



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2025 / 2026

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر
-دراسة تحليلية استشرافية-

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ: ملياني شكري

من اعداد الطالبين:

- حباسي فريال
- عليات أبوبكر

• لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	رئيسا
ملياني شكري	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مناقشا



﴿اقرأ﴾

سورة النجم، الآية 39





شكر وعرفان

قال عز وجل في محكم تنزيله: ﴿وَأَخْسِنَ كَمَا أَخْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾

سورة النحل: آية 90

نتقدم بخالص الشكر للأستاذ المؤطر ملياني شكري، الذي أهدنا من وقته الثمين وجهده الكبير، ووجهنا خلال كل مراحل البحث بتوجيهات دقيقة ونصائح قيّمة ساعدتنا على إخراج هذه الدراسة بالصورة الأكاديمية المطلوبة.

كل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، بداية من كل الأساتذة الذين ساهموا في إثراء معارفنا الأكاديمية طوال سنوات الدراسة، وقدموا لنا الدعم والإرشاد والمعرفة التي شكلت أساس تكويننا العلمي.

كما نتقدم بعرفان خاص لأساتذة الدفعة، الذين كانوا مثالا للتعاون والمساندة، وشاركوا الزملاء روح العمل الجماعي والتفاني في الدراسة.

في النهاية، نشكر كل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا العمل العلمي، داعين الله أن يجزيهم خير الجزاء.



اهراء

قال الله تعالى

وَنُفِثَ رُوحِي فِيهِ عِنَّا صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لأبلغ هذه اللحظة التي طالما حلمت بها، وجعل بعد كل تعب نجاحا، وبعد كل صبر فرجا، وبعد كل دعاء تحقيقاً للأمنيات.

اهدي عملي هذا إلى:

حبيبتي امي، سكن قلبي ونور دربي.

ابي الحبيب، سندي ومسندي كتفي الذي لا يميل.

الى اخوتي كل باسمه وجميل وسمه الذي يحبه ويستحق ان يلقب به.

الى شريك فرحتي سيد قلبي، زوجي حسام.

الى عائلة الثانية عائلة زوجي كل باسمه.

أساتذة دفعتنا، كل باسمه ومقامه، الذين مدوا لي يد العون دون تردد، وسبقوا أقدامهم لفعل الخير.

الى نعم المؤطر والمشرف، الأستاذ ملياني شكري، مشعل العلم الذي يضيء الطريق، ويدفع الطالب إلى الأمام.

الى كل من ذكره قلبي وهفا عنه قلبي.

حباسي فريال.



وهداء

الحمد لله حمدًا طيبًا كثيرًا مباركًا فيه، نحمده على فضله ونعمه، ونشكره بكرة وحصيلًا، وهو الذي قال في كتابه

﴿إِذَا يَأْتِيهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رُسُلُهُمْ يَلْعَنُ الَّذِينَ كَفَرُوا﴾ (العلق: ١).

وصلّى الله وسلّم على رسوله الكريم، وعلى آله وصحبه أجمعين ومن وآله بإحسان إلى يوم الدين.

”كن عالماً، فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فاصحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم“.

إلى:

حبيبتي أمي الحاجة، سكن قلبي ونور دربي.

أبي الحبيب، يامن أحمل اسمه بارك الرحمان في أيامك.

إلى اخوتي وأخواتي كل باسمه وجميل اسمه الذي يحبه ويستحق ان يلقب به.

إلى من جمعني بهم أواصر الدم والمحبة عائلتي.

أساتذة دفعتنا، كل باسمه ومقامه، الذين مدوا لي يد العون دون تردد، وسبقوا أقدامهم لفعل الخير.

إلى مشاعل النور والهدى من زرعوا فينا حب العلم كل من علمن حرفاً في مسيرتي الدراسية.

المؤطر والمشرف، الأستاذ ملياني شكري، مشعل العلم الذي يضيء الطريق، ويدفع الطالب إلى الأمام.

كما أتقدم بالشكر لكل من ذكره قلبي وأهمله قلمي.

الحمد لله الذي نتم بفضلها الصلوات.

عليات أبو بكر.



تهدف هذه الدراسة لإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر، باعتباره أداة محورية لتعزيز الأمن الغذائي الوطني. فمن هذا المنطلق، يسهم التخطيط الاستراتيجي في ضمان التوازن الغذائي عبر وضع رؤى استشرافية، استغلال الموارد المحلية بفعالية، تطوير الصناعات الغذائية، ترشيد الاستيراد، وتحسين جودة وسلامة واستدامة النظام الغذائي، بما يعزز مرونة المنظومة الوطنية في مواجهة الصدمات الاقتصادية والبيئية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء تحليل نظري للأزمات الغذائية ومفهوم الأمن الغذائي وأبعاده، إلى جانب تشخيص واقع المنظومة الغذائية والسياسات العمومية، والمقاربة التاريخية لتتبع تحول بنية الأزمات ومسار القوانين والبرامج الفلاحية، بالإضافة إلى أسلوب التحليل الإستراتيجي القائم على نموذج *SWOT* لتفكيك متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مدعوماً بالقراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية والبيانات الكمية الصادرة عن الهيئات الرسمية.

خلصت الدراسة إلى أن الأزمات الغذائية في الجزائر انتقلت من أزمات عرض داخلية خلال التسعينيات إلى أزمات تضخمية مرتبطة بالأسواق العالمية وأسعار النفط. كما أظهرت نجاح الفلاحة الصحراوية في رفع نسبة الاكتفاء الذاتي من القمح الصلب إلى 80% سنة 2024، مقابل ضعف كفاءة التمويلات العمومية بسبب تركيزها على الإعانات بدل التصنيع التحويلي. وبينت النتائج وجود مفارقة بين وفرة الغذاء نسبياً واستمرار اختلالات نوعية ولوجستية، خاصة مع ارتفاع الفواقد الغذائية. وأكد تحليل *SWOT* ضرورة اعتماد استراتيجية علاجية تقوم على تطوير التخزين والرقمنة بهدف تقليص فاتورة الاستيراد وتعزيز السيادة الغذائية الوطنية بحلول 2030.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأزمات الغذائية، الأمن الغذائي، الجزائر، تحليل *SWOT*، السياسات العمومية، الصناعات الغذائية، الاستدامة، الاستشراف.

Abstract

This study aims to highlight the role of strategic planning in mitigating food crises in Algeria, serving as a cornerstone for enhancing national food security. Within this framework, strategic planning contributes to ensuring food equilibrium by establishing prospective visions, effectively exploiting local resources, developing agro-industries, rationalizing imports, and improving the quality, safety, and sustainability of the food system. Consequently, this reinforces the resilience of the national system against economic and environmental shocks.

To achieve the research objectives, a theoretical analysis of food crises and the conceptual dimensions of food security was conducted, accompanied by a diagnostic assessment of the contemporary food system and public policies. Furthermore, a historical approach was employed to trace the structural transformation of food crises and the evolution of agricultural laws and programs. In addition, a strategic analysis based on the SWOT matrix was utilized to examine internal and external environmental variables, supported by an analytical reading of statistical indicators and quantitative data issued by official bodies.

The study concluded that food crises in Algeria have shifted from domestic supply crises during the 1990s to inflationary shocks linked to global markets and oil prices. The findings demonstrated the success of Saharan agriculture in raising the self-sufficiency rate of durum wheat to 80% by 2024. Conversely, the economic efficiency of public funding remained weak due to its concentration on direct subsidies rather than manufacturing and food processing. The results further revealed a structural paradox between relative food availability and persistent qualitative and logistical dysfunctions, particularly aggravated by high food losses. Ultimately, the SWOT analysis underscored the necessity of adopting a turnaround strategy focused on upgrading storage infrastructure and accelerating digitalization, with the aim of reducing the import bill and strengthening national food sovereignty by 2030.

Keywords: Strategic Planning, Food Crises, Food Security, Algeria, SWOT Analysis, Public Policies, Agro-industries, Sustainability, Foresight

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	يوضح أبعاد إدارة الازمات	21
2-1	وصف نموذج SWOT	58
2-2	وصف نموذج القوى الخمس لبورتر	59
2-3	وصف نموذج PESTEL	60
2-4	وصف نموذج بطاقة الأداء المتوازن	62
2-5	وصف نموذج أنسوف (Ansoff Matrix)	63
2-6	وصف نموذج McKinsey 7S	64
2-7	الهيكل التنظيمي للفريق.	74
3-1	تطور نمو القيمة المضافة (%) للقطاع الزراعي في الجزائر في الفترة الممتدة من 2012-2023	104
3-2	مجالات تدخل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية	105
3-3	اعتماد المخطط الوطني للتنمية الزراعية ضمن نظام الإنتاج الصحراوي	106
3-4	تطور PNDA وتحوله إلى PNDAR المحاور والنتائج الأساسية	107
3-5	توزيع مجالات التكوين (%) في برنامج تعزيز القدرات الفنية (PRCHAT)	110
3-6	المحاور الرئيسية لبرنامج فلاحية 2019	111
3-7	توزيع المساحات المزروعة حسب نوع المحصول في إطار برنامج مكتب ODAS (2021-2024)	112
3-8	نسب أنواع التدخلات في البرامج الفلاحية الكبرى (2000-2024)	113
3-9	الأهداف الرئيسية لاستراتيجية تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر 2020-2035	116
3-10	إجراءات تنمية القطاعات الاستراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر.	117
3-11	توزيع الاستثمارات في الصناعات الغذائية المحلية في الجزائر	127

129	الأهداف الاستراتيجية المتضمنة في الاستراتيجية الوطنية للتصدير خارج المحروقات 2020-2024-قطاع الصناعات الغذائية.	3-12
135	تطور الإنتاج الزراعي في الجزائر 2000-2019 الوحدة: وحدة مئوية	3-13
139	تطور إجمالي الواردات الغذائية(%)	3-14
140	تطور واردات السلع الغذائية (مليون دولار أمريكي)	3-15
142	منحنى تطور واردات المنتجات الفلاحية 2017-2021	3-16
143	تطور واردات المواد الأولية للألبان الوحدة (1000 لتر)	3-17
146	تطور مؤشر التوافر في الغذاء	3-18
147	مؤشر إمكانية الوصول للغذاء	3-19
147	تطور مؤشر جودة وسلامة الغذاء	3-20
148	تطور مؤشر <i>GFSI</i>	3-21
151	توزيع إنفاق الأسر الجزائرية	3-22

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	يوضح مراحل الازمة	1-1
97	تطور الأزمات الغذائية في الجزائر 1991- 2025	3-1
114	تطور قيمة التمويلات المقدمة من صناديق الدعم المختلفة لتطوير القطاع الزراعي- الوحدة: مليون دج	3-2
124	مكونات الصناعات الغذائية في الجزائر	3-3
136	تطور مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الوطني الخام 2000-2022	3-4
141	تطور تكاليف الواردات الفلاحية (مليار دولار)	3-5
142	اتجاهات أسعار الحبوب العالمية (دولار أمريكي/ الطن)	3-6
145	تطور انتاج الحليب الطازج الوحدة (مليار لتر)	3-7
167	يوضح نموذج <i>SWOT</i> للأمن الغذائي في الجزائر	3-8
169	يوضح خارطة الطريق 2025-2030	3-9

الصفحة	المحتويات
--	شكر وعرفان
--	إهداء
--	إهداء
--	ملخص
--	Abstract
--	فهرس المحتويات
--	قائمة الأشكال
--	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي	
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة وإدارة الأزمات
11	المطلب الأول: مفهوم الأزمة
13	المطلب الثاني: مراحل الأزمة
17	المطلب الثالث: إدارة الأزمات
22	المبحث الثاني: ماهية الأزمات الغذائية
22	المطلب الأول: مفهوم الأزمة الغذائية
29	المطلب الثاني: آثار الأزمة الغذائية
33	المبحث الثالث: الأزمة الغذائية والأمن الغذائي

33	مفهوم الأمن الغذائي	المطلب الأول:
35	مؤشرات وأبعاد الأمن الغذائي	المطلب الثاني:
39	ركائز الأمن الغذائي، مستوياته والتزامات الدولة لتحقيقه	المطلب الثالث:
الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات		
48	التأصيل النظري للإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	المبحث الأول:
48	ماهية الاستراتيجية	المطلب الأول:
53	ماهية التخطيط الاستراتيجي	المطلب الثاني:
57	نماذج التخطيط الاستراتيجي والتحديات التي تواجهها	المطلب الثالث:
68	مراحل بناء الخطة الاستراتيجية	المبحث الثاني:
68	المراحل الأساسية لوضع الخطة الاستراتيجية	المطلب الأول:
73	فريق إعداد الخطة الاستراتيجية	المطلب الثاني:
78	تحديات وضع الخطة الاستراتيجية	المطلب الثالث:
82	أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات الغذاء	المبحث الثالث:
82	التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات الغذائية	المطلب الأول:
87	الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات الغذائية	المطلب الثاني:
91	مبادئ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات	المطلب الثالث:
94	الفصل الثالث: وضعية الأمن الغذائي في الجزائر	
96	مسببات الأزمات الغذائية في الجزائر	المبحث الأول:
96	الأزمات الغذائية في الجزائر وأسبابها	المطلب الأول:

101	تداعيات الأزمات الغذائية في الجزائر	المطلب الثاني:
104	نهج الجزائر لمواجهة الأزمات الغذائية: استراتيجيات وسياسات الإصلاح	المبحث الثاني:
104	إصلاحات الجزائر في مجال الأمن الغذائي	المطلب الأول:
115	الاستراتيجيات المسطرة لتعزيز الأمن الغذائي في إطار العمل السياسي 2020-2035	المطلب الثاني:
123	تنمية الصناعات الغذائية المحلية	المطلب الثالث:
131	تحسين جودة، سلامة واستدامة النظام الغذائي	المبحث الثالث:
131	البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض غير المعدية	المطلب الأول:
134	أثر الإصلاحات الغذائية المنتهجة على الأمن الغذائي الوطني	المطلب الثاني:
149	الصناعات الغذائية في الجزائر كأثر للإصلاحات الغذائية المتبناة	المطلب الثالث:
154	تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر: تحليل swot انموذجا	المبحث الرابع:
154	مقومات الاستراتيجية الغذائية الجزائرية	المطلب الأول:
160	الفرص المتاحة لتطوير الأمن الغذائي في الجزائر	المطلب الثاني:
162	التحديات البيئية التي تواجه الاستراتيجية الغذائية الوطنية	المطلب الثالث:
166	التحليل البيئي باستخدام نموذج سووت ورسم خارطة طريق استشرافية 2025-2030	المطلب الرابع:
173	الخاتمة	
178	قائمة المصادر والمراجع	



مقدمة



تمهيد:

تشير قراءة الوضعية الغذائية في الجزائر، استنادا إلى معطيات ميدانية ومؤشرات اقتصادية واجتماعية راهنة، إلى وجود اختلالات تمس المنظومة الغذائية الوطنية، وتتجاوز الطابع الظرفي لتلامس أبعادا هيكلية أعمق، تتصل بفعالية الإنتاج الغذائي، وتطور القدرة الشرائية، ومستوى الاعتماد على الأسواق الخارجية. ومن ثم، فإن هذه الوضعية لا تنحصر في جوانب التموين أو تغير الأسعار، بقدر ما تفتح المجال أمام مساءلة أوسع لمكانة الأمن الغذائي ضمن محددات الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

وقد ساهمت عدة عوامل متداخلة في تشكيل هذا الواقع، من بينها التغيرات الحادة في أسعار المواد الغذائية الأساسية على المستوى العالمي، وما رافقها من ارتفاع في تكاليف الاستيراد، إلى جانب التداعيات التي كشفت عنها جائحة كوفيد-19 بخصوص هشاشة سلاسل الإمداد الدولية. كما يرتبط الأمر كذلك ببعض مواطن القصور التي ما تزال تؤثر في أداء القطاع الفلاحي المحلي، سواء من حيث مستوى المكننة، أو طرائق استغلال الموارد الطبيعية، أو القدرة على إنتاج فائض قابل للتوجيه نحو الاستهلاك الداخلي أو التصدير.

وعلى الرغم من وجود توجهات وتصريحات رسمية تؤكد الاهتمام بمجال الأمن الغذائي، فإن القراءة التحليلية للواقع تكشف عن محدودية في آليات التنفيذ، وعن حضور واضح للمقاربات الآنية على حساب التخطيط البعيد المدى. كما أن غياب التقييم الدوري لفعالية السياسات الغذائية المعتمدة يجعل المنظومة عرضة لمزيد من الهشاشة أمام التحولات الخارجية ذات الطابع المناخي أو الاقتصادي أو الجيوسياسي.

وانطلاقا من هذا المعطى، تبرز الحاجة إلى تبني تخطيط استراتيجي يقوم على أسس معرفية دقيقة، ويعتمد على دراسة معمقة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظومة الغذائية الوطنية، مع توظيف أدوات التحليل الاستراتيجي لتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات، فضلا عن الاستفادة من أدوات الاستشراف في تصور المسارات المحتملة مستقبلا. فالأمن الغذائي، في تصوره الحديث، لا يرتبط فقط بتوفر الغذاء، بل يشمل كذلك سهولة الوصول إليه، واستمرار توفره، وجودة استعماله.

كما أن التعامل مع هذه الوضعية يقتضي مقارنة متعددة الأبعاد، تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأمنية، بما يضمن تقليص الاعتماد على الواردات، ودعم الإنتاج المحلي، وحماية الفئات الهشة، واعتماد أنماط زراعية أكثر استدامة وقدرة على التكيف مع التغيرات المناخية، إلى جانب تعزيز السيادة الغذائية باعتبارها إحدى ركائز الاستقرار الوطني.

وبناء على ما سبق، فإن تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مجال الأمن الغذائي بالجزائر لم يعد مجرد خيار تنموي، بل أصبح ضرورة مؤسساتية وهيكلية تفرضها التحولات الإقليمية والدولية، وتستدعي مقارنة عملية تعيد ضبط السياسات الغذائية الوطنية ضمن رؤية واضحة وآفاق أكثر اتساقا.

