



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التجارية

مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية
الموضوع:

تأثير الازمات العالمية على سلاسل التوريد الدولية دراسة حالة "شركة ميرسك"

تحت إشراف:
دومي سمرة

إعداد الطالب (ة):
ايمن شادلي

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة		
الرئيس	بوزناشة علاء	أستاذ محاضر قسم أ
المشرف	دومي سمرة	أستاذ
المناقش	لوصيف فيصل	أستاذ مساعد قسم أ

السنة الجامعية: 2024 - 2025

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأزمات العالمية على سلاسل التوريد الدولية، مع التركيز على شركة ميرسك كحالة دراسية. تناولت الدراسة أربع أزمات رئيسية: أزمة مضيق باب المندب، جفاف قناة بنما، جائحة كوفيد-19، والحرب الروسية الأوكرانية، وكشفت عن كيفية تعطيل هذه الأزمات لسلاسل التوريد من خلال تعطيل الممرات البحرية، ارتفاع تكاليف النقل، ونقص الإمدادات. كما أظهرت الدراسة استراتيجيات التكيف التي تبنتها شركة ميرسك، مثل التحول الرقمي، تنويع مسارات الشحن، وتعزيز المرونة التشغيلية، مما ساعدها على الحفاظ على كفاءتها رغم التحديات.

الكلمات المفتاحية: الأزمات العالمية _سلاسل التوريد_ شركة ميرسك، _ الحرب الروسية الأوكرانية_ جائحة كوفيد-19

Abstract :

This study aims to analyze the impact of global crises on international supply chains, focusing on Maersk as a case study. The study addressed four major crises: the Bab el-Mandeb Strait crisis, the Panama Canal drought, the COVID-19 pandemic, and the Russia-Ukraine war, revealing how these crises disrupted supply chains by obstructing maritime routes, increasing transportation costs, and causing supply shortages. The study also revealed the adaptation strategies adopted by Maersk, such as digital transformation, diversifying shipping routes, and enhancing operational resilience, which helped it maintain its efficiency despite the challenges.

Keywords: global crises, supply chains, Maersk, the Russian-Ukrainian war, COVID-19 pandemic

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على عونهِ وتوفيقهِ .

كل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المؤطرة البروفيسور "دومي
سمرة" لما قدمته من نصيْح وإرشاد، وحرصها واخلاصها في سبيل
إتقان هذا العمل

.كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من مدّ لي يد المساعدة
لإنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى من غرسا في نفسي حبّ العلم والمعرفة،

إلى من كانا سندي في كل مراحل حياتي...

إلى من لا تكفي الكلمات لشكرهما...

إلى والديّ العزيزين،

الذين لم يبخلا عليّ بشيء، وكانا دومًا مصدر قوتي وإيماني بنفسي.

إلى إخوتي وأخواتي،

رفاق الدرب، ودعواتهم كانت نوري في كل عتمة.

إلى أساتذتي الأفاضل،

الذين غرسوا فيّ روح البحث والتفكير العلمي، وساهموا في تكويني

الأكاديمي.

إلى أصدقائي وزملائي،

لكم مني كل التقدير على الدعم والمؤازرة طوال مسيرتي الجامعية.

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع عربون محبة وامتنان

قائمة

الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
18	طريق عبور السفن من خلال قناة السويس وخلال طريق رأس الرجاء الصالح	1
19	الشركات الناقلة التي أوقفت خدماتها عبر البحر الأحمر	2
20	تأثير اضطرابات البحر الأحمر على أسعار وأحجام الشحن	3
21	موقع دولة بنما	4
34	منحنى الأعمدة يبين حجم أسطول ميرسك	5
35	منحنى الإيرادات في السنوات الأخيرة لشركة ميرسك	6
36	منحنى الأعمدة للخدمات اللوجستية لشركة ميرسك	7

قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
34	الإيرادات السنوية خلال السنوات الأخيرة لشركة ميرسك	01
40	إيرادات وحجم الشحن لشركة ميرسك أثناء أزمة كوفيد-19	02
51	الأثر المالي للوضع بين روسيا وأوكرانيا	03

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
انز	المقدمة
14-01	الفصل الأول: لإطار النظري لازمات العالمية وسلاسل التوريد
02	التمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى الأزمت العالمية
03	لمطلب الأول: مفهوم العام للأزمت
06	المطلب الثاني: تصنيف الأزمت
07	المطلب الثالث مفهوم الأزمت العالمية وأنواعها
09	المبحث الثاني: عموميات حول سلاسل التوريد
09	المطلب الأول: مفهوم سلاسل التوريد العالمية
10	المطلب الثاني: اهمية واهداف سلاسل التوريد
11	المطلب الثالث: عناصر سلاسل التوريد
13	الخلاصة
31-14	الفصل الثاني: تأثير الأزمت العالمية على سلاسل التوريد الدولية
15	التمهيد
16	المبحث الأول: ازمة باب المندب وتأثيرها على سلاسل التوريد
16	المطلب الأول: نبذة عن باب المندب
17	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمضيق باب المندب
19	المطلب الثالث: تأثير الهجمات الحوثية على مسار سلاسل التوريد
20	المبحث الثاني: تأثير أزمة قناة بنما على سلاسل التوريد و التجارة الدولية
20	المطلب الأول: نبذة عن قناة بنما
21	المطلب الثاني: أزمة الجفاف وأثارها
22	المطلب الثالث تداعيات الأزمة على سلاسل التوريد الدولية
22	المبحث الثالث ازمة فيروس كورونا وتأثيره على سلاسل التوريد
23	المطلب الاول : نبذة عن وضعية الاقتصاد العالمي اثناء كوفيد 19
23	المطلب الثاني : تأثيرات كوفيد 19 على سلاسل التوريد
24	المطلب الثالث : استراتيجيات سلاسل التوريد بعد كوفيد-19

25	المبحث الرابع : أزمة الروسية الأوكرانية ونداعيتها على سلاسل التوريد
25	المطلب الاول : الصراع بين روسيا وأوكرانيا
26	المطلب الثاني :أثار الصراع الروسي الأوكراني على سلاسل التوريد
27	المطلب الثالث :استراتيجيات المرونة في مواجهة اضطرابات سلسلة التوريد الناجمة عن الصراع بين روسيا وأوكرانيا
28	الخلاصة
29-56	الفصل الثالث دراسة حالة شركة ميرسك
30	التمهيد
31	المبحث الأول: تحليل شركة ميرسك ودورها في التجارة العالمية
31	المطلب الاول : التعريف بشركة ميرسك وتاريخها واهم خدماتها
33	المطلب الثاني : إحصائيات عامة وحقائق عن شركة ميرسك
35	المطلب الثالث :قطاع الخدمات اللوجستية لشركة ميرسك
36	المطلب الرابع: تأثير ميرسك على التجارة العالمية وسلاسل التوريد
38	المبحث الثاني تأثير الجائحة كوفيد-19 على عمليات شركة ميرسك
38	المطلب الاول :التحديات التي واجهت ميرسك أثناء الأزمة
40	المطلب الثاني :ايرادات وحجم الشحن لشركة ميرسك أثناء أزمة كوفيد-19
40	المطلب الثالث :استراتيجيات ميرسك للتكيف مع الأزمة.
43	المطلب الرابع : نتائج وتحليل
45	المبحث الثالث اضطرابات بحر الأحمر وتأثيرها على شركة ميرسك
45	المطلب الأول : شركة ميرسك والتحديات في البحر الأحمر
46	المطلب الثاني : إحصائيات حول التكاليف أو الخسائر الناتجة عن الأزمة.
46	المطلب الثالث : كيفية تعامل ميرسك مع التحديات الأمنية و اللوجستية خلال الأزمة
47	مبحث الرابع أزمة الحرب الروسية الأوكرانية وتأثيرها على شركة ميرسك
47	المطلب الاول : تأثير الحرب على طرق الشحن والتكاليف
48	المطلب الثاني : استجابة ميرسك للأزمة.
49	المطلب الثالث : الخسائر المالية لشركة جراء الأزمة
50	المطلب الرابع :تحليل ابرز ما جاء في التقرير السنوي لسنة 2022 الخاص بأزمة الحرب
54	المبحث الخامس : تداعيات أزمة جفاف قناة بنما على عمليات شركة ميرسك

54	المطلب الأول: تداعيات الأزمة على سلسلة توريد ميرسك
54	المطلب الثاني: التأثير المالي والتشغيلي على ميرسك
55	المطلب الثالث: استراتيجيات ميرسك للتعامل مع نقص المياه.
56	الخلاصة
57	الخاتمة
61	قائمة المراجع

مقدمة

في عالم يتسم بالترابط المتزايد وتعقيد الشبكات الاقتصادية والتجارية أصبحت سلاسل التوريد العالمية بمثابة شريان الحياة للاقتصاد الدولي فهي تمثل النظام الذي يربط بين المنتجين والموردين والمستهلكين عبر الحدود مما يضمن تدفق السلع والخدمات بسلاسة وفعالية. ومع ذلك فإن هذه الشبكات المعقدة ليست بمنأى عن التحديات والاضطرابات خاصة في ظل الأزمات العالمية التي قد تعصف بالاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي. ومن هنا تأتي أهمية دراسة تأثير هذه الأزمات على سلاسل التوريد. وفهم كيفية تفاعل هذه الشبكات مع الصدمات الخارجية. وكيف يمكن تعزيز مرونتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

تعد الأزمات العالمية ظاهرة متكررة في التاريخ البشري، تتراوح بين الأزمات الطبيعية مثل الكوارث البيئية والأوبئة، والأزمات البشرية مثل الصراعات السياسية والحروب الاقتصادية لا تؤثر فقط على الدول والمنظمات بشكل فردي بل تمتد آثارها لتشمل الشبكات العالمية المتشابكة، بما في ذلك سلاسل التوريد ففي عالم يعتمد على التخصص وتقسيم العمل الدولي يمكن الأزمة في منطقة واحدة أن تسبب اضطرابات في سلسلة التوريد بأكملها. مما يؤدي إلى نقص في الإمدادات، وارتفاع التكاليف، وتعطيل العمليات التجارية.

تتناول الدراسة شركة ميرسك العملاق الدنماركي للشحن واللوجستيات كنموذج لتحليل كيفية استجابة الشركات الكبرى لهذه الأزمات حيث ستنم دراسة تأثير كل أزمة على عملياتها، واستراتيجياتها للتكيف مثل تغيير مسارات الشحن، استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز المرونة التشغيلية. كما سيتم تحليل البيانات المالية والتشغيلية للشركة خلال هذه الأزمات لقياس مدى تأثيرها على أداؤها.

في السنوات الأخيرة، شهد العالم زيادة ملحوظة في الأزمات العالمية التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ومن بين القطاعات الأكثر تأثراً بهذه الأزمات هو قطاع سلاسل التوريد، الذي يمثل عصب الاقتصاد العالمي وشريان الحياة للتجارة الدولية. وفي هذا الصدد، تبرز شركة ميرسك كدراسة حالة، حيث تمثل هذه الشركة العملاقة أحد أهم اللاعبين في مجال النقل البحري واللوجستيات العالمية، مما يجعلها الأكثر عرضة لتأثيرات هذه الأزمات وأكثرها تأثراً بها.

مع تزايد تعقيد الأنظمة الاقتصادية في العصر الحالي أصبح فهم تأثير الأزمات على سلاسل التوريد أمراً بالغ الأهمية، خاصة بالنسبة لشركة بحجم وتأثير ميرسك التي تعمل كحلقة وصل حيوية في شبكة التجارة العالمية. فكل أزمة تهدد استقرار سلاسل التوريد تمثل تحدياً مباشراً لعمليات الشركة وربحياتها، مما يستدعي تطوير استراتيجيات مرنة ومستدامة لحماية الاقتصاديات من الاضطرابات المفاجئة.

في هذا السياق، تكتسب دراسة العلاقة بين الأزمات العالمية وسلاسل التوريد أهمية مضاعفة عند تحليلها من خلال أداء شركة ميرسك. فالأحداث الكبرى مثل أزمة باب المندب التي أثرت على حركة الملاحة البحرية، وتأثير الجفاف في قناة بنما

على مسارات الشحن، وجائحة كوفيد-19 التي عطلت سلاسل التوريد العالمية، بالإضافة إلى تداعيات الصراع بين روسيا وأوكرانيا على تجارة الطاقة والغذاء - جميعها تشكل دروساً قيمة يمكن استخلاصها من كيفية تعامل ميرسك مع هذه التحديات.

تحليل هذه الأزمات من منظور أداء ميرسك لا يكشف فقط عن التأثيرات الاقتصادية والإستراتيجية على حركة التجارة الدولية، بل يقدم أيضاً رؤى عملية حول الحلول المبتكرة التي يمكن تطبيقها لتقليل المخاطر في المستقبل. فاستجابة ميرسك لهذه الأزمات، سواء عبر التحول الرقمي، أو تنويع مسارات الشحن، أو تعزيز الشراكات الاستراتيجية، تقدم نموذجاً يحتذى به في إدارة الأزمات وتعزيز المرونة التشغيلية في قطاع يعتبر حيوياً للاقتصاد العالمي.

اولا - إشكالية الدراسة

تمحور إشكالية الدراسة حول السؤال التالي:

كيف تؤثر الأزمات العالمية على سلاسل التوريد الدولية وعلى شركة ميرسك ، وما هي الحلول الممكنة لضمان استمرارية تدفق التجارة؟

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال، سيتم تحليل مجموعة من الأزمات الكبرى وتأثيراتها على تدفق السلع والخدمات، مع استعراض الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات والدول لمواجهة التحديات الناجمة عن هذه الأزمات.

ثانيا- تساؤلات الدراسة

- ما المقصود بسلسلة التوريد؟ وما هي أهميتها في الاقتصاد العالمي؟ وكيف تساهم شركة ميرسك في تعزيز كفاءتها؟
- ما هي تأثيرات الأزمات العالمية على سلاسل التوريد؟ وكيف استجابت شركة ميرسك لهذه التحديات؟
- ما هي أهم التدابير والاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات (مثل ميرسك) لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في مواجهة الأزمات المستقبلية؟

ثالثا - فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تؤثر الأزمات العالمية سلباً على استمرارية وكفاءة سلاسل التوريد، بما في ذلك عمليات شركة ميرسك.

الفرضية الثانية: تتبنى شركة ميرسك استراتيجيات مرنة ومبتكرة للتكيف مع الأزمات،

رابعاً - أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونه تجميع بين التحليل النظري والتطبيقي، حيث تقدم إطاراً نظرياً لفهم الأزمات العالمية وسلاسل التوريد ثم تنتقل إلى دراسة حالات واقعية لتقييم التداعيات العملية. كما تهدف إلى استخلاص الدروس المستفادة لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في المستقبل، سواء عبر تنويع الموردين تبني التكنولوجيا، أو تعزيز التعاون الدولي لإدارة الأزمات.

خامساً - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الأزمات العالمية وأنواعها، مع التركيز على تأثيرها المباشر على شركات الشحن مثل ميرسك.
- تحليل مفهوم سلاسل التوريد وأهميتها في الاقتصاد العالمي، ودور شركة ميرسك في الحفاظ على استمرارية هذه السلاسل.
- دراسة تأثير الأزمات العالمية على التدفقات التجارية وسلاسل التوريد، من خلال تحليل أداء ميرسك خلال الأزمات الأخيرة.
- تحديد الحلول والاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات (مثل ميرسك) لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في مواجهة الأزمات المستقبلية.

سادساً - الدراسات السابقة

1. دراسة محمد أمين حنفي عبد الله سنة 2023 بعنوان:

"الاضطرابات في سلاسل الامداد العالمية وأثرها على معدل التضخم"، مقال منشور بمجلة: المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.

تناولت الدراسة الدور الهام الذي لعبته الاضطرابات في سلاسل الامداد العالمية خاصة بعد أزمة فيروس كورونا المستجد وأزمة الحرب الروسية الأوكرانية في رفع معدل التضخم في كثير من دول العالم. من خلال تناول اسباب الاضطرابات في سلاسل الامداد والتوريد العالمية والمخاطر المتعلقة بها من التوترات الجيوسياسية وأزمة الحرب الروسية الأوكرانية وما ترتب عليه من أزمات في الغذاء والطاقة على مستوى دول العالم. كما تناولت الدراسة أيضاً من خلال إطارها التطبيقي قياس أثر الاضطرابات في سلاسل الامداد العالمية على معدل التضخم. وذلك من خلال الاعتماد على نموذج اقتصادي احصائي باستخدام برنامج E-views

2. دراسة محمد السيد راضي سنة 2023 بعنوان:

"أثر اضطرابات سلاسل التوريد العالمية على الأداء الاقتصادي في الدول العربية"، مقال منشور بمجلة: المؤتمر العلمي السابع لكلية التجارة.

تناولت الدراسة أثر اضطرابات سلاسل التوريد العالمية على الأداء الاقتصادي في الدول العربية، والمتمثل في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي والمستوى العام للأسعار سواء الرقم القياسي لأسعار المستهلك أو الناتج باستخدام بيانات مجمعة panel data لعدد 17 دولة للفترة الزمنية من 2007 إلى 2018. وتم استخدام معامل الارتباط بين المتغيرات السابقة ومتغيرات سلاسل التوريد العالمية والمتمثلة في مؤشرا مجمعا لأداء لوجستيات سلسلة التوريد، البنية التحتية وتوقيت التسليم، وكذلك استخدام نماذج الانحدار لتحديد أثر المتغيرات الثلاثة لسلاسل التوريد بالإضافة لمحددات النمو الأساسية راس المال المادي والبشري والعمل على النمو الاقتصادي. وخلصت الورقة إلى أنه توجد آثار الاضطرابات سلسلة التوريد العالمية على معدل النمو الاقتصادي وفق الدراسات السابقة وهو ما أكدته نتائج النموذج، والدراسة التطبيقية. ووجود علاقة عكسية بين مؤشرات الأداء العام للأسعار. اللوجستي ومعدل التضخم والذي يتم قياسه من خلال مكشم الناتج المحلي الإجمالي وكذلك المستوى العام للأسعار.

3. دراسة Andrés Rodríguez-Clare, Mauricio Ulate سنة 2023 بعنوان:

Supply Chain Disruptions, Trade Costs, and Labor Markets. FRBSF Economic Letter

مقال منشور بمجلة : FRBSF Economic Letter

قامت الدراسة بتحليل الآثار المترتبة علي زيادة تكاليف نقل المنتجات بين الدول بالتطبيق على الاقتصاد الأمريكي، حيث وضحت بعض جوانب اضطراب سلاسل التوريد العالمية التي حدثت بسبب أزمة كورونا .، و قد توصلت الى ثلاثة نتائج أساسية، هناك انخفاض مؤقت ولكنه طويل الأجل في المشاركة في القوة العاملة، هناك زيادة مؤقتة في العمالة الصناعية، تنشأ البطالة في الغالب في الوقت الذي تختفي فيه الاضطرابات التجارية. وخلصت النتائج إلي إن اضطرابات سلاسل التوريد العالمية ربما أدت الي تفاقم آثار الوباء على مشاركة القوة العاملة الأمريكية. ولا تأخذ في الحسبان العديد من القضايا ذات الصلة التي يسببها الوباء، مثل انخفاض الطلب والدعم المالي، وأفادت نتائج الدراسة في توقع تأثير الاضطرابات التجارية على عرض العمالة في المستقبل.

4. دراسة الدكتور محمد علوي أمزربه سنة 2024 بعنوان:

"تأثير الأزمات الجيوسياسية على النقل البحري العالمي"، مقال منشور بمجلة: المعهد العالي للدراسات النوعية

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وذلك خلال الفترة من العام 2018 وحتى العام 2024، وأوصت الدراسة بضرورة مرونة صناعة النقل البحري أمام الأزمات ضرورة تحسين شدد التخطيط الاستراتيجي، وتطوير البنية التحتية واستخدام التكنولوجيا الحديثة. كما يشدد على تعزيز مهارات وتدريب العاملين، وتعزيز الأمان والسلامة، كما توصي الدراسة بضرورة إنشاء مدينة مينائية على سواحل البحر الأحمر في جمهورية مصر العربية، بهدف تحويل مصر إلى مركز رئيسي لنقل التجارة من جنوب وشرق آسيا الى مصر

سابعا- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها:

- تتناول الدراسة أربع أزمات عالمية كبرى (أزمة باب المندب، جفاف قناة بنما، جائحة كوفيد-19، الحرب الروسية الأوكرانية) وتأثيرها على سلاسل التوريد، بينما ركزت الدراسات السابقة على أزمات محددة أو جانب واحد مثل الأزمات الجيوسياسية أو الوبائية فقط.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا لمفهوم الأزمات وسلاسل التوريد، ثم تطبيق هذا الإطار على دراسة حالة واقعية لشركة ميرسك، مما يوفر رؤية عملية لكيفية تعامل الشركات الكبرى مع هذه الأزمات.
- تركز الدراسة على تحليل استراتيجيات شركة ميرسك بالتفصيل، بما في ذلك البيانات المالية والتشغيلية خلال الأزمات، بينما أغلب الدراسات السابقة تناولت تأثير الأزمات بشكل عام دون التركيز على شركة بعينها.
- تقدم الدراسة حلولاً واستراتيجيات محددة لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في مواجهة الأزمات المستقبلية، مثل التحول الرقمي وتنويع الموردين، بينما بعض الدراسات السابقة اقتصررت على تحليل التحديات دون تقديم حلول عملية.
- تشمل الدراسة أحدث الأزمات مثل اضطرابات البحر الأحمر عام 2024 وأزمة جفاف قناة بنما، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع الحالي مقارنة بالدراسات السابقة التي قد تكون ركزت على أزمات سابقة دون متابعة التطورات الحديثة.
- تجمع الدراسة بين المنهج الوصفي والتحليلي، مع الاعتماد على بيانات مالية وإحصائية حديثة، في حين أن بعض الدراسات السابقة اعتمدت على منهجية واحدة أو بيانات قديمة.

