



سلاسل التوريد العالمية من خَفْض التكاليف إلى تأمين الإمدادات



TRENDS | **ترندز**

Economic studies | للدراسات الاقتصادية

Trends ekonomi politikaları araştırma merkezi



ملخص تنفيذي

بدأت شركات الطاقة العالمية إعادة النظر في فلسفة إدارة سلاسل التوريد، مع تصاعد المخاطر التي تواجه الممرات البحرية وتراجع المخزونات النفطية خلال عام 2026. وأصبح الاتجاه نحو بناء خطوط أنابيب بديلة، وتوسيع مرافق التخزين، وتنويع طرق التصدير، يعكس تحولاً من نموذج «الإمداد في الوقت المناسب»، الذي يعطي الأولوية لخفض التكاليف والمخزونات، إلى نموذج «الإمداد تحسباً للأزمات»، الذي يركز على استمرار التدفقات عند وقوع الاضطرابات. ولا يعني ذلك التخلي الكامل عن الكفاءة، بل قبول تكاليف إضافية مقابل تقليل مخاطر الانقطاع.

● 400 مليون برميل: حجم السحب الطارئ من الاحتياطي الذي وافقت عليه وكالة الطاقة الدولية في مارس 2026 لمواجهة اضطرابات الإمدادات.

● 507 ملايين برميل: حجم الانخفاض التراكمي في المخزونات النفطية العالمية المرصودة بين نهاية فبراير ونهاية أغسطس 2026.

● أقل من 6 مليارات برميل: حجم المخزونات التجارية العالمية المتبقية، وفق تقديرات أعلنها الرئيس التنفيذي لأرامكو السعودية في أكتوبر.

● 90 يوماً: الحد الأدنى للاحتياطي النفطية الذي تلتزم به الدول الأعضاء المستوردة في وكالة الطاقة الدولية، محسوباً على أساس صافي الواردات.

● 19 إلى 48 يوماً: ارتفاع مدة إحدى رحلات ناقلات النفط من السعودية إلى آسيا عند استخدام مسار بديل لتجنب الممرات الخطرة.

● 1,26 إلى 2,87 مليون دولار: زيادة تكلفة الوقود وخذها في الرحلة نفسها، قبل احتساب رسوم العبور والتكاليف الأخرى.

مقدمة

اعتمدت الشركات لعقود على تقليل المخزون، وتسريع النقل، وربط الإنتاج بالطلب الفعلي لتجنب تجميد رأس المال في المستودعات. لكن تكرار الأزمات جعل هذا النموذج أكثر حساسية للصدمات، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على ممرات محدودة أو موارد يصعب استبدالها. ومع ارتفاع تكلفة التعطل، بدأت الطرق البديلة والمخزونات الاحتياطية تتحول من نفقات إضافية إلى أدوات لحماية الإنتاج والتجارة والاستقرار الاقتصادي.

كشفت اضطرابات مضيق هرمز والبحر الأحمر خلال عام 2026 عن مشكلة أساسية في الاقتصاد العالمي؛ تتمثل في أن القدرة على إنتاج السلع لم تعد كافية لضمان وصولها إلى الأسواق. فشركات النفط قد تمتلك حقولاً مُنتجة وطلباً مستقرًا وعقود بيع طويلة الأجل؛ لكنها تظل مُعرّضة لخسائر كبيرة عندما تتعطل طرق التصدير أو ترتفع تكاليف الشحن والتأمين. وقد أعادت هذه التطورات طرح سؤال اقتصادي يتعلق بكيفية الموازنة بين خفض التكاليف وضمان استمرار الإمدادات.

أولاً: تحوّل في الإمداد

2026؛ فقد دعا الرئيس التنفيذي لشركة توتال إنرجيز TotalEnergies، باتريك بويانيه، إلى الانتقال نحو التخطيط لاحتمالات الأزمات، مؤكداً أن إنتاج النفط وحده لا يكفي إذا لم تتوافر القدرة على تصديره. كما أظهرت مواقف شركات أخرى اهتماماً متزايداً بتطوير خطوط الأنابيب والبنية التحتية البديلة.