أولاً: إشكالية الدراسة

تقتضي إدارة الأزمات، بمختلف أشكالها، اعتماد استراتيجيات مدروسة تسمح إما بتفاديها قبل وقوعها أو بالحد من آثارها بعد حدوثها، ضمن منطق استباقي وتخطيطي تتبناه الدول التي تولي أهمية كبرى للاستقرار العام، ولا سيما في مجال الأمن الغذائي بحكم ارتباطه المباشر بحيوية المجتمع وقدرته على الصمود. وفي هذا الإطار، ورغم توفر الجزائر على تصورات استراتيجية معلنة في هذا المجال، فإن الإشكال يظل مطروحا بشأن مدى فعاليتها على مستوى التطبيق، وهو ما أسهم في تفاقم الأزمة الغذائية متعددة الأبعاد، بفعل تداخل عوامل اقتصادية وديموغرافية ومناخية وهيكلية.

وعليه، تبرز أهمية الوقوف على مدى نجاعة التخطيط الاستراتيجي المعتمد حالياً، وقدرته على الاستجابة للتحديات القائمة والمستقبلية، مع رصد أوجه القصور في السياسات المتبعة، واستكشاف سبل تطويرها بما يسمح بتقليص آثار الأزمة والحد من تداعياتها، وبناء منظومة غذائية وطنية أكثر مرونة واستدامة. وعلى ضوء ذلك، تتحدد إشكالية الدراسة في السؤال الآتي:

"كيف يمكن تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات الغذائية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة؟"

ثانياً: الاسئلة الفرعية:

بناءاً على التساؤل الرئيسي، يمكن طرح جملة من الاسئلة الفرعية نوردتها فيما يلي:

1. ما هي المحددات التاريخية والمسببات البنوية الكامنة وراء تواتر الأزمات الغذائية في الجزائر؟
2. ما هي ملامح التحول الإستراتيجي في السياسات الفلاحية والصناعية الوطنية منذ مطلع الألفية الثالثة، وما مدى كفاءة الصناديق العمومية وآليات التمويل الموجهة لدعمها؟
3. ما هي طبيعة الأثر الانعكاسي للإصلاحات الهيكلية المنتهجة على الأبعاد الأربعة للأمن الغذائي (الوفرة، النفاذ، الاستقرار، السلامة النوعية) وعلى المستويات المعيشية والقدرة الشرائية لقطاع العائلات؟
4. كيف يمكن تفعيل أدوات التخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى مخرجات نموذج *SWOT* لبناء خارطة طريق استشرافية (2025-2030) كفيلة بإنماء مناعة المنظومة الغذائية الوطنية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يفترض أن تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر يقتضي اعتماد مقاربة شمولية واستشرافية تقوم على التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتكامل السياسات الزراعية والمؤسسية، بما يضمن بناء نظام غذائي مرن ومستدام قادر على التكيف مع التحديات الراهنة والمستقبلية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: تعزى حالة عدم الاستقرار وتواتر الأزمات الغذائية في الجزائر إلى صدمات عرض هيكلية ورثتها المنظومة الإنتاجية عن فترات عدم الاستقرار التاريخي، يضاعفها خلل بنيوي قائم على ربع المحروقات، مما جعل تمويل السوق الوطنية مرهونا بالقدرة التمويلية الخارجية والبورصات العالمية بدل الارتكاز على قاعدة إنتاجية محلية مستدامة.

الفرضية الثانية: إن التحول الإستراتيجي في السياسات الفلاحية الجزائرية نحو النظم الإنتاجية الكثيفة في الجنوب الزراعة الصحراوية المؤطرة عبر مكتب *ODAS* يمثل رافعة حقيقية لتقليص فجوة الاستيراد، غير أن كفاءة الصناديق العمومية وآليات التمويل تظل محدودة الأثر ما لم يتم فك ارتباطها بالدعم الاستهلاكي الريعي المباشر وتوجيهها نحو الاستثمار الهيكلي في التكنولوجيا الزراعية والاندماج الصناعي التحويلي.

الفرضية الثالثة: أحدثت الإصلاحات الهيكلية المنتهجة أثرا انعكاسيا إيجابيا على بعدي الوفرة والنفاذ الكمي مدعوما بتحسين نسب الاكتفاء الذاتي في الشعب الإستراتيجية كالحبوب والخضر، ليدخل في مفارقة بنيوية مع بعدي الاستقرار والسلامة النوعية، نظرا لاستمرار عجز شعب حيوية كالألبان، وتراجع جودة النمط الاستهلاكي لقطاع العائلات نحو النشويات والسكريات، مما جعل القدرة الشرائية رهينة لمظاهر الهدر الهيكلي وضغوط التضخم المستورد.

الفرضية الرابعة: يتيح الاعتماد على المخرجات التحليلية لنموذج *SWOT* الانتقال بالمنظومة الغذائية الوطنية من منطق إدارة الأزمات الظرفية إلى التسيير الاستباقي المستدام، وذلك عبر تفعيل إستراتيجية علاجية *WO* تدمج المساحات الصحراوية الشاسعة والإرادة السياسية (كفرص) لمعالجة البيروقراطية وضعف سلاسل اللوجستيك البارد (كنقاط ضعف)، مما يسمح برسم خارطة طريق (2025-2030) كفيلة بتحقيق السيادة الغذائية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والمتعلق بأحد أهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه الجزائر في المرحلة الراهنة، ألا وهو الأمن الغذائي، الذي بات يشكل أحد المؤشرات الحيوية لقياس استقرار الدول وقدرتها على الصمود أمام الأزمات المتعددة. فمع تفاقم الأزمة الغذائية وتداخل أسبابها البنيوية والظرفية، أصبح من الضروري التفكير في مقاربة شاملة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأداة استباقية وعلمية، لا مجرد احتواء الأزمة، بل لبناء سيادة غذائية وطنية قائمة على أسس مستدامة.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة مستويات متكاملة.

1. على المستوى العلمي الأكاديمي: تساهم في إثراء النقاش البحثي حول فعالية أدوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات القطاعية، خصوصًا في مجال الغذاء، ضمن السياق الجزائري الذي لا يزال يعاني من نقص في الأدبيات التحليلية التطبيقية بهذا الصدد.
2. على المستوى التطبيقي والمؤسسي: توفر الدراسة أرضية تحليلية تساعد صناع القرار، والفاعلين العموميين، والمؤسسات ذات الصلة، على فهم أعمق لميكانيزم الأزمة الغذائية، واقتراح بدائل استراتيجية عقلانية وواقعية لتجاوزها.
3. على المستوى التنموي الشامل: فإن الدراسة تكتسي أهمية كبرى بالنظر إلى ارتباطها المباشر بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خصوصًا الهدف الثاني المتعلق بالقضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي، وتعزيز الزراعة المستدامة. كما أنها تساهم في بلورة رؤية وطنية مستقبلية تتماشى مع المتغيرات الدولية، وتساعد في تقليص التبعية الغذائية، وتعزيز مرونة الاقتصاد الوطني تجاه الصدمات الخارجية.

خامسا: اهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مقارنة تحليلية عميقة لمسألة التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمة الغذائية في الجزائر، وذلك من خلال تفكيك أبعاد الأزمة، ورصد العوامل البنوية والظرفية المؤثرة فيها، واستكشاف آفاق التدخل العملي والهيكلية لضمان تحقيق الأمن الغذائي الوطني. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسة والفرعية لهذه الدراسة كما يلي:
1. تحليل مظاهر وأبعاد الأزمة الغذائية في الجزائر: عبر تشخيص المؤشرات الكمية والنوعية المرتبطة بالإنتاج والاستهلاك والاستيراد، والقدرة الشرائية، والعدالة في التوزيع الغذائي.
 2. تحديد الأسباب العميقة والمباشرة التي تقف وراء تفاقم الأزمة الغذائية: سواء ما تعلق منها بالسياسات العمومية، أو التحديات الاقتصادية والبيئية والديموغرافية.
 3. تقييم فعالية السياسات والاستراتيجيات الوطنية المنتهجة في مجال الأمن الغذائي: ومدى انسجامها مع مقتضيات التخطيط الاستراتيجي الحديث، ومعايير الاستدامة والسيادة الغذائية.
 4. تسليط الضوء على الإطار النظري والتطبيقي للتخطيط الاستراتيجي: كآلية لإدارة الأزمات القطاعية، مع التركيز على أدواته ومراحله ومؤشرات نجاحه في السياق الغذائي.
 5. اقتراح بدائل استراتيجية وخارطة طريق عملية: من شأنها تمكين الدولة الجزائرية من تطوير منظومة غذائية مرنة وفعالة، قادرة على التكيف مع التحديات المستجدة محليا ودوليا.
 6. المساهمة في بناء رصيد بحثي تطبيقي: يدعم صناعة القرار، ويوجه السياسات العمومية نحو تحقيق الأمن الغذائي المستدام، ضمن رؤية شمولية تدمج بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

سادسا: منهج الدراسة:

نظرا للطبيعة المركبة والمتعددة الأبعاد للإشكالية التي تتناولها هذه الدراسة، والتي تمزج بين التحليل الاستراتيجي للأزمات، وتقييم السياسات العمومية، واقتراح البدائل، فقد ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إضافة للمنهج الكمي بوصفه الإطار الأكثر ملاءمة لبلوغ أهداف البحث. ويُستخدم هذا المنهج لكونه يسمح بفهم الظاهرة المدروسة (الأزمة الغذائية في الجزائر) في سياقها الواقعي، من خلال وصف معالمها، وتحليل أسبابها، ومقاربة تداعياتها، وبناء رؤية استشرافية لمواجهتها.

كما تم توظيف مقارنة دراسة الحالة باعتبار أن الجزائر تشكل نموذجا واقعيا يمكن من خلاله استكشاف إشكالية التخطيط الاستراتيجي للأمن الغذائي، وفهم مدى نجاعة السياسات المتبعة، وتحليل التفاعل بين العوامل الاقتصادية، والسياسية، والبيئية المؤثرة في هذا المجال. وقد تم الاعتماد على الحالة الجزائرية كمدخل لفهم تحديات بلدان العالم النامي في هذا السياق.

سابعا: حدود الدراسة:

رغم الطموح العلمي والمنهجي الذي تسعى إليه هذه الدراسة، فإنها تبقى محكومة بعدد من الحدود الموضوعية والمنهجية التي ينبغي توضيحها لضبط نطاق التحليل وتحديد إطاره الواقعي.

1. الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على جانب معين من التخطيط الاستراتيجي، وهو التخطيط الاستراتيجي المتعلق بإدارة الأزمات، وكذلك على موضوع محدد في مجال الأزمات وهو الأزمات الغذائية، وذلك للتمكن من حصر أبعادها وأسبابها، ومن ثم التنبؤ بالخطة الاستراتيجية الملائمة لمواجهتها.
2. الحدود المكانية: تركز الدراسة على الحالة الجزائرية دون التوسع في دراسة مقارنة معمقة مع تجارب دولية، باستثناء الإشارات السياقية لبعض النماذج المرجعية ذات الصلة، وذلك حفاظا على تركيز التحليل واستجابته لخصوصية البيئة الوطنية.
3. الحدود الزمنية: في هذه الدراسة تم اعتماد فترة العشر سنوات الأخيرة (2012-2025) لدراسة ارهاصات ظهور الأزمة الغذائية الحالية ومؤثراتها، وكذا دراسة مدى فعالية الخطط الاستراتيجية السابقة للحؤول دون حدوث أزمة غذائية أو التقليل من آثارها.

ثامنا: الدراسات السابقة:

تعددت المقاربات التي عالجت موضوع الأمن الغذائي من زوايا مختلفة عن منظورنا الحالي وبغرض رصد الفجوة العلمية وإظهار ما يختلف فيه دراستنا الحالية عن سابقتها سنتطرق لجملة من الدراسات كالآتي:

الدراسة الأولى: شوقي حفياني وعبد الكريم كيبش (2021): بعنوان "الأمن الغذائي العالمي ما بعد جائحة كوفيد-19"، نشرت في المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 05، جامعة قسنطينة 3. هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصورات

مستقبلية لحالة الأمن الغذائي العالمي بعد جائحة كوفيد-19، حيث بينت أنه خلافا للتوقعات، فإن بعض الدول استطاعت تحويل الجائحة إلى فرصة لإعادة ترتيب أولوياتها الاقتصادية والسياسية، ما انعكس إيجاباً على مؤشرات الأمن الغذائي فيها. وقد خلص الباحثان إلى أن الأزمات الكبرى يمكن أن تمثل دافعاً لإعادة بناء السياسات التنموية على أسس أكثر تماسكاً وشمولاً، وهو ما يعزز الاستقرار الداخلي والخارجي للدول.

الدراسة الثانية: فاطمة بوخاري (2019): بعنوان "دور السياسات الزراعية في تطوير الصناعات الغذائية للمساهمة في تحقيق الأمن الغذائي: دراسة حالة الجزائر 2000-2014"، وهي أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة البليدة 2، تخصص اقتصاد كلي ومالية دولية. سعت الباحثة إلى تحليل العلاقة بين السياسة الزراعية وتطور الصناعات الغذائية، وخلصت إلى أن تعزيز الصناعات الغذائية المحلية هو أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الأمن الغذائي، خاصة في ظل تزايد الحاجيات الغذائية للمجتمع الجزائري، وأوصت بضرورة تنمين نقاط قوة القطاع الزراعي واستغلال الفرص المتاحة فيه.

الدراسة الثالثة: على بوخالفة (2019): بعنوان "المشكلة الغذائية في الجزائر بين التبعية ورهانات تحقيق الأمن الغذائي"، نشرت في مجلة الأحياء، العدد 19، جامعة باتنة 1. تناولت الدراسة جذور التبعية الغذائية التي تعاني منها الجزائر، والتي تتجلى في ارتفاع فاتورة الواردات الغذائية، مقابل ضعف مردودية التصدير. كما أظهرت الدراسة حجم الإنفاق العمومي الكبير دون تحقيق نتائج ملموسة، وأشارت إلى وجود فئات مصالح تُعيق بلورة استراتيجية غذائية فعالة، مما يُضعف من قدرة الدولة على بناء أمن غذائي مستقل ومتماسك.

الدراسة الرابعة: على مكيد وفريدة بن عياد (2018): بعنوان "واقع الأمن الغذائي الجزائري في ظل مؤشرات الأمن الغذائي العالمي"، نُشرت بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية. هدفت الدراسة إلى تحليل موقع الجزائر ضمن مؤشرات الأمن الغذائي الدولي، بناءً على تصنيف وحدة المعلومات الاقتصادية. وقد خلص الباحثان إلى أن السياسات الحالية رغم ما تبديه من نوايا إصلاحية، إلا أنها لم تواكب التحديات الاقتصادية والسياسية المتغيرة عالمياً، ما جعل تحقيق الأمن الغذائي هدفاً بعيد المنال في ظل الجمود المؤسسي وضعف التفاعل مع الديناميات الجديدة.

الدراسة الخامسة: مزلف سعاد وشليحي الطاهر (2016): بعنوان "نحو استراتيجية اقتصادية متكاملة للأمن الغذائي في الجزائر"، نشرت في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة الجلفة. ناقشت الدراسة مركّزات بناء استراتيجية وطنية للأمن الغذائي قادرة على استغلال الإمكانيات المتوفرة وتجاوز الفجوة الغذائية المتنامية. وقد أشارت إلى أن زيادة الطلب الغذائي مقابل ضعف العرض المحلي يُرغم الجزائر على الاستيراد المكثف، ما يُجتم بناء نموذج اقتصادي مرن ومتفاعل مع التحولات الإقليمية والدولية، عبر إعادة هيكلة القطاع الزراعي وتقويته كمصدر أولي للأمن الغذائي.

الدراسة السادسة: بعوينة سليمة (2013): بعنوان "أزمة الغذاء العالمية وتداعياتها على ارتفاع مستويات الفقر في الدول العربية"، نشرت في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، المركز الجامعي بتيبازة. ركزت الدراسة على تأثير الأزمة الغذائية العالمية على

ارتفاع نسب الفقر في الدول العربية، مبيّنة أن المشكلة ليست في ندرة الموارد، بل في سوء السياسات الزراعية، وضعف استغلال الإمكانيات المتاحة. كما اعتبرت أن أزمة الغذاء في جوهرها مسألة تنمية ترتبط بأنماط الإنتاج والاستهلاك والتوزيع، ودعت إلى إصلاحات هيكلية تعيد الاعتبار لسياسات غذائية عادلة وفعالة.

❖ الفجوة العلمية

تتجاوز الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة الاكتفاء بالتشخيص الوصفي الذي ميز البحوث السابقة، نحو تبني مقارنة استشرافية وتخطيطية تركز على تقييم فعالية الحوكمة الغذائية ومدى مرونة النظام الوطني في مواجهة الصدمات العالمية غير التقليدية، مع محاولة سد النقص في الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي المعتمد والمخرجات الميدانية، وتجاوز المقاربات الكلاسيكية للأمن الغذائي لصالح مفهوم السيادة الغذائية في سياق جيوسياسي متغير، مما يمنح هذه الدراسة قيمة مضافة في تعزيز قدرة المنظومة على الصمود والاستجابة الفعالة للتحديات الراهنة.

تاسعا: هيكل الدراسة

يستهل **الفصل الأول** بتقديم الإطار المفاهيمي للأزمة الغذائية والأمن الغذائي من خلال ثلاثة مباحث مترابطة، حيث يستعرض المبحث الأول التأصيل النظري للأزمة وإدارة الأزمات في أبعادها المفاهيمية والتطبيقية، ليتناول المبحث الثاني خصوصيات الأزمة الغذائية وتداعياتها المركبة عبر أبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ويختتم الفصل بمبحث ثالث يحلل الجدلية القائمة بين الأزمة الغذائية والأمن الغذائي، متجاوزا المفاهيم الكلاسيكية للوفرة والاستقرار نحو مفاهيم أعمق تتعلق بالسيادة والعدالة الغذائية، بما يهيئ القاعدة النظرية اللازمة لفهم تعقيدات الظاهرة.

