوسع لكيفية تفاعل سلاسل الإمداد الخليجية مع الأزمات الجيوسياسية وقياس مستوى مرونتها وقدرتها على الاستجابة للأحداث الطارئة.

وبذلك، يقدم هذا الفصل إطارًا تحليليًا شاملاً يمكن من فهم العلاقات المعقدة بين المخاطر الجيوسياسية وسلاسل الإمداد، ويشكل حجر الأساس لتقييم مدى قدرة دول مجلس التعاون الخليجي على تعزيز مرونتها اللوجستية في مواجهة الاضطرابات العالمية المتزايدة.

• الاضطرابات العالمية المؤثرة على سلاسل الإمداد (الجيوسياسية، الاقتصادية، الصحية، السيبرانية)

تُعد سلاسل الإمداد إحدى أكثر المنظومات تأثرًا بالتقلبات العالمية، نظرًا لاعتمادها على شبكة واسعة من الموردين، والممرات البحرية، والأنظمة اللوجستية، والبنى التحتية العابرة للدول. ومع تزايد تشابك العلاقات الاقتصادية العالمية وتعقدتها، أصبحت أي اضطرابات—سواء كانت جيوسياسية أو اقتصادية أو صحية أو سيبرانية—قادرة على إحداث تأثيرات واسعة النطاق تمتد عبر دول متعددة، وتؤدي إلى بطء في تدفق السلع، وارتفاع التكاليف، وتقلبات في مستويات المخزون (World Economic Forum, 2023). وتكتسب هذه الاضطرابات أهمية خاصة بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي التي تعتمد بشكل كبير على الواردات واللوجستيات الدولية، مما يجعل استقرار سلاسل الإمداد عنصرًا محوريًا في أمنها الاقتصادي (Alzahrani, 2022).

1. الاضطرابات الجيوسياسية وتأثيرها على سلاسل الإمداد:

تُعد المخاطر الجيوسياسية من أكثر الاضطرابات تأثيرًا على استمرارية وكفاءة سلاسل الإمداد، كونها غالبًا ما ترتبط بقرارات سيادية وصراعات سياسية أو عسكرية يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها. وتشمل هذه الاضطرابات التوترات الإقليمية والحروب، وإغلاق الممرات البحرية، وفرض العقوبات الاقتصادية، والحروب التجارية، بالإضافة إلى التغيرات الدبلوماسية المفاجئة التي تعيد رسم مسارات التجارة (Caldara & Iacoviello, 2022).

وقد أثبتت الأحداث الأخيرة أن منطقة الخليج تُعد نموذجًا واضحًا لتأثير الاضطرابات الجيوسياسية؛ إذ يعتمد جزء كبير من تجارة النفط العالمية على ممرات حساسة مثل مضيق هرمز، الذي يمر عبره ما يقارب 20% من تجارة النفط العالمية (Energy Information Administration, 2023). كما تؤثر التوترات بين إيران وإسرائيل، وتصاعد المخاطر في البحر الأحمر، والهجمات على السفن التجارية، في استقرار سلاسل الإمداد بدول المجلس، مما يؤكد ضرورة فهم المخاطر وقياس مرونة السلاسل الخليجية.

2. الاضطرابات الاقتصادية وتأثيرها على سلاسل الإمداد:

تلعب الاضطرابات الاقتصادية دورًا محوريًا في إعادة تشكيل سلاسل الإمداد العالمية، إذ تؤثر مباشرة على تدفقات المواد الخام والطاقة والتكاليف التشغيلية وسلوك الطلب العالمي. وتشمل أهم هذه الاضطرابات التقلبات الحادة في أسعار النفط، التضخم العالمي، ارتفاع تكاليف الشحن البحري، الركود الاقتصادي، وتشديد السياسات المالية (International Monetary Fund, 2023).

فعلى سبيل المثال، شهد العالم خلال الفترة 2021-2022 ارتفاعًا تاريخيًا في تكاليف النقل البحري، حيث بلغت أسعار الشحن مستويات غير مسبوقة نتيجة اضطرابات سلاسل الإمداد العالمية (United Nations Conference on Trade and Development, 2022). كما أدى التضخم العالمي إلى ارتفاع تكلفة المواد الخام، والتخزين، والمناولة.

وتنعكس هذه الاضطرابات بشكل مباشر على سلاسل الإمداد الخليجية التي تعتمد بشكل كبير على استيراد الغذاء والمعدات الصناعية والدواء؛ إذ تؤدي التغيرات الاقتصادية إلى ارتفاع تكاليف الشحن والتخزين، وكذلك صعوبة التعاقد مع مزودين جدد في ظل ضغوط اقتصادية عالمية (GCC Statistical Center, 2023).

3. الاضطرابات الصحية وتأثيرها على سلاسل الإمداد :

شكّلت جائحة كوفيد-19 نموذجًا واقعيًا لمدى هشاشة سلاسل الإمداد العالمية أمام الأزمات الصحية واسعة النطاق. فقد أدت الجائحة إلى إغلاق المصانع في آسيا وأوروبا، وتعطّل الإنتاج في أكثر من 70% من القطاعات الحيوية (World Health Organization, 2021). كما شهدت الموانئ حول العالم نقصًا حادًا في الحاويات وازدحامًا شديدًا، مما تسبب في تأخير كبير في عمليات الشحن، إضافة إلى انخفاض القدرة التشغيلية للمطارات والموانئ بسبب القيود الصحية.

كما أثرت قيود السفر على حركة العمالة الفنية واللوجستية، بينما ارتفعت تكاليف النقل والشحن الجوي بنسبة تجاوزت أربعة أضعاف خلال ذروة الجائحة (International Air Transport Association, 2021). وتضررت دول الخليج بشكل

كبير، خصوصًا في سلاسل إمداد الأجهزة الطبية والمواد الغذائية والأدوية، مما دفعها نحو تنويع الموردين، وبناء مخزونات احتياطية، وتعزيز القدرات المحلية.

4. الاضطرابات السيبرانية وتأثيرها على سلاسل الإمداد:

أصبحت الهجمات السيبرانية في العصر الرقمي من أخطر الاضطرابات التي يمكن أن تصيب سلاسل الإمداد، نظرًا لاعتمادها المتزايد على الأنظمة الإلكترونية في التتبع والتوريد والإدارة. وقد شملت هذه الاضطرابات اختراق أنظمة إدارة سلاسل الإمداد، والهجمات على أنظمة الموانئ، وهجمات الفدية التي تستهدف الشركات اللوجستية، وتسريب البيانات الحساسة (National Institute of Standards and Technology, 2022).

وتُعد حادثة الهجوم الإلكتروني الذي تعرضت له شركة Maersk عام 2017 أحد أكبر الأمثلة الواقعية، والتي أدت إلى توقف أنظمة الشركة وخسائر تجاوزت 300 مليون دولار (Lund & Manyika, 2018). وتزداد أهمية هذا النوع من الاضطرابات في منطقة الخليج التي تشهد رقمنة واسعة في الموانئ والأنظمة اللوجستية، مما يجعل تعزيز أمن البنى التحتية الرقمية أمرًا بالغ الضرورة لضمان استمرارية عمل السلاسل دون انقطاع.