ثامنا- هيكل الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، منها فصلين نظريين والثالث دراسة حالة مفصلة كما يلي:

الفصل الأول:

قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار النظري للدراسة، حيث يتناول تعريف الأزمات العالمية (المفهوم، الأسباب، الأنواع، الخصائص، والمراحل)، ثم ينتقل إلى تحليل سلاسل التوريد (مفهومها، أهميتها، الأهداف، والعناصر المكونة لها). يهدف الفصل إلى تأسيس فهم نظري للعلاقة بين الأزمات وسلاسل التوريد، مع التركيز على كيفية تأثير الاضطرابات العالمية على كفاءة هذه السلاسل.

الفصل الثاني:

في هذا الفصل تناولنا أربع أزمات رئيسية (باب المندب، قناة بنما، كوفيد-19، الحرب الروسية الأوكرانية) وتأثيرها المباشر على سلاسل التوريد، مثل: تعطيل الممرات البحرية وارتفاع تكاليف النقل، اضطرابات الإمداد والتأخيرات في التسليم،

استجابة الشركات عبر استراتيجيات المرونة والتكيف. يستند الفصل إلى بيانات واقعية ودراسات حالات لتوضيح التداعيات الاقتصادية واللوجستية.

الفصل الثالث:

يركز هذا الفصل على تحليل أداء شركة ميرسك (إحدى أكبر شركات الشحن عالمياً) أثناء الأزمات المذكورة، عبر:

- تقييم التحديات التشغيلية والمالية التي واجهتها.
- استراتيجيات التكيف (مثل التحول الرقمي، تغيير المسارات، التعاون مع الحكومات
- النتائج المالية ومدى نجاح خطط التعافي.
- يختتم الفصل باستخلاص الدروس المستفادة لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في المستقبل.

الفصل الأول

الإطار النظري للأزمات العالمية

وسلاسل التوريد

تمهيد:

تعد سلاسل التوريد العمود الفقري للاقتصاد العالمي، حيث تربط بين المنتجين والمستهلكين عبر شبكات معقدة من التدفقات المادية والمعلوماتية. وقد كشف التنامي المستمر للاعتماد المتبادل بين الدول عن مدى هشاشة هذه السلاسل أمام الصدمات المفاجئة، سواء كانت أزمات مالية أو صحية أو كوارث طبيعية. لذا، فإن فهم آليات عمل سلاسل التوريد وأهدافها والعناصر المكونة لها يصبح ضرورة إستراتيجية لتعزيز مرونتها في مواجهة الاضطرابات العالمية.

في هذا الفصل، سنستعرض الإطار النظري للأزمات العالمية من خلال تحليل مفهومها وأسبابها العميقة، مثل الصراع على الموارد والاستعمار والتحديات الاجتماعية والبيئية. ثم ننتقل إلى تصنيفها وفقًا لمعايير متنوعة، كالنطاق الجغرافي وطبيعة الأزمة. كما سنتناول بالدراسة سلاسل التوريد، بدءًا من تعريفها وتطورها التاريخي، مرورًا بأهميتها في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وصولًا إلى أهدافها وعناصرها الأساسية التي تضمن استدامة العمليات في بيئة الأعمال المتقلبة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى الأزمات العالمية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لسلاسل التوريد

المبحث الأول: مدخل الى الأزمات العالمية

تبرز الأزمات العالمية كظواهر متعددة الأبعاد تهدد استقرار الأنظمة الدولية وتؤثر على الأمن الإنساني بمختلف تجلياته. و لم تعد الأزمات مجرد أحداث عابرة، بل تحولت إلى تحولات بنيوية تفرض إعادة تشكيل الأولويات الإستراتيجية للدول والمنظمات الدولية.

يستند هذا المبحث إلى تحليل المفهوم الجوهرى للأزمات الذي يتجاوز التعريف التقليدي كمجرد "خلل مفاجئ" ليركز على طبيعتها كعملية معقدة تتشابك فيها العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية،

المطلب الأول : المفهوم العام للأزمات

يمكن القول ابتداءً، إن الحياة المجتمعية في الوقت الراهن تتسم بالسرعة، والتغير المتلاحق، كما تشهد العديد من المجالات تطورات هائلة، ومنها مجالات المعلومات، والاتصال وهو ما انعكس بدوره على أساليب الإدارة المطبقة وكيفية تعاملها مع متطلبات العصر من ظروف ومواقف مختلفة.

تماشياً مع هذا الواقع، استلزم ذلك ضرورة الأخذ بالاتجاهات الحديثة للإدارة مثل إدارة الأزمات، حيث أصبحت الإدارة محيطة بالكثير من مصادر الضغط والتأثير، مثل المناخ التنظيمي المتغير والتي تراقب فيه مختلف أجهزة الدولة الأداء الإداري، وتنقل أثاره مباشرة للمواطن دون تأخير، حتى أصبح العالم اليوم كالقريّة الصغيرة التي إذا وقع بها حدث تتناقل أخباره في كافة أنحاء وفي لحظات معدودة.

إذاً يعتبر مفهوم الأزمة مفهوماً واسع الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة التي تمر بها الحكومات والمؤسسات والأفراد، كما تؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة أننا نعيش اليوم في عالم تسوده العديد من الأزمات والضغوط والمخاطر والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات، حيث لا تكمن المشكلة في حدوث تلك الأزمات والضغوط، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا، وعليه وقبل مناقشة المقصود بإدارة الأزمات لابد من تحديد مفاهيم الأزمة وأسبابها.

الفرع الأول : تعريف الأزمة من الناحية اللغوية

تعرف الأزمة من الناحية اللغوية بأنها الشدة، والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه، أما ترجمة الأزمة باللغة الإنجليزية Crisis فتعني:

— حالة خطرة، وحاسمة، أو نقطة تحول .

— أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية، أو الاقتصادية، أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

— تغيير فجائي في مرض مزمن، إما للتحسن، أو للتدهور.

ويعرف قاموس أكسفورد الأزمة أنها نقطة تحول، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل، وبالتالي اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة.

الفرع الثاني: تعريف الأزمة من الناحية الاصطلاحية

تعرف الأزمة، من الناحية الاصطلاحية، بأنها:

1. وضع قلق، ومتوتر، وخطير بكل المعايير، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية، والثقافية والعلمية للمجتمعات، ولذلك، فإن الأزمة، كمتغير هام، تحمل معطيات جديدة، وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة.¹ أو هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عن مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (المري، 2014، صفحة 2)

2. تعتبر الأزمة لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخلاً دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة". (سامح، 2006، صفحة 5)

يبين هذا التعريف الأزمة بأنها نقطة تحول حرجية وحاسمة تؤثر بشكل مباشر على مصير الكيان الإداري المعني. وتتميز الأزمة بكونها مشكلة بالغة الصعوبة تضع متخذ القرار في حالة من الحيرة الشديدة، حيث يصبح أي قرار يتخذه محفوفاً بـ:

✓ عدم التأكد: نقص اليقين بشأن النتائج المحتملة للقرارات.

✓ قصور المعرفة: نقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات مستنيرة.

✓ اختلاط الأسباب بالنتائج: صعوبة تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة وتأثيرها على

النتائج اللاحقة.

✓ **التداعي المتلاحق:** تسلسل الأحداث والتطورات السريعة والمتلاحقة التي تزيد من درجة المجهول في مسار الأزمة وتداعياتها المحتملة.

3. وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد – تعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظل ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة".

يقدم هذا التعريف الأزمة على أنها تحول مفاجئ وغير متوقع عن النمط أو السلوك المعتاد. ويؤكد على أنها تمثل سلسلة متتالية من التفاعلات ينتج عنها موقف طارئ ومفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الأساسية للدولة. هذا الوضع يستلزم ضرورة اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في ظل:

- ✓ ضيق الوقت: الحاجة إلى اتخاذ قرارات في فترة زمنية محدودة.
- ✓ ظروف عدم التأكد: نقص المعلومات واليقين بشأن النتائج.
- ✓ وذلك بهدف احتواء الأزمة ومنع تفاقمها وخروجها عن السيطرة ("حتى لا تنفجر الأزمة"). (سامح، 2006، صفحة 5)

4. تعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرًا ماديًا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبًا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري". (سامح، 2006)

يضيف هذا التعريف مجموعة من الخصائص المميزة للأزمة:

- ✓ خلل شامل: الأزمة ليست مجرد مشكلة جزئية، بل هي خلل يؤثر تأثيرًا ماديًا على النظام بأكمله.
- ✓ تهديد للافتراضات الأساسية: تتحدى الأزمة الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، مما يستدعي إعادة تقييم الأسس التي يعمل بها.
- ✓ المفاجأة: وقوع الحدث بشكل غير متوقع.
- ✓ ضيق الوقت: الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة.
- ✓ نقص المعلومات: صعوبة الحصول على بيانات كاملة ودقيقة.
- ✓ التهديد المادي والبشري: وجود خطر حقيقي على الموارد والأفراد.

باختصار، تؤكد هذه التعاريف على الطبيعة الحرجة والمربكة للأزمة، وتأثيرها الشامل، وتهديدها للأسس، والحاجة إلى استجابة سريعة وحاسمة في ظل ظروف صعبة. كما تسلط الضوء على العناصر المميزة للأزمة مثل المفاجأة وضيق الوقت ونقص المعلومات والتهديدات المادية والبشرية.

المطلب الثاني: تصنيف الازمات

تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثين وفيما يلي أهم التصنيفات: (سامح، 2006، الصفحات 11-7)

الفرع الاول : تكرار الازمة ووحدة الازمات

اولا- تكرار الأزمة:

يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى: (سامح، 2006، صفحة 8)

1. أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤا دقيقا واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج.

2. أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

ثانيا- حدة الأزمات:

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقا لمدي تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما: (سامح، 2006، صفحة 9)

1. الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطرا إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

2. الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها. (سامح، 2006، الصفحات 11-7)

فرع الثاني: تأثير الأزمات:

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين ووفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما: (سامح، 2006، صفحة 9)

1. أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق. في بنية الكيان الذي يحل به مماً ومؤكداً واضحاً.

2. أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد تدمر يلد أزمات أشد خطراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

المطلب الثالث: مفهوم الأزمات العالمية وأنواعها

تعد الأزمات العالمية من الظواهر المعقدة والمتكررة التي تؤثر بشكل عميق على العلاقات الدولية، وتفرض تحديات جسيمة على استقرار النظام العالمي. تتجاوز هذه الأزمات الحدود الجغرافية للدول، لتمتد آثارها لتشمل أبعاداً سياسية واقتصادية واجتماعية وإنسانية، مما يستدعي فهماً معمقاً لطبيعتها وخصائصها. في هذا المطلب، سنتناول مفهوم الأزمات العالمية من خلال استعراض تعريفاتها المتعددة، وتبسيط الضوء على أبرز أنواعها التي تشكل تهديداً للأمن والسلم الدوليين.

الفرع الأول: تعريف الأزمة العالمية

تمثل الأزمة العالمية إحدى الظواهر المعقدة التي تشغل اهتمام الباحثين في حقل العلاقات الدولية. لفهم طبيعة هذه الأزمات وتأثيراتها، لا بد من البدء بوضع تعريف واضح لها. سيستعرض هذا الفرع أهم التعاريف والمفاهيم التي تناولت الأزمة العالمية: (هشام، 2020، الصفحات 90-91)

- يعرفها والتر ريموند (Walter Raymond) بأنها حدوث خلل جسيم في العلاقات بين الدول ذات السيادة بسبب عجزها عن حل نزاع قائم بينها.
- في حين يرى كينيث بولدينغ (Kenneth Boulding) أنها فقط نقطة تحول في العلاقات الدولية.
- أما كورال بيل (Coral Bell) فتري أنها تحدث بدرجةها بوصول عناصر الصراع في علاقة دولية ما إلى مرحلة تهدد حدوث حدث جذري في طبيعة العلاقة. مثل التحول من السلم إلى الحرب في

العلاقات الطبيعية بين الدول والتفسخ في علاقات التحالف والتصدع في تماس المنطقة الدولية.

- بينما اعتبرها تريكسا (Treksas) نتائج للتكثيف الشديد لطاقت الاختلال وعدم الاستقرار داخل النظام الدولي.
- وفيما يرى كل من ويتنر (Whittaker - Winter) وكوهن (Cohen) أنها تشمل عامل الخطورة، باعتبارها تشمل قدر من الخطورة المفاجئة وغير المتوقعة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج الخصائص التالية للأزمة:
- كونها نقطة تحول حاسم تربك النظام الدولي القائم.
- تأثيرها قد لا ينحصر في أطراف الأزمة في ظل تشابك العلاقات الدولية، بل يمتد ليشمل دولاً أخرى، ولذلك تسمى دولية.
- يصاحبها التوتر والارتباك والشك.
- تتسم بارتفاع درجة الخطورة.
- تحتاج تدخلا عاجلا، نظرا لضيق الوقت، والخوف من خروجها عن السيطرة. حيث لا تترك الكثير من الوقت للتحرك، وكلما كان هناك تأخر كانت الخسائر أكبر. ولذلك فإن المواجهة السريعة مهمة لكن ليس المتسعة.

الفرع الثاني: أنواع الأزمات العالمية

تتنوع الأزمات العالمية في أشكالها وأسبابها، كما تشمل أزمات مالية، صحية، سياسية، وطبيعية، تؤثر على الاستقرار العالمي و على شتى جوانب الحياة الإنسانية بدرجات متفاوتة.

أولا- الأزمات المالية:

تُعرف الأزمة المالية بأنها حالة من التوتر الحاد في الأسواق المالية تؤدي إلى تآكل الثقة وتدني قيمة الأصول المالية، مما ينجم عنه انهيار المؤسسات المالية وتراجع النشاط الاقتصادي. من أبرز الشواهد على ذلك أزمة التمويل العالمية 2007-2008، التي بدأت في الولايات المتحدة بسبب أزمة القروض العقارية ذات المخاطر العالية، ثم امتدت لتؤثر على كافة أرجاء الاقتصاد العالمي (Mishkin, 1997, p. 9).

ثانيا- الأزمات الصحية:

تعتبر الجائحة مرضاً معدياً ينتشر بشكل واسع يتجاوز الحدود الجغرافية، مؤثراً على عدد كبير من الأشخاص في مناطق مختلفة حول العالم. تتسم الجائحة بسرعة تفشيها وصعوبة السيطرة عليها، ما يستدعي تنسيقاً عالمياً وتدخلات صحية سريعة. أحد الأمثلة المعاصرة على ذلك هو وباء كوفيد-19، الذي

انطلق في ديسمبر 2019 وعمّ العالم بأسره، مُحدثاً تحديات صحية واقتصادية واجتماعية غير مسبوقة. (Baldwin, 2020, p. 44)

ثالثا- الأزمات السياسية:

تتضمن الأزمات السياسية الصراعات والنزاعات التي قد تطرأ بين الدول أو داخل الدولة ذاتها، مما يفضي إلى عدم استقرار سياسي وأمني. أحد النماذج الحية لهذا هو النزاع الأوكراني-الروسي، الذي انطلق في 2014 وما زال مستمراً، مما يؤثر على الاستقرار الإقليمي والعالمي. أيضاً، الهجمات في منطقة باب المندب لها تأثير على أمن الملاحة البحرية والتجارة العالمية (Freund, 2020).

رابعا- الأزمات الطبيعية:

تُعرف الأزمات الطبيعية بأنها الكوارث الناتجة عن الظواهر الطبيعية، مثل الزلازل، الأعاصير، الفيضانات والجفاف. تسفر هذه الكوارث عن خسائر بشرية ومادية ضخمة، وتؤثر سلباً على البنية التحتية والاقتصاد على المستويين المحلي والدولي. إحدى الأمثلة على ذلك هي زلزال وتسونامي المحيط الهندي في عام 2004، والذي أسفر عن وفاة مئات الآلاف من الأشخاص وتشريد الملايين عبر عدة دول (Sheffi, 2015).

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لسلاسل التوريد

في هذا المبحث، ننتقل إلى صلب موضوع سلاسل التوريد العالمية، حيث نسعى إلى تحديد مفهومها الأساسي وأبعادها المختلفة، وذلك قبل الخوض في تفاصيل أهميتها وأهدافها وعناصرها في المطالب اللاحقة.

المطلب الأول: مفهوم سلاسل التوريد العالمية

إن مصطلح "التوريد" أو "اللوجيستيك" جاء من الميادين العسكرية أول الأمر، فهو يعني: التزود بالعتاد والعدة في لغة الجيش، وفي خلال خمسينيات القرن العشرين بدأت بعض الشركات الكبرى في استخدامه هي الأخرى، نظراً لتشابه الطبيعة التنافسية بين عالم الأعمال وعالم الحروب وفي مطلع الثمانينيات، تعددت وتفرعت خدمات التوريد في المؤسسات الاقتصادية، وصارت تعني يتتبع جميع المواد قيد التصنيع (من المواد الأولية إلى غاية المنتج النهائي)، ليس فقط هنا، بل تلك الخدمات المتعلقة بالبحث عن أصل المواد الأولية ونقلها إلى المصانع، ثم انتظار المنتج النهائي، لنقله هو الآخر وتوزيعه لبلوغ المستهلك النهائي، وليس هنا فقط، بل تتبع مراحل استهلاك المنتج من قبل المستهلك النهائي والبحث في سلوك ذلك المستهلك ثم التحصل على المعلومات العكسية التي تبين تقبل أو رفض المستهلك لذلك المنتج، ... الخ (صيفي، 2022، الصفحات 6-7)

وفي تعريف ل "راو" "P. Rao" السلسلة التوريد ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، و كلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس 2 من العملاء إلى الموردين.

ومما سبق، تستنتج أن الوظيفة الأساسية لمفهوم "التوريد" أو اللوجستيك" هي: نقل المواد، يعني تسيير عمليات وصول المنتجات النهائية الى المستهلكين النهائيين، ومن هنا نستنتج أيضا، الفرق الرئيسي بين سلسلة التوريد وسلسلة القيمة هو أن سلاسل التوريد تتبع المنتج من العرض إلى الزبون، بينما تكون نقطة البداية في العميل في سلسلة القيمة؛ وتقييم احتياجات العميل ومن ثم تتبع مرة أخرى إلى التصنيع لتحديد كيفية تعديل العمليات لتلبية هذه الاحتياجات.(صيفي، 2022، الصفحات 6-7)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف سلاسل التوريد

بعد أن استعرضنا المفهوم الأساسي لسلاسل التوريد العالمية، ننتقل في هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي تكتسبها هذه السلاسل في الاقتصاد العالمي المعاصر، والأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبنيها وإدارتها بكفاءة.