أما **الفصل الثاني**، فيتمحور حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوصفه مدخلا منهجيا، ويتوزع على ثلاثة مباحث تبتدئ بالتأصيل النظري لمفاهيم الاستراتيجية والتخطيط وأبعادهما التنظيمية والوظيفية. وينتقل المبحث الثاني إلى تفصيل مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، بدءا من تحليل البيئة وتحديد الأهداف وصولا إلى تقدير البدائل، بينما يبرز المبحث الثالث القيمة المضافة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عبر استعراض أمثلة توضح دوره في تقليص الأضرار وتعزيز استمرارية الأداء، مقدما بذلك رؤية استشرافية تعيد صياغة العلاقة بين التخطيط والأزمة ضمن منظور مؤسسي طويل الأمد.

ينتقل **الفصل الثالث** إلى التحليل التطبيقي لوضعية الأمن الغذائي في الجزائر، حيث يستهل بمبحث أول يحدد المسببات البنوية للأزمات الغذائية، متبوعا بمبحث ثان يقيم نهج الدولة واستراتيجيات الإصلاح المعتمدة لمواجهة هذه الأزمات. وفي المبحث الثالث، يتم التركيز على سبل تحسين جودة وسلامة واستدامة النظام الغذائي، ليتوج الفصل بمبحث رابع يختبر فعالية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات من خلال تحليل سوت *SWOT* كأغودج تطبيقي، سعيا إلى تقديم نتائج استشرافية تساهم في بلورة رؤية وطنية أكثر فاعلية ومرونة.



الفصل الأول: الإطار النظري للآزمة الغذائية

والآمن الغذائي



تمهيد:

يشهد العالم المعاصر سلسلة من الأزمات المركبة التي لم تعد ذات طابع ظرفي، بل أصبحت تعبيراً عن اختلالات بنيوية تمس ركائز الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي. وتبرز الأزمة الغذائية في صدارة هذه الأزمات لما تمثله من تهديد مباشر للأمن الإنساني، ولما تكشفه من هشاشة في بنية النظام الغذائي العالمي القائم على التفاوت وعدم العدالة في التوزيع والإنتاج. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري شامل لفهم الأزمة الغذائية ضمن سياقها المفاهيمي والعملية.

من خلال ثلاثة مباحث مترابطة: يتناول **المبحث الأول** مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات في أبعادها النظرية والتطبيقية، ويتعرض **المبحث الثاني** لخصوصيات الأزمة الغذائية وأبعادها المتعددة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، في حين يركز **المبحث الثالث** على العلاقة الجدلية بين الأزمة الغذائية والأمن الغذائي، بمختلف مفاهيمه من الوفرة والاستقرار إلى السيادة والعدالة الغذائية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة وإدارة الأزمات

يشهد العالم اليوم تزايداً في الأزمات المعقدة التي تكشف هشاشة الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، وتعدّ الأزمة الغذائية من أبرزها. يهدف هذا الفصل إلى تطويعها نظرياً عبر ثلاثة مباحث: يتناول الأول مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات بوصفها لحظة تحول تكشف حدود المؤسسات، ويحلل الثاني الأزمة الغذائية كظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز نقص الموارد لتشمل اختلالات هيكلية، فيما يركز الثالث على العلاقة بين الأزمة الغذائية والأمن الغذائي من خلال مفاهيم الوفرة والسيادة والعدالة الغذائية. ويخلص الفصل إلى أن فهم الأزمات، خاصة الغذائية، يتطلب مقاربة شمولية واستباقية تتجاوز النماذج التقليدية في التحليل والإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

الأزمة ليست مجرد حادثة عابرة أو مشكلة بسيطة، بل هي حالة مفصلية تنشأ نتيجة تفاعلات معقدة تؤدي إلى تهديد جوهري لاستقرار النظام أو الكيان، سواء كان دولة، مؤسسة، أو حتى مجتمعاً، حيث تمثل الأزمات تحديات حقيقية تتطلب استجابات فورية ومركزة لمعالجتها أو التخفيف من تداعياتها.

أولاً: تعريف الأزمة

تمثل المقاربات النظرية لمفهوم "الأزمة" محاولات متعددة لرصد لحظة الانقطاع أو التحول الجذري التي تفرضها بعض الأحداث أو التغيرات على المنظومات السياسية، الاقتصادية، أو الاجتماعية. هذه التعاريف لا تختلف فقط في ألفاظها، بل تعكس أيضاً الخلفيات المعرفية والتخصصات العلمية التي ينتمي إليها أصحابها.

التعريف الأول: لشارلز هيرمان (Charles Hermann): أحد أبرز الباحثين في مجال السياسة الخارجية وصنع القرار، أن الأزمة هي "وضع تتفاقم فيه التهديدات الأساسية للمنظومة إلى درجة تتطلب اتخاذ قرارات مفاجئة وحاسمة ضمن ظروف تتميز بعدم اليقين وضيق الوقت"¹.

هذا التعريف يركز على البعد الإجرائي للأزمة، ويضعنا مباشرة أمام ثلاثة عناصر بنيوية: أولاً، وجود تهديد جوهري؛ ثانياً، الحاجة لقرارات عاجلة؛ وثالثاً، مناخ من الغموض ونقص المعلومات. في هذا الإطار، تتحول الأزمة إلى اختبار لقدرة النظام على التفاعل السريع والفعال، وغالباً ما تكون النتيجة إما تكيفاً ناجحاً أو انهياراً وظيفياً.

¹ Charles.F. Hermann, "International Crises: Insights from Behavioral Research", New York Free Press, 1972, p. 234.

التعريف الثاني: لجودن بريور وآخرون (Golden Pryor and ather's): "الأزمة هي سلسلة من الأحداث غير المتوقعة التي تدفع مجموعة أو فريقاً أو منظمة إلى دوامة المخاطر سريعة، وقد تترك آثاراً طويلة الأمد إذا لم تُعالج بسرعة وفعالية وكفاءة".¹

هنا يركز على فكرة فقدان السيطرة، وهو مفهوم جوهري في علم الإدارة ونظرية النظم، ويكشف عن التوتر بين الفعل والتوقع، بين التخطيط والواقع. الأزمة، في هذا التصور، ليست فقط تحدياً آتياً، بل تهديد لوجود الكيان ذاته، ما يستوجب إعادة صياغة الأولويات والموارد.

التعريف الثالث: لميتروف وبوتشن: عرفها على أنها "حالة تمزق، تؤثر على النظام كله، وتعيد فحص افتراضاته الأساسية، ومعتقداته الداخلية، وجوهر وجوده".²

من خلال التعريف السابق تأخذ الأزمة باعتبارها تجربة تمزق جذري تهز منظومة الفرد أو النظام بأكمله، حيث تؤثر هذه الحالة على البنية الكاملة للإدراك وتدفع إلى إعادة فحص الافتراضات الأساسية والمعتقدات الداخلية. بهذا المعنى، لا يقتصر الأمر على مراجعة أفكار سطحية، بل يمتد ليطل جوهر الهوية والوجود ذاته. تكمن قوة التعريف في إبرازه أن التحول المعرفي العميق لا يحدث إلا عبر أزمة أو اهتزاز يفتح المجال أمام إعادة بناء وعي جديد أكثر نقديّة وشمولية.

التعريف الرابع: لسيفر وآخرون: الأزمة: "حدث محدد، غير متوقع، وغير روتيني يهدد أهداف المنظمة".³

يبرز هذا التعريف أربعة عناصر أساسية: خصوصية الحدث، عنصر المفاجأة، خروجه عن الروتين، وارتباطه المباشر بتهديد الأهداف. ويحسب للتعريف بساطته وملاءمته للدراسات الإدارية لتمييزه الأزمة عن المشكلات اليومية. غير أن قصوره يتمثل في غياب البعد الزمني (الإلحاح وضيق الوقت) وكذلك إغفاله لعنصر الغموض في الأسباب والنتائج

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف الأزمة بأنها: حالة من الاضطراب المفاجئ والعميق الناتج عن تفاعلات معقدة، تؤدي إلى تهديد جوهري لاستقرار النظام وقدرته على الاستمرارية. وتحدث الأزمة عندما تتجاوز التحديات والضغوط الموارد التقليدية والقدرات المتاحة، ما يفرض تبني سياسات وإجراءات استثنائية لاستعادة التوازن وضمان البقاء.

¹ Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. "Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention". Journal of Management Policy and Practice, 15(1), 2014. P 78

² شرفه لباس، وبويطغان ليلي، "إدارة الأزمات - الأساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الحادي عشر، قسنطينة، 2018، ص 24.

³ Iftikhar Rehab, Momeni Khadijeh et Ahola, Tuomas, "Prise de décision en situation de crise lors des mégaprojets". Revue de la gestion moderne de projet (Journal of Modern Project Management), vol. 10, n° 1, janvier/avril 2022, Université de Tampere, Finlande, p. 35.

المطلب الثاني: مراحل الأزمة

تمثل الأزمة وفق الأدبيات المتخصصة ظاهرة ديناميكية لا تحدث فجأة، بل تمر عبر سلسلة من المراحل المتداخلة. وفهم هذه المراحل يُعدّ أساسياً لتحليل مسار الأزمة والتفاعل معها بفعالية. فالأزمة لا تقتصر على لحظة الانفجار، بل تبدأ بإشارات مبكرة، تليها مرحلة تصعيد حاد، ثم تأتي مرحلة الاحتواء أو إعادة التوازن.

يسعى هذا المطلب إلى تفكيك البنية الزمنية للأزمة، من خلال عرض أهم النماذج النظرية التي حددت مراحلها (مثل ما قبل الأزمة، لحظة الذروة، وما بعد الأزمة)، مع إبراز ما تتيحه كل مرحلة من فرص أو ما تفرضه من قيود. وتكمن أهمية هذا التحليل في كونه يوفر أساساً لفهم كيفية تطور الأزمات، ويساعد في بناء استراتيجيات استباقية وتدابيرية أكثر فعالية، خاصة في الأزمات المركبة كالأزمة الغذائية من هذا المنطلق سنتطرق لمراحل الأزمة بالتفصيل موضحين خصوصية كل مرحلة.

أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة

تمثل هذه المرحلة البداية الفعلية للأزمة، حيث يظهر لأول مرة مؤشر غامض أو حدث مفاجئ يثير إحساساً عاماً بوجود خلل يلوح في الأفق.¹ هنا يبدأ الشعور بالقلق واللايقين نتيجة انبثاق تهديد غير متوقع قد يكون محدوداً زمنياً أو ممتداً على مدى أبعد. غموض المعلومات في هذه المرحلة وصعوبة تحديد نطاق الخطر يجعلان عملية اتخاذ القرار عملية معقدة وغير مستقرة.

إن خطورة هذه المرحلة تكمن في كونها بمثابة "الجرس الأول" الذي ينذر بحدوث اختلال محتمل، فإذا لم تتمكن المؤسسة أو صانع القرار من الاستجابة بمرونة وسرعة، فإن الأزمة سرعان ما تتطور إلى مستويات أكثر تعقيداً. ومن هنا تأتي أهمية ما يُعرف في أدبيات إدارة الأزمات بـ القدرة الاستباقية (Proactive Capability)، أي رصد الإشارات الضعيفة والتعامل معها قبل أن تتحول إلى تهديد صريح.

ثانياً: مرحلة نمو واتساع الأزمة

بعد الميلاد، تدخل الأزمة مرحلة ثانية تتسم بالنمو والانتشار الأفقي والعمودي، حيث تتشابك العوامل الداخلية والخارجية وتزداد حدة الضغوط. في هذه المرحلة تصبح الأزمة ظاهرة ملموسة يتعذر تجاهلها، إذ تتطور إلى أبعاد اقتصادية، اجتماعية، أو حتى سياسية، تبعاً لطبيعتها.

¹ عبد الرحمن روابح، محمد عادل قسري، "استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والآمال"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص 435.

هنا يُختبر مدى جاهزية المؤسسة أو الدولة في تفعيل خطط الاستجابة المسبقة (*Contingency Plans*) والقدرة على احتواء التداعيات. وفي حال غياب المرونة المؤسسية أو محدودية الإمكانيات، فإن الأزمة تدخل مساراً متسارعاً نحو الذروة¹.

ثالثاً: مرحلة نضج الأزمة

تُعتبر هذه المرحلة الأخطر والأكثر حساسية، حيث يصل التوتر إلى ذروته ويتضاعف حجم التهديد بفعل تسارع الأحداث وتشابك العوامل المؤثرة. وفي هذا السياق، تصبح إدارة الوقت عنصراً محورياً، فكل تأخر في القرار يفاقم حجم الأزمة ويزيد من تعقيداتها.

وهنا تبرز خطورة ما يسميه الباحثون بـ الفجوة الإدراكية (*Perceptual Gap*)، أي الفجوة بين إدراك صانعي القرار لحجم التهديد وبين حقيقته الموضوعية².

رابعاً: مرحلة انفجار الأزمة

عندما تفشل محاولات الاحتواء وتتعاظم الضغوط، تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار أو الانفلات الكلي. هذه المرحلة تمثل "الذروة الحرجة". حيث تبرز الحاجة الملحة إلى قرارات جذرية وسريعة. وغالباً ما تتوافق مع انهيار بعض الهياكل التنظيمية أو فقدان السيطرة على جزء من النظام.

تتميز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف المعالجة بشكل كبير، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية. لذلك ينظر إليها الباحثون باعتبارها النقطة المفصلية التي تحدد مآل الأزمة: إما الانزلاق إلى كارثة ممتدة أو بداية الانفراج عبر إدارة حازمة وفعالة.

خامساً: مرحلة اختفاء الأزمة

لكل أزمة دورة حياة تنتهي إما بالاحتواء التدريجي أو بالزوال التام بعد أن تفقد الأزمة زخمها وقواها الدافعة. غير أن نهاية الأزمة لا تعني نهاية آثارها؛ فالتداعيات قد تبقى قائمة لفترة طويلة، سواء في صورة أزمات فرعية أو في شكل صدمات على مستوى الثقة المؤسسية.

وعليه، فإن هذه المرحلة تتطلب من صانعي القرار الانخراط في عملية ما بعد الأزمة، والتي تشمل:

1. تقييم شامل للأداء.

¹ عبد الرحمن روايح، محمد عادل قسري، "المرجع نفسه"، ص 435.

² عبد الرحمن روايح، محمد عادل قسري، "المرجع نفسه"، ص 435.

2. استخلاص الدروس والعبر.

3. إعادة بناء السمعة المؤسسية وإصلاح الثغرات البنوية¹.

بهذا المعنى، لا يُنظر إلى اختفاء الأزمة كحدثٍ نهائي، بل كمدخل لدورة جديدة من التعلم التنظيمي الذي يسمح بتحسين آليات المواجهة المستقبلية.

تظهر هذه القراءة أن الأزمة ليست حدثاً مفاجئاً فقط، بل هي مسار متدرج يمكن التنبؤ به من خلال رصد إشاراتة الأولى. والانتقال من مرحلة إلى أخرى يتوقف بدرجة كبيرة على توازن عاملين أساسيين: مرونة المؤسسة من جهة، وقدرتها على التعلم والتكيف من جهة أخرى. إن فهم دورة حياة الأزمة بهذا الشكل يمكن أن يشكل أداة استراتيجية لتفادي الانزلاق إلى الكارثة، وتحويل الأزمة—عند حسن إدارتها—إلى فرصة للتجديد المؤسسي.

الجدول رقم (1-1): يوضح مراحل الأزمة

المرحلة	الوصف الأساسي	الخصائص البارزة	المخاطر الرئيسية	أدوات الإدارة والتخطيط
ميلاد الأزمة	بداية ظهور مؤشر غامض أو حدث مفاجئ يثير القلق واللايقين	-إشارات أولية ضعيفة -غموض المعلومات -صعوبة -تحديد نطاق الخطر	تجاهل الإشارات المبكرة يؤدي إلى تفاقم الأزمة	1.الرصد المبكر 2.بناء القدرة الاستباقية 3.تحليل الإشارات الضعيفة
نمو واتساع الأزمة	تزايد العوامل المؤثرة وتحول الأزمة إلى ظاهرة ملموسة	-انتشار أفقي وعمودي -ضغوط اقتصادية/اجتماعية/سياسية -اختبار خطط الاستجابة	تسارع الأحداث مع غياب خطط احتواء كافية	1.تفعيل خطط الطوارئ 2.المرونة المؤسسية 3. تعبئة الموارد
نضج الأزمة	وصول الأزمة إلى قمة التعقيد والتوتر	-غياب وضوح الرؤية -تضارب الخطط الإدارية	قرارات متأخرة أو خاطئة تضاعف الخسائر	1.إدارة الوقت بصرامة 2.قنوات معلومات دقيقة

¹ قهواجي أمينة، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2015، ص 205.

3.تنسيق متعدد المستويات		-فجوة إدراكية بين الواقع وتصور صانع القرار		
1.قرارات جذرية وسريعة 2.إدارة أزمات صارمة 3.تدخل قيادي على أعلى المستويات	انزلاق نحو كارثة ممتدة أو فوضى	-انحياز جزئي للهياكل التنظيمية - فقدان السيطرة على أجزاء من النظام -تكاليف معالجة مرتفعة	الذروة الحرجة وفشل محاولات الاحتواء	انفجار الأزمة
1.إدارة ما بعد الأزمة 2.استخلاص الدروس 3.إعادة بناء السمعة والأنظمة	بقاء آثار طويلة المدى وعدم التعلم من التجربة	-تراجع الضغوط --بقاء بعض التداعيات (أزمات فرعية أو صدمات ثقة) -تقييم شامل للأداء	الخسار تدريجي أو زوال كامل للأزمة	اختفاء الأزمة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المرجعيات السابقة

يمكن القول إن فهم هذه المراحل يشكل قاعدة أساسية لإدارة الأزمات بشكل علمي وفعال، ومن خلال تحليل ديناميكيات كل مرحلة، يمكن تطوير استراتيجيات متخصصة تلائم طبيعة كل أزمة، مما يعزز قدرة النظام على التكيف والبقاء في مواجهة التحديات.