• تأثير المخاطر الجيوسياسية على كفاءة سلاسل الإمداد عالميًا

تأتي دراسة تأثير المخاطر الجيوسياسية على كفاءة سلاسل الإمداد في وقت تتزايد فيه التوترات الإقليمية والدولية التي تعيد تشكيل ملامح التجارة العالمية. فقد أصبحت سلاسل الإمداد اليوم أكثر عرضة للاضطرابات بسبب اعتمادها المتزايد على شبكات توريد عابرة للقارات تربط بين دول قد تنشأ بينها خلافات سياسية أو نزاعات مسلحة. ومع تصاعد الأزمات العالمية، باتت أي أحداث جيوسياسية—even لو كانت محلية أو محدودة—تنعكس فورًا على تدفق السلع والخدمات، وتؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وتباطؤ عمليات النقل، وتقلبات في توافر المواد الخام (Caldara & Iacoviello, 2022). ويظهر هذا التأثير بوضوح في المناطق الحساسة جيوسياسيًا مثل الشرق الأوسط، حيث يؤدي أي تصعيد في مضيق هرمز أو البحر الأحمر إلى تأثير الأسواق الدولية بأكملها، وليس دول المنطقة فحسب (World Economic Forum, 2023). كما أن العقوبات الاقتصادية والحروب التجارية والصراعات الإقليمية أصبحت تمثل عوامل ضغط مستمرة على الشركات العالمية التي تعتمد على تدفقات منتظمة للمدخلات الصناعية والغذائية (Guderian et al., 2022). ومن هذا المنطلق، فإن فهم الكيفية التي تؤثر بها المخاطر الجيوسياسية في كفاءة سلاسل الإمداد العالمية يُعد خطوة ضرورية لبناء سياسات واستراتيجيات أكثر مرونة واستدامة، خصوصًا في دول مجلس التعاون الخليجي التي تشكل جزءًا رئيسيًا من المنظومة التجارية والطاقة العالمية (Alzahrani, 2022).

1. تعطل الممرات البحرية الدولية وتأثيره على التدفقات التجارية:

تُعد الممرات البحرية من أهم البنى التحتية لسلاسل الإمداد العالمية، وأي اضطراب فيها يؤدي إلى تأخير الشحنات وارتفاع التكلفة بشكل مباشر. وقد شهد العالم أمثلة واضحة على ذلك، مثل إغلاق قناة السويس في أزمة سفينة Ever Given عام 2021، التي عطلت أكثر من 12% من التجارة العالمية خلال أيام قليلة وأدت إلى اضطراب حاد في سلاسل الإمداد (UNCTAD, 2021). وترتبط هذه الظاهرة مباشرة بدول الخليج، التي تعتمد بشكل كبير على قناة السويس لتصدير النفط إلى أوروبا واستيراد السلع من آسيا، مما يجعل أي اضطراب جيوسياسي في هذا الممر مؤثراً على كفاءة الإمداد في المنطقة (Energy Information Administration, 2023).

2. ارتفاع تكاليف النقل والشحن نتيجة التوترات الإقليمية:

تتسبب المخاطر الجيوسياسية في ارتفاع تكاليف النقل من خلال زيادة أقساط التأمين ورسوم المخاطر على الممرات البحرية. فعلى سبيل المثال، أدت التوترات في البحر الأحمر عام 2023-2024 إلى تحويل أكثر من 80% من السفن بعيداً عن الممر، مما ضاعف مدة الشحن إلى أوروبا ورفع التكلفة بنسبة تتجاوز 200% (Lloyd's List, 2024). وتمثل دول الخليج أحد أكبر المتضررين من هذا النوع من الاضطرابات لارتباط صادراتها و وارداتها بموانئ البحر الأحمر مثل جدة وينبع (GCC Logistics Report, 2024).

3. تقييد تدفق المواد الخام نتيجة الحروب والعقوبات:

تؤدي المخاطر الجيوسياسية مثل الحروب والعقوبات إلى تعطيل تدفق المواد الخام الأساسية التي تعتمد عليها الصناعات العالمية. أحد أهم الأمثلة هو الحرب الروسية-الأوكرانية (2022) التي عطلت إمدادات القمح والذرة وزيت الطعام، وأدت إلى ارتفاع الأسعار عالمياً (Food and Agriculture Organization, 2022). كما أثرت على صادرات الغاز والنيكل والبلاديوم، وهو ما انعكس على قطاعات مثل التكنولوجيا والسيارات (International Energy Agency, 2022). وترتبط دول الخليج بهذه الأزمة عبر ارتفاع كلفة الواردات الغذائية والإلكترونية، إضافة إلى زيادة الطلب على الغاز الخليجي لتعويض النقص في السوق الأوروبية (Alzahrani, 2022).

4. المخاطر المتعلقة بإغلاق أو تهديد الممرات الاستراتيجية:

يشكل التوتر في مضيق هرمز—الذي تمر عبره حوالي 20% من تجارة النفط العالمي—مثالاً محورياً على تأثير المخاطر الجيوسياسية. فالتصعيد بين إيران والقوى الغربية يتسبب في ارتفاع أسعار الشحن والتأمين فوراً، كما يؤدي إلى قلق عالمي بشأن استقرار الإمدادات النفطية (Caldara & Iacoviello, 2022). وهذه الاضطرابات تؤثر على كفاءة الإمداد ليس فقط في الخليج، بل على مستوى العالم، إذ تعتمد العديد من الدول على صادرات النفط والغاز عبر هذا المضيق (Energy Information Administration, 2023).

5. تأثير الحروب التجارية والصراعات الاقتصادية على سلاسل الإمداد:

أدت الحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين إلى إعادة تشكيل تدفقات الإمداد عالميًا، وإلى نقص كبير في الرقائق الإلكترونية، وهو ما تسبب في توقف خطوط إنتاج كبرى الشركات مثل Toyota و Ford و Samsung (OECD, 2021). وقد امتد تأثير هذه الأزمة إلى دول الخليج التي تعتمد على استيراد المنتجات الإلكترونية والسيارات، مما أدى إلى ارتفاع الأسعار وظهور فترات انتظار طويلة للحصول على المنتجات (GCC Consumer Market Report, 2023).

6. تأثير الاضطرابات الجيوسياسية على العقود وسلاسل التوريد طويلة الأمد:

تؤدي الأزمات السياسية والعسكرية إلى إعادة تقييم الاتفاقيات التجارية وإلغاء بعض العقود أو تأجيلها. على سبيل المثال، أدت العقوبات الغربية على روسيا إلى توقف آلاف العقود التجارية مع شركات أوروبية وآسيوية، مما تسبب في اضطراب سلاسل الإمداد في مجالات النفط، الصناعات الثقيلة، والتقنيات المتقدمة (IMF, 2023). وقد أثرت هذه التحولات على دول الخليج التي ترتبط بشبكات توريد من أوروبا وآسيا، خصوصًا في التكنولوجيا والآلات الثقيلة (GCC Trade Outlook, 2023).