الفرع الأول: أهمية سلاسل التوريد

تكمن أهمية سلاسل التوريد في انخفاض تكلفة عمليات النقل والشحن من خلال عملية دورة انتاج وتصدير السبع بشكل أسرع، تسهيل عملية التصنيع المعقدة خصوصا الشركات التي تستخدم الكثير من الأجزاء المكونة تسهيل عمليات التصنيع وخاصة الآلات والمعدات المعقدة وكذلك الصناعات الإلكترونية والتي تحتاج إلى العديد من الأجزاء والمكونات من مختلف دول العالم، سهولة وصول البضائع والمواد الخام بشكل سريع، بشكل كبير فعند حدوث عطل أو خلل في مرحلة معينة يؤثر بالفعل على باقي المراحل الأخرى،

ويمكن عرض خطوات سلاسل التوريد في عدة نقاط مختصرة وهي تبدأ تلك السلسلة من تسليم المورد الخام إلى الشركة المصنعة وتنتهي بتسليم المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي وتعمل الشركات على تطوير في عمليات سلاسل الإمداد لتقليل التكاليف ومن أجل البقاء المنافسة في مجال سوق الأعمال، عدم وجود نقص في المواد التي يتم تصنيعها أو حتى عمليات التبادل التجاري، تثبيت عمليات الإنتاج والأسعار التوافر المنتجات بشكل مستمر ويمكن عرض سلاسل التوريد عند عمليات التسليم من خلال الآتي ومنها

جهات التوريد، جهات التخزين جهات العرض جهات التسويق جهات الدفع جهات التجهيز، جهات التوصيل، جهات الدعم. (خليفة، 2023، صفحة 1)

الفرع الثاني : أهداف سلسلة التوريد

تسعى منظمات الأعمال من خلال تبنيها لسلسلة التوريد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:(عماد، 2021، صفحة 04)

- زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال رفع الحصة السوقية بالإضافة إلى نمو المبيعات.
- تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعميل.
- تخفيض وقت وتكاليف التوريد، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف الرأسمالية.
- التسليم سرعة التسليم - اعتمادية التسليم).
- المرونة الإستراتيجية، وتشمل أربعة جوانب هي مرونة خدمة العميل، مرونة أمر العميل مرونة الموقع ومرونة التسليم، فمرونة خدمة وأمر العميل يدلان على مدى التكيف مع التغير في حجم الأمر ومكوناته، أما مرونة الموقع فتعني القدرة على خدمة العميل في مواقع متعددة، في حين تعبر مرونة التسليم عن استعداد منظمات الأعمال لتسليم الطلبات قبل الوقت المحدد إذ اقتضت حاجة العميل؛ - رضا العميل قبل عقد الصفقات، عند عقد الصفقات وبعد إتمام الصفقات)، حيث بعد رضا العميل من بين أهم المؤشرات النجاح سلسلة التوريد، فالعميل هو القيمة الأعلى في السلسلة، وتحقيق رضا يمثل هدفا رئيسيا في ظل بيئة أعمال متغيرة تحتم على المنظمات سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء قبل المنافسين حتى لا تفقد المنظمة عملائها لصالح المنافسين.(عماد، 2021، صفحة 04)،

المطلب الثالث عناصر سلاسل التوريد

تتمثل عناصر سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية تحدد الكيفية المثلى للعمل وهي (حسين، 2019، الصفحات 462-464):

- الخطة: تعتبر الخطة بمثابة الجزء الأساسي في سلسلة التوريد، إذ أن الهدف من تطبيق السلسلة هو تحقيق رضا العملاء، لذلك يجب التخطيط لتوفير طلبات العملاء في الوقت المناسب والكمية المناسبة وبأقل تكلفة وأعلى جودة وأفضل قيمة للعملاء

- المصدر: وتعني بها عملية اختيار الموردين لتوريد السلع والخدمات المطلوبة، ويتضمن تحديد السعر المناسب، طرق الدفع للموردين نقل السلع، عمليات الرقابة، إدارة وتحسين العلاقات مع الموردين، بالإضافة إلى تصميم عمليات إدارة المخزون استلام وفحص السلع نقلها المواقع الإنتاج، تقييم جودة سلع وخدمات الموردين كالوقت والسعر)
- التصنيع: حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والفحص والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة من أكثر الخطوات ثقلاً ووزناً في سلسلة التوريد، حيث يتم فيها قياس إنتاجية الموارد البشرية والآلية وقياس جودة المنتجات، وتتكون من عنصرين أساسيين هما:
 - ✓ التصميم من خلال وضع مواصفات للمنتج وفقاً لرغبات العملاء ووقت التسليم المناسب لهم
 - ✓ التشغيل: يتم فيه مراقبة الجودة جدولة الإنتاج وتجديد مواقع التسهيلات.
- التسليم: ويطلق عليها مصطلح (Logistics) ويعني الإمداد، ويقصد به أفضل الطرق لنقل وتخزين المواد بداية من استلام طلبات العملاء حتى توصيل المنتجات النهائية لهم، من خلال تطوير أعمال المخازن وأسطول النقل ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام النقدية من العملاء، كما يجب الاهتمام أيضاً ببعض النقاط الأخرى مثل تدفق المعلومات الوقت الخدمة التكلفة والتكامل بين النظم الداخلية المختلفة، والتكامل خارجياً مع المنظمات المشتركة في سلسلة التوريد.
- المردودات: يتم ذلك من خلال وضع نظام لاستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الفائضة عن حاجة العملاء، وتلقي شكاوى العملاء بخصوص المنتجات والعمل على حلها.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل إطاراً نظرياً متكاملاً لفهم الأزمات العالمية وسلاسل التوريد، حيث استعرضنا تعريف الأزمات وأسبابها الرئيسية المتمثلة في الصراع على الموارد والأيديولوجيات والاستعمار والفقر. كما تناولنا تصنيفات الأزمات وفقاً لطبيعتها (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، بيئية) ونطاقها الجغرافي (محلية ودولية)، مع ذكر أمثلة واقعية لكل نوع. من ناحية أخرى، تم تحليل مفهوم سلاسل التوريد وأهميتها في تعزيز الكفاءة التشغيلية، حيث تبين أنها تشمل كافة عمليات تدفق المواد والمعلومات من الموردين إلى المستهلكين. كما تم استعراض أهداف سلاسل التوريد التي تركز على تحسين الجودة وخفض التكاليف وزيادة المرونة، إلى جانب العناصر الأساسية المكونة لها والتي تبدأ من التخطيط وتنتهي بإدارة المردودات. يُستنتج من ذلك أن فهم طبيعة الأزمات وخصائصها يمثل أساساً مهماً لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في مواجهة التحديات العالمية المتزايدة.

الفصل الثاني

تأثير الأزمات على سلاسل التوريد

تمهيد:

يواجه قطاع الشحن العالمي تحديات متعاقبة منذ انتشار جائحة كورونا عام 2020 وحتى الحرب الروسية الأوكرانية التي اندلعت عام 2022 وتسببت في أزمات واسعة النطاق، سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي، حيث فاقمت اضطرابات سلاسل التوريد التي كانت لا تزال تتعافى بصورة هشة من ارتدادات أزمة كورونا، مما أسفر عن حدوث حالة من عدم الانتظام في أحوال الشحن العالمي، بسبب ارتفاع أسعار الشحن بشكل غير مسبوق نظراً لارتفاع أسعار الحاويات وأسعار النفط والوقود، وتعليق شركات الخدمات اللوجستية خدماتها، وتعطيل حركة التجارة مع روسيا وأوكرانيا –اللاعبين الرئيسيين في سوقي الطاقة والغذاء- فضلاً عن تعرض بعض السفن للقصف في منطقة البحر الأحمر.

سنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الاول : أزمة مضيق باب المندب وتأثيرها على سلاسل التوريد

المبحث الثاني : تأثير أزمة قناة بنما على سلاسل التوريد و التجارة الدولية

المبحث الثالث: أزمة فيروس كورونا وتأثيره على سلاسل التوريد

المبحث الرابع : الأزمة الروسية الاوكرانية وتداعياتها على سلاسل التوريد

المبحث الأول : أزمة مضيق باب المندب وتأثيرها على سلاسل التوريد

يتناول هذا المبحث أزمة مضيق باب المندب، وهو أحد أهم الممرات البحرية في العالم، وتأثير الهجمات الحوثية على حركة التجارة البحرية، وتأثير إغلاق الممرات على تكلفة النقل والتجارة العالمية.

المطلب الأول: نبذة عن مضيق باب المندب

يعد مضيق باب المندب أحد أهم الممرات المائية الإستراتيجية في العالم، حيث يربط البحر الأحمر بالمحيط الهندي. وتعود تسميته إلى أساطير تاريخية مرتبطة بالغزوات والكوارث الطبيعية، كما يتمتع بأهمية اقتصادية وتجارية كبيرة، خاصة بعد افتتاح قناة السويس، حيث أصبح شرياناً حيوياً لحركة الملاحة العالمية وتجارة النفط.

ويقع مضيق "باب المندب" في أقصى جنوب البحر الأحمر، بين الزاوية الجنوبية الغربية لشبه الجزيرة العربية وشرق أفريقيا، ويحده من الجانب الآسيوي اليمن، ومن الجانب الأفريقي جيبوتي وهو عبارة عن ممر مائي طبيعي يصل بين البحر الأحمر وخليج عدن المطل على المحيط الهندي، ويبلغ عرضه نحو 30 كيلومتراً، من رأس منهالي على الساحل الآسيوي، إلى رأس سيّان على الساحل الأفريقي.

وكما قيل إن التسمية جاءت لنذب الأفريقيات أولادهن وبناتهن الذين كانوا يؤخذون عبيداً وسبائاً إلى الجزيرة العربية عبر المضيق، إبان غزوات القبائل العربية لأفريقي ، وتذكر إحدى الأساطير أن سبب التسمية يعود إلى نذب الموتى الذين غرقوا في البحر، بسبب هزة أرضية فصلت بين قارتي آسيا وأفريقيا .

ويعد مضيق "باب المندب" من أهم المعابر المائية في العالم، وقد برزت أهميته بوضوح مع افتتاح قناة السويس عام 1869، حيث أصبح يشكل إحدى الحلقات المهمة للطريق البحري الأقصر، الذي يصل بين شرق آسيا وأوروبا، والذي يمتد من المحيط الهندي مروراً ببحر الرب وخليج عدن، وعبر باب المندب إلى البحر الأحمر ثم البحر الأبيض المتوسط عبر قناة السويس.

وتنامت أهمية المضيق الاقتصادية مع مرور الزمن حيث يشكل ممراً بحرياً للتجارة الدولية، بسبب ما يوفره من الجهد والوقت والتكلفة المادية، وأصبح يتمتع بحركة ملاحية كثيفة في كلا الاتجاهين، إذ تمر به معظم أنشطة التبادل التجاري بين آسيا وأوروبا، ونحو 10% من حركة الملاحة العالمية . (الجزيرة، 2024، صفحة 1)

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية لمضيق باب المندب

تلعب المضائق البحرية التي تربط بين القارات دوراً محورياً في حركة التجارة العالمية وأداة للضغط والتحكم الاقتصادي خصوصاً في النزاعات، ويعتبر مضيق باب المندب من أهمها كونه بوابة البحر الأحمر الجنوبية ويربطه بخليج عدن والخليج العربي والقرن الأفريقي، وهو أقصر الطرق من آسيا إلى أوروبا حيث

تبلغ المسافة بين موانئ إيران ولندن 21 ألف كلم عبر طريق رأس الرجاء الصالح بينما لا تتجاوز المسافة عبر باب المندب 12 ألف كلم ،

ويمكن إجمال أهمية هذا المضيق فيما يلي (قلمام مزيان محمد توفيق سعدة، 2023، صفحة 03):

- يعتبر أداة ربط بين بين شعوب المنطقة خاصة تلك المطلة على البحر الأحمر.
 - جعل من ساكنة المنطقة وسطاء في التجارة الخارجية بين آسيا وأوروبا، خاصة أن الاتحاد الأوروبي أصبح يعتمد كثيرا على منتجات وأسواق الصين واليابان والهند والدول الآسيوية الأخرى والنقل الجوي لا يمكنه استيعاب بعض المنتجات مثل السيارات وغيرها كون حملته محدودة
 - شكل هذا المضيق عبر التاريخ حتى قبل حفر قناة السويس منطقة ساخنة سياسيا واقتصاديا.
 - يعتبر الطريق الأكثر استخداما للعبور من قناة السويس، مما يجعله أداة مهمة في تزايد إيرادات قناة السويس.
 - من الممرات البديلة لطريق رأس الرجاء الصالح Cape of good Hope الجنوب افريقي المكلف ماديا والبعيد مسافة.
 - يعتبر ممرا لأكثر من 30% من حركة النقل البحري للنفط عالميا من منطقتي الخليج العربي وإيران
- يعتبر باب المندب أو بوابة الدموع أحد أهم طرق المياه في العالم التي تربط المحيط الهندي وبحر العرب مع البحر الأبيض المتوسط في عام 2018، تم نقل 6.2 مليون برميل من النفط عبر المضيق في طريقه إلى آسيا، أوروبا والولايات المتحدة، في عام 2017، تم نقل أكثر من 9% من النفط الخام في العالم وتدفقات النفط المعالجة مع تحرك 3.6 مليون برميل يوم شمالا نحو أوروبا و 2.6 مليون ب / د تذهب إلى الأسواق الآسيوية بالإضافة إلى ذلك المضيق ينقل حوالي 12.5 و 20% من التجارة العالمية والصين وحدها تقدم ما يقرب من التريلليون دولار أمريكي من السلع إلى أوروبا كل عام مع مرور أكثر من 1000 سفينة تجارية عبر هذا المضيق سنويا، ونتيجة لذلك، فإننا المضيق هو نقطة تفتيش مهمة للطريق البحري بين آسيا وأوروبا، وأي تهديد لها سيتطلب من السفن الإبحار حول إفريقيا عبر الرأس الرجاء الصالح أو روسيا عبر بحر القطب الشمالي (قلمام مزيان محمد توفيق سعدة، 2023، صفحة 04).

المطلب الثالث : تأثير الهجمات الحوثية على مسار سلاسل التوريد

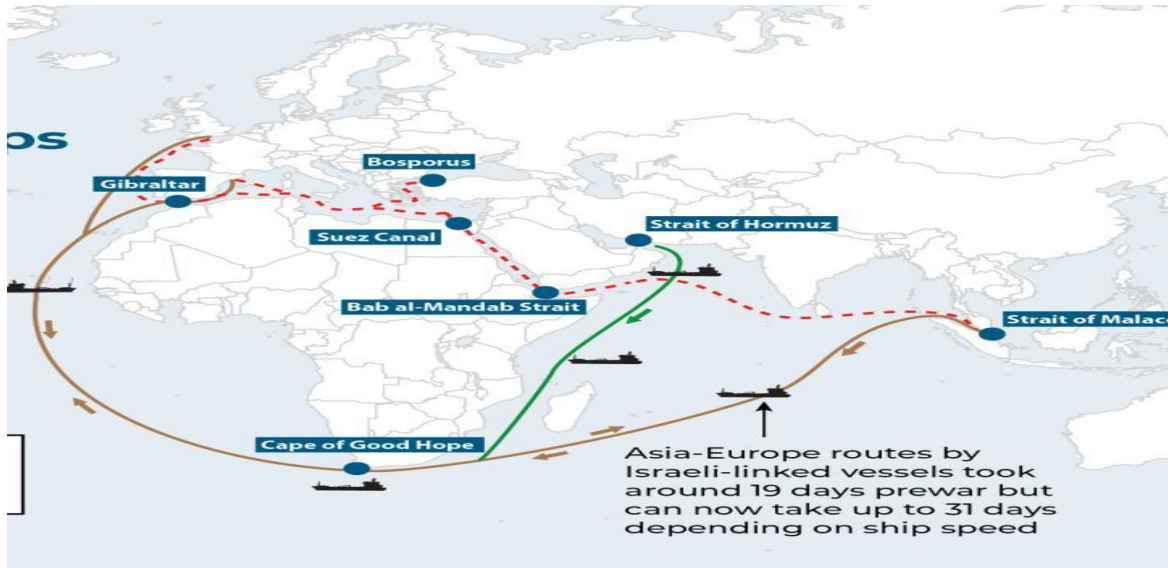
تواجه شركات الشحن التي تبحر حول رأس الرجاء الصالح لتجنب الهجمات في البحر الأحمر خيارات صعبة بشأن أماكن التزود بالوقود وإعادة التخزين، في الوقت الذي تعاني فيه الموانئ الأفريقية من الروتين والازدحام وضعف المرافق. حيث غيرت مئات السفن الكبيرة مسارها حول الطرف الجنوبي لأفريقي، وهو طريق أطول يضيف ما بين 10 إلى 14 يوما من السفر هربا من هجمات الطائرات بدون طيار والصواريخ التي يشنها الحوثيون في اليمن، والتي أدت إلى ارتفاع أسعار النفط وأسعار الشحن. وبسبب تلك الهجمات اضطرت أكثر من 55 سفينة أن تغير مسارها للعبور عبر طريق رأس الرجاء الصالح

خلال الفترة من 19 نوفمبر الماضي وحتى 17 ديسمبر، مؤكداً أنها نسبة ضئيلة مقارنة بعبور 2128 سفينة خلال تلك الفترة.

منذ بداية تمرد جماعة الحوثيين في اليمن وسيطرتهم على الساحل الغربي لليمن تصاعدت التهديدات لسلاسل التوريد في البحر الأحمر، خصوصاً بعد سيطرتهم على كل من ميناء الحديدة، الذي يعد أكبر ميناء يمني على الساحل الغربي، وكذلك إثر سيطرتهم على مضيق باب المندب، وتحول البحر الأحمر إلى ساحة منافسة بل وحتى إلى حلبة صراع سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي. ونظراً للأهمية التي ذكرناها سابقاً، فإن البحر الأحمر ومحيط مضيق باب المندب شهد تنافساً حاداً في إنشاء القواعد العسكرية على الجزر ذات الأهمية الإستراتيجية في مسار سلاسل التوريد سواء في داخل البحر الأحمر أو في ممرات المضيق نفسه، بالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية دخلت دول و أنشئوا قواعد عسكرية في جزر البحر الأحمر ومضيق باب المندب منها الصين، إيران، إسرائيل، تركيا، روسيا، ودولة الإمارات العربية المتحدة، واليابان.. (الأنصاري، 2024، صفحة 1).

وقام الحوثيون بتصعيد الأمر وتهديد سلاسل التوريد العالمية التجارية المارة عبر مضيق باب المندب، ففي مساء 21 جانفي 2017 وجهت القوات البحرية والدفاع الساحلي التابعة للحوثيين والمخلوع صالح تهديدات باستهداف ممر الملاحة الدولي في حال استمر التحالف العربي بشن عملياته داخل الأراضي اليمنية. ويوضح الشكل رقم (1) أثر هجوم الحوثيين؛ حيث قامت الخطوط الملاحية بتحويل تجارتها عبر طريق رأس الرجاء الصالح. (بسنت، 2024)

الشكل رقم (1) طريق عبور السفن من خلال قناة السويس وخلال طريق رأس الرجاء الصالح



المصدر:

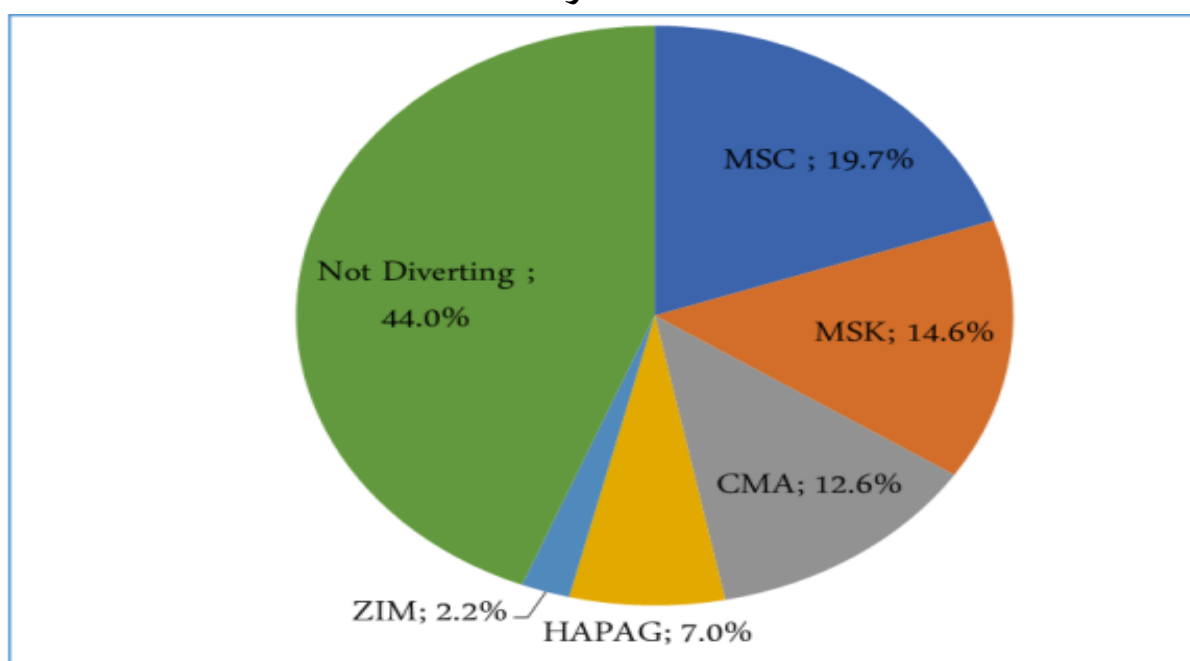
<https://www.washingtoninstitute.org/ar/policy-analysis/hjmat-alhwthyyn-ly-alsfn-twthr-ly-trq-altjart-fy-albhr-alahmr>

المطلب الرابع: تأثير غلق الممرات البحرية على تكلفة النقل

تشير تقديرات كلية الدراسات البحرية الأمريكية العليا في مونتري أن غلق الممرات البحرية مثل مضيق باب المندب، سيؤدي إلى الازدحام في الممرات البحرية الأخرى، وارتفاع تكلفة التأمين البحري. وأن تكلفة النقل الإضافية العالمية جراء غلق باب المندب ستبلغ نحو 45.6 مليون دولار يومياً. ويوضح الشكل رقم (2) الشركات الناقلة التي أوقفت خدماتها عبر البحر الأحمر جراء التهديدات الحوثية على السفن المارة حيث تشكل هذه الشركات الناقلة ما نسبته 56% من إجمالي حجم نشاط الشركات الناقلة للحاويات عالمياً . (Saul, 2024)

الشكل رقم (2) : الشركات الناقلة التي أوقفت خدماتها عبر البحر

الأحمر



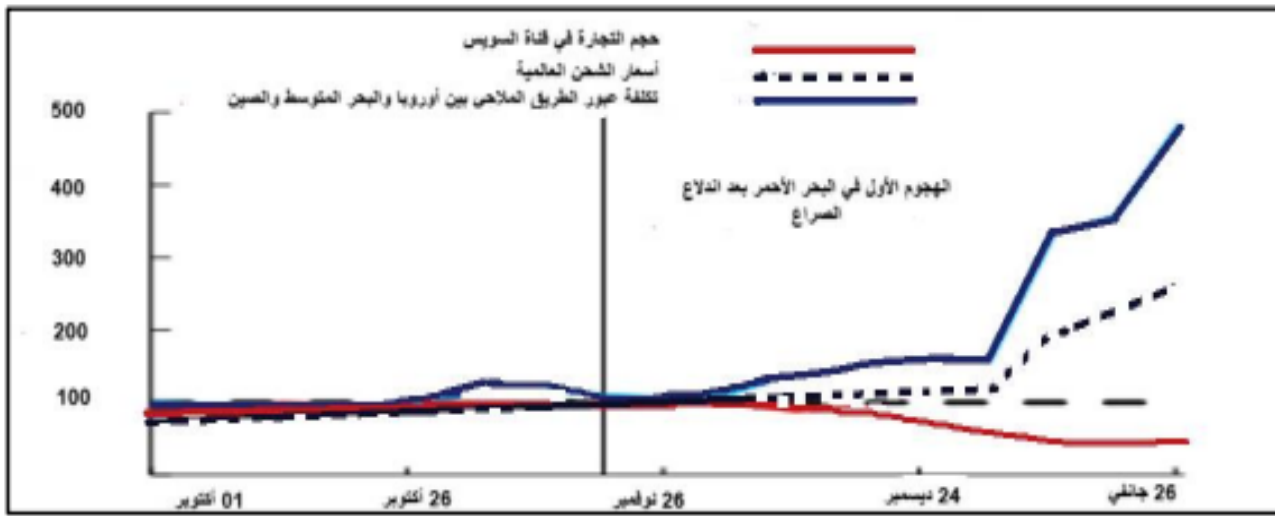
المصدر: Alphaliner, 2024.