المطلب الثالث: إدارة الأزمات

ترتكز إدارة الأزمات على جوهر وظيفي أساسي يتمثل في الحد من الآثار السلبية المترتبة عن الأزمة، عبر التعرف المبكر على مصادر الخطر وتحديد التهديدات المحتملة، ثم التحضير والاستجابة لها بأقصى درجات الفعالية. إنها عملية متكاملة تشمل ليس فقط التدخل بعد اندلاع الأزمة، بل أيضاً الجاهزية المسبقة عبر تطوير أنظمة إنذار مبكر عالية الحساسية قادرة على التقاط المؤشرات الأولية، وتحليلها ضمن منظومة استباقية تسمح ببناء خطط وقائية واستجابات مرنة.

أولاً: تعريف إدارة الأزمات

تشكل الأزمات جزءاً لا يتجزأ من دينامية الحياة المعاصرة، إذ تعكس في جوهرها هشاشة الأنظمة وتعقد التفاعلات بين المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم اليوم، لم تعد الأزمات أحداثاً استثنائية بقدر ما أصبحت سمات مميزة لمرحلة تاريخية تتسم بعدم اليقين، فالعولمة، وثورة المعلومات، والتقلبات الجيوسياسية، وتغير المناخ،

كلها عوامل جعلت المجتمعات والمؤسسات أكثر عرضة للاختلالات المفاجئة، من هذا المنطلق سوف نتطرق لتعريف إدارة الأزمات من رؤى مختلفة.

التعريف الأول: ليرسون وكليز (Person & Clair, 1998) إدارة الأزمات بأنها عملية منهجية تهدف إلى الوقاية من وقوع أزمة داخل المنظمة، أو إلى التعامل المنظم مع الأحداث الناتجة عنها.¹

من خلال التعريف السابق تُعدّ إدارة الأزمات عملية منهجية تهدف إلى الوقاية من الأزمات والتعامل معها عند وقوعها، من خلال بعدين متكاملين: الاستباقي للرصد والتخطيط، والتفاعلي للحد من الأضرار واستعادة التوازن. ومع تطور المفهوم، أُدِّجَت فيه الأبعاد الاتصالية والإنسانية، ليصبح اليوم أداة استراتيجية أساسية لحماية المؤسسات والمجتمعات وضمان استمراريتها في مواجهة الأزمات المتسارعة.

التعريف الثاني: تيموثي كومبس (W.T. Coombs): تعرف إدارة الأزمات بأنها: العملية التي تهدف إلى تقليل الخطر والضرر الناتج عن الأزمات، وضمان استمرارية العمل من خلال استجابات سريعة ومدروسة تحد من الأضرار الاقتصادية والاجتماعية². يشير هذا التعريف إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تقليل تداعيات الأزمات سواء كانت مفاجئة أو متوقعة، من خلال استراتيجيات فعالة ومنهجية واضحة.

التعريف الثالث: لزيد منير عبوي: "إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات، والمعرفة، والوعي، والإدراك، والإمكانات المؤثرة، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة. أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها"³.

يركّز هذا التعريف على ثلاثة محاور أساسية: الطابع المنهجي الذي يجعلها عملية منظمة قائمة على التخطيط، والاستعداد والوعي كشرطين لفعالية الاستجابة، والتحليل العميق للأسباب الذي يحوّلها من مجرد استجابة آنية إلى عملية استراتيجية تهدف إلى معالجة جذور الأزمة وضمان استمرارية التعافي.

¹ Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). "Reframing crisis management". Academy of Management Review, 23(1), 59-76

² الصيفي حسن نيازي، "إستراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737: دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 4، العدد 1، ص 238.

³ العبوي زيد منير، "إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 21.

التعريف الرابع: ليليتجون ستيفن (1988) Littlejohn : "إدارة الأزمات مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث، وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، وتحاول استخدام أكثر الوسائل تحقيقاً للكفاءة الاقتصادية"¹.

من خلال التعريف يتضح ان إدارة الازمة عملية مرنة ومتجددة تتطلب قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات. فهو يبرز أولاً الديناميكية والمرونة كعنصرين أساسيين للاستجابة الفعالة، وثانياً الترابط بين إدارة الأزمة وتحقيق الأهداف بحيث لا تتوقف المهام بل تُدار ضمن استمرارية النشاط، وثالثاً الكفاءة الاقتصادية التي توازن بين الفعالية وتكاليف المواجهة. وتكمن أهمية هذا المنظور في إدراك أن الأزمات تُركب عملية اتخاذ القرار وتشوش الأولويات، مما يستدعي إدارة واعية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، ودقة المعلومات، وبناء أنظمة مرنة تضمن احتواء الأزمات وتقليل آثارها مع الحفاظ على استمرارية الكيانات.

وعليه نخلص الى ان إدارة الأزمات هي عملية استراتيجية منهجية وديناميكية تهدف إلى الوقاية من الأزمات والاستجابة الفعالة لها عبر التكامل بين التخطيط الاستباقي والرصد والتحليل من جهة، والتحكم المنظم والتعافي السريع من جهة أخرى. تقوم على الوعي المؤسسي، والجاهزية، واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين، مع التركيز على المرونة والكفاءة الاقتصادية لضمان استمرارية الأداء وتقليل الخسائر. إنها في جوهرها فنّ تحويل الموقف المهدّد إلى فرصة للتعلّم والتطور التنظيمي.

ثانياً: أهمية ادارة الازمة:

تعكس الأزمة في أبعادها الجوهرية، إفلاساً إدارياً بنوياً أو ظرفياً في آلية اتخاذ القرار²، غالباً ما يكون ناتجاً عن خلل في الهيكلة، ضعف في آليات الرصد، أو غياب المعرفة الكافية بطبيعة المتغيرات المحيطة. فالأزمة لا تُولد من الفراغ، بل تتغذى على فجوات إدارية مزمنة: سوء التقدير، نقص المعلومات، غياب الاستعداد، أو العجز عن التفكير ضمن منطق الاحتمالات والسيناريوهات.

وهنا تبرز أهمية إدارة الأزمات ليس فقط بوصفها أداة للرد على المخاطر، بل باعتبارها آلية استراتيجية لإعادة بناء الكفاءة التنظيمية. فالمؤسسات التي تجد نفسها عالقة في دوامة أزمات متكررة — نتيجة لصراعات داخلية أو خارجية، أو بسبب ضغط المنافسة في بيئة غير مستقرة — لا يمكنها النجاة ولا التقدم دون تبني إدارة علمية رشيدة للأزمات، تقوم على المعرفة المهيكلية، والتحليل الاستباقي، والتخطيط المحكم.

¹ عبد المجيد قدرى علي، "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 137.

² Sachs.Jeffery. D. "The Age of Sustainable Development", Columbia University Press, USA, 2015, p. 154.

إن ما يميّز المنظمات القادرة على تجاوز الأزمات عن غيرها، لا يكمن فقط في توفر الموارد أو السلطة، بل في امتلاكها لأرضية معرفية صلبة، مبنية على نظم معلومات متطورة، وقدرتها على تحويل البيانات إلى قرارات عملية، فالمعرفة هنا لم تعد عملية تكميلية بل أصبحت شرطاً وجودياً لفهم منطق الأزمات، وتفكيك بنيتها المعقدة، وترجمة أعراضها إلى مؤشرات قابلة للتدخل¹. وفي غياب هذا النمط من الإدارة العلمية – المعتمدة على التفكير الاستراتيجي والتخطيط بالمخاطر – تظل محاولات مواجهة الأزمات محكومة بردود أفعال جزئية وعشوائية، لا تفضي إلا إلى إطالة أمد الأزمة، أو إنتاج أزمات فرعية أكثر تعقيداً². من هذا المنطلق، تصبح إدارة الأزمات بوصلة حوكمة رشيدة، تقوم على:

❖ تشخيص الأزمة ضمن إطار تحليلي؛

❖ فهم الأسباب والروابط السببية؛

❖ تأطير التهديد ضمن أبعاده الزمنية والمجالية؛

❖ ثم تصميم استجابات تتلاءم مع قدرات المنظمة وسياقاتها.

إذ لا يمكن مواجهة أزمة من موقع العجز المفاهيمي أو التقني. فالعقلانية التنظيمية، في زمن الأزمات، تتجلى في مدى قدرة الكيان الإداري على ترجمة الموقف الفوضوي إلى سيناريوات عمل عقلانية، وتفعيل أدوات التدخل المناسبة في اللحظة المناسبة³.

وعليه: تكمن أهمية إدارة الأزمات في كونها تمثل الإطار العلمي والمنهجي الذي يحوّل المواجهة من ردود أفعال ارتجالية إلى استجابات استراتيجية منظمة. فهي تمكّن المؤسسات من فهم طبيعة الأزمة وأسبابها وسياقاتها، ومن تصميم تدخلات دقيقة تتناسب مع إمكاناتها وبيئتها. وبذلك تصبح إدارة الأزمات أداة حوكمة رشيدة تضمن تحويل المواقف الفوضوية إلى مسارات عقلانية للعمل، وتعزز الجاهزية والمرونة التنظيمية في مواجهة المجهول، مما يحدّ من تفاقم الأزمات ويمنع توليد أزمات فرعية أكثر تعقيداً.

ثالثاً: خطوات إدارة الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزمة إلى إدارة علمية ذات توجهات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات الساندة التي يتركز عليها في رسم حدود الأزمة، ونوضح فيما يلي خطوات إدارة الأزمة.

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

تمثل هذه المرحلة الخط الدفاعي الأول في إدارة الأزمات، إذ ترتبط بقدرة المؤسسة على تطوير آليات للرصد المبكر، قادرة على التقاط إشارات ضعيفة قبل أن تتفاقم لتتحول إلى أزمة صريحة. هذه الإشارات قد تكون داخلية مثل الانخفاض التدريجي في الإنتاجية، ارتفاع معدل الغياب، أو اضطراب في الانضباط الوظيفي، كما قد تكون خارجية مثل تغيير السياسات الحكومية، تزايد المنافسة غير المشروعة، أو وقوع كوارث طبيعية وأحداث أمنية.

¹ حامد عبد حمد الدليمي، "إدارة الأزمات في بيئة العولمة-حالة دراسية لإعادة إعمار الفلوجة في جمهورية العراق-"، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع، جامعة St. Clements، 2008/2007، ص ص 70-71.

² Sachs. Jeffery. D. "op. cit", P154.

³ Sachs. Jeffery. D. "The Age of Sustainable Development", Columbia University Press, USA, 2015, p. 154.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية

بعد التعرف على مؤشرات الخطر، تبدأ المؤسسة في تفعيل آليات الاستعداد الاستراتيجي. هذه المرحلة تعكس الانتقال من مجرد الرصد إلى التحضير العملي، حيث يتم بناء سيناريوهات متعددة للأزمة، وتحديد الإجراءات الوقائية اللازمة¹.

3. مرحلة احتواء الأضرار والسيطرة عليها

عندما تفشل التدابير الوقائية أو تنشب الأزمة بصورة مفاجئة، تدخل المؤسسة مرحلة التحكم في التداعيات المباشرة، وهي لحظة تتطلب قرارات سريعة ومرنة تقوم على إدارة دقيقة للموارد والمعلومات. في هذه المرحلة، تُنفَّذ مجموعة من الأنشطة المحورية تشمل عزل بؤرة الأزمة، والتدخل الفوري عبر فرق متخصصة، والسيطرة على التأثيرات الأولية، وضمان تواصل فعال مع الأطراف المعنية من موظفين، عملاء، وشركاء. وتكتسب هذه المرحلة أهمية قصوى لأنها تشكل نقطة التحول التي تحدّد ما إذا كانت الأزمة ستظل محدودة وقابلة للاحتواء أم ستتفاقم لتتحول إلى كارثة أوسع نطاقاً تمسّ سمعة المؤسسة واستقرارها الاستراتيجي².

4. مرحلة استعادة النشاط

بعد السيطرة النسبية، يصبح التوجه نحو إعادة المؤسسة إلى مسارها الطبيعي أو على الأقل إلى وضع مستقر. وتمثل هذه المرحلة في ترميم الخسائر، إعادة تنظيم العمليات، وضمان استمرارية الأنشطة الأساسية.

5. مرحلة التعلم

تمثل هذه المرحلة الذروة الفكرية والاستراتيجية في إدارة الأزمات، حيث تُحوّل الأزمة من تهديد إلى فرصة لتطوير القدرات المؤسسية.

وعليه فإن: إدارة الأزمات وفق هذا النموذج ليست مجرد عملية تفاعلية لمعالجة حدث مفاجئ، بل هي دورة تكاملية تبدأ بالرصد المبكر، مروراً بالاستعداد، فالاحتواء، وصولاً إلى الاستعادة والتعلم. هذا النموذج يجمع بين ثلاثة أبعاد متكاملة كما هو موضح في الشكل (1-1):

¹ قهواجي أمينة، "المرجع السابق"، ص 309.

² قهواجي أمينة، "المرجع نفسه"، ص 309.

الشكل (1-1): يوضح ابعاد إدارة الازمات



المصدر: من إعداد الطالبين

وبذلك، فإن الأزمة، بدل أن تكون تهديدًا وجوديًا للمؤسسة، تتحول إلى منعطف تعلّم وتحديد يعزز استمراريته وقدرتها التنافسية في بيئة سريعة التغير.

المبحث الثاني: ماهية الأزمة الغذائية

تُعدّ الأزمة الغذائية في العقود الأخيرة من أكثر الأزمات تعقيداً نظراً لتشابكها مع قضايا الأمن الإنساني، التغير المناخي، والنزاعات الجيوسياسية. لم تعد تُفسّر كعجز مؤقت في الإمداد، بل كمؤشر على اختلال هيكلي في النظام الغذائي العالمي، يتجلى في التناقض بين وفرة الإنتاج العالمي وصعوبة الوصول إلى الغذاء محلياً. هذا الخلل يتفاقم بفعل العوامل المناخية المتطرفة، والحروب، وتقلبات الأسواق، والاعتماد على الواردات، مما يجعلها أزمة متعددة الأبعاد ومرتبطة بالسياسات والعدالة التوزيعية. ومن ثم، تمثل دراستها خطوة أساسية لفهم تحولات الأنظمة الزراعية وأنماط الاستهلاك، وبناء استراتيجيات مستدامة وعادلة تعالج جذور الخلل الغذائي العالمي، خاصة في الدول النامية والمجتمعات الهشة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة الغذائية

تُعدّ الأزمة الغذائية من أبرز مظاهر الاختلال في النظام الاقتصادي والبيئي العالمي، إذ تكشف عن عجز متزايد في ضمان الوصول العادل والمستدام إلى الغذاء. فهي تعبّر عن فجوة بين وفرة الإنتاج من جهة، وضعف القدرة الشرائية وسوء التوزيع من جهة أخرى، مما يؤدي إلى تفاقم سوء التغذية والهشاشة الصحية لدى الفئات الأكثر ضعفاً. وتتداخل في نشأتها عوامل اقتصادية، مناخية، وجيوسياسية، تجعلها ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد تتجاوز مجرد نقص في الغذاء لتعبّر عن خلل في منظومة العدالة الغذائية والاستدامة.

أولاً: تعريف أزمة الغذاء

يشكّل الحديث عن الأزمة الغذائية مدخلاً لفهم أحد أبرز التحديات البنيوية التي تواجه العالم المعاصر، حيث لم يعد توفر الغذاء وحده كافياً لضمان الأمن الغذائي، بل أصبح الوصول إليه بشكل عادل ومستدام هو جوهر الإشكالية. ومع تفاقم التغيرات المناخية، واضطراب سلاسل الإمداد، وتزايد الفوارق الاقتصادية، برزت الأزمة الغذائية كظاهرة معقدة تعكس اختلالات عميقة في النظام الإنتاجي والتوزيعي العالمي. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري تحديد مفهومها بدقة، لفهم أبعادها المتعددة وآثارها على الأمن الإنساني والتنمية المستدامة.

التعريف الأول: عدم التوازن بين العرض والطلب: الأزمة الغذائية هي حالة تنتج عن اختلال التوازن بين الطلب والعرض على المواد الغذائية، بسبب زيادة الطلب من جهة وقصور الإنتاج من جهة أخرى¹.

¹ Kumar, Praduman, P. K. Joshi et Pratap S. BIRTHAL, " **Demand Projections for Foodgrains in India** ", Agricultural Economics Research Review, vol. 22, juillet-décembre 2009, p. 237

التعريف الثاني: خلل في منظومة الأسعار وإدارة الأسواق: الأزمة الغذائية هي وضع يتجلى في اضطراب نظام الأسعار وضعف إدارة الأسواق، بما يؤدي إلى صعوبات في التوزيع وسوء تخصيص الموارد الغذائية¹.

التعريف الثالث: ضغط الطلب ونقص المخزون: الأزمة الغذائية تتمثل في تزايد الطلب على المنتجات الغذائية مقابل انخفاض المخزونات الغذائية، ما يفاقم من حدة الأزمة ويجعلها مستمرة عبر الزمن².

بالنظر إلى هذه التعريفات مجتمعة، يتضح أن الأزمة الغذائية ظاهرة متعددة الأبعاد لا يمكن تفسيرها من زاوية واحدة. فهي من ناحية مشكلة اقتصادية مرتبطة بالعرض والطلب، ومن ناحية ثانية أزمة مؤسسية تعكس ضعف إدارة الأسواق، كما أنها متأثرة بالمتغيرات المناخية، وتنعكس في النهاية على شكل ضغوط على المخزونات الغذائية الاستراتيجية. هذا التداخل بين الأبعاد الاقتصادية، المؤسسية، البيئية والاستراتيجية يجعل من الأزمة الغذائية قضية بنوية تتطلب معالجة شاملة تدمج بين أدوات الاقتصاد والسياسات العامة والاستراتيجيات البيئية والتنمية.