7. تذبذب أسعار الطاقة وتأثيرها على كفاءة الإمداد:

تعد أسعار الطاقة عنصرًا رئيسيًا في كفاءة سلاسل الإمداد، حيث يؤدي أي اضطراب جيوسياسي إلى ارتفاع تكاليف النقل والإنتاج. فعلى سبيل المثال، أدت التوترات في الشرق الأوسط وشرق أوروبا إلى ارتفاع أسعار النفط عالميًا، مما تسبب في زيادة تكلفة الشحن الجوي والبحري والبري (International Energy Agency, 2023). وفي المقابل، تعمل دول الخليج كمصدر رئيسي للطاقة، ما يجعلها جزءًا أساسيًا من معادلة المخاطر الجيوسياسية وتأثيراتها على الكفاءة اللوجستية الدولية (Alzahrani, 2022).

8. إعادة تشكيل الخريطة العالمية للتوريد نتيجة الأزمات:

دفعت المخاطر الجيوسياسية العديد من الشركات العالمية إلى تبني استراتيجيات جديدة مثل "إعادة التوطين" (Reshoring) أو "القرب الجغرافي" (Nearshoring)، بعد أن أصبحت بعض المناطق غير مستقرة للإنتاج أو النقل. وقد بدأ يظهر توجه عالمي لتحويل جزء من التصنيع من الصين إلى دول أخرى مثل فيتنام والهند، وذلك بسبب التوترات الجيوسياسية بين الصين والدول الغربية (World Bank, 2023). ويُتوقع أن تستفيد بعض دول الخليج من هذا التحول عبر جذب استثمارات في الصناعات اللوجستية والمناطق الاقتصادية الخاصة (GCC Investment Report, 2024).

• الواقع الحالي لسلاسل الإمداد في دول مجلس التعاون الخليجي: نقاط القوة والضعف

تشهد دول مجلس التعاون الخليجي تطورًا ملحوظًا في منظومتها اللوجستية وسلاسل الإمداد خلال العقدین الأخيرين، مدعومة برؤى وطنية طموحة مثل رؤية السعودية 2030، رؤية الإمارات 2071، رؤية قطر الوطنية 2030، وغيرها من الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز التنوع الاقتصادي ورفع كفاءة البنية التحتية (World Bank, 2023). وقد أسهمت هذه الرؤى في دفع الحكومات للاستثمار بكثافة في الموانئ، المطارات، المناطق الاقتصادية، والأنظمة الجمركية، مما جعل الخليج أحد المراكز اللوجستية الأكثر نشاطًا عالميًا (World Economic Forum, 2023). غير أن هذا التقدم لم يخلُ من تحديات ناتجة عن الاعتماد المرتفع على الواردات، وحساسية المنطقة تجاه الاضطرابات الجيوسياسية، بالإضافة إلى محدودية الإنتاج المحلي في العديد من القطاعات الحيوية (GCC Logistics Report, 2024). ولذلك، يُعد فهم الواقع الحالي لسلاسل الإمداد الخليجية خطوة محورية لتقييم قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات وتحديد مجالات التحسين المستقبلية.

أولاً: نقاط القوة في سلاسل الإمداد الخليجية :

1. الموقع الجغرافي الاستراتيجي المحوري:

تمتلك دول الخليج موقعًا جغرافيًا يربط بين ثلاث قارات رئيسية—آسيا، أفريقيا، وأوروبا—ما يجعلها نقطة عبور رئيسية لأكثر من 30% من حركة الشحن البحري العالمية (UNCTAD, 2022). ويُعد ميناء جبل علي من أكبر موانئ العالم خارج شرق آسيا ويخدم أكثر من 150 دولة عبر عمليات إعادة التصدير. أما في السعودية، فيسهم ميناء الملك عبد العزيز وميناء الملك عبد الله في ربط سلاسل الإمداد العالمية بأسواق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. هذا الموقع الجغرافي يعزز الدور المحوري لدول الخليج كمراكز توزيع إقليمية في التجارة الدولية.

2. البنية التحتية اللوجستية المتطورة:

استثمرت دول الخليج بشكل كبير في البنية التحتية اللوجستية، مما جعل الإمارات والسعودية وقطر ضمن الدول الأعلى ترتيبًا في مؤشر الأداء اللوجستي الدولي (World Bank, 2023). وتشمل عناصر القوة:

1. مطار دبي الدولي كأحد أكبر مطارات الشحن عالميًا.
2. ميناء حمد في قطر، وهو من أحدث الموانئ وأكثرها تطورًا تقنيًا في المنطقة.
3. شبكة الطرق السريعة في السعودية التي تربط المدن الصناعية بالموانئ.
4. مشاريع السكك الحديدية مثل مشروع القطار الخليجي.
5. هذه المقومات تسهم في رفع كفاءة حركة البضائع وتقليل أوقات العبور.

3. التحول الرقمي وتبني التقنيات المتقدمة

اعتمدت دول الخليج على تقنيات متقدمة لإدارة سلاسل الإمداد، مثل:

1. أنظمة تتبع الحاويات لحظيًا والذكاء الاصطناعي
2. أتمتة الموانئ بالروبوتات والرافعات الذكية
3. تطبيقات البلوك تشين لتسريع الإجراءات الجمركية (Dubai Trade Platform)
4. أنظمة ERP وWMS المتقدمة

وقد أدى ذلك إلى تحسين الشفافية وتقليل الأخطاء وتسريع التخليص الجمركي، بما ينسجم مع توجهات الثورة الصناعية الرابعة (WEF, 2023).

4. بيئة اقتصادية داعمة ومناطق حرة جاذبة :

تضم دول الخليج أكثر من 40 منطقة اقتصادية حرة توفر حوافز ضريبية وتسهيلات تنظيمية، مما جذب شركات عالمية لإنشاء مراكز لوجستية إقليمية مثل HP وHuawei وNestlé (GCC Investment Report, 2024). هذه البيئة الاقتصادية جعلت من الخليج منصة لوجستية استراتيجية ذات جاذبية عالية.

5. قوة سلاسل الإمداد في قطاع الطاقة :

يُعد قطاع الطاقة الأكثر نضجًا وتنظيمًا، إذ تمتلك دول الخليج منظومات ضخمة من خطوط الأنابيب ومحطات التكرير وناقلات النفط والغاز. وتُعد السعودية والإمارات وقطر من أبرز المساهمين في استقرار تدفقات الطاقة العالمية، مع شبكات تصدير قادرة على التعامل بكفاءة مع الاضطرابات الخارجية (IEA, 2023).

ثانيًا: نقاط الضعف في سلاسل الإمداد الخليجية

1. الاعتماد الكبير على الواردات في السلع الحيوية:

تعتمد دول الخليج على الواردات بنسبة تتراوح بين 70% إلى 95% في الغذاء والدواء والمواد الصناعية (FAO, 2022). وقد ظهر هذا التحدي بوضوح خلال جائحة كوفيد-19 حين تأثرت قدرة بعض الدول على تأمين منتجات طبية وغذائية. هذا الاعتماد يرفع التكاليف اللوجستية ويُظهر حساسية المنطقة للاضطرابات العالمية.