في قطاع التأمين زادت الأقساط المتعلقة بمخاطر الحرب للسفن التي تمر عبر البحر الأحمر، حيث قامت اللجنة المشتركة لمخاطر الحرب في 18 ديسمبر 2023 بتوسيع المناطق المدرجة في المحيط الهندي وخليج عدن ومنطقة البحر الأحمر الجنوبية، ارتفعت أسعار المخاطر البحرية في الأسابيع الأخيرة من عام 2023، حيث أصبح تمرير السفن عبر البحر الأحمر الآن يكلف قسط يزيد عن 03 في المائة من قيمة السفينة، مما ضاعف القيمة التي كانت قرض في منتصف أكتوبر وتزيد عن قيمتها قبل 7 أكتوبر، وبحلول بداية فيفري 2024 ارتفعت الأقساط من حوالي 0.7 في المائة إلى 1 في المائة من قيمة السفينة... من أقل من 0.1

في المائة. وفي بداية جانفي 2024 فيد أن هناك العديد من الفاعلين في القطاع ما زالوا على استعداد التوفير التغطية التأمينية لكن بالتسعيرات الجديدة (قلمام مزيان محمد توفيق سعدة، 2023، صفحة 06).

تسببت أزمة البحر الأحمر أيضا في تأثيرات كبيرة ليس على الأسعار فقط بل حتى على أحجام الشحن كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (03): تأثير اضطرابات البحر الأحمر على أسعار وأحجام الشحن



المصدر: (الصندوق النقد الدولي، 2024، صفحة 4)

المبحث الثاني: تأثير أزمة قناة بنما على سلاسل التوريد والتجارة الدولية

تعتبر قناة بنما واحدة من أهم الممرات المائية في العالم، حيث تربط المحيط الأطلسي بالمحيط الهادئ ويمر من خلالها حوالي 6% من التجارة والشحن العالمي. تلعب هذه القناة دورا حيويا في تسهيل حركة البضائع بين الولايات المتحدة ودول شرق آسيا، مثل الصين واليابان وكوريا الجنوبية.

المطلب الاول: نبذة عن قناة بنما

تقع القناة في دولة بنما فيما يعرف بأمريكا الوسطى، وتربط بين المحيط الهادئ ومنطقة بحر الكاريبي والمحيط الأطلسي، يبلغ طولها 77 كيلومترا، وتمتد من خليج ليمون في المحيط الأطلسي إلى خليج بنما على المحيط الهادئ، ويقع أضيق جزء منها في معبر غايارد، بعرض يبلغ نحو 150 متراً، أما أوسع أجزائها فيقع في بحيرة غاتون الاصطناعية، التي تغطي مساحة تصل إلى 422 كيلومترا مربعا.

تحيط بالقناة من الجهتين بحيرات عدة مثل بحيرة غاتون، التي تمثل مخزناً رئيسياً للمياه اللازمة لعمل القناة، وتمتاز تلك المنطقة بطبيعة غنية بالغابات المطيرة والتنوع البيئي. قناة بنما ثاني أهم ممر مائي صنعه الإنسان بعد قناة السويس، وهي من أعظم الإنجازات الهندسية في القرن العشرين.(bbc, 2024)

شكل رقم (04): موقع دولة بنما



المصدر : موقع قوقل

وتتمتع قناة بنما بأهمية إستراتيجية كبيرة؛ فقبل إنشائها كانت السفن التجارية مضطرة للإبحار حول الطرف الجنوبي لأمريكا الجنوبية عبر رأس هورن في التشيلي، وهو طريق خطير يضيف نحو 13 ألف كيلومتر إلى الرحلة، ويستغرق من 20 إلى 30 يوماً إضافياً حسب الظروف الجوية وسرعة السفن.

ومع افتتاح القناة عام 1914، تقلصت المسافة إلى نحو 8 آلاف كيلومتر، وأصبح الوقت المستغرق لعبور القناة يتراوح ما بين 8 إلى 10 ساعات. هذا التغيير الجذري أسهم في توفير الوقت والجهد وخفض تكاليف الشحن، مما جعل القناة عنصراً محورياً لا غنى عنه في التجارة العالمية.(bbc, 2024)

المطلب الثاني: أزمة الجفاف وأثارها

في الآونة الأخيرة، تعرضت قناة بنما لأزمة جفاف شديدة ناجمة عن التغير المناخي، مما أدى إلى هبوط منسوب المياه في القناة وخلق عراقيل لوجستية. فرضت إدارة القناة قيوداً على حركة الشحن البحري وتخفيض عدد ناقلات النفط والغاز الطبيعي المسال وسفن الحاويات التي تمر من القناة، مما أدى إلى ازدحام وتأخيرات تتراوح بين أسبوع وأسابيع.

تعد ظاهرة النينو المناخية واحدة من العوامل الرئيسية التي ساهمت في تفاقم أزمة الجفاف في قناة بنما. تحدث هذه الظاهرة بشكل دوري في المحيط الهادئ الاستوائي عندما ترتفع درجات حرارة سطح المياه في

المنطقة الوسطى والشرقية للمحيط الهادئ. هذا الارتفاع يؤدي إلى تأثيرات جوية عالمية تتضمن زيادة هطول الأمطار في بعض المناطق وجفاف في مناطق أخرى، فضلاً عن تغيرات في درجات الحرارة وزيادة نشاط الأعاصير والعواصف الاستوائية. (يحيى، 2024، صفحة 01)

المطلب الثالث: تداعيات أزمة بنما على سلاسل التوريد الدولية

أثرت أزمة قناة بنما على سلاسل التوريد الدولية بشكل كبير. زيادة رسوم العبور أدت إلى إجبار ناقلات الوقود وشاحنات الحبوب على البحث عن طرق أطول لتجنب الازدحام في القناة. كما أن القيود المفروضة على حركة الشحن البحري دفعت الشركات إلى إعادة التفكير في خططها اللوجستية وتوجيه الشحنات عبر ممرات بديلة.

وفي ظل الظروف العادية. تتعامل قناة بنما مع نحو 3% من حجم التجارة البحرية العالمية. و46% من الحاويات التي تنتقل من شمال شرق آسيا إلى الساحل الشرقي للولايات المتحدة. كما تعد القناة أكبر مصدر للدخل في بنما. حيث حققت 4.3 مليار دولار في عام 2022م. (يحيى، 2024)

إضافةً إلى ذلك يمر من خلالها 270 مليار دولار سنوياً من التجارة العالمية. ولكن الأزمة الأخيرة تسببت في إجبار بعض شركات الشحن على دفع ملايين الدولارات لتجاوز الطابور الطويل للمرور من القناة. بينما يسلك آخرون طرقاً أطول وأكثر تكلفةً حول إفريقيا أو أمريكا الجنوبية.

على سبيل المثال قامت شركة الشحن العملاقة ميرسك بتعليق عمليات النقل في قناة بنما وأيضاً البحر الأحمر إلى أجل غير مسمى. وأعادت توجيه السفن حول رأس الرجاء الصالح في إفريقيا بعد هجمات المتمردين الحوثيين. وقد أدى هذا التحول إلى ارتفاع الأسعار الفورية لشحن الحاويات وزيادة تكاليف الشحن وتأخير عمليات استيراد البضائع.

كما تأثرت الولايات المتحدة -أكبر عميل لقناة بنما- بشكل خاص بهذا الوضع. حيث قد تحتاج شركات الشحن إلى استخدام بدائل أخرى مثل موانئ الساحل الغربي. الأمر الذي أدى بالفعل إلى زيادة الشحن إلى ميناء لونغ بيتش. (يحيى السيد عمر، 2024، صفحة 1)

المبحث الثالث : أزمة فيروس كورونا وتأثيرها على سلاسل التوريد

هذا المبحث الثالث يسلط الضوء على أزمة كوفيد-19 وتأثيراتها على سلاسل التوريد العالمية، حيث أدت الجائحة إلى تعطيل كبير في الإنتاج والتوزيع، كما دفعت الشركات إلى تطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية

المطلب الأول : نبذة عن وضعية الاقتصاد العالمي اثناء كوفيد 19

منذ أن تم تشخيص فيروس كورونا بمدينة ووهان الصينية في جانفي 2020 ،أعلنت منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020 حالة الطوارئ، وتفشي الفيروس في أكثر من 190 دولة، حيث أنه ومع بداية شهر مارس تحولت بؤرة الوباء من الصين إلى أوروبا وبالأخص إيطاليا أين أصبحت بمثابة النقطة المحورية للعدوى، ولكن مع حلول شهر أفريل تحول التركيز إلى الولايات المتحدة الأمريكية وتسارعت الإصابات حيث تجاوز عدد المصابين 2.3 مليون شخص عبر العالم ثلثهم في الولايات المتحدة مع الآلاف من القتلى، وأغلقت أكثر من 80 دولة حدودها أمام الوافدين من البلدان الموبوءة، وأمرت الشركات بإغلاق أبوابها ، كما أصدرت أوامر إلى سكانها بفرض الحجر الصحي الذاتي، وأغلقت المدارس لما يقدر بنحو 5.1 مليار طفل

لم تكتفي معظم دول العالم بغلق حدودها أمام الزوار والسياح فقط وفرض الحجر الصحي على مواطنيها، حيث أدى تفشي الوباء في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة إلى تمديد وتشديد عمليات الإغلاق بشكل أكثر صرامة وحدة، مما خلق اضطرابات كبيرة في النشاط الاقتصادي العالمي بسرعة وحجم غير عاديين، وبفعل ذلك تقلصت التجارة العالمية بنسبة 5.3 % في الربع الثاني من عام 2020 ،بسبب ضعف العرض والطلب أين شهد استهلاك السلع والخدمات انخفاضا ملحوظاً غير مسبوق بسبب الخسارة الحادة في الدخل وضعف ثقة المستهلك، وبالمثل كان المستهلكون مترددين في استهلاك بعض السلع والخدمات بسبب الخوف من عدوى الفيروس، كما طلب من الشركات تقليص حجم الاستثمارات بسبب الانخفاض الحاد في الطلب وانقطاع العرض والأرباح المستقبلية غير المؤكدة، كل هذا أدى إلى فقدان العالم ما يقرب من 300 مليون وظيفة بدوام كامل في الربع الثاني من عام 2020 ،مقارنة بالربع الأول من نفس السنة أين تمّ خسارة 130 مليون وظيفة .(بركان، 2024.صفحة 05

المطلب الثاني : تأثيرات كوفيد 19 على سلاسل التوريد

يعتبر التأثير الذي خلفته جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي كبيرا ومختلفا مقارنة بالأوبئة السابقة الأخرى، حيث أدخلت القيود الكبيرة القيود المفروضة على الأفراد والأنشطة التجارية من قبل الحكومات

المحلية العالم أجمع في حالة من الركود منقطعة النظير، مما خلق اضطرابات كبيرة وغير متوقعة في سلاسل التوريد العالمية،

لقد أحدثت جائحة كوفيد-19 تحولاً جذري في سلاسل التوريد العالمية، وكشفت عن هشاشتها أمام الأزمات غير المتوقعة. من أبرز التأثيرات المباشرة تعطيل الإنتاج في المصانع بسبب إغلاق المرافق وتوقف العمال عن العمل، سواء بسبب الإصابات أو الإجراءات الوقائية. كما تسببت القيود على الحركة والنقل في اضطراب حاد في تدفق البضائع، حيث تعطلت عمليات الشحن الجوي والبحري بسبب إغلاق الموانئ وتوقف الرحلات الجوية، مما أدى إلى نقص حاد في العديد من السلع وارتفاع تكاليف النقل. وقد تغيرت أنماط الاستهلاك بشكل كبير، حيث زاد الطلب على منتجات معينة مثل المعدات الطبية والإلكترونيات، بينما تراجع الطلب على سلع أخرى، مما خلق اختلالات في التوازن بين العرض والطلب. كما كشفت الأزمة عن اعتماد الاقتصاد العالمي المفرط على بعض الدول في التصنيع، خاصة في قطاعات حيوية مثل الأدوية والإلكترونيات، مما دفع العديد من الشركات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وتبني نماذج أكثر تنوعاً لتقليل المخاطر. كما تأثرت ناقلات النفط والحمولات الجافة والحاويات بشكل كبير، حيث انخفض الطلب على النفط بسبب تقليل النشاط الاقتصادي، بينما شهدت صناعة الحاويات اختناقات لوجستية بسبب الإغلاقات المتكررة. كما أدى غياب العمال في الموانئ والسكك الحديدية إلى إبطاء العمليات التشغيلية، مما زاد من تعقيد الأزمة. (محمد، 2024. صفحة 10-09)

المطلب الثالث : استراتيجيات سلاسل التوريد بعد كوفيد-19

الطريق نحو سلسلة توريد مرنة ومستدامة هو الأولوية التي يجب أن تأخذها الشركات في الاعتبار. وبالتالي، ستكون الشركات مستعدة للتفاعل مع أي ظروف غير مستقرة. وفقاً لنتائج الأكاديميين والممارسين الأمنيين ((Sharma, 2020))، تشكل الموضوعات التالية الأقسام الرئيسية لإدارة المخاطر غير المعروفة في سلسلة التوريد بعد COVID-19. أولاً، يجب على جميع أصحاب المصلحة النظر في زيادة مرونة نظام الإمداد. يمكن تحقيق ذلك من خلال البقاء مرنين، واستباقيين، واستجابة في تحديد المخاطر والاستجابة لها عبر عدة قطاعات من سلسلة التوريد. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشغيل ومراقبة سلسلة التوريد بأكملها، وتوقع الاضطرابات الوشيكة، ووضع استراتيجيات مناسبة لزيادة المرونة. يُقترح إعادة تصميم سلسلة التوريد التي تدمج عمل الفريق المتعدد الأطراف كاستجابة نشطة لعدم اليقين الناتج عن الاضطرابات وأنماط الطلب المتقلبة. علاوة على ذلك، فإن شمولية العوامل الاجتماعية

والبيئية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن سلسلة التوريد تعزز التقدير المتزايد للاستدامة والامتثال علاوة على ذلك، فإن الأساليب الموصى بها تشمل استخدام التكنولوجيا للعمليات الفعالة، وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات المثلى، وإنشاء أقسام مستقلة لإدارة المخاطر والمرونة، وتوسيع الشراكة لتشمل مجموعة الشركاء الأساسية.

أخيرًا، تُعدُّ أنظمة التخطيط الديناميكية وتشجيع الباحثين والممارسين على التعاون معًا عناصر حيوية في استدامة سلسلة التوريد على المدى الطويل والتعافي. يشمل تبني هذه الاستراتيجيات تمكين سلسلة التوريد من التكيف بمرونة وقدرة على التحمل، مما يجعل من الصعب تعطيلها بسبب الاضطرابات المستقبلية(Sharma, 2020, pp. 443-449).

المبحث الرابع : الأزمة الروسية الأوكرانية وتداعياتها على سلاسل التوريد

المبحث يستعرض الأزمة الروسية الأوكرانية وتأثيراتها على التجارة العالمية، خاصة فيما يتعلق بإمدادات الطاقة والغذاء، ودور استراتيجيات المرونة في تقليل تأثير الأزمة على سلاسل التوريد و الاقتصاد العالمي.

المطلب الاول : الصراع بين روسيا وأوكرانيا

بعد الاضطرابات الناتجة عن COVID-19 أعلن رئيس روسيا عن أمر في 21 فيفري 2022، يعترف باستقلال الأراضي الانفصالية في شرق أوكرانيا. بعد ذلك، شنت القوات الروسية هجمات جوية، مستهدفة عدة مواقع في أوكرانيا، مما أدى إلى بدء حرب شاملة. (Helin, 2022)

نفذت الاتحاد الأوروبي قيودًا صارمة ردًا على التدخل الخارجي الروسي في أراضي أوكرانيا؛ كما ذكر جيراردوني. فإن التدابير التقييدية والعقوبات تعد أداة رئيسية ضمن إرشادات الحماية الخارجية للاتحاد الأوروبي. يتدخل عند الضرورة لمنع النزاع أو معالجة الأزمات المحتملة. تم تنسيق إجراءات الاتحاد الأوروبي عن كثب مع الحلفاء المهمين، بما في ذلك الولايات المتحدة. ١٩ عندما انتقلت الحرب إلى غزو شامل، أدى ذلك إلى تغييرات في الأراضي وكوارث إنسانية. منذ المواجهة في عام 2014 وضم روسيا لشبه جزيرة القرم، تدهورت التوترات إلى أدنى مستوياتها، مما أدى إلى صراع كبير استمر. كان الجانبان في حالة من التوتر الشديد على الرغم من المحاولات العديدة من المجتمع الدولي لإحلال السلام في المنطقة، مثل اتفاقيات مينسك. تلت هذه الاتفاقيات تصعيدات متقطعة ومفاوضات فاشلة. شهدت الحرب تحرير أوكرانيا جزءًا كبيرًا من أراضيها المحتلة. أيضًا، بسبب هذا، كان للنزاع تأثير أوسع في مجال الجغرافيا

السياسية، وبالتالي زادت التوترات بين روسيا والغرب أو، بشكل أكثر دقة، بين الولايات المتحدة والدول المتحالفة معها. ومن ثم، فإن هذا الصراع يبرز قضايا معقدة ذات أسباب عميقة تتجاوز الحلول البسيطة (Ghonami, 2024, pp. 23-24).

المطلب الثاني : آثار الصراع الروسي الأوكراني على سلاسل التوريد

الصراع المستمر بين روسيا وأوكرانيا أثر سلباً على سلسلة التوريد العالمية، حيث تحملت كل من أوكرانيا والمجتمع الدولي التأثير السلبي. في الواقع، تجاوزت الأزمات الغزو الروسي، متزامنة مع الجائحة المستمرة، مما زاد من تفاقم الأزمة والوضع المقلق في الدول الأوروبية.

تتأثر سلاسل توريد القمح بالحرب. أوكرانيا، كانت سادس أكبر مصدر للقمح وتحمل مسؤولية 10 في المئة من سوق القمح العالمي قبل الحرب ((FAO, 2022))، وهو ما كان أساسياً للأمن الغذائي العالمي. الصراع أوقف شحنات القمح إلى إيران ودول أخرى، وأظهرت هذه الحادثة نقاط الضعف في سلسلة توريد القمح، كما ورد في تقرير ICA لعام 2021. اندلاع الأعمال العدائية بين روسيا وأوكرانيا في سلسلة توريد القمح أدى إلى تعطيل هذه السلاسل، وكان كل من إيران والسوق العالمية من الضحايا أيضاً. في ظل هذه الظروف، فإن مسألة الاضطرابات التي واجهتها سلسلة توريد القمح خلال الحرب تتطلب تحقيقاً شاملاً. علاقات روسيا وأوكرانيا قد ساءت بشكل كبير. وهكذا، فإنهم السبب الرئيسي في أن مجلس الأمن يقوم بتزويد هذه المناطق بالسلع المختلفة والمواد الصناعية ليتم قطعها تقريباً على الفور وبشكل كامل. من ناحية، فإن هذه الظروف تعيق الإنتاج لمعظم الشركات الأمريكية. من ناحية أخرى، فإنها تعيق التجارة في الموانئ الأوكرانية، مما يتسبب في توقف شركات الشحن عن العمل في البحر الأسود. لذلك، تواجه الاقتصاد زيادة حادة في تكاليف السلع، وخاصة القمح والذرة والنيكل والنفط، مما يؤثر بشكل كبير على العديد من القطاعات، من المواد الغذائية والمشروبات إلى التكنولوجيا العالية بالإضافة إلى ذلك، فإن المسؤولية الأساسية لكونها أكبر منتج للنيكل وأكبر مصدر للنفط قد أدت أيضاً إلى ارتفاع أسعار النفط وأسعار النيكل. قد تضطر المنظمات إلى اتخاذ تدابير طارئة مثل زيادة إنتاجية الإنتاج والتفاوضات الناتجة لتجنب انخفاض هوامش الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، سيشير الصراع إلى النظرة الضيقة حول مزيج التوطين مقابل العولمة في أساليب سلسلة التوريد، وقد يؤدي إلى زيادة العواقب الناجمة عن العولمة، حيث ستقوم الشركات بإدخال المزيد من تدابير المرونة والتخفيف من المخاطر.

توضح العناصر المذكورة أعلاه مدى قدرة الفاعلين في سلسلة التوريد على تطوير خطط تخفيف فعالة للتعامل مع مستوى عالٍ من عدم اليقين الجيوسياسي غير المتوقع (Ghonami, 2024, pp. 24-25).