ثانياً: تصنيف الأزمات الغذائية وأسبابها

تعدّ الأزمات الغذائية من أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المجتمعات المعاصرة، إذ تمثل انعكاساً مباشراً لاختلالات هيكلية في النظم الاقتصادية والبيئية والسياسية على حدٍ سواء. فالغذاء — بوصفه مورداً أساسياً لاستمرار الحياة والاستقرار الاجتماعي — أصبح في العقود الأخيرة محوراً لصراعات خفية وعلمية، تتقاطع فيها العوامل الطبيعية مع المصالح الجيوسياسية والأسواق المالية العالمية.

لقد أثبتت الوقائع التاريخية، من أزمة أسعار الغذاء سنة 2007-2008 إلى تداعيات جائحة كوفيد-19 والحروب الإقليمية في إفريقيا والشرق الأوسط، أنّ الأمن الغذائي لم يعد مجرد قضية تنموية، بل قضية أمن قومي وإنساني عالمي. فكل اضطراب في إنتاج الغذاء أو توزيعه يُمكن أن يتحوّل بسرعة إلى أزمة إنسانية واسعة، تُهدد الاستقرار الاقتصادي والسياسي للدول، وتعمّق هشاشة الفئات الاجتماعية الأكثر ضعفاً.

ومن هذا المنظور، يكتسي تصنيف الأزمات الغذائية أهمية بالغة، إذ يسمح بفهم طبيعة الأزمة وحدّتها ومصادرها، ويساعد في صياغة استجابات مناسبة لكل حالة. فالأزمات تختلف من حيث شدّتها بين حالات نقص مؤقت في الإمدادات، وأخرى حادة تصل إلى حدود المجاعة كما تتنوع من حيث أسبابها البنوية، بين تلك الناتجة عن النزاعات المسلحة، أو الكوارث المناخية، أو التقلبات الاقتصادية، أو الأوبئة الصحية.

¹ Global Network Against Food Crises & Food Security Information Network (FSIN), "Rapport mondial sur les crises alimentaires 2025 : Analyse conjointe pour de meilleures décisions", 2025. P1.

² هيثم عيسى عليوه زهران، "معالجة الأزمة الغذائية في مصر والوطن العربي"، مجلة روح القانون، كلية الحقوق، عين شمس، العدد 108، الجزء الثاني، مصر، 2023، ص 1265.

إنّ مقارنة الأزمات الغذائية وفق منظور تصنيفي وتحليلي ليست مجرد عملية وصفية، بل تمثل خطوة منهجية لتحديد الأولويات الاستراتيجية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد في مراحل الإنذار المبكر والاستجابة والتعافي. ومن ثمّ، فإنّ دراسة أنواع وأسباب الأزمات الغذائية تمثل مدخلاً أساسياً لفهم ديناميّة الأمن الغذائي في ظلّ عالم يشهد تزايد الترابط بين العوامل المناخية والاقتصادية والسياسية والبيئية، ما يفرض على الدول تبني سياسات وقائية واستباقية تُوازن بين الإنتاج الغذائي، العدالة الاجتماعية، والاستدامة البيئية.

1. تصنيفات الازمات الغذائية

تُعدّ أزمات الغذاء من أكثر الظواهر تعقيداً في مجال الأمن الغذائي، نظراً لترابطها المتعدد الأبعاد — البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. وإن من الضروري تصنيف هذه الأزمات من أجل فهمها ومن ثم تصميم استجابات تناسب مستوياتها. وفيما يلي تفصيل لنوعين رئيسيين من التصنيفات: أولاً بحسب الشدة، وثانياً بحسب الأسباب الكامنة.

❖ تصنيف أزمات الغذاء حسب الشدة

اعتمدت منظمات مثل منظمة الأغذية والزراعة (FAO) وبرنامج الأغذية العالمي (WFP) أطراً تصنيفية لقياس مدى حدة أزمة الغذاء، بما يساعد صناع القرار على تفعيل استراتيجيات الإغاثة أو التطوير وفق مستوى الخطر. من أبرز هذه التصنيفات¹:

- **أزمة غذائية معتدلة:** وهي حالة يبدأ فيها الأفراد أو الأسر بالشعور بعدم الاطمئنان تجاه توفر الغذاء أو تواجه صعوبات في الوصول إليه، لكنها لم تصل بعد إلى مستويات نقص حاد أو إلى تهديد مباشر للحياة.
 - **أزمة غذائية خطيرة:** تتضمن نقصاً غذائياً حاداً أو ارتفاعاً كبيراً في أسعار الغذاء أو في تكلفة الوصول إليه، الأمر الذي يُؤثر مباشرة على الفئات الأكثر ضعفاً من حيث التغذية أو القدرة المالية.
 - **أزمة غذائية في أقصى درجات الخطورة:** يشير مصطلح المجاعة أو «كارثة غذائية» إلى وضع يواجه فيه السكان نقصاً شديداً ومستداماً في الغذاء، مما يؤدي إلى معدلات سوء تغذية مرتفعة، وانحيار في سبل العيش، وإلى مخاطر مباشرة على الحياة) مثلما تشير معايير التصنيف IPC / CH المعتمدة دولياً.
- ففي هذه الحالة، لا يكون الحديث مجرد عن مشكلة مؤقتة وإنما عن تهديد شامل لنظام الغذاء والقدرة على الحصول عليه.

¹ European Commission, "**Knowledge Centre for Global Food and Nutrition Security**". (2023). Scientific Brief: Food Security and Food Crises – 06/2023. Brussels: European Commission.P2. Available at: <https://knowledge4policy.ec.europa.eu>

❖ تصنيف أزمات الغذاء حسب الأسباب

من جهة ثانية، يمكن النظر إلى التصنيف بحسب العوامل المسببة أو المحفزة للأزمة، وهو تصنيف يساعد في تحديد التدخل المناسب (وقائي مقابل علاجي). إليك أبرز الفئات:

- **الأزمات المرتبطة بالنزاعات والصراعات:** إذ تُعدّ الحروب، والاحتلال، والاضطرابات السياسية من المسببات المحورية لأزمات الغذاء؛ فهي تُعطل الإنتاج الزراعي، وتدمّر البنى التحتية الغذائية، وتُرهق نظم التوزيع، وتسبب في نزوح جماعي. وقد أشارت وثائق FAO إلى أن الأزمات الغذائية المطوّلة غالباً ما تتضمن نزاعاً، تدهوراً في سُبل العيش وضعف الوصول إلى الغذاء.¹
- **الأزمات الناتجة عن صدمات مناخية أو بيئية:** كالجفاف المتكرر، والفيضانات، والعواصف التي تدمر المحاصيل والماشية، وتغيّر أنماط الإنتاج الزراعي؛ فضلاً عن التأثيرات المتزايدة لتغيّر المناخ الذي يؤثر على الاستقرار الزراعي والمائي.²
- **الأزمات الاقتصادية – المالية:** حيث يؤدي ارتفاع أسعار الغذاء العالمية، أو انهيار قيمة العملة، أو ارتفاع تكلفة الطاقة والأسمدة إلى زيادة تكلفة الإنتاج الغذائي أو استيراده، مما ينعكس سلباً على أسعار الغذاء المحلية وقدرة الأسر الفقيرة على الشراء. فعلى سبيل المثال، أزمة أسعار الغذاء 2007-2008 كانت مدفوعة بعوامل متعددة بينها ارتفاع أسعار الطاقة والمضاربة.³
- **الأزمات المرتبطة بالمخاطر الصحية والوبائية:** كما برزت خلال جائحة كوفيد-19 التي عطّلت سلاسل الإمداد الغذائي، وأوقفت نقل العمال الزراعيين، وفرضت قيوداً تجارية أثّرت في توفر الغذاء. وأظهرت التقارير أن مثل هذه الأزمات يمكن أن تؤدي بسرعة إلى تفلّت الأمن الغذائي وإلى مستويات حادة من الانعدام.⁴

ثالثاً: اسباب الازمة الغذائية

لا يمكن فهم الأزمة الغذائية بمعزل عن تحليل أسبابها المتشابكة، فهي لا تختزل في اختلال بسيط بين العرض والطلب، بل تمثل نتيجة تفاعلية لعوامل طبيعية واقتصادية وسياسية واجتماعية تتقاطع لتنتج هشاشة هيكلية في النظام الغذائي. تتداخل

¹ Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023). **"The State of Food Security and Nutrition in the World 2023 (SOFI 2023): Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural-urban continuum"**. Rome: FAO. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3017en>

² Food and Agriculture Organization (FAO). (2022). **"The Impact of Disasters and Crises on Agriculture and Food Security 2021"**. Rome: FAO <https://www.fao.org/3/cb3673en/cb3673en.pdf>

³ World Bank. (2008). **"Rising Food and Fuel Prices: Addressing the Risks to Future Generations"**. Washington, D.C.: World Bank.

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/184931468137012826>

⁴ Knowledge4Policy (European Commission). (2021). **"Policy Insight: COVID-19 and Global Food Systems"**. Brussels : European Commission.

https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/covid19-food-systems_en

الأسباب الهيكلية طويلة المدى مثل التغير المناخي، وضعف السياسات الزراعية، والتفاوتات الاجتماعية مع الأسباب الظرفية كالنزاعات والصدمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية، لتشكّل شبكة معقدة من التأثيرات المتبادلة. وتكمن خطورة الأزمة في كونها نتاج منظومة مترابطة لا يمكن فصل عناصرها، حيث يؤدي كل خلل في أحد المستويات إلى اضطراب شامل يهدد الأمن الغذائي ويقوّض استدامته.

1. النزاعات وانعدام الأمن: الاقتصاد كرهينة للحرب

تُعد النزاعات المسلحة المحرك الأكثر فتكًا بانعدام الأمن الغذائي، إذ أثرت في عام 2024 وحده على 138.9 مليون شخص في 20 بلدًا. النزاعات لا تدمّر فقط البنية التحتية الزراعية كالأراضي وأنظمة الري والمخازن، بل تعطل أيضًا سلاسل القيمة من الإنتاج إلى النقل والتوزيع. الأثر الاقتصادي المباشر يتمثل في تراجع العرض الغذائي، بينما يؤدي النزوح الجماعي إلى خلق طلب مضاعف في مناطق أخرى، فتظهر فجوة حادة بين العرض والطلب.¹ كما يُفضي انهيار المؤسسات وضعف الدولة في ظروف الحرب إلى تفكك الأسواق وظهور اقتصاديات بديلة غير رسمية، تزيد من فوضى الأسعار وتوسع دائرة الفقر.

إلى جانب ذلك، يُمكن اعتبار النزاعات "مضاعفًا هيكليًا" للآزمات الأخرى: فهي تضعف قدرة الدول على الاستثمار في التكيف مع المناخ، وتفاقم هشاشة الاقتصاد أمام الصدمات المالية. وهذا يفسر لماذا تتصدر مناطق الصراع — مثل السودان، فلسطين، سوريا، واليمن — قوائم الدول الأكثر عرضة لانعدام الأمن الغذائي.²

2. الصدمات المناخية: بيئة غير مستقرة وسوق أكثر هشاشة

تشير البيانات إلى أن 96.1 مليون شخص في 18 بلدًا تأثروا مباشرة بالظواهر المناخية المتطرفة كالفيضانات والجفاف والتصحر. هذه الصدمات البيئية لا تقل خطورة عن النزاعات، لأنها تُضعف بشكل مباشر القدرة الإنتاجية للزراعة، وتؤدي إلى انخفاض المخزونات الغذائية وتراجع الصادرات.³

لكن الأثر الأعمق للمناخ يتجسد في كونه محركًا طويل الأمد للآزمات: فهو يغيّر أنماط الزراعة ويقوّض استدامتها، ويزيد من ندرة المياه العذبة، كما يدفع الدول إلى استنزاف مواردها في الاستيراد بدل الاستثمار في الحلول المحلية. والأهم أن الكوارث المناخية تمثل صدمة مزدوجة: فهي تقلص العرض عبر تدمير المحاصيل، وتزيد من تكلفة الإنتاج عبر ارتفاع أسعار المدخلات كالطاقة والنقل، مما يرفع الأسعار النهائية ويضاعف التضخم الغذائي.⁴

¹ Global Network Against Food Crises & Food Security Information Network (FSIN), " op. cit ", P12.

² Ibid., p12.

³ Ibid., p12.

⁴ Ibid., p12.

3. الأزمات الاقتصادية: القدرة الشرائية بين التآكل والعجز

تظهر البيانات أن 59.4 مليون شخص في 15 بلدًا عانوا من انعدام الأمن الغذائي نتيجة مباشرة للأزمات الاقتصادية. في هذا السياق، يتحول الغذاء من سلعة متاحة إلى سلعة "غير قابلة للوصول"، إذ تفقد الأسر القدرة الشرائية نتيجة التضخم، تدهور أسعار الصرف، وارتفاع البطالة.

من منظور الاقتصاد الكلي، الأزمات المالية تُقلص قدرة الحكومات على الاستيراد بسبب شح العملات الأجنبية، وتضعف من إمكاناتها على دعم السلع الأساسية. أما من منظور الاقتصاد الجزئي، فالأسر نفسها تعجز عن الوصول إلى الغذاء رغم توفره في الأسواق. وهنا تصبح الأزمة الغذائية ليست فقط أزمة عرض أو إنتاج، بل أيضًا أزمة طلب ناتجة عن العجز المالي للفئات الهشة.

4. التداخل بين المحركات: من التوازي إلى الحلقة المفرغة

ما يميز الأزمة الغذائية العالمية في صيغتها الحالية هو التشابك المعقد بين المحركات الثلاثة. فالنزاعات تضعف قدرة المجتمعات على مواجهة الصدمات المناخية، والتغير المناخي بدوره يضاعف الضغوط على الاقتصادات الهشة، بينما يفاقم الانكماش الاقتصادي احتمالات اندلاع اضطرابات اجتماعية جديدة.

هذا التداخل لا يخلق فقط أزمات مركبة، بل يطيل من أمدها. فبلد يعيش نزاعًا مسلحًا، ويعاني في الوقت نفسه من موجات جفاف أو فيضانات، سيكون أكثر عرضة لانحيار شامل في قطاعه الزراعي وموارده المالية¹. ويؤدي هذا الوضع إلى "حلقة مفرغة":

- ❖ صراع يؤدي إلى نقص الغذاء.
- ❖ نقص الغذاء يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية جديدة.
- ❖ الاضطرابات تعمق الأزمة الاقتصادية.
- ❖ الأزمة الاقتصادية تُضعف القدرة على التكيف مع المناخ أو إدارة الموارد.

وعليه فإن: الأزمة الغذائية العالمية ليست مجرد أزمة إنتاج زراعي أو توزيع غير عادل للموارد، بل هي أزمة نظام عالمي هش، تتفاعل فيه السياسة والاقتصاد والمناخ في دائرة مغلقة. ولكسر هذه الحلقة، لا بد من الانتقال من المقاربات الجزئية إلى رؤية كلية تجمع بين التدخلات الفورية والحلول الاستراتيجية طويلة الأمد، بما يضمن تحويل الغذاء من سلعة نادرة إلى حق مستدام.

¹ Ibid., p12.

رابعاً: المسببات البنيوية للأزمة الغذائية

رغم أن الأزمات الغذائية تبدو وكأنها تنفجر فجأة في لحظة زمنية معينة، إلا أن جذورها الحقيقية غالباً ما تمتد في عمق الزمن، وتتكوّن عبر تراكم اختلالات هيكلية طويلة الأمد داخل النظام الغذائي العالمي. فخلف الارتفاع المفاجئ للأسعار أو تراجع المخزونات، تكمن شبكة معقدة من العوامل الكامنة، تتفاعل بصمت قبل أن تصل إلى نقطة الانفجار.

هذه الأسباب البنيوية لا ترتبط فقط بنقص الإنتاج أو اضطراب الأسواق، بل تُعبّر عن أزمة أعمق في حوكمة الغذاء العالمية، حيث يتقاطع الخلل في العرض والطلب مع المضاربات المالية، والقيود التجارية، وارتفاع تكاليف الطاقة، وتزايد الاعتماد على الوقود الأحفوري. إن فهم هذه الديناميات ليس ترفاً نظرياً، بل شرط أساسي لبناء سياسات وقائية تتجاوز منطق التدخل بعد وقوع الكارثة.

1. الفجوة بين العرض والطلب

إن أحد أبرز جذور الأزمة يتمثل في اتساع الفجوة بين محدودية العرض وارتفاع الطلب العالمي. يعود ذلك إلى تراجع الإنتاج الزراعي بفعل التغير المناخي واستنزاف الموارد، مقابل تزايد استهلاك السكان في المدن الكبرى وتحول أنماط التغذية نحو منتجات أكثر كثافة في الموارد. هذه الفجوة البنيوية تولّد ضغطاً دائماً على الأسعار وتكشف هشاشة الأمن الغذائي العالمي¹.

2. تأثير الأسواق والمضاربة

علاوة على تراجع الإنتاج الزراعي، لعبت الأسواق المالية دوراً محورياً في تفاقم الأزمة الغذائية، إذ تحوّل الغذاء من مورد معيشي إلى أصل مالي خاضع للمضاربات. فمع التقلبات التي أعقبت الأزمات المالية العالمية، تدفقت رؤوس أموال ضخمة نحو قطاع السلع الزراعية، ما أدى إلى ارتفاعات غير مبررة في الأسعار وفصلها عن قيمها الإنتاجية الحقيقية. ونتيجة لذلك، أصبح الجوع في كثير من السياقات ليس ناتجاً عن ندرة المحاصيل، بل عن رهانات مالية تحوّل الغذاء إلى أداة ربح ومضاربة داخل اقتصاد افتراضي منفصل عن حاجات الإنسان الأساسية².

¹ القطامي فهد، "الطاقة الزراعية وأثرها على الأمن الغذائي في الوطن العربي"، مجلة البحوث الزراعية، 2012، ص 52.

² القطامي فهد، "مرجع سابق"، ص 59.