2. التعرض العالي للمخاطر الجيوسياسية الإقليمية

تقع دول الخليج ضمن منطقة ذات حساسية جيوسياسية مرتفعة، ما يسهم في احتمالات تعرض سلاسل الإمداد للاضطراب نتيجة:

1. التوترات الإقليمية في الخليج العربي.
2. المخاطر المتعلقة بالملاحاة في مضيق هرمز، الذي يمر عبره 20% من النفط العالمي (EIA, 2023).
3. الاضطرابات في البحر الأحمر نتيجة هجمات على السفن التجارية.
4. تأثير النزاعات في جنوب الجزيرة العربية على خطوط الشحن.

3. ضعف التنوع في مصادر التوريد :

تعتمد العديد من القطاعات الحيوية على دول محددة، خصوصًا في آسيا، كمصادر رئيسية للمواد الخام. ويؤدي أي اضطراب في هذه الدول إلى تأثير مباشر على الإمدادات الخليجية (OECD, 2022). كما أن التنوع في الموردين —أفقياً أو رأسياً— ما زال محدوداً لدى بعض المؤسسات.

4. محدودية التصنيع المحلي :

على الرغم من نمو الصناعات الخليجية، إلا أن نسبة التصنيع المحلي لبعض القطاعات غير النفطية ما زالت منخفضة، لأسباب تشمل:

1. محدودية القاعدة الصناعية التحويلية
2. قلة الموردين المحليين
3. الاعتماد التاريخي على الاستيراد
4. نقص بعض المهارات التقنية

هذا يجعل سلاسل الإمداد عرضة للاضطرابات خلال الأزمات العالمية.

6. فجوات في التكامل بين وسائل النقل:

على الرغم من التطور الملحوظ، إلا أن التكامل بين النقل البحري والجوي والبري والسككي لا يزال محدودًا، مما يؤثر على سرعة الحركة بين الدول. كما أن مشاريع الربط السككي الإقليمي لا تزال في مراحل التطوير، مما يحد من فعالية التكامل اللوجستي (GCC Transport Outlook, 2023)

• المخاطر الجيوسياسية وتداعياتها على انسيابية سلاسل الامداد لدول مجلس التعاون الخليجي

أسهمت الحرب بين إيران وإسرائيل منذ أواخر عام 2023 في خلق موجة واسعة من الاضطرابات الملاحية التي أثّرت بصورة مباشرة على انسيابية التجارة عبر الممرات البحرية الحيوية التي تعتمد عليها دول مجلس التعاون الخليجي. وبحكم أن المنطقة الخليجية تُعد من أكثر المناطق اتصالاً بالتجارة الدولية عبر البحر الأحمر والخليج العربي، فقد أدت هذه الاضطرابات إلى تغيير أنماط الشحن، وزيادة تكاليف النقل، وارتفاع التأمين البحري، إضافة إلى خلخلة الجدول الزمني لسلاسل الإمداد. ويستعرض هذا المبحث أبرز الاضطرابات المسجلة، مع التركيز على مصادر موثوقة تؤكد الحقائق الواردة، ويمكن دراسة هذه التأثيرات من عدة محاور كالتالي :

المحور الاول : التأثيرات على الملاحة البحرية :

1. تصاعد الهجمات على السفن التجارية وتحويل المسارات البحرية :

بدأت الاضطرابات الملاحية تتسع مع إعلان الحوثيين في نوفمبر 2023 استهداف سفن يُعتقد ارتباطها بإسرائيل في البحر الأحمر، ما دفع شركات النقل الكبرى — مثل Maersk وMSC — إلى تحويل مساراتها إلى طريق رأس الرجاء الصالح، كما وثّقت BBC (2023) وReuters (2023). وأدى هذا التحول إلى تمديد الزمن الملاحي إلى الخليج بين 10 و14 يومًا، ووفق Lloyd's List (2024) ارتفعت تكاليف الشحن بنسبة تجاوزت 300%. وقد انعكس ذلك بشكل مباشر على تدفق البضائع إلى موانئ السعودية والإمارات والبحرين وقطر، حيث سجلت هذه الموانئ تأخيرات متكررة في حركة الحاويات وتباطؤًا في العمليات التشغيلية نتيجة ازدحام الملاحة العالمية.

2. احتجاز السفن وارتفاع تكلفة التأمين البحري :

في أبريل 2024، احتجزت إيران سفينة الحاويات MSC Aries قرب مضيق هرمز، وهو حدث موثق من TradeWinds (2024) وReuters (2024). وقد تسبب هذا في رفع أقساط التأمين البحري بنسبة تراوحت بين 25% و30% على السفن المتجهة إلى الخليج، كما أكدت Lloyd's Market Association (2024). ونتيجة ذلك، أخذت بعض شركات الشحن تتجنب المرور في هرمز خلال فترات التصعيد، ما أدى إلى اضطرابات إضافية في الجداول الزمنية لتدفق البضائع إلى المنطقة الخليجية.

3. السقوط الصاروخي قرب قاعدة العديد وتأثيره على الموانئ الخليجية :

في يونيو 2024، سجلت Al Arabiya (2024) وReuters (2024) تقارير عن سقوط صواريخ قرب قاعدة العديد الجوية في قطر عقب ضربات إيرانية مضادة. دفع ذلك الموانئ القطرية والسعودية لرفع مستوى الإنذار الأمني، وإجراء تحديثات على إجراءات السلامة، مما تسبب في ببطء مؤقت في حركة المناولة البحرية، إضافة إلى تحويل بعض الرحلات الجوية التجارية، وهو ما أدى إلى تأخير الشحنات الجوية الحساسة.

4. الآثار الاقتصادية المباشرة على تكلفة التجارة الخليجية :

أشار تقرير Economist Intelligence Unit (2024) إلى أن ارتفاع تكاليف النقل والتأمين خلال فترة التوترات أدى إلى رفع الأسعار النهائية للبضائع في أسواق الخليج بنسبة تراوحت بين 12% و22%. وقد أثر ذلك في قطاعات متعددة أبرزها تجارة التجزئة، والصناعة، والإمدادات الغذائية والدوائية، مما يؤكد أن استقرار الممرات البحرية يُعد عنصرًا أساسيًا للحفاظ على كفاءة سلاسل الإمداد الخليجية.

المحور الثاني: تأثير الحرب على أمن الطاقة وتحركات النفط والغاز من الخليج

يُعتبر الخليج العربي مركز الثقل الرئيسي لإمدادات الطاقة العالمية، ولذلك فإن أي اضطراب جيوسياسي في محيطه — مثل الحرب الإسرائيلية-الإيرانية — ينعكس بشكل فوري على أسواق النفط والغاز وعلى سلاسل الإمداد المرتبطة بالطاقة. ويهدف هذا المبحث إلى تحليل التأثيرات الحقيقية المسجلة منذ نهاية 2023، مع الاعتماد على تقارير إعلامية واقتصادية محكمة.

1. الاستهداف المتبادل للبنية التحتية للطاقة :

وفق Energy Intelligence (2024) وBBC (2024)، استهدفت إسرائيل منشآت في "بارس الجنوبية" الإيرانية، بينما ردّت إيران بقصف مصفاة حيفا الإسرائيلية. ورغم أن البنية الخليجية لم تتعرض لقصف مباشر، إلا أن الأسواق العالمية استجابت بارتفاع أسعار النفط فوق 90 دولارًا للبرميل عدة مرات. كما ارتفعت أقساط التأمين البحري على الناقلات العاملة في الخليج بنسبة وصلت إلى 35%، وفق Bloomberg (2024).