المطلب الثاني : استراتيجيات المرونة لسلاسل التوريد في ظل الصراع

تعد تكتيكات المرونة ضرورية في التخفيف من عواقب سلسلة التوريد الناشئة عن الأزمات مثل حرب روسيا-أوكرانيا استجابة للتأثيرات السلبية لهذا الصراع على موردي سلسلة التوريد، يتم استخدام عدد من استراتيجيات المرونة الأساسية المساعدة في ضمان توزيع أكثر سلاسة للإمدادات الحيوية، مثل:

- الموردون الاحتياطيون (BS) تعتمد هذه الاستراتيجية على إقامة علاقات تعاقدية طويلة الأجل مع موردين بديلين لضمان توفير المواد الخام والمنتجات في حال تعطل المصادر الأساسية. تمنح هذه الطريقة مرونة عالية، حيث تقلل الاعتماد على مورد واحد أو منطقة جغرافية واحدة، مما يخفف من حدة الصدمات الناتجة عن الأزمات الجيوسياسية
- تخزين المخزون مسبقاً (IP) تتضمن تخزين كميات إضافية من المواد الأساسية في مستودعات استراتيجية لاستخدامها عند الحاجة. تساعد هذه الاستراتيجية في تسليم المنتجات في الوقت المحدد حتى في ظل اضطرابات النقل أو نقص الإمدادات. تعزز القدرة التكيفية لسلسلة التوريد، مما يمكنها من مواصلة العمل بكفاءة رغم التحديات

الموردون البديلون الذين ينضمون للحصول على ما يحتاجونه من خلال عقود طويلة الأجل هو الجانب المركزي (إستراتيجية الموردون الاحتياطيين). هذا يمنح سلسلة التوريد المرونة في هذه الأثناء، فإن إستراتيجية الملكية الفكرية هي استئجار مساحات التخزين مرة أخرى لتخزين المنتجات النهائية. وبذلك، يمكن تسليم المنتجات في الوقت المحدد حسب الطلبات. يتم ذلك بهدف بناء قدرة شبكة سلسلة التوريد على التكيف بحيث يمكنها تحمل الانقطاعات والعمل كالمعتاد. تقدم استراتيجيات BS و IP للمنظمات أدوات أساسية للتعامل بنجاح مع الأزمات الجيوسياسية من خلال تنفيذها الاستراتيجي، وبالتالي لضمان التشغيل السلس لشبكة SC ومرونتها (Khalili, 2017, pp. 1040-1064).

خلاصة الفصل :

يخلص الفصل الثاني إلى أن الأزمات العالمية الحديثة (أزمة باب المندب، قناة بنما، كوفيد-19، والحرب الروسية الأوكرانية) أحدثت اضطرابات عميقة في سلاسل التوريد العالمية، وكشفت عن هشاشة الشبكات اللوجستية المعقدة. أدت هذه الأزمات إلى ارتفاع تكاليف الشحن بنسبة تصل إلى 500% في بعض الحالات، وإطالة مسارات النقل عبر تحويل السفن إلى طرق بديلة، وتعطيل تدفق السلع الأساسية كالطاقة والغذاء. كما برهنت الجائحة والحرب على الترابط الوثيق بين الاستقرار الجيوسياسي والاقتصاد العالمي، حيث تسببت العقوبات والصراعات في نقص حاد بسلاسل توريد القمح والطاقة. في المقابل، دفعت هذه التحديات الشركات والدول إلى اعتماد استراتيجيات مرنة تشمل تنويع الموردين، التخزين الاستراتيجي، والاستثمار في التقنيات الرقمية لتعزيز القدرة التنبؤية. تؤكد النتائج أن مرونة سلاسل التوريد أصبحت عاملاً حاسماً للأمن الاقتصادي في عالم يتسم بتصاعد الأزمات المتعددة والمتداخل.

الفصل الثالث

دراسة حالة "شركة ميرسك"

تمهيد

يتناول هذا الفصل بالتحليل كيفية استجابة شركة ميرسك لهذه الازمات، وكيف أثرت هذه الأزمات على عملياتها اللوجستية والمالية، فضلا عن الاستراتيجيات التي تبنتها للتكيف مع هذه الظروف الصعبة. كما يسلط الضوء على تداعيات كل أزمة على سلاسل التوريد العالمية، وكيف نجحت ميرسك في تعزيز مرونتها التشغيلية، والحفاظ على موقعها الريادي في قطاع الشحن الدولي.

من خلال تحليل البيانات المالية، القرارات الإدارية، والتعديلات التشغيلية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول قدرة ميرسك على الصمود في وجه الاضطرابات العالمية، وكيفية تحويل التحديات إلى فرص لتعزيز كفاءتها وابتكاراتها في مجال الخدمات اللوجستية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تحليل شركة ميرسك ودورها في التجارة العالمية

المبحث الثاني : تأثير الجائحة كوفيد-19 على عمليات شركة ميرسك

المبحث الثالث : اضطرابات بحر الأحمر وتأثيرها على شركة ميرسك

مبحث الرابع : أزمة الحرب الروسية الأوكرانية وتأثيرها على شركة ميرسك

المبحث الخامس : تداعيات أزمة جفاف قناة بنما على عمليات شركة ميرسك اللوجستية

المبحث الأول: دور شركة ميرسك في التجارة العالمية

يتناول هذا المبحث دور شركة ميرسك في التجارة العالمية، بدءاً من تاريخ تأسيسها ومراحل تطورها، وصولاً إلى إحصائياتها المالية وأثرها على سلاسل التوريد، مع تسليط الضوء على كيفية استجابة الشركة للتحديات العالمية وتعزيز مكانتها كأحد أهم الأعمدة الداعمة للاقتصاد الدولي.

المطلب الأول: التعريف بشركة ميرسك وتاريخها وأهم خدماتها

تعد ميرسك لاين (Maersk Line) من أبرز شركات الشحن العالمية، وتمتد عملياتها اليوم عبر شبكة دولية واسعة، يعود تاريخ الشركة إلى إرث عائلي من الابتكار والنمو، بدءاً من سفينة واحدة إلى أسطول يربط القارات. تقدم ميرسك خدمات شحن متكاملة تشمل النقل البحري واللوجستي، مدعومة بأسطول حديث وتقنيات متطورة.

الفرع الأول : تعريف بشركة ميرسك وتاريخها

ميرسك لاين Maersk Line تعتبر أحد أكبر خطوط الشحن حول العالم، فهي تربط كافة الموانئ في كل قارة تقريباً، تأسست الشركة في عام 1904 في الدنمارك عن طريق AP Moller ، واليوم نجد سفن الشركة تبحر تحت أعلام العديد من الدول مثل الدنمارك وسنغافورة والصين. تقدم شركة ميرسك مجموعة كبيرة من خدمات الشحن، سواء شحن سفن الحاويات، أو ناقلات النفط، أو سفن الإمداد وناقلات السيارات، كما تقدم الشركة مجموعة من الخدمات اللوجستية مثل التخزين والنقل.

وتعد شركة ميرسك من أفضل الشركات موثوقية وفعالية حول العالم، وسفنها تتصف بأنها الأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية في العالم، ودائماً ما تبحث الشركة عن الطرق التي تحسن من أدائها لخدماتها من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة لعملائها. (Sornn-Friese, 2019, pp. 1-4)

، واستمرت منذ تأسيسها في النمو حتى أصبحت واحدة من كبرى شركات الشحن في العالم، وتتمتع الشركة بتاريخها الطويل الحافل بالابتكارات حيث تعد هي الرائدة في تطوير شحن الحاويات .

تم افتتاح أول فرع لشركة Maersk في 16 أبريل 1904 في مدينة سفندبورغ بدأ العمل في هذا الفرع كل من الكابتن بيتر ميرسك ميلر وابنه أرنولد بيتر ميلر، ورغم كافة الصعوبات الكبيرة التي واجهوها، فلقد تمكن كل من الأب والابن في أن يكسبوا المال الذي ساعدهم في شراء باخرة قديمة، ولتكريم مكان صنع تلك الباخرة، أطلقوا عليها اسم سفندبورغ. (الفارس ، 2023 ، صفحة 1)

وفي عام 1912 أسس أرنولد بيتر ميلر شركة النقل الجديدة "Dampskibsselskabet"، حيث سمحت الظروف خلال الحرب العالمية الأولى أن تنمو أعمال الشحن وينمو معها خط الشحن Maersk بسرعة، حتى دمج كلتا الشركتين عام 2003.

في عام 1918، قام خط شركة ميرسك ببناء أول حوض لها خاص ببناء السفن، بناءً على تجربة الشحن السابقة للشركة، فقد رغبوا في بناء السفن بأنفسهم، ولكن في عام 2012، تم إغلاق حوض بناء السفن هذا (الفارس، 2023، صفحة 1)

ومع افتتاح شركة Maersk أول مكتب لها في الخارج في عام 1919، أطلقوا عليه اسم ISMOLCO هو وقد تم تدشين هذا الفرع في نيويورك، وبدأت أعمال الشركة في النمو والنجاح بشكل كبير في السنوات التالية.

ثم بعدها تم بناء أول سفينة تعمل بالديزل في العالم، وأطلق عليها Leise Maersk، في عام 1928 وكانت مهمتها التنقل بين الولايات المتحدة وآسيا.

ثم بدأت الشركة في عمل نشاط تجاري جديد في عام 1928، فقد غادرت الرحلة الأولى في تاريخ شركة Maersk Line من بالتيمور في الولايات المتحدة وسافرت إلى الموانئ الآسيوية عبر قناة بنما والساحل الشرقي، حتى عام 1947، كانت السفينة الوحيدة التي سارت في هذا الطريق، ولقد كانت قطع غيار السيارات لشركة Ford Motor Company هي أول شحنة يتم شحنها من قبل الشركة.

ولقد واجهت الشركة صعوبات وتوقف عن العمل خلال الحرب العالمية الثانية في عام 1946، ثم بدأت الشركة مرة أخرى في استئناف خط الشحن ميرسك بين الولايات المتحدة وآسيا. (Sornn-Friese, 2019, pp. 7-9)

الفرع الثاني : أهم الخدمات التي تعمل بها

حيث أن الشركة تعد من أهم شركات الشحن الدولي والنقل البري والبحري والجوي، فإنها تسعى لأن تقدم لعملائنا خدمات الشحن الدولية وخاصة خدمة من الباب للباب.

فمثلاً عن طريق الشحن البحري، يتم النقل من خلال أكثر من 1000 سفينة حاويات، وفي الشحن البري تمتلك ميرسك أسطول من السيارات المجهزة، والمؤهلة لنقل البضائع والمعدات والأجهزة المراد نقلها من قبل عملاء الشركة.

— لدى الشركة وكلاء في أكثر من 150 دولة وتضمن لعملائها والتجارة لخاصة بهم أن يحصلوا على خدمة عالية الكفاءة في جميع أنحاء العالم.

- خدمة السفن من شركة ميرسك ضخمة جداً، حيث تمتلك أسطول واسع وحديث من الحاويات والسفن، والمجهز على أعلى مستوى من أجهزة تحكم، من أحدث طراز وتكنولوجيا عالية في صناعة أجهزة التحكم.
- تمتلك ميرسك العديد من الأحجام والأنواع المختلفة من الحاويات التي تناسب احتياجاتك، لنقل البضائع عن طريق خطوط ميرسك الملاحية، حيث أن السفن والحوايات في الشركة من أكثر السفن حداثة وتطويراً وبها أمان عالي.
- تقدم الشركة لعملائها الحاليين والمحتملين خدمة تتبع الشحنات. (الفارس ، 2023)

المطلب الثاني: إحصائيات عامة وحقائق عن شركة ميرسك

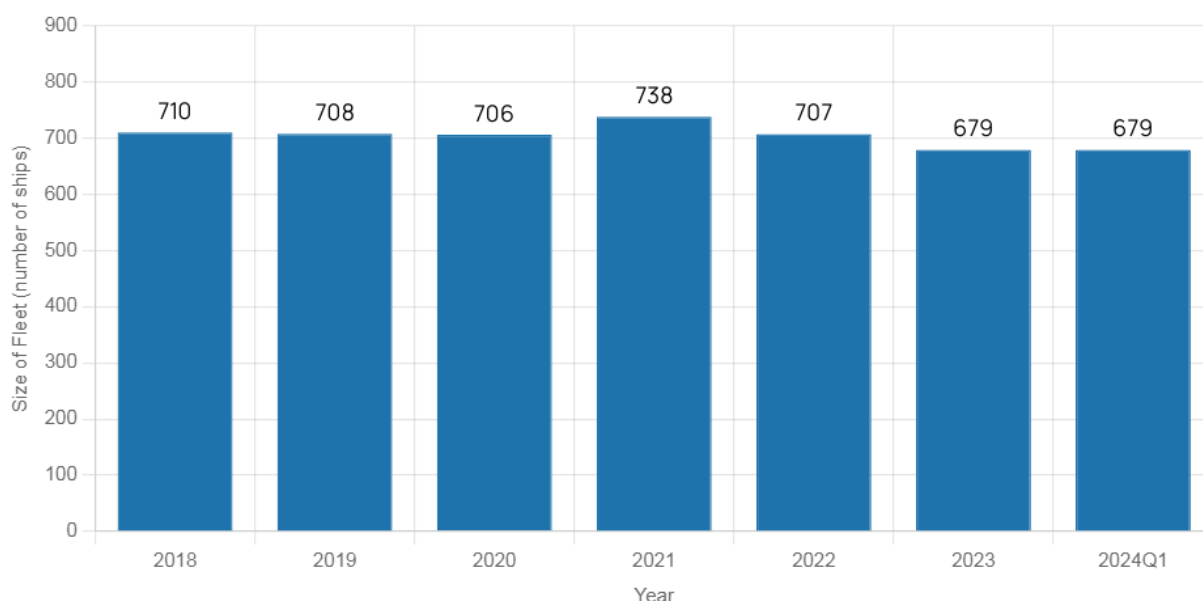
تُعدّ شركة ميرسك لاعباً رئيسياً في قطاع الشحن، إذ تُشغّل 679 سفينة حاويات بإجمالي 4.16 مليون حاوية نمطية. ما مدى أهمية ميرسك في قطاع التجارة والخدمات اللوجستية العالمي؟ مع وضع ذلك في الاعتبار، سنتناول بعمق بعض الإحصائيات والرؤى الرئيسية لشركة ميرسك حول عملياتها ومالياتها وتأثيرها على السوق.

الفرع الأول: إحصائيات ميرسك

قامت شركة ميرسك بتشغيل 679 سفينة حاويات بسعة إجمالية تبلغ حوالي 4.16 مليون حاوية نمطية، وفقاً لأحدث البيانات (mohamed, 2024).

- في عام 2023، بلغت الإيرادات السنوية لشركة ميرسك 51.1 مليار دولار أمريكي.
- متوسط سعر الشحن المحمل هو 2313 دولاراً أمريكياً لكل FFE.
- في عام 2022، قامت شركة ميرسك بتشغيل 15.3% من أسطول سفن الحاويات العالمي.
- في عام 2019، وظفت شركة ميرسك 83,625 شخصاً.
- تتعامل شركة ميرسك مع حاوية واحدة من كل خمس حاويات يتم شحنها عن طريق البحر.
- في المتوسط، تصل سفينة حاويات تابعة لشركة ميرسك إلى ميناء في مكان ما حول العالم كل ست دقائق.

اولا - حجم أسطول ميرسك



المصدر: تقرير ميرسك المؤقت لعام 2024،

الشكل (05) منحنى الأعمدة يبين حجم اسطول ميرسك

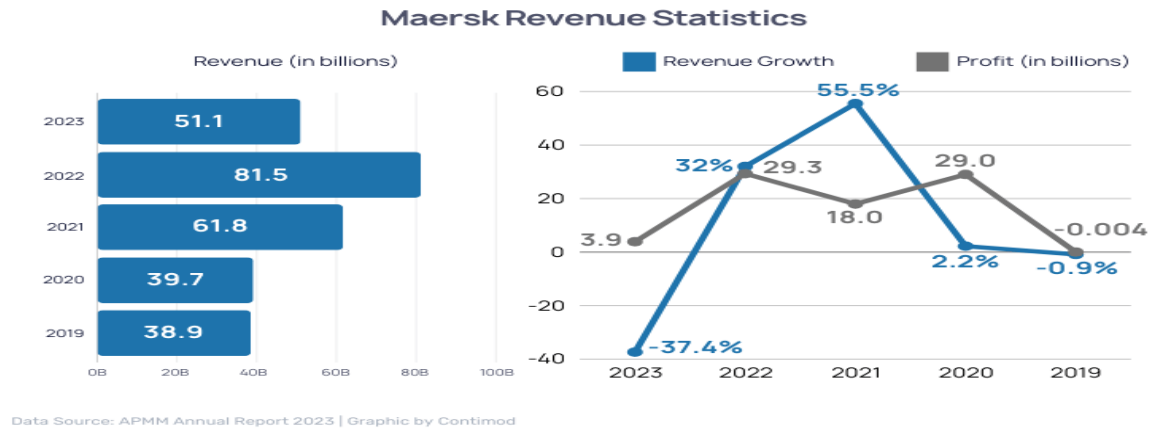
ثانيا - الإيرادات السنوية خلال السنوات الأخيرة

أثرت تغيرات ظروف السوق العالمية بشكل كبير على إيرادات شركة ميرسك وأرباحها في السنوات الأخيرة. فيما يلي لمحة عامة عن النتائج المالية للشركة خلال هذه الفترة:

سنتين	(الإيرادات بالمليارات)	نمو الإيرادات	(الربح بالمليارات)
2023	51.1	-37.4%	3.9
2022	81.5	32.0%	29.3
2021	61.8	55.5%	18.0
2020	39.7	2.2%	29.0
2019	38.9	-0.9%	-0.004

المصدر: التقرير السنوي لـ APMM 2023

الجدول 01 : الإيرادات السنوية خلال السنوات الأخيرة

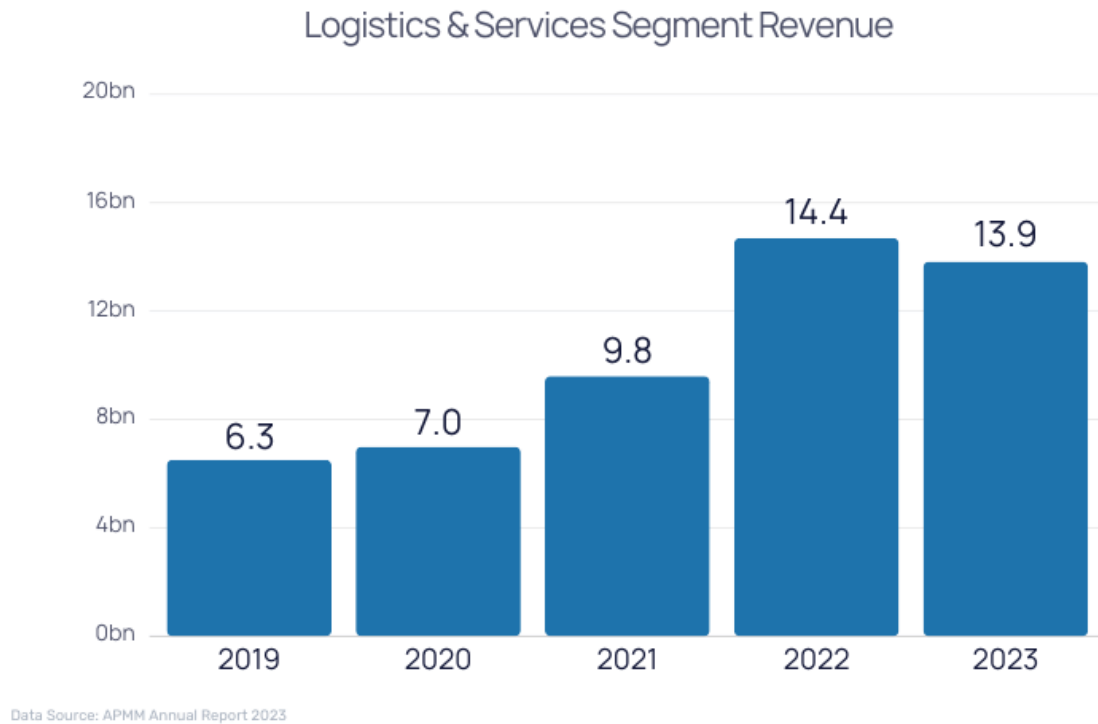


المصدر: التقرير السنوي لـ APMM 2023

الشكل 06 : منحى الإيرادات في السنوات الأخيرة لشركة ميرسك

المطلب الثالث: قطاع الخدمات اللوجستية لشركة ميرسك

- حقق قطاع الخدمات اللوجستية والخدمات في شركة ميرسك إيرادات بلغت 13.9 مليار دولار في عام 2023.
- وسجل القطاع ربحًا إجماليًا بلغ 4.2 مليار دولار خلال العام.
- وبلغت التكاليف المباشرة للقطاع 9.7 مليار دولار في عام 2023.
- استثمرت شركة ميرسك 10.8 مليار دولار من رأس المال في قطاع الخدمات اللوجستية في عام 2023.
- وبلغ حجم الشحن الجوي للقطاع 295 ألف طن متري في عام 2023.
- بلغت الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك لشركة Maersk Logistics & Services 1,251 مليون دولار.
- بلغ هامش الربح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك 9.0% للقطاع في عام 2023.
- حقق القطاع أرباحًا قبل الفوائد والضرائب بقيمة 446 مليون دولار أمريكي وهامش ربح بنسبة 3.2 بالمئة (mohamed، 2024، صفحة 1)



المصدر: التقرير السنوي لـ APMM 2023

الشكل 07 : منحى الاعتماد للخدمات اللوجستية لشركة ميرسك

المطلب الرابع: تأثير ميرسك على التجارة العالمية وسلاسل التوريد

تلعب شركة ميرسك لاین دورًا محوريًا في تشكيل التجارة العالمية وسلاسل التوريد من خلال ابتكاراتها اللوجستية وتوسعها في البنية التحتية. ساهمت توحيد معايير الحاويات وزيادة كفاءة الموانئ في تسريع حركة البضائع عالميًا، مما عزز العولمة الاقتصادية. كما أدت استثماراتها في التكنولوجيا، مثل أنظمة التتبع الفوري، إلى رفع شفافية سلاسل التوريد وموثوقيتها. ومع ذلك، واجهت الشركة تحديات غير مسبقة خلال جائحة كوفيد-19، كشفت عن مرونتها وقدرتها على التكيف. يُسلط هذا المطلب الضوء على إسهامات ميرسك في التجارة العالمية وتأثير الأزمات عليها. (orbitshub, 2024)

الفرع الأول: دور شركة ميرسك لاین في نمو التجارة العالمية

من أهم مساهمات شركة ميرسك لاین في التجارة العالمية دورها في إحداث نقلة نوعية في مجال شحن الحاويات. أحدث توحيد معايير حاويات الشحن في خمسينيات القرن الماضي ثورةً في قطاع الخدمات اللوجستية، وكان لميرسك دورٌ أساسيٌّ في تطبيق هذا التغيير. ومن خلال جعل حاويات الشحن معيارًا عالميًا، أتاحت ميرسك نقل البضائع عبر الحدود بشكل أسرع وأكثر كفاءةً وأمانًا.