وتكمن أهمية هذا التحوّل في تغيير طريقة تقييم الاستثمارات؛ فخط أنابيب إضافي قد يبدو محدود الجدوى عندما تكون طرق التصدير التقليدية مفتوحة، لكنّه يصبح ذا قيمة كبيرة إذا أدّى تعطّل أحد المضائق إلى وقف مئات الآلاف من البراميل يوميًا. لذلك بدأت الشركات تُعيد احتساب العائد الاقتصادي للبنية الاحتياطية وفق الخسائر التي تستطيع تجنبها، وليس فقط الإيرادات التي تُحقّقها في الظروف المعتادة.

يقوم نموذج «الإمداد في الوقت المناسب» على وصول المواد إلى المصانع والأسواق عند الحاجة إليها، مع الاحتفاظ بمخزون محدود لتقليل تكاليف التخزين والتمويل. وقد ساعد هذا النموذج الشركات على تحسين الكفاءة وخفض رأس المال المُجمّد، لكنّه يعتمد على انتظام النقل، واستقرار الموردين، وإمكانية التنبؤ بمواعيد التسليم.

أما نموذج «الإمداد تحسّبا للأزمات»، فيعتمد على الاحتفاظ بهوامش أمان أكبر، سواء من خلال مخزونات احتياطية أو موردين متعدّدين أو مسارات نقل بديلة. وتصبح الكفاءة في هذه الحالة مرتبطة بقدرة الشركة على الاستمرار في أثناء الأزمة، وليس فقط بتحقيق أقل تكلفة في الظروف الطبيعية.

برز هذا التحوّل بوضوح في تصريحات مسؤولي شركات النفط خلال أكتوبر



ثانيًا: طرق بديلة للطاقة

نقل النفط إلى الفجيرة. كما تدرس شيفرون Chevron مشاريع محتملة لنقل النفط العراقي إلى موانئ المتوسط، بينما تتابع بي بي BP خيارات التصدير الشمالية المرتبطة بتطوير حقول كركوك.

غير أن هذه المشاريع لا تزال تختلف في مراحلها بين الدراسة والتفاوض والتخطيط، ولم تتحول جميعها إلى استثمارات مُنفّذة. كما أن إنشاء خط أنابيب جديد يحتاج إلى تمويل كبير واتفاقات عبور واستقرار أمني وضمانات تشغيل طويلة الأجل.

ويكشف ذلك عن تحول اقتصادي أوسع؛ فالموقع الجغرافي لم يعد يمنح الدول ميزة تجارية؛ بسبب قصر المسافة وحده، بل أيضًا بسبب قدرتها على توفير ممرات متعددة وآمنة. وقد يُعزّز هذا الاتجاه أهمية موانئ شرق المتوسط وتركيا والمراكز اللوجستية الخليجية، مع تصاعد المنافسة على الاستثمارات المرتبطة بالنقل والتخزين وإعادة التصدير.

دفعّت أزمات الممرات البحرية شركات النفط إلى البحث عن طرق تصدير تُقلّل الاعتماد على مضيق هرمز وباب المندب. وأصبح الاستثمار في خطوط الأنابيب والموانئ ومرافق التخزين جزءًا من إستراتيجية تأمين الإمدادات، بعدما كانت الأولوية تتركّز على رفع الإنتاج وتحسين كفاءة النقل.

في الخليج، اكتسبت خطوط الأنابيب التي تتجاوز هرمز أهمية أكبر، ومنها الخط السعودي الرابط بين شرق المملكة وغربها، والخط الإماراتي المتّجه إلى ميناء الفجيرة خارج المضيق. لكن تعرّض بعض هذه الخطوط للاضطرابات خلال عام 2026 أظهر أن وجود مسار بديل لا يلغي المخاطر بالكامل، بل يُقلّل الاعتماد على نقطة عبور واحدة.

وفي العراق، عادت مشاريع تصدير النفط باتجاه البحر المتوسط إلى الواجهة؛ فقد أعلنت توتال إنرجيز استعدادها للمشاركة في مشروع خط أنابيب من العراق إلى سوريا، إلى جانب اهتمامها بتوسيع قدرات

ثالثاً:

المخزون يعود إلى الواجهة

من 6 مليارات برميل، مشيراً إلى أن جزءاً كبيراً منها غير متاح عملياً للاستخدام الفوري. وأوضح أن إعادة بناء المخزونات قد تحتاج إلى فترة طويلة، وهو ما يعكس صعوبة التعويض السريع بعد أشهر من اضطراب الإمدادات.