3. القيود التجارية وسياسات التصدير

اعتمدت العديد من الدول سياسات حمائية لحماية أسواقها الداخلية، كحظر التصدير أو فرض ضرائب مرتفعة عليه. ورغم وجاهة هذه الإجراءات من منظور وطني، إلا أنها زادت من اضطراب الأسواق الدولية وخنقت تدفق الغذاء عبر الحدود، مما فاقم الأزمة في البلدان المستوردة وأضعف العدالة في توزيع الموارد الغذائية¹.

4. الطاقة والوقود الأحيائي كعوامل مضاعفة

أصبحت أسعار الطاقة عنصرًا محددًا في تكاليف الغذاء. فكل ارتفاع في كلفة الوقود ينعكس مباشرة على عمليات الإنتاج والنقل والتخزين. وإلى جانب ذلك، أدى توسع إنتاج الوقود الأحيائي إلى تحويل جزء من الأراضي الزراعية من إنتاج الغذاء إلى إنتاج الطاقة، مما خلق منافسة غير عادلة على الموارد الزراعية ورفع أسعار المحاصيل الأساسية. وهكذا صار أمن الغذاء مرتبطًا بشكل وثيق بأمن الطاقة في علاقة تبادلية معقدة².

وعليه فإن: إن الأزمة الغذائية ليست حدثًا طارئًا، بل مخرجات مترابطة لاختلالات بنيوية في النظام الاقتصادي العالمي. وهي مرآة لفشل الحوكمة الغذائية الدولية في تحقيق توازن بين الإنتاج والاستهلاك، وبين منطق السوق وحق الإنسان في الغذاء. لذلك، فإن تجاوزها يتطلب تحولًا جذريًا من الاستجابة الظرفية إلى التخطيط الهيكلي، يقوم على العدالة الغذائية والسيادة الوطنية على الموارد.

المطلب الثاني: اثار الازمة الغذائية

تعد الأزمة الغذائية من أبرز التحديات التي تواجه العالم في الوقت الراهن. فقد أضرت بآلاف الأسر في العديد من البلدان، مما أسفر عن تدهور الأمن الغذائي، وزيادة معدلات الفقر، وتعميق فجوة اللامساواة الاجتماعية. هذه الأزمة لم تؤثر فقط على دول فقيرة، بل طالت حتى الدول ذات الاقتصادات المتقدمة. يمكن تصنيف الآثار الناتجة عن هذه الأزمة إلى عدة مستويات: اقتصادي، اجتماعي، صحي، وسياسي. في هذا البحث، سنتناول الآثار المترتبة على الأزمة الغذائية على المستويات العالمية والعربية والإفريقية، مع التركيز على الجزائر.

¹ القطامي فهد، "مرجع سابق"، ص 62

² بوعوينة سليمة، "أزمة الغذاء العالمية وتداعياتها على ارتفاع مستويات الفقر في الدول العربية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المركز الجامعي تيبازة، عدد 09 سبتمبر 2013، ص ص 319-320.

أولاً: الآثار الاقتصادية للأزمة الغذائية

تتجلى الأزمة الغذائية في المقام الأول في الارتفاع الحاد لأسعار السلع الأساسية مثل القمح والأرز والذرة، وهو ما ينعكس مباشرة على القدرة الشرائية العالمية. فعلى المستوى الدولي، يُعد ارتفاع الأسعار مؤشراً على اختلال عميق في توازن الأسواق، إذ يؤدي إلى تقلص حجم التجارة، اضطراب سلاسل الإمداد، وتزايد التضخم الغذائي. أما الدول المصدرة للغذاء، فتستفيد مؤقتاً من هذا الوضع عبر زيادة مداخيلها، لكنها تواجه في المقابل تقلبات مالية حادة واحتدام المنافسة على الموارد الزراعية والطاقة.

على الصعيد الإقليمي، تتأثر الدول النامية بشكل مضاعف، لأنها تعتمد إلى حد كبير على الاستيراد لتغطية حاجاتها الغذائية. يؤدي هذا الاعتماد إلى تآكل احتياطياتها من النقد الأجنبي وخلق حالة تبعية اقتصادية تجاه الأسواق العالمية والدول المصدرة، ما يُضعف سيادتها الغذائية ويجعلها رهينة لتقلبات الأسعار العالمية. ومع تفاقم هذه التبعية، يتسع عجز الميزان التجاري وتراجع القدرة على تمويل البرامج التنموية.

أما على المستوى الوطني، فإن انعكاسات الأزمة تمتد إلى البنية الاقتصادية الداخلية. إذ يؤدي ارتفاع الأسعار إلى زيادة الإنفاق الحكومي على الاستيراد والدعم الاجتماعي، ما يُثقل الميزانية العامة ويقلص الاستثمارات الموجهة نحو قطاعات حيوية كالبنية التحتية، التعليم، والصحة. كما يؤدي ضعف الاستثمار في الزراعة المحلية إلى فقدان فرص العمل واستمرار الفقر الريفي، مما يعمق فجوة التفاوت الاجتماعي ويحدّ من النمو المستدام.

إنّ المحصلة النهائية لهذه التفاعلات هي دائرة اقتصادية مغلقة: ارتفاع الأسعار يؤدي إلى تآكل القدرة الشرائية، فتزداد معدلات الفقر، ويتقلص الطلب الفعلي، ما يُضعف الإنتاج الزراعي المحلي ويُعيد تغذية الأزمة في شكل جديد. لذا، فإن مواجهة الأزمة الغذائية تقتضي تحولاً هيكلياً في السياسات الاقتصادية، يُعيد الاعتبار للزراعة الإنتاجية كقطاع استراتيجي، ويوازن بين مقتضيات السوق العالمية ومتطلبات الأمن الغذائي الوطني¹.

ثانياً: الآثار الاجتماعية للأزمة الغذائية

على الصعيد الاجتماعي، تشكل أزمة الغذاء عاملاً جوهرياً في تفكك النسيج المجتمعي وزيادة هشاشته. فالعجز عن تأمين الغذاء يرفع من معدلات التوترات الاجتماعية، ويُفقد الحكومات ثقة مواطنيها، مما يؤدي إلى ضعف التماسك الاجتماعي

¹ لونييس فارس، "واقع الأمن الغذائي في إفريقيا: البحث في الأسباب والآثار المترتبة عنه"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 653.

وتراجع روح المواطنة. وعندما يعجز الفرد عن تلبية حاجاته الأساسية، فإن أولوياته تنحصر في النجاة، وهو ما يقلص من استعداده للمشاركة في العمل الجماعي أو المساهمة في المصلحة العامة.

الأخطر من ذلك أنّ الجماعات المتطرفة والإرهابية تستغل هشاشة الأوضاع الغذائية كمدخل للتجنيد. فالأطفال والشباب المحرومون من الغذاء أو الخدمات الاجتماعية يصبحون فئة مستهدفة عبر الإغراء بتقديم وجبات، أموال، أو حتى حماية لأسرهم. هذه الممارسات، كما أظهرت تجارب تنظيمات مثل داعش وبوكو حرام، تؤدي إلى إعادة إنتاج العنف في المجتمعات الإفريقية، وترسخ دوامة انعدام الأمن الغذائي وعدم الاستقرار.

كما يرتبط انعدام الأمن الغذائي بظواهر اجتماعية أخرى مثل التسرب المدرسي، حيث يضطر الأطفال إلى ترك التعليم للمساعدة في توفير الغذاء أو العمل بأجر زهيد، ما يضعف رأس المال البشري ويعمّق الفجوة بين الأجيال. كما يؤدي إلى انتشار الفقر المتوارث، إذ تنتقل معاناة الجوع وسوء التغذية من الآباء إلى الأبناء، فتتكرس حلقة الحرمان الاجتماعي. إضافة إلى ذلك، فإن انعدام الأمن الغذائي يولد شعوراً دائماً بالهشاشة واليأس لدى الأفراد، ما يؤدي إلى زيادة معدلات الهجرة الداخلية والخارجية، ويخلق ضغوطاً ديمغرافية جديدة على المناطق المستقبلية. هذا النزوح لا يقتصر أثره على الاقتصاد فحسب، بل يهدد التماسك الاجتماعي ويثير صراعات على الموارد المحدودة¹.

ثالثاً: الآثار الصحية للأزمة الغذائية

تتمثل الآثار الصحية للأزمة الغذائية في زيادة معدلات سوء التغذية والأمراض المرتبطة بنقص الغذاء. على المستوى العالمي، أدى نقص التغذية إلى تزايد معدلات الأنيميا والكساح، خاصة في الأطفال والنساء الحوامل. فقد أشارت التقارير إلى أن نحو 250 مليون شخص حول العالم يعانون من نقص في الفيتامينات والمعادن الأساسية، مما يؤثر سلباً على صحتهم العامة².

يمكن تلخيص ما سبق في أن الأزمة الغذائية لم تعد تقتصر على ندرة الموارد، بل أصبحت أزمة صحة وجودية حياة تمس البنية الجسدية والاجتماعية للأفراد. فهي تنتج مفارقة مزدوجة بين فرط التغذية وسوءها، حيث تتجاوز السمّة ونقص التغذية في المشهد العربي والإفريقي. في هذا السياق، تمثل الحالة الجزائرية مثلاً على التحول من الجوع التقليدي إلى نقص غذائي نوعي يتجسد في انتشار الأمراض المزمنة وضعف المناعة، ما يجعل الأمن الغذائي اليوم قضية تنموية وصحية استراتيجية تتجاوز البعد الزراعي إلى أبعادها الاجتماعية والاقتصادية.

¹ لونيس فارس، "المرجع نفسه"، ص 653.

²FAO (Food and Agriculture Organization), "The State of Food Security and Nutrition in the World 2023", FAO, Italy, 2023, pp. 25.

رابعاً: الآثار السياسية للأزمة الغذائية

تساهم الأزمة الغذائية في إثارة التوترات السياسية على مختلف الأصعدة. على المستوى العالمي، تلعب أسعار الغذاء دوراً في تصاعد التوترات بين الدول المصدرة والمستوردة للغذاء. من أبرز الأمثلة على ذلك أزمة 2007-2008، حيث أدت الزيادات الحادة في الأسعار إلى احتجاجات شعبية في العديد من الدول مثل إندونيسيا ومصر. تؤدي هذه التوترات إلى زيادة الضغط على الحكومات لتوفير الغذاء بأسعار معقولة، مما يؤثر على استقرارها السياسي¹.

في العالم العربي، أثرت الأزمة الغذائية بشكل كبير على الحكومات. فالدول التي تعتمد على استيراد الغذاء تواجه تحديات كبيرة في تلبية احتياجات شعوبها. في بعض الحالات، تمثل الدعم الحكومي للغذاء والحبوب قضية مركزية في الحفاظ على الاستقرار الاجتماعي والسياسي. مثال على ذلك هو مصر، حيث أدت الارتفاعات في أسعار القمح إلى احتجاجات واسعة في عام 2011، مما ساهم في تفجر الربيع العربي.

في إفريقيا، أدت الأزمة الغذائية إلى تزايد الاحتجاجات الشعبية في بعض الدول مثل إثيوبيا والسنغال بسبب ارتفاع أسعار المواد الغذائية. كما أصبح الأمن الغذائي قضية رئيسية في الانتخابات السياسية، حيث يتنافس السياسيون على توفير حلول للأزمة².

في العقود الأخيرة، تجاوزت الأزمة الغذائية كونها مجرد نقص مؤقت في الإمداد لتصبح ظاهرة بنيوية متعددة الأبعاد، تنشأ من تداخل العوامل الطبيعية كالجفاف وتغير المناخ، والسياسية كالتزاعلات والهشاشة المؤسسية، والاقتصادية المرتبطة بالأسعار والأسواق العالمية، إضافةً إلى أسباب كامنة مثل السياسات الحمائية والتحويل إلى الوقود الأحفوري والاحتكار التجاري. هذه التفاعلات تؤدي إلى صعوبة الوصول إلى غذاء كافٍ ومغذٍ، مسببة سوء تغذية وانخفاض القدرة الشرائية وتهديد الاستقرار الاجتماعي والسياسي. لذلك، أصبح الأمن الغذائي ضرورة وجودية تتطلب إصلاحات هيكلية واستراتيجيات متكاملة تضمن العدالة والاستدامة وسيادة الدول على مواردها الغذائية.

¹ Nkosi, T, & Mlambo, J. "Agricultural Productivity and Food Security in Sub-Saharan Africa". African Economic Journal, University of Nairobi, Kenya, (2023,) pp. 45-50.

² Food and Agriculture Organization of the United Nations, African Union, World Food Programme, & United Nations Economic Commission for Africa. (2023). "Africa regional overview of food security and nutrition: Statistics and trends 2023". FAO. P2.

المبحث الثالث: الازمة الغذائية والأمن الغذائي

تعتبر الأزمة الغذائية ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، تنشأ نتيجة تداخل العوامل البيئية كالفيضانات والجفاف، مع الضغوط الاقتصادية مثل تقلبات الأسعار وارتفاع تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى الأزمات السياسية والنزاعات المسلحة التي تعطل سلاسل الإمداد. لم تعد هذه الأزمة مجرد نقص مؤقت في الغذاء، بل تشكل تهديداً مباشراً لاستقرار المجتمعات وصحة السكان، وقدرة الدول على تحقيق التنمية المستدامة. لذا، يتطلب التعامل معها تبني منظور شمولي يربط بين البيئة والسياسة والاقتصاد، ويستهدف وضع سياسات واستراتيجيات تعزز الأمن الغذائي وتكفل قدرة المجتمعات على الصمود أمام الصدمات المستقبلية.

المطلب الاول: مفهوم الأمن الغذائي

أصبح اليوم الأمن الغذائي من القضايا الجوهرية التي تشكل أحد مؤشرات استدامة الدول وقدرتها على صون حياة مواطنيها. فهو لا يقتصر على توفير الغذاء الكافي فحسب، بل يشمل ضمان الوصول المستمر إلى غذاء مغذٍ وآمن، قادر على تلبية الاحتياجات الأساسية للصحة والنمو والنشاط البدني. ويتعلق الأمر أيضاً بالقدرة على الصمود أمام الصدمات البيئية والاقتصادية والسياسية، وضمان توزيع عادل للموارد الغذائية بين مختلف الفئات والمناطق. من هذا المنطلق، يُنظر إلى الأمن الغذائي كعنصر استراتيجي متكامل يتداخل مع التنمية المستدامة والاستقرار الاجتماعي والسياسي، ويستدعي سياسات متوازنة بين الإنتاج المحلي، التجارة الدولية، وإدارة الموارد الطبيعية.

التعريف الأول: لفوزية غربي: يُعرّف الأمن الغذائي بأنه قدرة المجتمع على توفير الحاجات الأساسية من الغذاء لأفراده، وضمان الحد الأدنى من تلك الاحتياجات بشكل منتظم ومستدام¹.

يُشير هذا التعريف إلى أن المن الغذائي لا يتعلق فقط بتوفر الغذاء، بل بانتظامه واستمراريته، بحيث لا يتعرض الأفراد لانقطاعات تؤثر على حالتهم التغذوية أو تهدد أمنهم الغذائي في فترات الطوارئ أو التقلبات السوقية.

التعريف الثاني: لعبد الغفور إبراهيم: يُعرّف الأمن الغذائي أيضاً على أنه قدرة المجتمع على توفير مستوى مناسب من الغذاء لأفراده ضمن حدود دخولهم المتاحة، مع ضمان الكفاءة الغذائية خصوصاً لأولئك الذين لا يستطيعون تأمين غذائهم من خلال دخلهم الخاص².

هذا التعريف يركز على البعد الاجتماعي والاقتصادي للأمن الغذائي، حيث لا يكفي أن يكون الغذاء متوفراً في الأسواق، بل يجب أن يكون في متناول الجميع، خصوصاً الفئات الهشة.

¹ فوزية غربي، "الزراعة العربية وتحديات الأمن الغذائي: حالة الجزائر"، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2010، ص.52.

² عبد الغفور إبراهيم أحمد، "الأمن الغذائي: مفهومه وقياسه ومتطلباته"، دار أمانة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2016، ص. 15.

التعريف الثالث: لنادية احمد: أن الأمن الغذائي هو توفير احتياجات جميع سكان الدولة من السلع والمواد الغذائية بالكميات المطلوبة، وبأنواع المختلفة من الطعام والشراب، وفي الوقت المناسب، دون وجود مؤشرات تنذر بنقص متوقع مستقبلياً¹.

يبرز التعريف بعداً استشرافياً، حيث الأمن الغذائي ليس فقط استجابة للواقع الحالي، بل يتطلب استعداداً دائماً لتجنب الأزمات قبل حدوثها.

التعريف الرابع: للكبيسي: يتمثل الأمن الغذائي في استمرار توافر السلع الغذائية في الأسواق على امتداد فترة زمنية مستقرة، بما في ذلك امتلاك الدولة لمخزون استراتيجي من الغذاء يتيح لها مجابهة الطوارئ، ويمنع تعرضها للضغوط السياسية من قبل الدول المهيمنة على تجارة الغذاء. يُركّز هذا التصور على البعد الجيوسياسي والسيادي للأمن الغذائي، ويعكس أن الاستقلال الغذائي أداة للسيادة الوطنية².

التعريف الخامس: لعبد الخالق جودة: ان الأمن الغذائي هو حصول كل مواطن على احتياجاته الغذائية الضرورية طوال السنة دون حرمان، سواء عن طريق الإنتاج المحلي أو الاستيراد، مع الاعتماد على الموارد الذاتية ما أمكن³. يجمع هذا التعريف بين استدامة الغذاء وعدالة توزيعه، ويؤكد أن الحق في الغذاء يجب أن يكون شاملاً ومُتاحاً لجميع المواطنين على مدار العام.

التعريف السادس: لبن خضرة زهيرة: الأمن الغذائي الوطني هو قدرة الدولة على توفير الغذاء الكافي والمستدام لسكانها، سواء عبر الإنتاج المحلي أو من خلال استيراد المواد الغذائية، بما يضمن توازن العرض والطلب واستقرار الإمدادات. أما الأمن الغذائي الدولي فيشير إلى قدرة المجتمع الدولي أو مجموعات الدول على تأمين إنتاج أو توزيع السلع الغذائية الأساسية بشكل عادل ومستمر عبر الحدود، مع تنسيق الجهود لتقليل المخاطر الغذائية العابرة للحدود⁴.