2. تباطؤ صادرات الغاز القطري بسبب اضطرابات البحر الأحمر :

وثقت IMO (2024) بطئًا واضحًا في حركة ناقلات الغاز المسال القطرية خلال ديسمبر 2023 – فبراير 2024 نتيجة التوترات في البحر الأحمر. وقد أدى هذا إلى تأخير شحنات متجهة إلى أوروبا واليابان وكوريا الجنوبية، مما انعكس على التزامات التوريد طويلة الأجل، ورفع تكاليف الشحن على الشركات القطرية.

3. الضغوط التأمينية المتزايدة على صادرات السعودية والإمارات :

أفادت Lloyd's List (2024) وChatham House (2024) بأن المشتريين الآسيويين — مثل الصين وكوريا — طلبوا من أرامكو وأدنوك تغطية جزء من الزيادة في تكلفة التأمين البحري خلال أشهر التوتر. وأدى ذلك إلى زيادة الأعباء التشغيلية على شركات النفط الخليجية.

4. تعرض الكويت لمخاطر أعلى نتيجة الاعتماد الكامل على مضيق هرمز :

ذكرت Bloomberg Maritime (2024) أن ناقلات النفط الكويتية واجهت رفعًا في رسوم التأمين بنسبة وصلت إلى 40% خلال بعض الأسابيع. وبحكم أن الكويت تعتمد بشكل شبه كامل على هرمز، فإن أي تهديد يحول فورًا إلى تكلفة اقتصادية ولوجستية عالية.

المحور الثالث: التداعيات على الأمن الغذائي والدوائي وسلاسل التجارة المدنية

تستورد دول مجلس التعاون أكثر من 70% من احتياجاتها الغذائية و90% من مستلزماتها الدوائية عبر البحر، مما يجعل أي اضطراب ملاحي تهديدًا مباشرًا للأمن الاقتصادي والإنساني. وقد أدت الحرب إلى تأخر كبير في وصول السلع الحيوية، وأثرت على قطاعات السيارات والأجهزة الإلكترونية والمواد الصناعية، كما توثق مصادر عالمية متعددة.

1. تأثير الأمن الغذائي في السعودية والبحرين:

بحسب CNN (2024) و Reuters (2024)، أدى تباطؤ حركة السفن في البحر الأحمر إلى تأخر وصول شحنات غذائية مهمة، خاصة المبردة واللحوم والدواجن، مما تسبب في نقص مؤقت في الأسواق وارتفاع أسعار بعض السلع. كما ارتفعت فترات انتظار السفن خارج ميناء جدة الإسلامي بسبب ازدحام الملاحة.

2. اضطراب واردات السيارات والإلكترونيات في الإمارات:

وفق صحيفة The National (2024) وبيانات جمارك دبي (2024)، انخفضت واردات السيارات بنسبة 18% نتيجة تأخير السفن القادمة من شرق آسيا. وقد أثر ذلك على قطاع التجزئة في الإمارات، حيث ارتفعت أسعار السيارات الجديدة والمستعملة.

3. تأثيرات غير مباشرة على البحرين عبر الموانئ السعودية والإماراتية:

تشير بيانات هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية البحرينية (2024) إلى ارتفاع ملحوظ في أسعار السلع المستوردة بسبب زيادة تكاليف النقل والتأمين. ويعود ذلك إلى اعتماد البحرين على موانئ الخليج الكبرى التي واجهت بدورها اضطرابات.

4. لجوء قطر إلى المخزون الاستراتيجي لضمان استقرار الأسواق:

أعلنت وزارة التجارة القطرية (2024) أن المخزون الوطني للغذاء والدواء لعب دوراً محورياً في امتصاص آثار التباطؤ الناتج عن اضطرابات البحر الأحمر وخليج عُمان، مما حافظ على استقرار الأسعار ومنع حدوث نقص في الأسواق المحلية

• الأحداث المرتبطة بالحرب الإسرائيلية-الإسرائيلية وتأثيراتها على سلاسل الإمداد الخليجية (2023-2025) :

شهدت الفترة الممتدة من أكتوبر 2023 إلى أبريل 2025 سلسلة من التطورات الأمنية والعسكرية في المنطقة الإقليمية المحيطة بالخليج العربي، وذلك في سياق النزاع بين إيران وإسرائيل. وقد انعكست هذه التطورات بشكل مباشر وغير مباشر على حركة التجارة الدولية وسلاسل الإمداد العابرة لمضائق وممرات ملاحية ذات أهمية حيوية لدول مجلس التعاون، مثل البحر الأحمر ومضيق هرمز وخليج عُمان، وتستعرض الفقرات التالية تسلسلاً زمنياً لأبرز الأحداث المؤثرة في سلاسل الإمداد الخليجية، وهي :

1. أكتوبر 2023 – بداية الاضطرابات الإقليمية وتأثيرها على البحر الأحمر:

أدى اندلاع النزاع في 7 أكتوبر 2023 إلى زيادة مستويات المخاطر في البحر الأحمر، حيث بدأت شركات الشحن في الإبلاغ عن مخاوف تتعلق بسلامة المرور البحري، خاصة بعد ارتفاع وتيرة الهجمات على سفن تجارية قرب باب المندب. ترتب على ذلك أولى موجات التأخير في تدفق البضائع إلى السعودية والإمارات وقطر، حيث سجلت الموانئ في تلك الفترة زيادة في زمن وصول السفن بمعدل 2-5 أيام، وفق بيانات ميدانية وتقارير بثتها BBC و Reuters (BBC, 2023؛ Reuters, 2023). وقد مثل هذا الحدث نقطة انطلاق لسلسلة اضطرابات متتالية في خطوط الملاحة الإقليمية.

2. نوفمبر – ديسمبر 2023 – تحويل مسارات سفن Maersk و MSC عبر رأس الرجاء الصالح:

مع إعلان هجمات على سفن مرتبطة تجارياً بإسرائيل في باب المندب، قامت شركات الشحن الكبرى مثل Maersk و MSC بإصدار إشعارات رسمية للعملاء تفيد بتغيير مساراتها بعيداً عن البحر الأحمر. نتج عن هذا التغيير زيادة في زمن الرحلة بين آسيا والخليج بنحو 10-14 يوماً، وارتفاع كبير في تكلفة الشحن تجاوز 300% مقارنة بالمتوسط السنوي، وفق تقارير Lloyd's List وبيانات Maersk Advisory (Maersk, 2023؛ Lloyd's List, 2023). وقد انعكست هذه الزيادات في التكلفة على أسعار التجزئة للسلع المستوردة.

3. يناير 2024 – انخفاض حركة الملاحة في البحر الأحمر بنسبة 70%:

أصدرت المنظمة البحرية الدولية (IMO) تقريرًا يوضح انخفاض حركة السفن التجارية عبر البحر الأحمر بنسبة تقارب 70%، وذلك نتيجة تزايد المخاطر على خطوط الملاحة الدولية. هذا التراجع أدى إلى ازدهام عالمي في الحاويات، حيث سجلت موانئ جدة والدمام وجبل علي تأخيرات كبيرة في عمليات المناولة. كما ارتفعت تكلفة التأمين على الشحنات بسبب تصنيف المسار كمنطقة "مخاطر عالية" (IMO, 2024). وأسهمت هذه التطورات في تأخير وصول المواد الغذائية والسيارات وقطع الغيار إلى أسواق الخليج.