وتبرز هنا ثلاثة أنواع من المخزون: الاحتياطي الاستراتيجي التي تحتفظ بها الدول، والمخزونات التجارية التي تستخدمها الشركات، والمخزونات التشغيلية الضرورية لاستمرار الإنتاج والنقل. ولا يمكن التعامل مع جميع هذه الكميات بوصفها نفطاً متاحاً للبيع فوراً؛ لأن بعضها مرتبط باحتياجات تشغيلية أو قيود تنظيمية. هذا الواقع يزيد أهمية إنشاء مرافق تخزين بالقرب من أسواق الاستهلاك، خصوصاً للوقود المكرر الذي يصعب تعويض نقصه بمجرد توافر الخام. كما يرفع قيمة المستودعات ومحطات التخزين وشبكات توزيع الوقود، ويحوّلها إلى عناصر رئيسية في خطط الأمن الاقتصادي.

أظهرت أزمة الطاقة في 2026 أن المخزون ليس مجرد تكلفة تتحمّلها الشركات، بل وسيلة لامتصاص الصدمات عندما تتراجع الإمدادات؛ فقد أعلنت وكالة الطاقة الدولية في تقرير سبتمبر الماضي أن المخزونات النفطية العالمية المرصودة انخفضت بمقدار 507 ملايين برميل منذ نهاية فبراير حتى نهاية أغسطس، مع استمرار السحب لتغطية الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك.

وكانت الدول الأعضاء في الوكالة قد وافقت في مارس على إتاحة 400 مليون برميل من الاحتياطي الطارئ للأسواق. وفي أكتوبر، اتجهت الوكالة إلى تسريع طرح الكميات المتبقية من البرنامج، المقدّرة بنحو 100 مليون برميل، مع إعطاء أولوية للديزل. ويعني ذلك أن الكمية المُعلن تسريعها ليست بالضرورة إضافة جديدة إلى البرنامج الأصلي.

وفي الوقت نفسه، حذّر الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية Saudi Aramco، أمين الناصر، من تراجع المخزونات التجارية العالمية إلى أقل

رابعاً:

تكلفة الأمان الاقتصادي

لا يأتي الانتقال إلى نموذج أكثر مرونة دون تكلفة؛ فبناء خطوط أنابيب احتياطية ومرافق تخزين جديدة يحتاج إلى استثمارات مرتفعة، بينما يؤدي الاحتفاظ بمخزون أكبر إلى تجميد السيولة وزيادة مصاريف التشغيل. وتصبح الشركات مُطالبَة بالموازنة بين تكلفة الاستعداد للأزمة والخسائر المحتملة عند وقوعها.

وتظهر أهمية هذه الموازنة في النقل البحري؛ فقد بيّنت تقديرات نُشرتها رويترز في يوليو 2026 أن تغيير مسار ناقلة نفط متّجهة من السعودية إلى آسيا قد يرفع مدة الرحلة من 19 إلى 48 يومًا، ويزيد تكلفة الوقود من 1,26 مليون دولار إلى 2,87 مليون دولار، فضلًا عن رسوم عبور إضافية. ويعني ذلك أن الاعتماد على الطرق البديلة قد يحافظ على استمرار التجارة، لكنّه لا يضمن المحافظة على مستويات الأسعار السابقة. وتنتقل هذه التكلفة إلى قطاعات أخرى عبر الوقود والنقل والمواد الخام؛ فارتفاع تكلفة الديزل يؤثر في الشاحنات والزراعة والصناعة، بينما يرفع اضطراب وقود الطائرات تكاليف النقل الجوي. وقد تضطر الشركات إلى زيادة أسعار منتجاتها أو تقليص هوامش أرباحها إذا استمرت تكاليف الإمداد المرتفعة.

كذلك لا تمتلك جميع الشركات القدرة نفسها على تمويل المرونة؛ فالشركات الكبرى تستطيع الاستثمار في التخزين طويل الأجل وحجز الناقلات وتنويع الموردين، بينما تُواجه الشركات الصغيرة ضغوطًا أكبر بسبب محدودية السيولة وصعوبة تحمّل تكلفة المخزون؛ وقد يؤدي ذلك إلى اتساع الفجوة التنافسية بين الشركات، خصوصًا في الصناعات المستوردة للمواد الأولية.