وعليه فإن: الأمن الغذائي هو حالة تضمن تمتع جميع الأفراد بإمكانية الحصول على الغذاء الكافي والمغذي بشكل مستدام، سواء من خلال الإنتاج المحلي أو الاستيراد، بما يضمن تلبية احتياجات الجسم الأساسية للطاقة والنمو والصحة والنشاط اليومي، ويؤكد حق الإنسان في العيش بكرامة.

¹ نادية أحمد عمري، "النظام القانوني للأمن الغذائي العالمي بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د ط، عمّان، الأردن، 2014، ص. 37.

² عبد الجبار محسن ذياب الكبيسي، "تحديات الأمن الغذائي في الوطن العربي خلال القرن الحادي والعشرين"، دار أمانة للنشر والتوزيع، د ط، عمّان، الأردن، 2014، ص. 22.

³ عبد الخالق جودة، كريمة كريم، "الأمن الغذائي العربي: ثنائية الغذاء والنفط"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، 1 ط، قطر، 2015، ص. 33.

⁴ بن خضرة زهيرة، "الأمن الغذائي في الجزائر: التحديات والحلول"، مجلة القانون المقارن، المجلد 10، العدد 2، 2023، ص 32.

المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد الأمن الغذائي

يشكّل فهم مؤشرات وأبعاد الأمن الغذائي مدخلاً أساساً لتحليل درجة الاستقرار الغذائي داخل أي مجتمع، والقدرة المؤسسية على الاستجابة للتحديات المرتبطة بإنتاج الغذاء وتوزيعه والوصول إليه. فالأمن الغذائي، بوصفه مفهوماً مركباً، لا يُقاس بمعيار واحد، بل يتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد التكميلية التي تتقاطع مع المؤشرات الكمية والنوعية، والتي تسمح بتقدير مدى قدرة الأفراد على النفاذ إلى غذاء كافٍ، آمن، ومستدام، سواء من حيث التوفر أو الاستهلاك أو القدرة الاقتصادية أو الحوكمة.

أولاً: مؤشرات الأمن الغذائي

تعتبر مؤشرات الأمن الغذائي أدوات حيوية تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأمن الغذائي في المجتمعات والدول، حيث تساهم في تحديد درجة كفاية الغذاء المتاح، ومستوى الوصول إليه، واستدامة النظام الغذائي.

يمكن تصنيف مؤشرات الأمن الغذائي في خمس مجموعات رئيسية:

1. مؤشرات الركائز الأساسية

تمثل هذه المؤشرات النواة الأولى لفهم مدى توفر الغذاء وجودته على المستوى الصحي، وتشمل:

- ❖ نسبة النقص التغذوية: وهي مؤشر يعكس مدى كفاية النظام الغذائي لتلبية الاحتياجات الحرارية للسكان.
- ❖ نسبة انعدام الأمن الغذائي: التي تقيس حدة العجز في الحصول على الغذاء.
- ❖ نسبة السمنة: بوصفها الوجه الآخر لسوء التغذية، إذ قد يتعايش الجوع الخفي مع ظواهر التغذية المفرطة وغير المتوازنة¹.

2. مؤشرات التوفر

تركّز على قدرة الدولة على إنتاج أو توفير الغذاء، وتتضمن:

- ❖ إنتاجية القمح كمحصول استراتيجي حساس للأمن الغذائي.
- ❖ مؤشر الإنفاق الزراعي الذي يعكس مدى التزام الحكومات بتطوير القطاع الزراعي.
- ❖ الخسائر الغذائية في سلسلة الإنتاج والتوزيع.
- ❖ إمدادات الطاقة التغذوية للفرد.
- ❖ الاعتماد على واردات القمح كمقياس للتبعية الغذائية.

¹ خطاب ابتسام، فائزة محلب، "مؤشرات الأمن الغذائي في الجزائر"، مجلة ابن خلدون للابتكار والتنمية، المجلد 6، العدد 2، 2024، ص 86.

❖ المياه المستخدمة في الزراعة بوصفها مورداً حيوياً يرتبط مباشرة بقدرة الإنتاج.

3. مؤشرات الحصول

تعكس قدرة الأفراد والمجتمعات على الوصول إلى الغذاء اقتصادياً ولوجستياً، وتشمل:

- ❖ نسبة الفقر كعنصر أساسي يحد من القدرة الشرائية.
- ❖ نسبة الإنفاق الغذائي من الدخل، حيث يشير ارتفاعها إلى هشاشة الأسر أمام صدمات الأسعار.
- ❖ نسبة البطالة بما تعنيه من ضعف قدرة الأسر على تأمين الغذاء.
- ❖ مؤشر الأداء اللوجستي الذي يقيس كفاءة سلاسل الإمداد والنقل.
- ❖ معدلات التضخم وتأثيرها المباشر على أسعار السلع الغذائية¹.

4. مؤشرات الاستفادة

تتعلق بقدرة الأفراد على الاستفادة من الغذاء صحياً وتغذوياً:

- ❖ الحصول على مياه الشرب الآمنة.
- ❖ الوصول إلى شبكات الصرف الصحي.
- ❖ نسب التقزم والهزال عند الأطفال كمؤشرات حساسة على سوء التغذية.
- ❖ فقر الدم عند النساء، بما يحمله من انعكاسات على الصحة العامة والتنمية البشرية.

5. مؤشرات الاستقرار

تركز على مدى استدامة الأمن الغذائي، أي قدرة النظام الغذائي على الصمود أمام الصدمات:

- ❖ تغير المناخ كمؤشر طويل المدى يهدد الإنتاج الزراعي.
- ❖ مفارقات الأسعار وتقلباتها في الأسواق المحلية والعالمية.
- ❖ الاستقرار السياسي، إذ يشكل شرطاً لفعالية السياسات الغذائية.
- ❖ تقلبات الإنتاج الغذائي (مقاسة بالنتائج الزراعي للفرد أو بالسعرات الحرارية اليومية)
- ❖ تقلبات الإمداد الغذائي على مستوى السلة الغذائية².

¹ خطاب ابتسام، فائزة محلب، "المرجع نفسه"، ص 86-87.

² خطاب ابتسام، فائزة محلب، "المرجع نفسه"، ص 87.

ثانياً: أبعاد الأمن الغذائي

يتضح من التصنيف السابق أنّ الأمن الغذائي لا يمكن اختزاله في وفرة الغذاء فحسب، بل هو منظومة مترابطة تشمل البعد الكمي (الإنتاجية والإمدادات)، والبعد الاقتصادي (القدرة الشرائية والتوزيع)، والبعد الصحي (التغذية السليمة والاستفادة الفسيولوجية)، والبعد السياسي والبيئي (الاستقرار والسيادة الغذائية). لذا فإنّ أي تقييم جزئي للمؤشرات يظل قاصراً عن الإحاطة بحقيقة الوضع الغذائي للدول، مما يستوجب اعتماد منهج مقارن وشمولي يُبرز التفاعل بين هذه الأبعاد.

1. البعد الديمغرافي:

يمثل البعد الديمغرافي أحد الركائز الأساسية التي تؤثر في الأمن الغذائي على المستويين المحلي والعالمي. بداية، يعتبر الإنسان محور الأمن الغذائي لأنه المستفيد الأساسي منه، ووجوده الاجتماعي مرتبط بتحقيق احتياجاته الغذائية بشكل مستدام. تتضح أهمية البعد الديمغرافي من خلال التغيرات السكانية السريعة التي عرفها العالم، إذ بلغ معدل النمو السكاني ما يقارب 3% سنوياً خلال العقود الماضية، ما يضع ضغوطاً إضافية على الموارد الغذائية المتاحة.¹

كما أنّ التحولات في توزيع السكان نتيجة للهجرة الريفية إلى المدن قد أدت إلى اختلال في التوازن الزراعي، حيث تراجع الإنتاج الفلاحي في الريف لصالح التحضر المتزايد. هذه الظاهرة تعكس علاقة معقدة بين الإنسان والأرض، حيث أصبحت المدن تعاني من تحديات في تلبية الاحتياجات الغذائية المتزايدة، بينما فقد الريف الكثير من موارده البشرية الأساسية اللازمة للإنتاج الزراعي.² بالتالي، فإن التحدي الديمغرافي لا يقتصر فقط على عدد السكان، بل يشمل أيضاً نمط توزيعهم وتأثيراتهم على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى؛ فإن "التزايد الكمي للسكان رافقه تغيير جوهري في توزيع السكان بين الريف والحضر، فقد أدت الهجرة الريفية إلى المدن داخل البلد الواحد أو بين الدول العربية (الطالبة للعمالة)، إلى تزايد كبير لسكان المدن وحرمان القطاع الزراعي في هذه المناطق هذا يعني أنّ تأثير البعد الديمغرافي بالزيادة النوعية أو بالزيادة الكمية له تأثير غير محدود في الأمن الغذائي.

2. البعد الاقتصادي:

¹ سلاطينة بالقاسم، عرعور مليكة، "معالجة تصويرية لمفهوم الامن الغذائي وابعاده"، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 11.

² شعبان رأفت محمد إبراهيم، "ابعاد ومهددات الامن الغذائي المصري"، مجلة متخصصة في البحوث والدراسات القانونية، المجلد 17، العدد 8، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 2023، ص 2302.

يعتبر الاقتصاد العامل المحوري الذي يحدد مدى قدرة أي دولة على تحقيق الأمن الغذائي. يتجسد هذا البعد من خلال الإنتاج الزراعي الذي يتأثر بعوامل مثل رأس المال، العمالة، وتكنولوجيا الزراعة. تعتمد جودة وكمية الإنتاج الغذائي على التكامل بين هذه العوامل. على سبيل المثال، ظهرت الزراعة العضوية كأحد الحلول المستدامة التي تعتمد على تقنيات صديقة للبيئة، مثل دورات المحاصيل، والأسمدة العضوية، والطرق البيولوجية لمكافحة الآفات¹.

كما أن تكثيف الإنتاج الزراعي، الذي يشمل تعظيم الإنتاج لكل وحدة مساحة أو وحدة مياه، يعد من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز الأمن الغذائي. إلا أن ذلك يتطلب استثمارات كبيرة في رأس المال والموارد البشرية. يمثل الاقتصاد هنا نقطة التقاء بين إمكانيات الدولة واحتياجات السكان، حيث أن السياسات الاقتصادية التي تشجع على الاستثمار في القطاع الزراعي تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق التوازن بين العرض والطلب الغذائي.

بغرض الحصول على كميات كبيرة من الإنتاج الزراعي والمهم في هذه القضية أن تكثيف الإنتاج الفلاحي يدل على "تكثيف إنتاجية عنصر العمل ورأس المال من عوامل التكثيف الزراعي أي أنه تأثير متبادل بين العناصر الاقتصادية الثلاثة رأس المال اليد العاملة أو المورد البشري وأخيراً الأرض الزراعية بسعتها ونوعية الأرض فالأمن الغذائي اقتصادياً هو عملية تتداخل فيها عناصر عدة منها الثلاثة الأساسية المذكورة².

3. البعد السياسي:

تعتبر الدولة الجهة المعنية بتأمين الغذاء للمجتمع بكل أفراد وجماعته دون استثناء ويكون ذلك من خلال جملة القرارات الصادرة عنها التي تجسد إرادتها المسؤولة لتحقيق هذا الهدف الأمن الغذائي الذي أصبح المخرج الوحيد للدول الفقيرة- من الأزمات التي تعاني منها خاصة النقص الغذائي أو المجاعة، لذا فإن التكامل السببي بين ما تسهم به الدولة من يد عاملة و رأس مال للقطاع الزراعي باعتبارها أبعاداً اقتصادية للحصول على إنتاج كبير وعلى الجودة الغذائية من جهة ومن جهة أخرى جملة القرارات والإجراءات الموحدة و المتكاملة لإزالة المشاكل التي تعيق التنمية بصورة عامة والتنمية الزراعية على وجه الخصوص. إن تدخل الدولة لا يكون باحتكار القطاع الزراعي وكل روافده بقدر ما يكون تدخلها بإعطاء فرصة للشعب بممارسة هذا النشاط ورعايته بالتخطيط وفتح أسواق داخلية وخارجية لترويج السلع والتبادل الدولي. و بالتالي تأمين ما يحتاجه الشعب أو ينقصه من جهة و من جهة أخرى، إعطاء قيمة الأرض، العمل فيها والعامل بها، وتحقيق تدخل الدولة العقلاني، المقبول والملائم للأمن الغذائي بإجراء " التحولات السياسية الجذرية بتكريس الديمقراطية وفسح الطريق أمام الشعوب للتأثير بالطرق الديمقراطية في القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المصرية و في طرق تنفيذها ومتابعتها كلما استدعى ذلك الوضع

¹ شعبان رأفت محمد إبراهيم، " المرجع نفسه"، ص 2302.

² سلاطنة بالقاسم، عرعور مليكة، " المرجع السابق"، ص 12.

السياسي الراهن للبلاد والعلاقات الدولية الخارجية، والأهم في قضية الأمن الغذائي أن يكون للدولة المتبينة فكرة الأمن الغذائي " سياسة شعبية فلاحية.

4. البعد الثقافي:

يعكس موقف الأفراد والمجتمع تجاه الأرض والعمل الزراعي، ويحدد مدى التزامهم بالمحافظة على الإنتاج المحلي. فالقيم والمعتقدات المرتبطة بـحب الأرض واحترام العمل الفلاحي تمنح الفلاح دافعية قوية للاستثمار في الزراعة، وتحقيق إنتاج مستدام يضمن توفير الغذاء للسكان. ولا يقتصر دور البعد الثقافي على الأفراد فقط، بل يمتد إلى استراتيجيات الدولة، التي ينبغي أن تشجع المشاركة الشعبية من خلال توفير الدعم اللازم للفلاحين وتهيئة بيئة مناسبة لممارسة النشاط الزراعي بحرية، وتطوير أساليب مبتكرة لتخزين وتوزيع الغذاء بما يتناسب مع خصوصيات المجتمع وثقافته. إن تعزيز الثقافة الغذائية والتقدير المجتمعي للعمل الزراعي يحد من الهدر ويزيد من الاستفادة من الموارد المحلية، ويعمل بالتوازي مع الأبعاد الاقتصادية والسياسية والديمقراطية، ما يسهم في استقرار منظومة الأمن الغذائي وتقليل الاعتماد على الواردات الخارجية.

المطلب الثالث: ركائز الأمن الغذائي، مستوياته والتزامات الدولة لتحقيقه

إن الأمن الغذائي يمثل ركيزة أساسية لاستقرار الدولة وسيادتها، إذ لا يقتصر على تلبية الحاجات اليومية، بل يشمل بناء قدرة المؤسسات على إنتاج الغذاء وتوزيعه وضمان الوصول إليه لجميع الفئات. يتجسد في مستويات متعددة، من الأمن الغذائي المطلق القائم على الاكتفاء الذاتي، إلى الأمن النسبي الذي يوازن بين الإنتاج المحلي والاستيراد، وصولاً إلى الأمن المحتمل الذي يركز على نوعية الغذاء وكفاءته الصحية. تحقيق هذا الأمن يتطلب تنسيقاً بين الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، عبر سياسات وطنية واضحة، استثمارات مستدامة، شبكات حماية للفئات الهشة، وإدارة رشيدة للموارد. تجارب دول مثل المغرب ومصر وإثيوبيا تظهر أن الأمن الغذائي يتحقق من خلال استراتيجيات عملية واستثمار طويل المدى، بينما يفتح التحول الرقمي والزراعة الذكية آفاقاً جديدة لتعزيز الكفاءة والاستدامة، مؤكداً أن الأمن الغذائي مشروع وطني شامل لا يقل أهمية عن التعليم أو الصحة أو الدفاع.

أولاً: ركائز الامن الغذائي

يمثل الأمن الغذائي حجر الأساس لاستقرار الدولة والمجتمع، حيث تقوم ركائزه المترابطة على ضمان وفرة الغذاء، العدالة في توزيعه، جودة وسلامة المنتجات، واستدامة الموارد. إن الاهتمام المبكر بهذه الركائز يتيح للدول مواجهة الأزمات، تقليل التبعية الخارجية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات سيادية. كما يوضح أن الأمن الغذائي ليس مجرد مسألة كمية، بل مشروع شامل يتطلب سياسات واستراتيجيات طويلة المدى تجعل الغذاء عاملاً محورياً في التنمية المستدامة وحماية سيادة الدول.

1. التوافر وسهولة الوصول

التوافر يشير إلى الكميات الإجمالية من الغذاء المنتج محلياً أو المستورد من الخارج. غير أن مجرد وجود كميات كافية على المستوى الوطني لا يعني بالضرورة تحقيق الأمن الغذائي، إذا لم يكن الأفراد قادرين على الوصول إليها فعلياً ويعتمد هذا التوافر على الأبعاد الآتية:¹

- ❖ البعد الاقتصادي: يتحدد عبر القدرة الشرائية للأسر، ومدى تأثرها بالأسعار وتقلبات السوق.
- ❖ البعد الجغرافي: يُترجم في قرب أو بُعد نقاط التوزيع عن التجمعات السكانية، ودرجة تطور البنية التحتية (الطرق، النقل، شبكات التبريد والتخزين).
- ❖ البعد السياسي والاجتماعي: يتمثل في السياسات العامة للتوزيع والدعم، والتي قد تعزز العدالة الاجتماعية أو تُكرّس التفاوتات.

من هنا، فإن التوافر وحده يظل قاصراً إذا لم تُصاحبه عدالة في الوصول، وهذا ما يجعل الأمن الغذائي مسألة حوكمة وسياسات بقدر ما هو مسألة إنتاج.