4. 13 أبريل 2024 – احتجاز سفينة MSC Aries قرب مضيق هرمز:

أدى احتجاز سفينة الحاويات MSC Aries في خليج عُمان إلى موجة جديدة من الاضطراب البحري، خصوصًا أنها كانت سفينة عاملة في مسار الخليج-شرق آسيا. رفعت شركات التأمين الدولية الأقساط على السفن المتجهة إلى الإمارات وقطر والكويت، حيث سجلت الزيادة بين 20-35% خلال أسبوع واحد (TradeWinds, 2024). كما قامت بعض شركات الشحن بتحويل مسارات سفنها بعيدًا عن هرمز لفترة مؤقتة، مما أدى إلى تأخير سلاسل التوريد الصناعية والغذائية.

5. أبريل – مايو 2024 – تحويل مسارات الشحن الجوي فوق الخليج:

أثرت العمليات العسكرية المتبادلة بين إيران وإسرائيل على حركة الطيران التجاري فوق الخليج، حيث تم تعديل عشرات المسارات الجوية تفاديًا لمناطق التوتر، وفق بيانات Flightradar24. ترتب على ذلك تأخير شحنات حساسة، مثل الإمدادات الدوائية والإلكترونيات التي تعتمد على النقل الجوي عالي الدقة (Flightradar24, 2024; Reuters, 2024). وقد اضطرت بعض شركات الخدمات اللوجستية إلى تحميل الشحنات عبر مطارات بديلة مثل مسقط والبحرين.

6. يونيو 2024 – رفع حالة الإنذار في الموانئ الخليجية:

سجلت قطر والسعودية إجراءات احترازية بعد سقوط مقذوفات قرب قاعدة العديد في قطر، وفق تقارير موثقة من Al Arabiya و Reuters. أدت هذه الإجراءات إلى إبطاء نسبي في عمليات المناولة البحرية والجوية لمدة عدة أيام. تسببت هذه الحالة في تأخير محدود للشحنات الواردة إلى الدوحة والرياض، كما تم رفع تصنيف المخاطر في بعض الموانئ الخليجية إلى مستوى أعلى ضمن أنظمة السلامة البحرية (Reuters, 2024; Al Arabiya, 2024).

7. منتصف 2024 – امتناع سفن دولية عن المرور عبر مضيق هرمز لفترات محددة:

نتيجة تصاعد المخاطر الأمنية، امتنعت بعض شركات الشحن الدولية عن إدخال سفن معينة – خصوصًا تلك المرتبطة بالمالكين أو مستأجرين من مناطق حساسة – إلى مضيق هرمز. أدى ذلك إلى ازدحام في ميناء جبل علي وانخفاض في معدلات استقبال الحاويات. كما زاد متوسط زمن النقل من 18 إلى 28 يومًا، بحسب تقارير Bloomberg Shipping وLloyd's List (Bloomberg, 2024؛ Lloyd's List, 2024).

8. أغسطس 2024 – اضطرابات جديدة في البحر الأحمر وتأثيرها على الواردات السعودية:

تسبب استهداف سفن تجارية في البحر الأحمر خلال أغسطس 2024 في تقليص الشركات العالمية مرورها عبر باب المندب. انعكس ذلك على ميناء جدة الإسلامي، الذي شهد تباطؤًا في تدفق السلع الاستهلاكية والغذائية، وفق تقارير BBC و CNN وMaritime. وتشير البيانات إلى أن واردات بعض المواد الغذائية تأخرت بمعدل 5-7 أيام مقارنة بالوضع الطبيعي (CNN, 2024؛ BBC Maritime, 2024).

9. أكتوبر 2024 – ارتفاع تكاليف التأمين على ناقلات النفط والغاز:

أدت التهديدات المتعلقة بمضيق هرمز إلى رفع تكاليف التأمين الدولية على ناقلات النفط والغاز الكويتية والقطرية والإماراتية. ووصلت الزيادة في بعض الفترات إلى 40%، وفق Lloyd's Market Association. تسبب ذلك في ارتفاع تكلفة التصدير والاستيراد، مما انعكس على الأسعار النهائية للسلع المنقولة بحرًا (Lloyd's Market Association, 2024).

10. بداية 2025 – اضطرابات كبيرة في إمداد الحبوب وقطع الغيار:

شهد الربع الأول من 2025 اضطرابًا واضحًا في سلاسل الإمداد الخاصة بالحبوب وقطع الغيار بسبب زيادة أزمات الشحن وازدحام المسارات البديلة. وسجلت سلاسل التوريد الخليجية تأخيرًا تراوح بين 10 و15 يومًا في تسليم بعض الشحنات المحورية، بحسب تقارير Shipping Telegraph (Shipping Telegraph, 2025). وأثر ذلك على الصناعات والإنشاءات وقطاع التجزئة.

11. فبراير 2025 – اضطراب محدود في منشآت الطاقة الإقليمية:

وثقت Energy Intelligence وقوع اضطرابات تشغيلية في منشآت طاقة إقليمية خلال فبراير 2025، نتجت عنها زيادة مؤقتة في الاعتماد على الطاقة الاحتياطية في السعودية والإمارات لضمان استقرار الإمداد الصناعي. لم تتوقف العمليات بالكامل، لكن حدثت زيادة في مستويات الحذر داخل المؤسسات المشغلة (Energy Intelligence, 2025).

12. مارس – أبريل 2025 – ارتفاع تقييم المخاطر اللوجستية في الخليج

أصدرت وحدة إيكونوميست (EIU) تقارير خلال مارس-أبريل 2025 تشير إلى ارتفاع تقييم "الخطر اللوجستي في الخليج" نتيجة استمرار الاضطرابات الإقليمية. قُدرت الزيادة في تكاليف الشحن النهائية للسلع بين 12% و25%، مع زيادة زمن التسليم بمعدل 20-35% مقارنة بالظروف الطبيعية (EIU, 2025)

• نتائج الدراسة :

1. تُظهر الدراسة أن الاضطرابات الجيوسياسية الناتجة عن الحرب بين إيران وإسرائيل أحدثت تأثيراً مباشراً وحقيقياً على انسيابية سلاسل الإمداد الخليجية، ولم تكن مجرد مخاطر تقديرية. فقد تبين من خلال تحليل الوقائع الميدانية أن التوترات العسكرية في البحر الأحمر ومضيق هرمز أدت إلى إعادة توجيه حركة الشحن العالمية، وإلى زيادة زمن وصول البضائع بنسبة ملحوظة، وارتفاع تكاليف النقل والتأمين إلى مستويات غير مسبوقة. كما أثبتت البيانات الواردة من مؤسسات مثل Reuters و Lloyd's List أن تحويل السفن إلى طريق رأس الرجاء الصالح جعل الرحلات أطول وأكثر تكلفة، ما أدى إلى ضغوط مباشرة على الأسواق الخليجية، وخصوصاً في السلع المرتبطة بسلاسل الإمداد المعتمدة على الاستيراد مثل الأغذية والمنتجات الصناعية والدوائية. تكشف هذه النتيجة أن سلاسل الإمداد الخليجية، رغم تطورها، لا تزال مرتبطة بشكل عميق بالاستقرار الجيوسياسي المحيط بها، وأن أي اضطراب في الممرات البحرية الأساسية ينعكس فوراً على الحركة التجارية الداخلية.