أتاحت إمكانية شحن البضائع في حاويات موحدة سرعة التحميل والتفريغ في الموانئ، مما قلل التكلفة الإجمالية للشحن الدولي. بالنسبة للشركات، أدى هذا إلى انخفاض في التكاليف العامة وتسريع الوصول إلى السوق، مما أدى في النهاية إلى عوامة التجار

يضم أسطول ميرسك الآن أكثر من 600 سفينة، مما يجعلها واحدة من أكبر شركات شحن الحاويات في العالم. وقد مكّنها حجم عملياتها الهائل من ربط طرق التجارة عبر القارات، مما سهّل تدفق البضائع بين الاقتصادات المتقدمة والناشئة على حد سواء. وقد فتح هذا الربط أسواقًا وفرصًا جديدة للشركات حول العالم. (orbitshub, 2024, p. 1)

ويتجاوز تأثير ميرسك العالمي أسطولها من السفن. فقد كان لقدرة الشركة على التأثير في طرق التجارة العالمية والبنية التحتية للموانئ تأثير بالغ على التجارة الدولية. ومع نمو سفن ميرسك في الحجم والسعة، اضطرت الموانئ حول العالم إلى التكيف لاستيعاب هذه السفن الأكبر حجمًا. وقد أدى ذلك إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية للموانئ، مما أدى إلى إنشاء مرافق أكثر كفاءة قادرة على مناولة كميات أكبر من البضائع.

على سبيل المثال، في دول مثل الصين والولايات المتحدة والهند، ساهم دور شركة ميرسك في تطوير مرافق الموانئ في خلق فرص اقتصادية جديدة. فقد تم توسيع الموانئ، وأنشئت مراكز لوجستية جديدة، واستفادت الاقتصادات المحلية من ازدياد النشاط التجاري.

لقد ساهمت القدرة على نقل البضائع بسرعة وكفاءة بين الدول في ضمان سلاسة عمل سلاسل التوريد العالمية. ومع استمرار تطور شركة ميرسك لاين، ستلعب بلا شك دورًا محوريًا في تطوير طرق تجارية جديدة وتطوير مرافق الموانئ لتلبية متطلبات المستقبل. (orbitshub, 2024, p. 1)

الفرع الثاني: تأثير ميرسك على سلاسل التوريد :

ساهمت كفاءة عمليات ميرسك لاين بشكل مباشر في تحسين سلاسل التوريد العالمية. فمن خلال ضمان نقل البضائع في الوقت المحدد وبأقل قدر من التأخير، ساعدت ميرسك الشركات على إدارة مخزوناتها وجداول إنتاجها وتسليمها للعملاء بشكل أفضل. وتُعد هذه الموثوقية بالغة الأهمية في الصناعات التي تعتمد على أنظمة الجرد الفوري، حيث قد يؤدي أي تأخير ولو لمرة واحدة إلى تعطيل سلسلة التوريد بأكملها.

ساهم استثمار ميرسك لاين في أنظمة تتبع الفوري ، مثل ميرسك فلو، في تعزيز الشفافية في قطاع الخدمات اللوجستية العالمية. إذ يُمكن للشركات تتبع شحناتها من المنشأ إلى الوجهة، مما يُحسّن الرؤية ويُساعد على تجنب الأخطاء المكلفة. وقد أحدث هذا المستوى من الشفافية نقلة نوعية في التجارة

العالمية، إذ يُتيح تحكّمًا أفضل ويُقلّل من عدم اليقين في عمليات سلسلة التوريد. (orbitshub, 2024, p. 1)

المبحث الثاني : تأثير الجائحة كوفيد-19 على عمليات شركة ميرسك

واجهت مايرسك لآين تحديات غير مسبوقة خلال جائحة كوفيد-19، والتي اختبرت مرونتها التشغيلية، والأهم من ذلك، قدرتها الإستراتيجية على التكيف. باعتبارها العمود الفقري للتجارة الدولية، أصبحت دور الشركة أكثر أهمية من أي وقت مضى وسط الأزمة العالمية. جلبت الجائحة عصرًا من عدم اليقين، مع اضطرابات واسعة النطاق في سلسلة التوريد، وتذبذب الطلب الاستهلاكي، وضرورة الامتثال للبروتوكولات الصحية الصارمة. هذه العوامل خلقت بيئة صعبة تطلبت اتخاذ قرارات سريعة، وابتكارًا، والتزامًا ثابتًا بخدمة العملاء. أبرز تفشي COVID-19 الترابط بين سلاسل التوريد العالمية والدور المحوري الذي تلعبه شركات مثل ميرسك. بينما فرضت الدول عمليات الإغلاق والقيود، أصبحت قدرة ميرسك على التكيف مع هذه التغيرات السريعة عاملاً حاسماً في الحفاظ على التجارة العالمية. يدرس هذا المبحث استجابة شركة ميرسك للجائحة، مع التركيز على الاستراتيجيات التي تم تنفيذها للتغلب على هذه التحديات والنتائج التي شكلت مسار الشركة خلال وبعد الأزمة (Mondal1, Q12024).

المطلب الاول : التحديات التي واجهت ميرسك أثناء الأزمة

في هذا المطلب سنذكر اهم التحديات التي واجهت ميرسك خلال الجائحة في عدة نقاط نذكر منها :
(Mondal1, Q12024, pp. 2-3)

— اضطرابات سلسلة التوريد :

بسبب الطبيعة العالمية للجائحة أدت إلى اضطرابات كبيرة في سلاسل التوريد، مما أثر على عمليات شركة ميرسك بطرق متعددة. أدت إغلاق الموانئ بسبب تفشي الفيروسات المحلية إلى خلق اختناقات، حيث اضطرت السفن إلى الانتظار لفترات طويلة لتفريغ حمولتها. نقص العمالة، سواء في الموانئ أو داخل قوة العمل الخاصة بالشركة، زاد من هذه التأخيرات. بالإضافة إلى ذلك، تسببت القيود المفروضة على حركات العبور عبر الحدود في تعطيل خدمات الشحن البري والسكك الحديدية، مما زاد من صعوبة قدرة شركة ميرسك على الحفاظ على جداول زمنية موثوقة. كان على الشركة أن تتعامل مع الازدحام في المراكز التجارية الرئيسية، بما في ذلك موانئ لوس أنجلوس وشنغهاي وروتردام، مما زاد من التأخيرات وزاد من تعقيد العمليات

– تذبذب الطلب:

شهد بداية الجائحة انخفاضًا حادًا في الطلب الاستهلاكي على السلع غير الأساسية، حيث أدت عمليات الإغلاق العالمية إلى تقليص النشاط الاقتصادي وتحويل أنماط الإنفاق. في الوقت نفسه، ارتفعت بشكل كبير الطلبات على السلع الأساسية، مثل معدات الحماية الشخصية (PPE) ، والإمدادات الطبية، والضروريات المنزلية. هذا التحول السريع في الطلب خلق اختلالات في توافر الحاويات ومسارات الشحن. كان على شركة ميرسك إعادة تخصيص الموارد بسرعة، مع إعطاء الأولوية للشحنات الأساسية في حين كانت تتعامل مع انخفاض الأحجام لشحنات أخرى.

– بروتوكولات الصحة والسلامة:

واجهت الشركة تحديات في تدوير أفراد الطاقم بسبب قيود السفر الدولية، مما أدى إلى فترات خدمة ممتدة للعديد من الموظفين. على اليابسة، كان على شركة ميرسك تعديل أماكن العمل للامتثال لإرشادات التباعد الاجتماعي، وتوفير معدات الحماية الشخصية، وتمكين العمل عن بُعد للموظفين في المكاتب، كل ذلك مع الحفاظ على استمرارية العمليات.

– عدم اليقين الاقتصادي:

جلب التباطؤ الاقتصادي العالمي الناجم عن الجائحة تحديات مالية كبيرة. مع انكماش الناتج المحلي الإجمالي وتراجع أحجام التجارة، واجهت شركة ميرسك ضغوطًا متزايدة لإدارة التكاليف والحفاظ على الربحية. أسعار الوقود المتقلبة زادت من هذا الغموض، حيث جعلت التقلبات في أسواق النفط من التنبؤ بالتكاليف أكثر صعوبة. على الرغم من هذه التحديات، كان على الشركة موازنة تدابير خفض التكاليف مع الاستثمارات في المبادرات الإستراتيجية طويلة الأجل، مثل التحول الرقمي والاستدامة. هذه التحديات اختبرت قدرة شركة ميرسك على التكيف والابتكار بشكل جماعي، مما يبرز أهمية المرونة والرشاقة الإستراتيجية في مواجهة أزمة غير مسبوقة.

المطلب الثاني : إيرادات وحجم الشحن لشركة ميرسك أثناء أزمة كوفيد-19

يسلط هذا المطلب الضوء على هذه المؤشرات الرئيسية، تظهر كيف استفادت الشركة من التغيرات التي فرضتها الأزمة. من خلال تحليل بيانات الإيرادات وحجم الشحن وأرباح "ميرسك" خلال جائحة كوفيد-19،

الجدول (02) : إيرادات وحجم الشحن لشركة ميرسك أثناء أزمة كوفيد-19

المؤشر	2020	2021	التغير	المصدر
الإيرادات	38.9	61.8	+59%	التقرير السنوي 2021
حجم الشحن	12.1	13.3	+6.4%	ALPHAINER 2022
هامش الربح التشغيلي	7.7%	23.3%	+15.6%	النتائج المالية 2021
أرباح ebtida (مليار)	7.1	24.0	+238%	بلومبرغ 2021

من الجدول يمكن ملاحظة أن :

✓ الإيرادات ارتفعت بنسبة 59% بسبب زيادة أسعار الشحن (+83% في 2021) وارتفاع الطلب على الخدمات اللوجستية.

✓ تعافى حجم الشحن بنسبة 6.4% في 2021 يعكس عودة سلاسل التوريد العالمية تدريجياً.

✓ الربحية حيث تضاعف هامش الربح التشغيلي 3 مرات نتيجة التحكم في التكاليف والعقود طويلة الأجل.

المطلب الثالث : استراتيجيات ميرسك للتكيف مع الأزمة

في هذا المطلب، سنستعرض استراتيجيات شركة ميرسك للتكيف مع الأزمات، لا سيما خلال جائحة كوفيد-19، والتي شملت تحولات جذرية في نهجها التشغيلي والرقمي. سنتناول في الفرع الأول جهود الشركة في التحول الرقمي وتنوع الخدمات لتعزيز المرونة والشفافية في سلسلة التوريد. كما سنناقش في الفرع الثاني التعديلات التشغيلية التي نفذتها ميرسك لضمان استمرارية الخدمات وحماية الموظفين والعملاء. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى مواجهة التحديات الناجمة عن الأزمة مع الحفاظ على الكفاءة والتنافسية في السوق العالمي.

الفرع الاول : التحول الرقمي وتنويع الخدمات

اولا التحول الرقمي

لمواجهة التعقيدات التشغيلية التي فرضتها الجائحة، سرعت شركة ميرسك من تبنيها للأدوات الرقمية، مما أتاح رؤية ومرونة أكبر في سلسلة التوريد. ظهرت منصة Maersk Spot كحل حيوي، مما أتاح للعملاء تأمين مساحة الشحن مع ضمان التحميل وتوفير رؤى في الوقت الفعلي حول حالات الشحن. من خلال الاستفادة من التحليلات التنبؤية والأتمتة، قامت شركة ميرسك بتحسين عملياتها اللوجستية لتكون أكثر قدرة على توقع والتفاعل مع تقلبات الطلب. علاوة على ذلك، مكنت منصة التكامل الرقمي الشركة من تعزيز التعاون مع العملاء، مما يوفر الشفافية ويقلل من عدم اليقين في جداول الشحن. استثمرت شركة ميرسك أيضًا في التقنيات المتقدمة، مثل تقنية البلوكشين، لتعزيز الشفافية وقابلية التتبع في سلاسل التوريد. منصة TradeLens التابعة للشركة، التي تم تطويرها بالتعاون مع IBM، سهلت تبادل البيانات بشكل آمن بين أصحاب المصلحة، مما يضمن عمليات تجارية أكثر موثوقية وكفاءة. (Mondal1, Q12024)

ثانيا تنويع الخدمات

مدركة الحاجة إلى التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، وسعت شركة ميرسك محفظتها من الخدمات اللوجستية لتقديم حلول شاملة لسلسلة التوريد من البداية إلى النهاية. من خلال دمج عمليات الشحن الخاصة بها مع خدمات التخزين، وتخليص الجمارك، وخدمات التوصيل في المرحلة الأخيرة، قللت شركة ميرسك من اعتمادها على إيرادات شحن الحاويات التقليدية. سمحت هذه التنويعات للشركة بالاستحواذ على مصادر جديدة للإيرادات وتقديم حلول لوجستية سلسلة للعملاء تتناسب مع احتياجاتهم. على سبيل المثال، سمح تركيز شركة ميرسك على خدمات الشحن الجوي خلال الجائحة بالنقل السريع للبضائع الأساسية، بما في ذلك المستلزمات الطبية واللقاحات، إلى المناطق التي تعاني من نقص حاد. قدرة الشركة على التكيف وتقديم خيارات لوجستية مرنة أكدت التزامها بدعم التجارة العالمية في وقت من عدم اليقين المتزايد. بالإضافة إلى ذلك، عززت الاستثمارات في لوجستيات سلسلة التبريد قدرة شركة ميرسك على التعامل مع الشحنات الحساسة لدرجات الحرارة، وهو مطلب أساسي للمنتجات الصيدلانية والبضائع القابلة للتلف (Mondal1, Q12024)

الفرع الثاني : التعديلات التشغيلية

استجابةً للتحديات التي فرضتها الجائحة، نفذت شركة ميرسك سلسلة من التعديلات التشغيلية لتقليل الاضطرابات والحفاظ على الكفاءة:

أولا - تعديل جداول الإبحار وتحسين الطرق

استفادت شركة ميرسك من التحليلات المتقدمة لإعادة تصميم جداول الإبحار وتحسين مسارات الشحن. هذا النهج الاستباقي قلل من التأخيرات الناجمة عن ازدحام الموانئ وضمان جداول تسليم أكثر موثوقية. من خلال إعطاء الأولوية للطرق ذات الطلب العالي وتعديل الجداول الزمنية بشكل ديناميكي بناءً على البيانات الفورية، عززت الشركة مرونتها التشغيلية واستجابتها (Mondal1, Q12024, p. 4)

ثانيا-تنفيذ خطط تدوير الطاقم وبروتوكولات الصحة

لحماية رفاهية بحارتها، طورت شركة ميرسك خططاً شاملة لتناوب الطواقم تتماشى مع القيود الدولية على السفر. ضمنت هذه الخطط أن يتمكن أفراد الطاقم من الانتقال بأمان على متن السفن وخارجها، حتى في مواجهة التحديات اللوجستية. البروتوكولات الصحية المعززة، بما في ذلك الاختبارات المنتظمة، وتدابير الحجر الصحي، والوصول إلى معدات الحماية الشخصية، حمت الموظفين بشكل أكبر وقللت من خطر تفشي الأمراض على متن السفن (Mondal1, Q12024, p. 4).

ثالثا- نهج يركز على العميل

أصبح التزام شركة ميرسك برضا العملاء حجر الزاوية في إستراتيجيتها للاستجابة للجائحة. زادت الشركة من التواصل مع العملاء، مقدمة تحديثات فورية حول حركة الشحن وشاركت في التخطيط التعاوني للطوارئ. من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية، قدمت شركة ميرسك شفافية في حالات الشحن، مما مكن العملاء من اتخاذ قرارات مستنيرة وتكييف استراتيجيات سلسلة التوريد الخاصة بهم. إدخال خيارات الخدمة المرنة، مثل الشحن السريع للبضائع الحيوية، عزز ثقة العملاء وولائهم خلال فترة من عدم اليقين المتزايد. بالإضافة إلى ذلك، عملت فرق دعم العملاء في ميرسك عن كثب مع الشركات لمعالجة التحديات الفريدة، مثل التنقل في المتطلبات التنظيمية الجديدة والتغلب على الاختناقات اللوجستية.

المطلب الرابع : نتائج وتحليل

يشكّل هذا المطلب محورًا أساسيًا في تقييم فعالية استراتيجيات شركة ميرسك خلال جائحة كوفيد-19، حيث يُقسّم إلى فرعين رئيسيين: النتائج والتحليل.

فرع الأول : النتائج

أولا- تحسين المرونة

أثبت التركيز الاستراتيجي لشركة ميرسك على الرقمنة والمرونة أنه كان له دور حاسم في التكيف مع الاضطرابات التي causedها الجائحة. من خلال الاستفادة من التقنيات المتقدمة وتنفيذ ممارسات تشغيلية مرنة، تمكنت الشركة من التكيف بشكل أكثر فعالية من العديد من منافسيها. لم يمكن هذا المرونة شركة ميرسك من الحفاظ على الاستمرارية خلال فترة من عدم اليقين الكبير فحسب، بل وضعها أيضًا كقائد في مشهد اللوجستيات المتطور. القدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق أكدت على قيمة الاستعداد والابتكار في التخفيف من تأثير الأزمات العالمية (Mondal1, Q12024, p. 5).

ثانيا- الأداء المالي

على الرغم من النكسات الأولية التي تسببت فيها انخفاض أحجام التجارة والاضطرابات التشغيلية، فقد انتعشت الأداء المالي لشركة ميرسك بقوة في المراحل اللاحقة من الجائحة. أبلغت الشركة عن أرباح قياسية في عام 2021، مدفوعة بارتفاع أسعار الشحن وانتعاش قوي في الطلب على السلع. سلطت هذه الأرباح الضوء على فعالية المبادرات الإستراتيجية لشركة ميرسك، بما في ذلك تركيزها على الخدمات ذات الهوامش العالية والكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، فإن الاعتماد على أسعار الشحن المرتفعة يثير تساؤلات حول استدامة هذا النمو على المدى الطويل، خاصة مع تطبيع ظروف السوق (Mondal1, Q12024, p. 6).

6)

الفرع الثاني : التحليل

تسليط الضوء على النهج الاستباقي لشركة ميرسك خلال الجائحة يبرز التزامها بالمرونة والابتكار والاستراتيجيات التي تركز على العملاء. من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية وتنوع عروض خدماتها، نجحت الشركة في التخفيف من بعض الآثار السلبية للجائحة وأعدت نفسها للخروج بشكل أقوى. على وجه التحديد، سمح استثمار شركة ميرسك في التحول الرقمي بتبسيط العمليات وتعزيز تفاعل العملاء من خلال تتبع الوقت الفعلي، والتحليلات التنبؤية، وأدوات رؤية سلسلة التوريد. بالإضافة إلى ذلك، أظهر تحولها نحو حلول اللوجستيات المتكاملة نهجًا مستقبليًا، حيث تلبي احتياجات العملاء لتقديم خدمات شاملة من البداية إلى النهاية. ومع ذلك، على الرغم من أن تصرفات ميرسك كانت جديرة بالثناء، إلا أن هناك عدة نقاط حاسمة تستدعي المزيد من التدقيق (Mondal1, Q12024, p. 6).

المبحث الثالث : اضطرابات بحر الأحمر وتأثيرها على شركة ميرسك

المطلب الأول : شركة ميرسك والتحديات في البحر الأحمر

الوضع الأخير في البحر الأحمر/خليج عدن قد خلق العديد من التحديات اللوجستية للتجارة العالمية. تقرير عمليات التجارة البحرية البريطانية يسجل 33 هجوماً حتى الآن، ومعظم شركات الشحن تقوم الآن بإعادة توجيه غالبية السفن حول رأس الرجاء الصالح، مما يضيف حوالي 4000 ميل إلى طول الرحلة الإجمالي. تواجه الطرق المتأثرة وقت عبور إضافي يتراوح بين 1-3 أسابيع، ولا تزال الاختناقات في الموانئ تمثل مشكلة. نقص السعة المتاحة أصبح عاملاً مهماً وقدرت شركة ميرسك أن الصناعة ستحتاج إلى حوالي 6-7% سعة إضافية فقط للتعامل مع حجم الشحنات العادي (Zhang, 2024). التحديات التي يواجهها مشغلو اللوجستيات في المنطقة تؤثر بشكل مباشر على الشركات التي تستخدم العبور عبر قناة السويس، مما يؤدي إلى اضطرابات كبيرة في سلسلة التوريد. طول فترة النقل وعدم موثوقية تقدير وقت التسليم جعلاً من الصعب على عملاء شركة ميرسك الحفاظ على مستويات المخزون. تؤثر هذه التأخيرات أيضاً على عودة الحاويات الفارغة إلى آسيا، مما يقلل من السعة المتاحة للسفن المغادرة من أوروبا. يعاني العديد من الناقلين من صعوبة في الالتزام بالجدول الزمنية العادية لـ "التحميل كما هو مخطط له"، مما يجعل العملاء غير قادرين على شحن البضائع في الوقت المحدد. هذه الاضطرابات قد خفضت السعة الإجمالية للسوق في المنطقة مما أجبر بعض الشركات على إغلاق خطوط التجميع. كل من هذه العوامل ساهمت في زيادة تكاليف اللوجستيات حيث تتكيف شركات النقل مع التحديات التي لا تزال قائمة في البحر الأحمر (Zhang, 2024).