أظهرت نماذج لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن إعادة توطين سلاسل التوريد على نطاق واسع قد تُخفّض التجارة العالمية بأكثر من 18% والناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بأكثر من 5% في بعض السيناريوهات، دون ضمان تحسّن المرونة. ولذلك تبدو الإستراتيجية الأكثر توازنًا في تنويع المصادر والطرق والمخزونات بصورة انتقائية، بدلًا من نقل جميع الأنشطة أو التخلّي الكامل عن التجارة العالمية.



خامساً: انعكاسات على الاقتصاد العالمي

الشحنات والتنبؤ بنقص المواد. كما يمكن أن يُعزّز الطلب على العقود طويلة الأجل والشراقات التي تجمع المنتجين والمستوردين وشركات النقل.

لكن السؤال الأبرز يتعلق بالجهة التي ستتحمل تكلفة هذه الاستثمارات. فقد دعت مؤسسة البترول الكويتية إلى مشاركة الدول المستوردة في تمويل خطوط التصدير الجديدة، باعتبار أن استمرار تدفق النفط يخدم المنتج والمستهلك معاً. ويعكس هذا الموقف احتمال تطوّر نماذج استثمارية تقوم على توزيع تكاليف أمن الإمدادات بين عدة أطراف، بدلاً من تحميلها بالكامل للدول المنتجة.

من المرجح أن يمتدّ التحوّل في فلسفة الإمداد خارج قطاع النفط، خصوصاً إلى الصناعات التي تتعرّض لخسائر مرتفعة عند انقطاع المواد الأساسية؛ فالدواء يحتاج إلى مخزون يضمن استمرار التوزيع، وصناعة السيارات تعتمد على مكونات متعدّدة قد يتسبّب تأخّر أحدها في تعطيل الإنتاج، بينما ترتبط الصناعات الغذائية باستقرار النقل وتوافر الطاقة والمواد الأولية.

وقد يفتح هذا الاتجاه فرصاً استثمارية جديدة في الموانئ والمخازن والمناطق الحرة والنقل البري والسكك الحديدية، إضافةً إلى الأنظمة الرقمية التي تساعد الشركات على متابعة



مقارنة بين نموذجي الإمداد

العنصر	الإمداد في الوقت المناسب	الإمداد تحسُّبًا للأزمات
الأولوية	أقل تكلفة تشغيلية	استمرار الإمدادات
المخزون	محدود ووفق الطلب	احتياطات إضافية محسوبة
الموردون	تركيز على الكفاءة والسعر	تنويع المصادر وتقليل الاعتماد
النقل	المسار الأقل تكلفة	مسارات رئيسية وبدلية
الاستثمار	زيادة كفاءة الأصول القائمة	تطوير بنية احتياطية
رأس المال	سيولة أقل تجميدًا	تمويل أكبر للمخزون والبنية
الاستجابة للأزمات	حساسية أعلى للتعطُّل	قدرة أكبر على امتصاص الصدمات



الفرص والمخاطر

الفرص

- نمو الاستثمارات في خطوط الأنابيب والموانئ ومرافق التخزين الاحتياطي.
- زيادة أهمية الممرات البرية والبحرية البديلة ومراكز إعادة التصدير.
- توسُّع الطلب على تقنيات مراقبة الشحن وإدارة المخاطر والتنبؤ بالطلب.
- ارتفاع قيمة الشراكات الاستثمارية بين منتجي الطاقة ومستورتيها.
- تحسين قدرة الشركات والدول على مواصلة الإنتاج أثناء الأزمات.

المخاطر

- ارتفاع تكاليف التخزين والنقل والتمويل وانعكاسها على الأسعار.
- تجميد رؤوس أموال كبيرة في بنية احتياطية قد لا تُستخدم باستمرار.
- زيادة الضغوط المالية على الشركات الصغيرة والدول محدودة الموارد.
- انتقال المخاطر إلى خطوط الأنابيب والموانئ البديلة نفسها.
- احتمال المبالغة في توطين الإنتاج وتراجع كفاءة التجارة العالمية.