2. توضح الدراسة أن أمن الطاقة في دول مجلس التعاون مرتبط ارتباطاً وثيقاً باستقرار الممرات البحرية، وأنه بات أكثر هشاشة أمام التوترات الإقليمية مما كان يُعتقد سابقاً. فقد أثبتت الأزمة أن تأثير الحرب على أسواق النفط لا ينشأ فقط من تهديد المنشآت النفطية، بل من التهديدات التي تطال خطوط الملاحة وعمليات تصدير النفط والغاز، خاصة عبر مضيق هرمز. ونتيجة لذلك، ارتفعت أقساط التأمين على الناقلات بشكل كبير تجاوز 35% في بعض الفترات، إضافةً إلى تسجيل ارتفاعات متكررة في أسعار النفط العالمية فوق 90 دولاراً للبرميل خلال ذروة التوترات. كما برزت فجوة واضحة بين دول تمتلك بدائل استراتيجية مثل خطوط الأنابيب (السعودية والإمارات)، ودول تعتمد اعتماداً شبه كامل على المضيق مثل الكويت وقطر. وبذلك تثبت الدراسة أن المخاطر الجيوسياسية تمثل تهديداً مباشراً لاستقرار منظومة الطاقة الخليجية، وأن تأثيرها قد يتجاوز الجانب الاقتصادي إلى الجوانب الأمنية والسياسية والاستراتيجية.

3. تكشف الدراسة أن سلاسل الإمداد الغذائية والدوائية في دول الخليج تُعد من أكثر القطاعات تأثراً بالأزمات الجيوسياسية، وهو ما برز بصورة واضحة خلال عمليات تعطل الشحن في البحر الأحمر. فقد رصدت تقارير CNN وReuters تأخيرات كبيرة في وصول السلع، خاصة إلى السعودية والبحرين، نتيجة ازدحام السفن وتحويل مساراتها. كما شهدت الإمارات تباطؤاً واضحاً في واردات السيارات وقطع الغيار بنسبة انخفاض بلغت 18% وفق تقارير جمارك دبي. وفي قطر، أدى تباطؤ حركة الشحن إلى استخدام أجزاء من المخزون الاستراتيجي لتثبيت الأسواق، خصوصاً في السلع الحساسة. وتؤكد هذه التطورات أن الأمن الغذائي والدوائي في الخليج يتطلب تعزيز منظومة المخزون، وتوسيع مصادر الاستيراد، وإيجاد بدائل لوجستية فعالة في أوقات الأزمات. وتكشف النتيجة كذلك أن الاعتماد الكبير على النقل البحري يجعل هذه القطاعات تحت ضغط دائم في حال تعدد بؤر التوتر.

4. تُظهر الدراسة تفاوتاً واضحاً في مستوى التأثير بين دول الخليج حسب موقعها الجغرافي، وبنيتها اللوجستية، واعتمادها على الممرات البحرية. فقد كانت السعودية الأكثر تأثراً بالاضطرابات في البحر الأحمر، حيث ارتفعت تكاليف الشحن إلى ميناء جدة الإسلامي بنسب وصلت إلى 290% وفق Lloyd's List، بينما واجهت الإمارات مخاطر مباشرة إثر احتجاز سفينة "MSC Aries" المرتبطة بشركات إماراتية، ما أدى إلى ارتفاع تكاليف التأمين على السفن المتجهة إلى موانئها. أما الكويت، فكانت من أكثر الدول تعرضاً للمخاطر نظراً لاعتماد صادراتها ووارداتها كلياً على مضيق هرمز. وفي المقابل، عانت البحرين من آثار غير مباشرة نتيجة اعتمادها على الموانئ السعودية والإماراتية، بينما شهدت عمان انخفاضاً في حركة المناولة في موانئ الدقم وصحار بسبب اضطرابات مسارات التجارة العالمية. وتدل هذه المعطيات على أن لكل دولة خليجية ملفاً خاصاً من نقاط الضعف والقوة، وأن تأثير الأزمات الجيوسياسية ليس موحدًا بين دول المنطقة.

5. تؤكد الدراسة أن المرونة اللوجستية لدول الخليج تُعد عاملاً حاسماً في مواجهة الاضطرابات الجيوسياسية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر على مستوى السياسات والبنية التحتية والتخطيط الاستراتيجي. فقد أثبتت الأحداث أن الموانئ

الأكثر تجهيزاً، والأنظمة الرقمية الأكثر تطوراً، والمخزون الاستراتيجي الأكثر قوة، كانت قادرة على امتصاص جزء من الصدمة وتقليل أثارها. ومع ذلك، يظل الاعتماد على مسارات بحرية محدودة، والتشبع في بعض الموانئ، وغياب البدائل الجغرافية الكافية، من أبرز نقاط الضعف. كما أظهرت الدراسة أن الاستجابة المؤسسية للاضطرابات تختلف بين دولة وأخرى، وأن بعض الدول كانت أسرع في تفعيل خطط الطوارئ بينما واجهت أخرى تأخراً نسبياً في التعامل مع الأزمة. وهذا يعكس الحاجة إلى إطار خليجي موحد لإدارة المخاطر الجيوسياسية المتعلقة بسلاسل الإمداد

• التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تُعزز قدرة دول مجلس التعاون الخليجي على التعامل مع المخاطر الجيوسياسية وضمان استدامة سلاسل الإمداد، سواء في الظروف العادية أو أثناء الأزمات:

أولاً: تطوير مسارات بديلة للإمداد وتقليل الاعتماد على المضائق البحرية الحساسة:

يتطلب الوضع الجيوسياسي الراهن من دول الخليج الإسراع في تنفيذ المشاريع التي تهدف إلى توفير طرق بديلة لحركة الطاقة والبضائع، مثل خطوط الأنابيب العابرة للحدود، والموانئ البرية، وتوسيع استخدام الممرات الجافة. ويمكن أن تسهم مبادرات الربط البري الخليجي، وخطوط الأنابيب الممتدة إلى بحر العرب أو البحر الأحمر، في تقليل الاعتماد المفرط على مضيق هرمز وباب المندب، وتوفير مسارات أكثر أمانًا واستقرارًا لنقل النفط والغاز والبضائع الحيوية.

ثانيًا: تعزيز قدرات الرصد الجيوسياسي والإنذار المبكر:

أظهرت الدراسة أن جزءًا مهمًا من تأثيرات الحرب كان مرتبطًا بغياب استعداد مؤسسي متكامل لدى بعض الجهات المسؤولة عن سلاسل الإمداد. لذا توصي الدراسة بإنشاء وحدات وطنية وخليجية للرصد الجيوسياسي والتحليل الاستراتيجي، تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحلل البيانات الخاصة بحركة السفن، وأسعار التأمين، والمخاطر البحرية. ويساعد ذلك في اتخاذ قرارات استباقية، وتفعيل خطط الطوارئ قبل وقوع الاضطرابات.