المطلب الثاني إحصائيات حول التكاليف أو الخسائر الناتجة عن الأزمة.

وبسبب تصاعد التوترات وتسارعها، ارتفعت حالة عدم اليقين لدى الأسواق وشركات الشحن، إذ تكبد عملاق الشحن الدنماركي "ميرسك" خسائر صافية تُقدَّر بـ 442 مليون دولار في الربع الرابع من 2023، مقارنة بأرباح قدرها 4.9 مليارات دولار في الربع الرابع من العام الذي سبقه. (أحمد، 2024) وتراجعت أسهم شركة ميرسك بنحو 16% خلال تعاملات اليوم التالي لإعلان الخسائر، إضافة إلى توقعاتها لنتائج الأعمال في العام الحالي بخسائر أساسية للأرباح قبل الفوائد والضرائب، التي جاءت أقل من تقديرات المحللين، وسط تحديات زيادة العرض وحالة عدم اليقين حول فترة ودرجة اضطرابات البحر الأحمر. (أحمد، 2024)

لكن الشركة قالت إن تأثير اضطراب البحر الأحمر في الربع الرابع كان ضئيلاً، ويؤثر فقط في نحو 36% من حجم أعمالها في قطاع (Ocean)، حسب مكالمة مناقشة نتائج الأعمال للربع الرابع من العام الماضي، كما حذرت الشركة، في بيانها الرسمي، من التأثير المحتمل لـ"حالة عدم اليقين الجديدة" في أرباحها للعام 2024، وتعليقها على الفور لبرنامج إعادة شراء أسهمها (أحمد، 2024، صفحة 1)

المطلب الثالث : كيفية تعامل ميرسك مع التحديات الأمنية واللوجستية خلال الأزمة

قامت شركة ميرسك بسلسلة من الاستثمارات المستهدفة لتعزيز المرونة وتقليل الاضطرابات في سلاسل التوريد. زيادة سرعة سفر سفن شركة ميرسك قد سمحت لها بتقصير وقت السفر حول رأس الرجاء الصالح. زيادة سرعة سفن شركة ميرسك تزيد من تكاليف الوقود، لكنها تقلل من التأثير السلبي على سلاسل التوريد لدى العملاء الناتج عن المسافة الطويلة للسفر. أعادت شركة ميرسك تصميم شبكتها في المنطقة، مستثمرة في حاويات وسفن إضافية. إضافة العديد من الحافلات الساحلية والسفن الرئيسية إلى التجارة الطويلة في آسيا. مكنتنا الحافلات من دمج الشحنات من موانئ المغادرة في آسيا للاتصال بإبحار السفن الأم، مما قلل من التأخيرات في رحلة العودة إلى أوروبا. أدت السفن الرئيسية الإضافية إلى توازن التأثير العام للتأخيرات على الشبكة وزيادة السعة الإجمالية. كما أضافت شركة ميرسك آلاف الحاويات العالية 40 قدمًا إلى المنطقة، مما ساعد في تخفيف المشاكل الناجمة عن نقص الحاويات الفارغة. أدى إعادة تصميم الشبكة والمعدات الإضافية إلى زيادة ملحوظة في مستويات التخصيص لعملاء ميرسك المتعاقدين

تستمر استثمارات شركة ميرسك الشاملة في منطقة البحر الأحمر في تقليل التأثير السلبي للاضطرابات على سلاسل التوريد الخاصة بالعملاء. بينما انخفضت السعة السوقية الإجمالية بشكل كبير في التجارة الرئيسية بين الشرق والغرب،. (Zhang, 2024, p. 18)

مبحث الرابع : أزمة الحرب الروسية الأوكرانية وتأثيرها على شركة ميرسك

في هذا المبحث سنتناول الصراع الأوكراني الروسي وكيف اثر على شركة ميرسك وكيف استجابة الشركة لهذه الازمة وماهي الاستراتيجيات التي اعتمدتها .وحصيلة الخسائر التي تاكبتها جراء الحرب كما قمنا في هذا المبحث بتحليل ابرز ما جاء في تقرير الشركة لعام 2022

المطلب الأول : تأثير الحرب على طرق الشحن والتكاليف

قالت شركة ميرسك، إحدى أكبر مجموعات الشحن والخدمات اللوجستية في العالم، إن الصراع المستمر في أوكرانيا يضر بسلسلة التوريد العالمية ويدفع الأسعار إلى الارتفاع مع إلغاء طرق النقل وارتفاع أسعار الوقود

في عدة إشعارات للعملاء، أبلغت شركة الشحن الدنماركية عملائها بإيقاف خدمات الشحن البحري والجوي من وإلى روسيا وأوكرانيا. كما أوقفت مؤقتًا خدمات السكك الحديدية بين آسيا وأوروبا نظرًا لاستمرار الحرب.

وقالت شركة ميرسك إن سلطات الجمارك في الاتحاد الأوروبي تقوم الآن بتفتيش جميع الوحدات من وإلى روسيا التي تمر عبر محطاتها/موانئها لتحديد الشحنات الخاضعة للعقوبات والمقيدة.

وهناك أيضًا آثار غير مباشرة، إذ تتأخر جميع الشحنات وتزدحم مراكز إعادة الشحن لدينا، مما يؤثر على سلاسل التوريد لعملاء شركة ميرسك . هذا تأثير عالمي، ولا يقتصر على التجارة مع روسيا.

وحذرت ميرسك أيضًا عملاءها من أن تكلفة الشحن الجوي سترتفع بسبب القيود المفروضة على المجال الجوي وارتفاع أسعار الوقود بسبب العقوبات التي فرضتها عدة دول في الغرب على روسيا (kutlu, 2022)

-قالت شركة ميرسك في إشعار أصدرته في 8 مارس سنة 2022: "أحدث الصراع في أوكرانيا، وما تلاه من عقوبات قانونية فرضتها حكومات حول العالم على روسيا، تأثيرًا ممتدًا على سلسلة التوريد العالمية.

نشهد درجة عالية من عدم اليقين وتأخيرات كبيرة في الشبكة، بينما أثرت القيود وعمليات التفتيش الصارمة في مراكز إعادة الشحن على جاهزية شحنات التصدير من آسيا.

المطلب الثاني : استجابة ميرسك لازمة الحرب .

وأضافت الشركة أنه في إطار جهودها لتعديل نشر شبكتها في جميع أنحاء السوق، فقد قامت بإخراج خدمة AE6 وسوف تعيد الشركة تقديم خدمة بديلة في الدورة التالية.

وألغت شركة ميرسك خدماتها إلى بيلاروسيا. في حين تستمر الأزمة في أوكرانيا وتفرض الحكومات عقوبات جديدة على روسيا وحلفائها، فإن شركة ميرسك تراقب عن كثب التطورات وتجري التعديلات اللازمة بما يتماشى مع القيود الأخيرة"،

كما قالت. "بعد دراسة متأنية، نرى الآن ضرورة واضحة لوضع إجراءات جديدة ومراجعة الإجراءات الحالية لقبول ومعالجة الحجوزات إلى بيلاروسيا. لدينا بالفعل ضوابط صارمة داخل بيلاروسيا وخارجها فيما يتعلق بالعقوبات الحالية، ولكن يتعين علينا الآن ضمان امتثال إجراءاتنا لأحدث العقوبات وضوابط الاستيراد المتعلقة بالأزمة في أوكرانيا."

وأضافت الشركة: "بالنسبة لبيلاروسيا، من الآن فصاعداً، لن يتم قبول الحجوزات إلا للمواد الغذائية والأدوية والإمدادات الإنسانية (باستثناء الاستخدام المزدوج) بعد فحص مكثف ... وبما أن ميرسك تعمل وفقاً للامتثال الكامل للوائح القانونية وسياساتها، فلا يمكننا التعامل مع أو استلام أو إجراء مدفوعات إلى أي بنوك خاضعة للعقوبات، أو أي طرف آخر خاضع للعقوبات - بما في ذلك الأطراف البيلاروسية والروسية."

وفي أعقاب العقوبات الجديدة المفروضة، علّقت شركة ميرسك مؤقتاً جميع حجوزات السفر بالسكك الحديدية العابرة للقارات، شرقاً وغرباً، بين آسيا وأوروبا، حتى إشعار آخر، وفقاً لما ذكرته الشركة الدنماركية. وأضافت: "علّقت ميرسك أيضاً جميع حجوزات السفر الجوي الجديدة من وإلى روسيا وأوكرانيا حتى إشعار آخر."

وتابعت ميرسك: "نرى خطراً محتملاً على تكلفة النقل الجوي، مع تقييد المجال الجوي وزيادة خضوع الرحلات الجوية لتكاليف الوقود والتأمين المتزايدة."

وقال لارس جينسن إن تأمين مساحة على السفن سيصبح أكثر صعوبة بالنسبة للشركات إذا تم قطع خطوط السكك الحديدية بين أوروبا والصين - والتي تمر عبر روسيا.

وقال محلل الشحن الدنماركي ومؤسس شركة الاستشارات البحرية "فيسبوتشي" في منشور على موقع لينكدإن: "إذا توقف هذا، فسوف يضيف ما يقرب من 10 آلاف حاوية نمطية (TEU) أسبوعياً من الطلب على خدمات آسيا وأوروبا حيث ستتنافس على المساحة على السفن الممتلئة بالفعل (Grzelakowski, 2023)".

المطلب الثالث : الخسائر المالية لشركة جراء الحرب

خسرت شركة الشحن العملاقة ميرسك 717 مليون دولار في الربع الأول من عام 2022، بعد خروج الشركة من روسيا في أعقاب الغزو الأوكراني، وفقاً لتقرير بلومبرج .

وبحسب التقرير، فإن 627 مليون دولار من الخسائر الروسية كانت عبارة عن تخفيضات في القيمة السوقية، و91 مليون دولار كانت عبارة عن زيادات في تكاليف التشغيل .

أوقفت الشركة التي تسيطر على نحو سدس تجارة الحاويات في العالم علاقاتها مع روسيا، وانتهت آخر عملية شحن لها في الموانئ الروسية في الثاني من مايو/أيار .

أكد سورين سكو، الرئيس التنفيذي لشركة ميرسك، في مقابلة مع آنا إدواردز من تلفزيون بلومبرج، أن أصول الشركة في روسيا أصبحت الآن عند الصفر. قررنا تسجيل كل ذلك خلال الربع. ونأمل أن نستعيد بعضاً منه عند بيع الأصول في الأرباع القادمة،

وأضاف الرئيس التنفيذي للشركة أن ميرسك تجري حالياً مفاوضات مع عدة أطراف بشأن بيع حصص في الموانئ في روسيا. الوضع معقد، فهناك عقوبات وما شابه، وعلينا الالتزام بها. أعتقد أن هذه المحادثات ستستغرق بعض الوقت، (ship-technology, 2022)

المطلب الرابع : تحليل ابرز ما جاء في التقرير السنوي لسنة 2022 الخاص بازمة الحرب

يتناول هذا المطلب تحليل أبرز ما ورد في التقرير السنوي لشركة "ميرسك" لعام 2022، والذي ركز على تداعيات أزمة الحرب الروسية الأوكرانية على أدائها المالي والاستراتيجي. حيث سجلت الشركة نتائج قياسية في الربع الأول مدعومة بارتفاع أسعار الشحن، بينما تأثرت بعمليات الخروج من روسيا بسبب الغزو. كما يسلط الضوء على جهود الشركة في دعم الموظفين الأوكرانيين وتسهيل الإغاثة الإنسانية، إلى جانب رصد تحديات السوق في ظل الظروف الجيوسياسية المضطربة.

الفرع الاول : استمرار النتائج المالية القوية لربع الاول

استمرت النتائج المالية القوية لشركة A.P. Moller - Maersk في الربع الأول من عام 2022، مع تحقيق أرباح أعلى مقارنة بالربع الأول من عام 2021 ونتائج تشغيلية قياسية في جميع القطاعات، المحيط، اللوجستيات والخدمات والمحطات. كان الربح مدفوعاً بزيادات عبر جميع القطاعات وخاصة في قطاع المحيط من خلال ارتفاع أسعار الشحن المدفوعة بأسعار العقود القوية. جاءت الأرباح القياسية في اللوجستيات والخدمات بشكل أساسي من النمو الكبير في الحجم، ولكن أيضاً من تحسينات الهوامش، التي تم تمكينها من خلال الاستحواذات وكذلك زيادة حصة الحجم للعملاء الحاليين، والفوز بعملاء جدد، والتأزر بين اللوجستيات والخدمات والمحيط. كان الارتفاع في المحطات مدفوعاً بشكل رئيسي بزيادة مستمرة في حجم الدخل والتخزين في أمريكا الشمالية. واصلت شركة A.P. Moller - Maersk التركيز على دعم سلاسل التوريد الخاصة بالعملاء من خلال تخفيف الاختناقات المستمرة، من خلال الاستثمار في معدات إضافية وزيادة السعة المخصصة للأحجام المتعاقدة عليها. الاضطرابات وعدم اليقين الناتجة عن الغزو الروسي لأوكرانيا زادت من الاختناقات. (MAERSK, 2022, p. 11)

الأثر المالي للوضع بين روسيا وأوكرانيا على الأرباح قبل الفوائد والضرائب هو 718 مليون دولار أمريكي للربع الأول من عام 2022.

مليون دولار أمريكي ,

Collège	EBIT المبلغ عنه	تأثير روسيا/اوكرانيا	EBIT المعدل
<i>Étudiant du premier cycle</i>			
المحيط	7.072	162	7.234
الوجستيات والخدمات	183	53	236
المحطات	-73	485	412
خدمات القطر و خدمات البحرية	69	18	87
الآخري	22	0	22
المجموع	7.273	718	7.991
تعديلات أخرى			-54
الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك			7.937

Source : التقرير السنوي لربع الاول لسنة 2022 لشركة ميرسك صفحة 5

الجدول (03) : الأثر المالي للوضع بين روسيا وأوكرانيا

الفرع الثاني : ميرسك تدعم موظفيها الأوكرانيين وجهود الإغاثة في ظل الأزمة

في 24 فيفري 2022، شنت روسيا غزوها لأوكرانيا الذي قوبل بعقوبات من حكومات حول العالم. بسبب الغزو، قررت شركة A.P. Moller - Maersk الانسحاب تمامًا من ممارسة الأعمال التجارية في روسيا. يشمل ذلك الخدمات داخل وخارج روسيا بالإضافة إلى وجود أصول في البلاد، مما يعني تعديلات كبيرة في القيمة ومخصصات في معظم القطاعات كما هو موضح في الجدول أعلاه. في المحيط، قامت شركة A.P. Moller - Maersk منذ الغزو بتنفيذ الحجوزات التي تم قبولها بالفعل، بينما أوقفت شركة A.P. Moller - Maersk جميع الحجوزات الجديدة من وإلى روسيا وبيلاروسيا. في 2 مايو، أكملت A.P. Moller - Maersk آخر عملية شحن لها في ميناء روسي. في المحطات، تمتلك شركة A.P. Moller - Maersk حصة أقلية بنسبة 30.75% في شركة Global Ports Investments (GPI) التي تدير ستة محطات في روسيا واثنين في فنلندا. أبلغت A.P. Moller - Maersk شركاءها في المشروع المشترك و GPI في 11 مارس، أن A.P. Moller - Maersk ترغب في بيع حصصها وقد بدأت هذه العملية. في قسم اللوجستيات والخدمات، ستخرج A.P. Moller - Maersk من مستودعها في روسيا، وهما منشأة تخزين

بارد في سانت بطرسبرغ ومحطة داخلية في نوفوروسيسك. تستمر العمليات في تلك المستودعات حتى يتم العثور على حل. بالإضافة إلى ذلك، تم تعليق جميع الخدمات إلى ومن روسيا وبيلاروسيا. تمتلك شركة Svitzer عملية واحدة فقط في روسيا تقدم خدمات القطر في ساحالين. اتخذت شركة Svitzer خطوات لتصفية عملياتها بما في ذلك أربع قاطرات. بمجرد اكتمال عملية التخارج، ستخرج سفيتير من العمليات في ساحالين. تؤدي هذه الخطوات في النهاية إلى الخروج الكامل من روسيا. كجزء من عملية الخروج، تعمل شركة A.P. Moller - Maersk بجد لضمان انسحاب الأنشطة التجارية بشكل مسؤول، بما في ذلك تقليل فترة عدم اليقين بين الموظفين في روسيا وإيجاد حلول مع كل فرد على حدة. (MAERSK, 2022, p. 5) -

الأزمة الإنسانية في أوروبا غزو أوكرانيا تسبب في أزمة إنسانية كبيرة في أوروبا، حيث يحتاج أكثر من 12 مليون شخص إلى المساعدة الإنسانية وفقًا لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) كعضو في فريق الطوارئ اللوجستي الذي تقوده الأمم المتحدة (LET)، تعمل شركة Maersk - مع شركاء الأمم المتحدة ومنظمات إنسانية عالمية أخرى على إنشاء تدفق مستقر للإمدادات الإغاثية إلى أوكرانيا، مع فريق مكون من 40 متخصصًا مكرسين لجهود اللوجستيات الإغاثية. من بين الأوكرانيين المتضررين يوجد حوالي 600 موظف في شركة Maersk - ، معظمهم من البحارة. تقدم شركة Maersk - الدعم المباشر للموظفين الأوكرانيين وعائلاتهم الذين طلبوا مساعدة الشركة، بما في ذلك أولئك الذين يرغبون في الانتقال. كجزء من هذه العملية، قامت Maersk - أيضًا بإنشاء مراكز مساعدات خارج أوكرانيا لتسهيل عملية الانتقال في ظل هذه الظروف الصعبة

. (MAERSK, 2022, p. 5) -

الفرع الثالث: رؤى السوق وسط تحديات الجيوسياسية

تراجعت طلبات خدمات اللوجستيات عبر سلاسل التوريد العالمية في الربع الأول من عام 2022. جاء الغزو الروسي لأوكرانيا في وقت كانت فيه معظم البيانات الاقتصادية تشير إلى أن الاقتصاد العالمي كان على وشك التسارع بفضل انتعاش نشاط قطاع الخدمات مع تلاشي موجة أوميكرون من COVID-19 في أجزاء كبيرة من العالم (الصين استثناءً ملحوظًا). الغزو والعقوبات اللاحقة على روسيا لهما تأثير سلبي كبير وواضح على كل من أوكرانيا وروسيا. لقد أضاف الغزو أيضًا إلى الضغوط التضخمية في أماكن أخرى من خلال ارتفاع أسعار الطاقة والسلع. في هذه المرحلة، لا تتوفر الكثير من البيانات لفترة ما بعد الغزو. تشير بيانات الاستطلاع إلى أنه خارج روسيا وأوكرانيا والصين، استمرت الأنشطة في الصمود بشكل

معقول في مارس، ولكن في الوقت نفسه تشير المكونات المستقبلية إلى أن الصدمة ستؤثر على الأنشطة في الأشهر القادمة. أوروبا وكذلك العديد من الاقتصادات الناشئة والنامية في هذه المرحلة من بين الأكثر تعرضًا لتداعيات الغزو. المفتاح لتوقعات التجارة هو كيفية تفاعل المستهلكين والشركات مع حالة عدم اليقين المرتفعة، والأسعار المرتفعة، والظروف المالية المشددة، وفي حالة الصين، تداعيات سياسة صفر كوفيد-19

انخفض الطلب العالمي على الحاويات بنسبة 1.2% في الربع الأول، بعد أن كان قد نما بنسبة 7.7% في عام 2021، بينما زادت حركة الموانئ العالمية بنسبة 3.1% (Drewry) وارتفعت أحجام الشحن الجوي العالمية (CTK) بنسبة 2.9%. تسطحت مستويات تدفق التجارة عند مستويات عالية في الولايات المتحدة، حيث تم دعم استهلاك التكنولوجيا والبضائع التجزئة خلال جائحة كوفيد-19. ارتفعت واردات الحاويات من شرق آسيا إلى أمريكا الشمالية بنسبة 0.5% فقط في الربع الأول. ظل ثقة المستهلك الأوروبي مرتفعة في بداية عام 2022 (قبل أن تنخفض بشكل حاد في مارس بعد الغزو الروسي لأوكرانيا) ودعمت الطلب غير الملبي بسبب نقص السعة في عام 2021 أحجام الواردات بشكل أكبر. وبالتالي، زادت واردات الحاويات الأوروبية من الشرق الأقصى بنسبة 1.4% في الربع الأول. استمر جانب العرض في صناعة اللوجستيات في التعطل بسبب جائحة COVID-19 ونقص السعة. ظل توفر الحاويات وسعة النقل الجوي ضيقين، بينما ظلت أوقات الانتظار للسفن خارج الموانئ طويلة نظرًا للاختناقات في النقل البري والتخزين. وفقًا لشركة كلاركسون، تراجعت الازدحامات في الموانئ قليلاً عن ذروتها في الولايات المتحدة في الربع الأول، بينما زادت بشكل أكبر في أوروبا والصين. استمر هذا في التسبب في نقص وخلق تحديات لخدمات إدارة سلسلة التوريد وأبقى الأسعار مرتفعة. غزو أوكرانيا من المحتمل أن يكون قد زاد من الضغوط على شبكات سلسلة التوريد. (MAERSK, 2022, p. 6)

المبحث الخامس : تداعيات أزمة جفاف قناة بنما على عمليات شركة ميرسك اللوجستية

تعاني قناة بنما من أسوأ موجة جفاف منذ عقود، وهو ما دفع شركة ميرسك، إحدى أكبر شركات الشحن البحري في العالم، إلى اتخاذ إجراءات غير مسبقة لإعادة هيكلة عملياتها في المنطقة. وقد أعلنت الشركة الدنماركية العملاقة مؤخراً عن تعليق عبور سفنها المحملة ببضائع أوقيانوسيا (أستراليا ونيوزيلندا) عبر القناة، وذلك بسبب استمرار انخفاض منسوب المياه في بحيرة جاتون إلى مستويات قياسية. وجاء هذا القرار بعد أشهر من التحديات التشغيلية التي واجهتها ميرسك بسبب القيود المتتالية التي فرضتها هيئة قناة بنما على حركة الملاحة.