يشير تحوُّل شركات الطاقة نحو تطوير طرق تصدير ومخزونات احتياطية إلى تغيُّر أوسع في طريقة إدارة المخاطر الاقتصادية؛ فالأزمات المتكررة أثبتت أن انخفاض تكلفة الإمداد في الظروف الطبيعية لا يكفي للحكم على كفاءة سلسلة التوريد، إذا كانت مُعرَّضة للتوقُّف عند أول اضطراب كبير.

تكشف المعطيات خمس دلالات رئيسية:

- **الكفاءة لم تُعد تعني أقل تكلفة فقط؛** فقد أصبحت القدرة على مواصلة الإنتاج والتصدير في أثناء الأزمات جزءاً من تقييم الأداء الاقتصادي.
- **الممرات البديلة أصول إستراتيجية؛** حيث تزداد قيمة خطوط الأنابيب والموانئ الاحتياطية عندما تتعطل طرق النقل التقليدية، حتى إن كانت تكلفتها التشغيلية أعلى.
- **المخزون يحمي الاستقرار الاقتصادي؛** فتراجُع الاحتياطيات يضاعف حساسية الأسواق للصدمات ويرفع أهمية إعادة بنائها.
- **المرونة تحمل تكلفة متفاوتة؛** حيث تستطيع الشركات الكبرى تمويل البدائل بصورة أسهل، بينما تواجه الشركات الصغيرة والدول المستوردة أعباء أكبر.
- **التنوع أكثر توازناً من الانغلاق؛** فلا تستلزم حماية الإمدادات إعادة توطين جميع الصناعات، بل اختيار المخزونات والموردين والمسارات البديلة وُفق حجم المخاطر.

وبذلك، لا يَتَّجه الاقتصاد العالمي بالضرورة إلى إلغاء نموذج «الإمداد في الوقت المناسب»، بل إلى تعديله بإضافة قدرة احتياطية تسمح بمواجهة الأزمات. وستتحدَّد كفاءة هذا التحوُّل بقدرة الشركات والدول على بناء شبكات توريد أكثر مرونة، دون تحميل الأسواق تكاليف تفوق المنافع المتوقعة من تجنُّب التعطل.

1. Reuters. (2026, October 6). From just-in-time to just-in-case: oil executives say world needs more export routes.
<https://www.reuters.com/business/energy/just-in-time-just-in-case-oil-executives-say-world-needs-more-export-routes-2026-10-06/>
2. Reuters. (2026, October 6). The world has nearly burned through its oil stockpile buffer, executives say.
<https://www.reuters.com/business/energy/world-has-nearly-burned-through-its-oil-stockpile-buffer-executives-say-2026-10-06/>
3. Reuters. (2026, October 7). IEA to accelerate oil reserve release, says 100 million barrels still to come.
<https://www.reuters.com/business/energy/iea-meet-wednesday-over-proposed-release-reserves-say-two-eu-diplomats-2026-10-07/>
4. International Energy Agency. (2026, September 11). Oil Market Report – September 2026.
<https://www.iea.org/reports/oil-market-report-september-2026>
5. International Energy Agency. (2026, March 11). IEA Member countries to carry out largest ever oil stock release amid market disruptions from Middle East conflict.
<https://www.iea.org/news/iea-member-countries-to-carry-out-largest-ever-oil-stock-release-amid-market-disruptions-from-middle-east-conflict>
6. Reuters. (2026, July 23). Add a month at sea and \$2.5 million – what it costs oil tankers to flee Hormuz and Bab el-Mandeb.
<https://www.reuters.com/business/energy/add-month-sea-25-million-what-it-costs-oil-tankers-flee-hormuz-bab-el-mandeb-2026-07-23/>
7. OECD. (2025). OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks.
<https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>
8. International Monetary Fund. (2025). Supply Chain Diversification and Resilience.
<https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2025/05/23/supply-chain-diversification-and-resilience-567065>
9. International Energy Agency. Oil Stocks of IEA Countries.
<https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tools/oil-stocks-of-iea-countries>



TRENDS | **ترندز**

Economic studies | للدراسات الاقتصادية

Trends ekonomi politikaları araştırma merkezi