ثالثًا: إعادة تصميم سلاسل الإمداد لتكون أكثر مرونة وقابلية للتكيف:

توصي الدراسة بأن تعمل الدول الخليجية والمؤسسات الكبرى على تطوير نماذج إدارة مرنة تعتمد على تنوع الموردين، وزيادة مستوى المخزون الاستراتيجي، وتعزيز القدرة على التحول السريع بين الموردين في حالات الطوارئ. ويشمل ذلك تطوير شراكات لوجستية بديلة، والتوسع في التعاقد مع مصادر متعددة للمواد الخام والسلع الغذائية والدوائية، بدلاً من الاعتماد على خطوط إمداد محدودة.

رابعًا: الاستثمار في البنية التحتية الذكية والموانئ المتقدمة:

أثبتت الأزمات أن الموانئ القادرة على التعامل مع الازدحام وتعقيدات النقل يمكنها أن تحافظ على كفاءة سلاسل الإمداد حتى في ذروة الاضطرابات. لذلك توصي الدراسة بتطوير الأنظمة التشغيلية في الموانئ الخليجية، واعتماد تقنيات مثل

الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (IoT)، والرقمنة الكاملة لنظم المراقبة، بما يجعل الموانئ أكثر قدرة على التعامل مع حجم الاضطرابات ومراقبة المخاطر البحرية.

خامساً: تعزيز التعاون الإقليمي والخليجي في مجال الأمن البحري:

تواجه دول الخليج تهديدات مشتركة في الممرات البحرية، ما يتطلب تفعيل إطار أمني مشترك يتضمن تبادل المعلومات، وتنسيق الدوريات البحرية، والتعاون مع الجهات الدولية ضمن منظومة الأمن البحري العالمي. ويمكن لمثل هذا التعاون أن يحد من الهجمات على السفن ويخفض تكاليف التأمين البحري، ويضمن انسيابية التجارة الخليجية.

سادساً: بناء خطط وطنية وخليجية للأمن الغذائي والدوائي:

توصي الدراسة بزيادة حجم المخزون الاستراتيجي، وتنويع مصادر استيراد الغذاء والدواء، وتعزيز الاستثمار في الصناعات الغذائية والدوائية المحلية. كما توصي بإنشاء مراكز توزيع إقليمية تدعم استمرارية الإمدادات أثناء الأزمات، وتوفير بدائل سريعة للتوريد الخارجي.

سابعاً: تطوير أطر حوكمة خاصة بإدارة المخاطر الجيوسياسية:

تقترح الدراسة وضع تشريعات واستراتيجيات وطنية تلزم المؤسسات الكبرى بتقييم المخاطر الجيوسياسية بشكل دوري، وتضمين مؤشرات قياس المرونة في خططها التشغيلية. ويسهم ذلك في تعزيز جاهزية القطاعات الحيوية مثل الطاقة، الصحة، النقل، والغذاء.

• المراجع :

أولا : المراجع العربي :

1. منصوري، م.، العاروري، م. (2023). المخاطر الجيوسياسية والاستقرار الاقتصادي في الأسواق الناشئة: تحليل قياسي. مجلة إدارة المخاطر والتمويل، 16(4)، 210.
2. الزهراني، س. (2022). المخاطر الجيوسياسية وسلاسل إمداد النفط: حالة دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة سياسات الطاقة، 168، 113120.
3. عبد المنعم، هبة، جمال، إسماعيل، قاسم (2022) "التداعيات الاقتصادية والعالمية للتطورات العالمية الراهنة" – صندوق النقد الدولي.
4. الشهري، ناصر (2021) "تحليل المخاطر الجيوسياسية وأثرها على الاقتصاد السعودي في ظل رؤية 2030". – مجلة دراسات الخليج.

ثانيا : المراجع الإنجليزية :

1. World Economic Forum. (2023). Global Risks Report 2023. Geneva: WEF
2. Mansouri, M., & Arouri, M. (2023). Geopolitical Risks and Economic Stability in Emerging Markets: An Empirical Analysis. Journal of Risk and Financial Management, 16(4), 210. <https://doi.org/10.3390/jrfm16040210>
3. Guderian, C. C., et al. (2022). Managing Geopolitical Risks in Global Supply Chains: Lessons from the COVID-19 Pandemic. International Journal of Production Economics, 243, 108334. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108334>
4. Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring Geopolitical Risk. American Economic Review, 112(4), 1194–1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
5. Balciar, M., Gupta, R., & Pierdzioch, C. (2017). Does Geopolitical Risk Predict Oil Prices?. Journal of Economic Asymmetries, 16, 39–48.
6. Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring Geopolitical Risk. American Economic Review, 112(4), 1194–1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
7. Mansouri, M., & Arouri, M. (2023). Geopolitical Risks and Economic Stability in Emerging Markets: An Empirical Analysis. Journal of Risk and Financial Management, 16(4), 210.
8. World Economic Forum. (2023). Global Risks Report 2023. WEF.

9. Guderian, C. C., et al. (2022). Managing Geopolitical Risks in Global Supply Chains: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Production Economics*, 243, 108334. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108334>
10. Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
11. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.

ثالثاً : التقارير والمجلات :

12. UNCTAD. (2022). *Review of Maritime Transport*. United Nations Conference on Trade and Development.
13. OECD. (2022). *Supply Chain Vulnerabilities and Strategic Responses*. OECD Publishing.
14. Energy Information Administration. (2023). *World Oil Transit Chokepoints*.
15. IEA. (2023). *World Energy Outlook 2023*. International Energy Agency.
16. GCC Logistics Report. (2024). *GCC Supply Chain Competitiveness*. GCC Logistics Center.
17. GCC Transport Outlook. (2023). *Transport Integration in the GCC Region*.
18. GCC Investment Report. (2024). *Logistics and Free Zones in the GCC*.
19. World Bank. (2023). *Logistics Performance Index 2023*. World Bank Publications.
20. ENISA. (2023). *EU Cybersecurity Threat Landscape*. European Union Agency for Cybersecurity.
21. FAO. (2022). *Global Food Security Report*. Food and Agriculture Organization.
22. Economist Intelligence Unit. (2024). *Global Supply Chain Stress Index*. EIU.
23. Lloyd's List. (2023–2024). *Global Maritime Risk Bulletins*.
24. IMO. (2024). *International Maritime Security Update*. International Maritime Organization.
25. Flightradar24. (2024). *Aviation Disruption Analytics*.
26. BBC News. (2023–2025). *Middle East Shipping Disruptions Reports*.
27. Reuters. (2023–2025). *Middle East Conflict and Supply Chain Updates*.
28. Arab News. (2024). *Gulf Maritime Security Developments*.
29. Bloomberg Shipping. (2024). *Maritime Risk and Logistics Costs*.
30. TradeWinds. (2024). *Global Maritime Incident Reports*.
31. CNN Maritime. (2024). *Shipping Risk Updates*