المطلب الاول: تداعيات الأزمة على سلسلة توريد ميرسك

أثرت الأزمة بشكل خاص على بعض أهم خطوط ميرسك التجارية، لاسيما طريق آسيا-الساحل الشرقي للولايات المتحدة الذي يعتبر من أكثر المسارات ربحية للشركة. وقد أدى التحول إلى الطرق البديلة إلى إطالة زمن الرحلة بمعدل 7-10 أيام إضافية، مع زيادة استهلاك الوقود بنسبة 12%. كما اضطرت ميرسك إلى إعادة توجيه بعض سفنها عبر قناة السويس أو حول رأس الرجاء الصالح، مما زاد من الضغط على شبكتها العالمية. وقد اعترفت إدارة الشركة في بيان رسمي بأن هذه الإجراءات أدت إلى انخفاض حجم شحناتها عبر المحيط الهادئ بنسبة 7% في الربع الأخير من 2023. (Fondahn, 2024)

المطلب الثاني: التأثير المالي والتشغيلي على ميرسك

تكبدت ميرسك خسائر مالية كبيرة نتيجة هذه الأزمة، حيث قدرت التقارير أن تكاليف التشغيل الإضافية الناتجة عن التحويلات القسرية للسفن واعتماد الجسر البري قد تجاوزت 200 مليون دولار في النصف الثاني من 2023 فقط. كما اضطرت الشركة إلى فرض رسوم إضافية على العملاء تقدر بحوالي 500-1000 دولار لكل حاوية، وهو ما أثر على تنافسيتها في السوق. ومن الجدير بالذكر أن حصة ميرسك من الشحنات العابرة للقناة تبلغ حوالي 15% من إجمالي حركة الحاويات، مما يجعلها من أكثر الشركات تأثراً بهذه الأزمة. (portsmagazine، 2024)

المطلب الثالث: استراتيجيات ميرسك للتعامل مع نقص المياه.

لمواجهة هذه الأزمة، اضطرت ميرسك إلى تطبيق نظام "الجسر البري" كحل بديل لعبور البضائع. حيث تقوم السفن القادمة من أوقيانوسيا بالتوقف في ميناء بالبوا على الجانب الباسيفيكي، حيث يتم تفريغ الحاويات ونقلها عبر شبكة سكك حديدية متخصصة لمسافة 80 كم إلى ميناء مانزانيلو على الجانب الأطلسي. وتجدر الإشارة إلى أن ميرسك كانت قد استثمرت مسبقاً في تطوير البنية التحتية البرية في بنما، مما سهل عليها تنفيذ هذا الحل الطارئ. وقد أشارت تقارير الشركة الداخلية إلى أن هذا النظام يخدم حالياً رحلتين أسبوعياً، مع احتمال زيادة العدد في حال استمرار الأزمة. (LaRocco, 2024)

كما وضعت ميرسك خطة شاملة للتكيف مع التحديات المناخية طويلة الأمد، تشمل:

1. الاستثمار في سفن جديدة ذات غاطس أقل لتتناسب مع قيود القناة
2. تطوير شراكات إستراتيجية مع مشغلي السكك الحديدية في بنما
3. تنويع المسارات البحرية لتقليل الاعتماد على الممرات المائية المعرضة للمخاطر المناخية
4. تطبيق أنظمة ذكاء اصطناعي متقدمة لتحسين تخطيط المسارات وتخصيص الحمولات.

خلاصة الفصل

توصل هذا الفصل إلى أن شركة ميرسك واجهت تحديات غير مسبقة بسبب الأزمات العالمية مثل جائحة كوفيد-19، اضطرابات البحر الأحمر، الحرب الروسية الأوكرانية، وجفاف قناة بنما، والتي أثرت بشكل كبير على سلاسل التوريد والعمليات المالية. ومع ذلك، استطاعت ميرسك تعزيز مرونتها التشغيلية من خلال التحول الرقمي، تنويع الخدمات، وإعادة هيكلة الشبكات اللوجستية. على الرغم من الخسائر المالية في بعض الفترات، حققت الشركة أرباحًا قياسية في أعقاب الجائحة بفضل ارتفاع أسعار الشحن وزيادة الطلب. كما أظهرت استجابات استباقية للأزمات الجيوسياسية والمناخية، مثل اعتماد مسارات بديلة وتطوير حلول برية في بنما. أكدت الأزمات على الدور الحيوي لشركة ميرسك في التجارة العالمية وقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص لتعزيز الابتكار والكفاءة، مما حافظ على موقعها الريادي في قطاع الشحن الدولي.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن الأزمات العالمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة، مثل جائحة كوفيد-19، والحرب الروسية الأوكرانية، وأزمة باب المندب، وجفاف قناة بنما، قد كشفت عن مدى هشاشة سلاسل التوريد العالمية وتعقيدها. فقد أظهرت هذه الأزمات أن الاعتماد المفرط على شبكات التوريد المركزية والممرات البحرية الإستراتيجية يجعل الاقتصاد العالمي عرضة للاضطرابات المفاجئة، مما يؤثر على تدفق السلع ويزيد من تكاليف النقل والتأمين، بل ويحدث اختناقات في الموانئ العالمية.

من خلال تحليل تأثير هذه الأزمات على شركة ميرسك، اتضح أن الشركات الكبرى في قطاع الشحن واللوجستيات تواجه تحديات غير مسبوقة، لكنها تمتلك في الوقت نفسه قدرة كبيرة على التكيف والابتكار. فقد نجحت ميرسك في تعزيز مرونتها التشغيلية من خلال تبني استراتيجيات متعددة، مثل التحول الرقمي، وتنويع الخدمات، وإعادة توجيه مسارات الشحن، والاستثمار في البنية التحتية البديلة. ومع ذلك، فإن هذه الاستراتيجيات تظل حلاً مؤقتة في ظل استمرار التحديات الجيوسياسية والمناخية التي تهدد استقرار التجارة الدولية.

كما أبرزت الدراسة أن تعافي سلاسل التوريد من هذه الأزمات يتطلب تعاوناً دولياً أكبر، واعتماد سياسات أكثر استدامة، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية اللوجستية البديلة. ففي عالم يتسم بعدم اليقين، تصبح المرونة والابتكار عنصرين حاسمين لضمان استمرارية تدفق التجارة العالمية.

نتائج الدراسة:

- تؤثر الأزمات العالمية سلباً على استمرارية وكفاءة سلاسل التوريد.
- فهم طبيعة الأزمات وخصائصها يمثل أساساً مهماً لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في مواجهة التحديات العالمية المتزايدة.
- الوضع الأخير في البحر الأحمر/خليج عدن قد خلق العديد من التحديات اللوجستية للتجارة العالمية.
- تقوم مئات السفن الكبيرة بتغيير مسارها حول الطرف الجنوبي لأفريقيا، وهو طريق أطول يضيف ما بين 10 إلى 14 يوماً من السفر هرباً من هجمات الطائرات بدون طيار والصواريخ التي يشنها الحوثيون في اليمن، والتي أدت إلى ارتفاع أسعار النفط وأسعار الشحن.

- تشير تقديرات كلية الدراسات البحرية الأمريكية العليا في مونتري أن غلق الممرات البحرية مثل مضيق باب المندب، سيؤدي إلى الازدحام في الممرات البحرية الأخرى، وارتفاع تكلفة التأمين البحري. وأن تكلفة النقل الإضافية العالمية جراء غلق باب المندب ستبلغ نحو 45.6 مليون دولار يومياً.
- أثرت أزمة قناة بنما على سلاسل التوريد الدولية بشكل كبير. زيادة رسوم العبور أدت إلى إجبار ناقلات الوقود وشاحنات الحبوب على البحث عن طرق أطول لتجنب الازدحام في القناة. كما أن القيود المفروضة على حركة الشحن البحري دفعت الشركات إلى إعادة التفكير في خططها اللوجستية وتوجيه الشحنات عبر ممرات بديلة.
- الطريق نحو سلسلة توريد مرنة ومستدامة هو الأولوية التي يجب أن تأخذها الشركات في الاعتبار. وبالتالي، ستكون الشركات مستعدة للتفاعل مع أي ظروف غير مستقرة.
- تعد تكتيكات المرونة ضرورية في التخفيف من عقبات سلسلة التوريد الناشئة عن الأزمات مثل حرب روسيا-أوكرانيا استجابةً للتأثيرات السلبية لهذا الصراع على موردي سلسلة التوريد، يتم استخدام عدد من استراتيجيات المرونة الأساسية: المساعدة في ضمان توزيع أكثر سلاسة للإمدادات الحيوية، مثل الموردين الاحتياطيين (BS) وتخزين المخزون مسبقاً (IP).
- أثبت التركيز الاستراتيجي لشركة ميرسك على الرقمنة والمرونة أنه كان له دور حاسم في التكيف مع الاضطرابات التي سببتها الجائحة.
- قامت شركة ميرسك بسلسلة من الاستثمارات المستهدفة لتعزيز المرونة وتقليل الاضطرابات في سلاسل التوريد.
- قالت شركة ميرسك، إحدى أكبر مجموعات الشحن والخدمات اللوجستية في العالم، إن الصراع المستمر في أوكرانيا يضر بسلسلة التوريد العالمية ويدفع الأسعار إلى الارتفاع مع إلغاء طرق النقل وارتفاع أسعار الوقود.
- تعاني قناة بنما من أسوأ موجة جفاف منذ عقود، وهو ما دفع شركة ميرسك، إحدى أكبر شركات الشحن البحري في العالم، إلى اتخاذ إجراءات غير مسبقة لإعادة هيكلة عملياتها في المنطقة.

الاقتراحات:

- يجب تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف، تسمح لها بالاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة العالمية.
- يجب على الشركات تطوير شبكات لوجستية مرنة وقابلة للتكيف، تسمح لها بتغيير مسارات الشحن وتعديل جداول التسليم بسرعة
- يجب تعزيز التعاون مع الموردين والعملاء والشركاء اللوجستيين، لتبادل المعلومات والموارد، وتطوير حلول مشتركة للتحديات المشتركة.
- دمج مبادئ الاستدامة في جميع جوانب سلاسل التوريد، من خلال تقليل البصمة الكربونية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، لتعزيز مهاراتهم في إدارة الأزمات والابتكار والتكنولوجيا.
- الاستثمار في التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنية البلوك تشين، لتعزيز الرؤية والشفافية في سلاسل التوريد.

قائمة المراجع

مراجع الفصل الاول

1. Baldwin, R. &. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. CEPR Press.
2. Freund, C. M. (2020, 05 21). *World Bank group*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099812010312311610/pdf/IDU0938e50fe0608704ef70b7d005cda58b5af0d.pdf>
3. Mishkin. (1997). *The Causes and Propagation of Financial Instability: Lessons for Policymakers*. Retrieved from Federal Reserve Bank of New:
<https://www.kansascityfed.org/documents/3591/pdf-s97Mishk.pdf>
4. Sheffi, Y. (. (2015). *he Power of Resilience*:. In Sheffi, *The Power of Resilience*. MIT Press.
5. آمال صبيحي عبد القوي خليفة. (9 مارس، 2023). أزمة سلاسل الامداد ومستقبل العالم التجاري لعام 2021 ،. /المركز الديمقراطي العربي .
6. حسين ,ع .م .(2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال .
Dans /مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .(462. p)
7. حمد محمد حمد المري. (2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012،. تأليف أطروحة دكتوراه إدارة الاعمال،
أطروحة دكتوراه/إدارة الاعمال (صفحة 54). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
8. سامح أحمد زكي. الحفنى. (2006). إدارة الأزمات. 7-11.
9. طالب ,م .م .(2018). *الفصل الرابع إدارة الأزمة الدولية* . جامعة بابل :كلية الإدارة والاقتصاد. قسم إدارة البيئة.
10. عماد بركان. (01 جوان، 2021). جائحة كورونا - 2019 وسلاسل التوريد العالمية "التداعيات والحلول". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، صفحة 04.

11. هشام خلوق. (11 نوفمبر، 2020). مفهوم الازمات الدولية واثارها. *الإطار المفاهيمي للأزمة الدولية* ، الصفحات 89-90.
12. وليد صيفي. (10 10, 2022). جملة الناقد للدراسات السياسية. صفحة 6.
13. (2009). ادارة الازمات. تأليف يوسف احمد ابو فارة، *ادارة الازمات – مدخل متكامل* (الصفحات 103-123).

مراجع الفصل الثاني

1. (2024, bbc). 24ماذا نعرف عن قناة بنما التي هددت ترامب باستعادتها؟ ولماذا غزتها الولايات المتحدة سابقاً؟. Récupéré sur bbc: <https://www.bbc.com/arabic/articles/c89xqw3np1wo>
2. Devran Yazir, B. Ş.-H. (2020). Effects of COVID-19 on maritime industry: a review. *National Library of Medicine* , pp. 253-264.
3. FAO. (2022, march 25). . *The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets and the risks associated with the current conflict*. Retrieved from <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3d62caef-1749-404e-8217-6ac4783a135b/content>
4. Feingold, S. (2023, Augste 22). 'Unprecedented challenges': Drought at the Panama Canal disrupts global trade. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2023/08/drought-at-the-panama-canal-poses-unprecedented-challenges-to-global-trade/>

- Ghonami, M. (2024). Supply Chain Risk Management in an Uncertain and Dynamic .5
Environment: 2020-2024. In M. Ghonami, *Supply Chain Risk Management in an
Uncertain and Dynamic Environment: 2020-2024* (p. 53). LAB University of Applied
Sciences.
- Hamilton, E. (2023, February 21). *The global supply chain consequences of the* .6
Russia-Ukraine war. Retrieved from The University of florida:
<https://news.ufl.edu/2023/02/russia-ukraine-global-supply-chain/>
- Helin, S. H. (2022, april 13). *The timeline shows how the Russian attack is causing* .7
more andmore destruction in Ukraine. Retrieved from <https://yle.fi/a/3-12331818>
- Huang, C. W. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel .8
coronavirus in Wuhan, China. china: British edition.
- Khalili, S. M. (2017). Integrated production-distribution planning intwo-echelon .9
systems: a resilience view. *International journal of production research* , .1040-1064.
- Melas, N. A. (2020). Shipping markets in turmoil: An analysis of the Covid-19 .10
outbreak and its implications. In N. A. Melas, *Shipping markets in turmoil: An analysis
of the Covid-19 outbreak and its implications* (pp. Volume 7,).
- Rahbari, M., Arshadi, K. A., & Y., S.-K. (2032, april). *Resilience strategies in coping to* .11
*disruptions of wheat supply chain caused by the Russia—Ukraine war crisis: case
study from an emerging economy*. Retrieved from researchgate:
[https://www.researchgate.net/publication/370223717_Resilience_strategies_in_cop
ing_to_disruptions_of_wheat_supply_chain_caused_by_the_Russia-
Ukraine_war_crisis_case_study_from_an_emerging_economy](https://www.researchgate.net/publication/370223717_Resilience_strategies_in_coping_to_disruptions_of_wheat_supply_chain_caused_by_the_Russia-Ukraine_war_crisis_case_study_from_an_emerging_economy)

Saul, J. (2024, January 16). *Red Sea war insurance rises with more ships in firing line*. 12

Retrieved from reuters: <https://www.reuters.com/business/finance/red-sea-war-insurance-rises-with-more-ships-firing-line-2024-01-16/>

Sharma, A. A. (2020). Covid-19's impact on supply chain. In A. A. Sharma, *decisions*: 13

strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. Journal o (pp. 443-449). Business Research.

Turnquist, D. A. (2008). Pandemic Influenza, Worker Absenteeism and Impacts on 14

Freight Transportation. In D. A. Turnquist, *Pandemic Influenza, Worker Absenteeism and Impacts on Freight Transportation*.

World Health Organization. (2021, march 5). *Coronavirus disease (COVID-19)*. 15

Retrieved from World Health Organization: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

16. الجزيرة. (2024, 04 24). مضيق باب المندب .. باب الدموع "وبوابة البحر الأحمر نحو خليج

عدن . Récupéré sur

<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2014/11/19/%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AF%D8%A8>

17. الصندوق النقد الدولي. (2024). *الصندوق النقد الدولي*. تم الاسترداد من الصندوق النقد

الدولي.

18. القدس العربي. (27 افريل, 2023). *الجفاف يهدّد حركة الملاحة التجارية عبر قناة بنما*. تم

الاسترداد من القدس العربي:

<https://www.alquds.co.uk/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%81%D8%A7%D9%81-%D9%8A%D9%87%D8%AF%D9%91%D8%AF-%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%>

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-
/%D8%B9%D8%A8

19. بثينة حسن الأنصاري. (28, 10, 2024). الوطن. تم الاسترداد من «سلاسل التوريد بين فكي
الأزمات الجيوسياسية: المخاطر والتحديات»: [https://www.al-](https://www.al-watan.com/article/146666)
watan.com/article/146666 آراء-و-قضايا/سلاسل-التوريد-بين-فكي-الأزمات-الجيوسياسية-
المخاطر-والتحديات

20. جمال بسنت. (22, 01, 2024). أثر الدومينو: تداعيات الاضطرابات الجيوسياسية والمناخية على
قطاع الشحن العالم. تم الاسترداد من المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية:
[/https://ecss.com.eg/43004](https://ecss.com.eg/43004)

21. علوي محمد. (11 يوليو, 2024). تأثير الأزمات الجيوسياسية على النقل البحري العالمي. مجلة
المعهد العالي للدراسات النوعية ، الصفحات 9-10.

22. -قلمام مزيان محمد توفيق سعدة. (01 جوان, 2023). أزمة بحر الاحمر تأثير الهجومات مضيق
باب المندب على خطوط التجارة العالمية. مجلة المنهل الاقتصادي ، صفحة 03.

23. يحيى السيد عمر. (15 جانفي, 2024). تأثير أزمة قناة بنما في التجارة العالمية. تم الاسترداد من
يحيى السيد عمر:

[https://yahyaomar.com/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-](https://yahyaomar.com/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%82%D9%86%D8%A7%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D9%85%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85)
-
-
-
-
/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85

24. يحيى السيد عمر. (15, 2024). تأثير أزمة قناة بنما في التجارة العالمية. تم الاسترداد من
يحيى السيد عمر:

[https://yahyaomar.com/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-](https://yahyaomar.com/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%82%D9%86%D8%A7%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D9%85%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85)
-
-
-
-
/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-
/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85

مراجع الفصل الثالث

1. - MAERSK. (2022). *INTERIM REPORT Q1*. DANIMARC: A.P. MOLLER - MAERSK.
2. Cook, C. (2021, june 7). *Smooth sailing: How Maersk overcame the COVID-19 logistics challenges with agility and good planning*. Récupéré sur .gpca.org.ae: <https://www.gpca.org.ae/2021/06/07/smooth-sailing-how-maersk-overcame-the-covid-19-logistics-challenges-with-agility-and-good-planning/>
3. Fondahn, G. R. (2024, January 11). *Maersk to use rail for some vessels to bypass Panama Canal amid drought*. Retrieved from reuters.com: <https://www.reuters.com/business/maersk-bypass-panama-canal-amid-drought-2024-01-11/>
4. Grzelakowski, A. S. (2023). Global Maritime Container Carriers' Mid-term Strategies as a Tool for Change Management in the Post-Covid Era. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL* , 737-754.
5. kutlu, o. (2022, march 01). *Shipping giant Maersk suspends all shipments to Russia*. Retrieved from aa.com: <https://www.aa.com.tr/en/economy/shipping-giant-maersk-suspends-all-shipments-to-russia/2519882>
6. LaRocco, L. A. (2024, jan 11). *STATE OF FREIGHT*. Retrieved from cnbc.com: <https://www.cnbc.com/2024/01/11/panama-canal-drought-moves-maersk-to-start-using-land-bridge-for-cargo.html>

- mohamed, y. (2024, october 22). *DATA & RESOURCES-Maersk Statistics & Facts* .7
(2024 Updated). Récupéré sur contimod.com: <https://www.contimod.com/maersk-statistics/>
- Mondal1, S. (Q12024, (January-March) Q1). Navigating Uncertainty: Maersk Line's .8
Strategic Response to. *Open Access Cases (OAC)*, p. 8.
- orbitshub. (2024). *Maersk Line's Impact on Global Trade and Supply Chains*. .9
Retrieved from orbitshub.com: <https://orbitshub.com/how-maersk-line-shapes-the-future-of-global-supply-chains/>
- . Récupéré المقبل الشهر / قنافة عبور تستأنف عبور قنافة بنما الشهر المقبل (06ميرسك). portsmagazine. (2024, .10
sur portsmagazine.com:
<https://portsmagazine.com/2024/04/06/%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%B3%D9%83-%D8%AA%D8%B3%D8%AA%D8%A3%D9%86%D9%81-%D8%B9%D8%A8%D9%88%D8%B1-%D9%82%D9%86%D8%A7%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D9%85%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%87%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82/>
- ship-technology. (2022, may 08). *Maersk reports strong Q1 even as it takes \$718m* .11
Russia hit. Retrieved from ship-technology.com: <https://www.ship-technology.com/news/maersk-strong-q1-russia-hit/?cf-view>
- Sornn-Friese, H. (2019, October). 'Containerization in Globalization': A Case Study of .12
How Maersk Line Became a Transnational Company. *Copenhagen Business School*,
pp. 1-4.
- Zhang, B. (2024, avril 15). Navigate supply chain disruptions with Maersk. .13
maersk.com, p. 1.