2. استقرار المعروض

الاستقرار يشكّل خط الدفاع الثاني في منظومة الأمن الغذائي، إذ يعبر عن قدرة النظام الغذائي على مواجهة الصدمات:

- ❖ صدمات طبيعية: مثل الجفاف، الفيضانات، والاحتباس الحراري الذي يؤثر في دورات الإنتاج.
 - ❖ صدمات اقتصادية: كالأزمات المالية أو تقلبات أسعار الطاقة التي تؤثر على الواردات في الدول غير المنتجة.
 - ❖ صدمات سياسية: مثل النزاعات والحروب والعقوبات الاقتصادية، والتي قد تعطل سلاسل الإمداد.
- الحل يكمن في بناء مخزونات استراتيجية تكفي لعدة أشهر، وتنويع مصادر الاستيراد، وتعزيز التكامل الإقليمي والدولي. فالاستقرار ليس محلياً فقط، بل هو وظيفة النظام العالمي للتجارة والأمن الغذائي.²

3. سلامة الغذاء وجودته

انتقل التفكير في الأمن الغذائي من التركيز على الكم إلى الانتباه إلى الكيف. لم يعد هدف السياسات هو مجرد إشباع البطون، بل ضمان أن يكون الغذاء صحياً وخالياً من الملوثات ومطابقاً للمواصفات.

¹ Washington, Haydn; Lowe, Ian; Kopnina, Helen. " **Why do society and academia ignore the scientists' warning to humanity on population** ", Journal of Futures Studies, vol. 1, 2023, p. 2.

² Ibid., p.2

- ❖ البعد الصحي: يتعلق بمكافحة الأمراض المنقولة عبر الغذاء، وضبط استخدام المبيدات والأسمدة الكيماوية.
- ❖ البعد البيئي: يتجلى في مراقبة أثر الإنتاج على التربة والمياه والتنوع البيولوجي.
- ❖ البعد التغذوي: يشمل الموازنة بين البروتينات والكربوهيدرات والفيتامينات لضمان نظام غذائي متكامل.

وهذا البعد عُرف بمصطلح "أمان الغذاء"، الذي يربط بين جودة السلع وصحة المستهلكين واستدامة البيئة.

4. الاستخدام الأمثل

الاستخدام لا يقف عند حدود الاستهلاك المباشر، بل يشمل الطريقة التي تُستعمل بها الموارد الغذائية داخل الأسرة والمجتمع.

- ❖ قد تهدر كميات كبيرة من الغذاء بسبب ضعف تقنيات التخزين أو غياب الوعي الاستهلاكي.
- ❖ كما أن الفوارق الاجتماعية قد تجعل بعض الفئات تستهلك أطعمة غير متوازنة غذائياً رغم وفرة المعروض.

وبالتالي، فإن الاستخدام الأمثل يعنى بالتربية الغذائية، وتحسين سلوكيات الاستهلاك، وضمان الحد الأدنى من السرعات الحرارية (2500 سعرة للفرد يومياً)، بما يضمن الصحة العامة والإنتاجية¹.

ثانياً: مستويات الأمن الغذائي

إن مستويات الأمن الغذائي المتباينة التي تعكس طبيعة المقاربة التي تتبناها الدول. فهناك مستوى ينظر إليه على أنه مثالي، وهو الاكتفاء الذاتي التام عبر الإنتاج الوطني، غير أنه يظل صعب المنال في ظل العولمة وتداخل الأسواق. في المقابل يبرز مستوى أكثر عملية يتمثل في تحقيق الأمن الغذائي النسبي، حيث يصبح الهدف هو ضمان التدفق المنتظم للغذاء سواء من الإنتاج المحلي أو عبر الاستيراد، شريطة تأمين استقرار العرض وحماية المستهلك. وبأني بعد ذلك مستوى ثالث أكثر شمولاً، يركز على البعد النوعي لا الكمي فحسب، وهو الأمن الغذائي المحتمل، الذي يقيس قدرة الغذاء المتاح على تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة وأداء أدوارهم الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة. هذه المستويات، حين تُوضع في الاعتبار، تكشف أن الأمن الغذائي ليس معادلة ثابتة، بل مسار متعدد الأبعاد يرتبط برؤية الدولة واستراتيجياتها في مواجهة تحديات الداخل وضغوط الخارج.

1. الأمن الغذائي المطلق

يقصد به قدرة الدولة على تحقيق الاكتفاء الذاتي الكامل من الغذاء عبر إنتاج محلي يغطي جميع حاجات السكان من السلع الأساسية، سواء من الحبوب أو اللحوم أو الألبان أو الخضار والفواكه. هذا المستوى يبدو مثاليًا لأنه يوفر للدولة استقلالية

¹ بكدي فاطمة، حمدي رابع، "الأمن الغذائي والتنمية المستدامة"، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2011، ص 40.

سيادية ويجنبها التبعية للأسواق الخارجية، خصوصاً في أوقات الأزمات الدولية مثل النزاعات المسلحة أو اضطرابات سلاسل التوريد. غير أن تحقيق الأمن الغذائي المطلق يواجه صعوبات كبيرة في ظل العولمة، حيث تتشابك الاقتصاديات وتتداخل سلاسل الإنتاج عبر الحدود.¹ فقلة من الدول فقط قادرة على بلوغ هذا المستوى (كالدول الزراعية ذات المساحات الشاسعة والموارد المائية الغزيرة). في المقابل، بالنسبة للدول ذات الموارد المحدودة أو المناخ القاسي، يصبح السعي إلى الأمن الغذائي المطلق مكلفاً وغير واقعي، وقد يؤدي إلى هدر الموارد بدلاً من استثمارها في قطاعات أخرى منتجة.

2. الأمن الغذائي النسبي

يتحقق عندما تتمكن الدولة أو مجموعة من الدول من توفير السلع الغذائية للسكان بشكل مستمر سواء عبر الإنتاج المحلي أو عبر الاستيراد. ويعدّ هذا المفهوم أكثر واقعية ومرونة في السياق العالمي الراهن، حيث يعتمد أغلب الاقتصاديات على التكامل التجاري لتأمين احتياجاتها. فالدول التي تفتقر إلى المياه مثلاً تستورد الحبوب بدلاً من إنتاجها محلياً بكلفة عالية، بينما تصدر منتجات أخرى تحقق لها موارد مالية.

الأمن الغذائي النسبي يقوم إذن على فكرة تنويع مصادر الإمداد وتجنب الاعتماد المفرط على مصدر واحد، بما يقلل من المخاطر المرتبطة بالتقلبات الدولية. كما أن هذا المستوى يتيح للدول بناء تحالفات إقليمية (كما في الاتحاد الأوروبي أو مجلس التعاون الخليجي) لخلق سوق غذائية مشتركة تضمن قدرًا أكبر من الاستقرار.²

3. الأمن الغذائي المحتمل

يركّز هذا المستوى على قدرة الدولة على توفير غذاء كافٍ للفرد يمكّنه من أداء أنشطته اليومية والإنتاجية بكفاءة عالية. لا يتوقف الأمر هنا عند الكميات المنتجة أو المستوردة، بل يتعدى ذلك إلى جودة الغذاء وتوازنه، وإلى آليات توزيعه واستخدامه داخل المجتمع.

يرتبط الأمن الغذائي المحتمل بعوامل عديدة مثل:

- ❖ الإنتاج المحلي والتخزين الفعّال لضمان مواجهة فترات العجز.
- ❖ التجارة الخارجية لتلبية الطلب في فترات الذروة.
- ❖ الدعم الأسري والمجتمعي في حالات الأزمات.
- ❖ السياسات الاجتماعية التي تقلل من الفجوات بين الطبقات في الوصول إلى الغذاء.

¹ سنكر عيسى، سردار عثمان، "تحليل مؤشرات الأمن الغذائي في إقليم كردستان العراق للمدة 2010-2020"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 78، 2023، ص 316.

² أسامة محمد، "البصمة المائية للإمارات العربية المتحدة: مؤشر أمن الماء والغذاء"، أي-كتب، الطبعة الأولى، لندن، 2016، ص 62.

هذا المستوى يُظهر أن الأمن الغذائي ليس قضية أرقام وإحصاءات فقط، بل هو أيضاً قضية كفاءة اقتصادية وعدالة اجتماعية¹.

ثالثاً: التزامات الدولة لتحقيق الأمن الغذائي

من أجل ضمان استقرار واستدامة الأمن الغذائي في كل الظروف، تقع على عاتق الدولة مجموعة من الالتزامات الإستراتيجية، من أبرزها:

1. توفير بيئة سياسية واجتماعية مستقرة:

تحقيق الأمن الغذائي يتطلب سلاماً داخلياً واستقراراً مؤسسياً، إذ لا يمكن لبرامج التنمية الزراعية أو الاقتصادية أن تنجح في بيئات يسودها النزاع أو عدم اليقين السياسي. كما أن القضاء على الفقر وإرساء العدالة الاجتماعية شرط أساسي لتمكين جميع الفئات من الوصول إلى الغذاء.

2. وضع وتنفيذ سياسات اقتصادية شاملة:

تشمل هذه السياسات دعم الفلاحين والمزارعين عبر تسهيلات مالية وتقنية، تطوير أسواق محلية عادلة، وتبني استراتيجيات تسعير تراعي القدرة الشرائية للمواطن. كما يتطلب الأمر سياسات تجارية ذكية تؤمّن استيراد السلع الحساسة من أسواق متنوعة، وتقلل من المخاطر المرتبطة بالاحتكار العالمي.

3. تبني استراتيجية زراعية مستدامة:

الاستدامة عنصر محوري، فهي تضمن استمرار الإنتاج دون استنزاف الموارد الطبيعية. يشمل ذلك تحسين إدارة المياه، استخدام التكنولوجيا الزراعية الحديثة، الحد من الفاقد الغذائي، وتشجيع الزراعة البيولوجية التي تراعي البيئة وتقلل من المخاطر الصحية².

¹ عادل أحمد بنشاق، "مستقبل تحلية المياه في دول الخليج والعالم العربي"، ضمن: حتى لا يعطش الخليج: المياه والتنمية في الخليج، منتدى التنمية الخليجي، 2016، ص 6.

² سفيان عكرو، "الأمن الغذائي: إشكالية تحديد المفهوم والأبعاد"، مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 2، 2022، ص 57.

4. تعزيز ديناميكية الدول لمواجهة الكوارث:

الأمن الغذائي يرتبط أيضًا بقدرة الدولة على التعامل مع الصدمات المفاجئة مثل الجفاف، الفيضانات، الجوائح، أو الأزمات الاقتصادية. لذلك، من الضروري بناء مؤسسات قادرة على الاستجابة السريعة وتوفير الاحتياجات الطارئة، مع دعم خطط طويلة المدى تضمن المرونة والقدرة على التعافي¹.

¹ سفيان عكرو، "المرجع نفسه"، ص 57.

خلاصة الفصل:

يبيّن الفصل أنّ الأزمة الغذائية لا تختزل في اختلال ميزان العرض والطلب، بل هي انعكاس لتحولات عميقة في النظام الغذائي العالمي. فمنذ النصف الثاني من القرن العشرين، ومع صعود العولمة الاقتصادية وتوسع الأسواق، لم يعد الغذاء مجرد منتج زراعي مرتبط بدورة الإنتاج التقليدية، وإنما أصبح عنصرًا استراتيجيًا يتأثر بالتقلبات الجيوسياسية، بالصدمات المناخية، وبحركة رأس المال الدولي. هذا التحول يفرض على الدراسات النظرية النظر إلى الأزمة الغذائية كبنية لا كحدث، بما يعني أنّها ليست طارئة بقدر ما هي جزء من مسار تاريخي طويل يعبر عن هشاشة المنظومة الاقتصادية والاجتماعية في حد ذاتها.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الركائز الأربع للأمن الغذائي التي أرسّتها الأدبيات الاقتصادية والاجتماعية (الإتاحة، الوصول، الاستفادة، الاستقرار). هذه الركائز لا تُفهم كعناصر متجاوزة، بل كنظام متكامل يشبه «السلسلة» التي يفضي ضعف إحدى حلقاتها إلى تعطيل الوظيفة الكلية. فزيادة الإنتاج الزراعي (الإتاحة) مثلاً لا تكفي إذا لم تُرفق بسياسات اجتماعية تضمن للفئات الهشة القدرة على الشراء (الوصول)، كما أن وفرة السلع لا تعني الكثير إذا كان الغذاء متاح فقيراً في قيمته الغذائية (الاستفادة)، وهو ما ينعكس على الصحة العامة والإنتاجية الاقتصادية. أما عنصر الاستقرار، فيمثل البعد الزمني الذي يربط بين هذه العناصر ويمنحها استدامة في مواجهة الأزمات.

كما يطرح الفصل، من منظور نظري، تمايز مستويات الأمن الغذائي. فالمستوى المطلق (الاكتفاء الذاتي) يعكس نزعة سيادية مثالية تسعى الدول عبرها للتحرر من التبعية، لكنه يبقى صعب التحقيق في ظل تعقّد سلاسل الإمداد العالمية وتفاوت الموارد الطبيعية. أما المستوى النسبي، فيمثل مقاربة أكثر واقعية تنبني على التنوع في مصادر التزود، بالجمع بين الإنتاج المحلي والاستيراد. بينما يركز المستوى المحتمل على البعد النوعي، حيث لا يُقاس الأمن الغذائي فقط بكمية الأسعار الحرارية المتوفرة، وإنما بقدرة الغذاء على تمكين الأفراد من بلوغ مستويات مقبولة من الصحة والكفاءة الإنتاجية. هذه المستويات لا تتناقض فيما بينها، بل تشكل أطراً تحليلية تساعد الباحث على فهم التباين في استراتيجيات الدول وتفسير نتائجها المختلفة.

ومن زاوية نظرية أوسع، يعكس مفهوم الأمن الغذائي دينامية جدلية بين الاقتصاد والمجتمع، بين السوق والدولة، وبين المحلي والعالمي. فهو من جهة يعبر عن حاجة إنسانية أساسية، ومن جهة أخرى يختزل في أرقام ومعادلات اقتصادية تحدد نسب الإنتاج والاستهلاك والتجارة. هذه الثنائية تفسر لماذا ظل الأمن الغذائي موضوعاً مفتوحاً للنقاش بين المدارس الفكرية المختلفة.



الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة

العمليات



تمهيد:

في ظل تسارع التغيرات وتعاضم الالايقين، أصبحت الأزمات ظاهرة هيكلية لا استثنائية، مما يفرض على المؤسسات اعتماد مقاربات متقدمة في التسيير تتجاوز منطق التفاعل الآني إلى منطق التهيئة الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، يكتسي التخطيط الاستراتيجي أهمية محورية بوصفه أداة لبناء القدرات التنظيمية على الاستباق والتكيف والتصرف الفعال في خضم الأزمات. يهدف هذا الفصل إلى تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط الاستراتيجي لتعزيز مرونة المؤسسة وتقوية جاهزيتها، من خلال مقارنة تجمع بين النظرية والتطبيق. فالتخطيط المدروس القائم على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لا يقتصر على تحديد الأهداف وتوزيع الموارد، بل يمتد إلى بناء سيناريوهات بديلة وتطوير آليات إنذار مبكر تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة خلال المواقف الحرجة.

ويتوزع محتوى الفصل على ثلاثة مباحث مترابطة: يتناول **الأول** التأصيل النظري لمفاهيم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأبعادهما الوظيفية والتنظيمية، ويعرض **الثاني** مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية من تحليل البيئة إلى تحديد الأهداف وتقدير البدائل، في حين يبرز **الثالث** القيمة المضافة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عبر أمثلة تطبيقية توضح دوره في تقليص الأضرار وضمان استمرارية الأداء. وبذلك، يسعى الفصل إلى تقديم رؤية استشرافية علمية وعملية تعيد التفكير في العلاقة بين التخطيط والأزمة ضمن منظور مؤسساني طويل المدى.

المبحث الأول: التأسيس النظري للإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

يشكّل هذا المبحث مدخلاً تأسيسياً لفهم المنطق الذي يحكم التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة، باعتباره الإطار الذي يوجّه القرار ويمنحه بعداً استراتيجياً في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. فالرهان لم يعد مرتبطاً بامتلاك خطة جاهزة بقدر ما أصبح قائماً على تطوير قدرة ذهنية وتنظيمية على قراءة الواقع، واستباق التحولات، وصياغة مسارات فعل مرنة وقابلة للتكيف. من هذا المنظور، يتتبع المبحث تطور الفكر الاستراتيجي من جذوره التاريخية والفلسفية إلى تحوُّله إلى أداة تحليلية عابرة لل تخصصات، تعبر عن ذكاء تنظيمي جماعي يسعى إلى تحقيق التوازن بين الثبات والتجديد. إنه مجال تتقاطع فيه الرؤية بالتجربة، والعقلانية بالحدس، ليشكل أساساً لفهم الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات، كما سيتضح في المباحث اللاحقة.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

تعدّ الاستراتيجية نقطة الانطلاق لفهم كل فعل تنظيمي موجه نحو المستقبل، إذ تمثل الإطار الذي تتقاطع فيه الرؤية بالقرار، والطموح بالواقع. الحديث عن ماهية الاستراتيجية هو، في جوهره، حديث عن الكيفية التي تفكر بها المؤسسة في ذاتها وفي بيئتها، وعن منطق التدبير الذي يسمح لها بتحويل مواردها وإمكاناتها إلى قوة فاعلة في محيط متغيّر. إنها ليست مجرد أداة لتحديد الاتجاه، بل ممارسة فكرية وتنظيمية تبلور خيارات المؤسسة وتعبر عن طريقتها في الوجود والمنافسة. من هنا، يصبح تناول ماهية الاستراتيجية مدخلاً ضرورياً لفهم طبيعتها المركبة، ودورها في بناء التوازن بين الاستقرار والابتكار، بما يؤهل المؤسسة لتدبير التحولات بذكاء واستبصار.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

تعود كلمة "استراتيجية" إلى الأصل الإغريقي *strategos* التي تعني القائد، والمشتقة من الفعل *stratego* الدال على "التخطيط لإلحاق الهزيمة بالعدو" عبر الاستخدام الفعّال والمنظّم للموارد. وبمرور الزمن، اتسع مدلولها ليشير إلى البعد العملي والفني في توظيف الإمكانيات والمهارات داخل المؤسسة، بما يتيح تحقيق أهدافها الجوهرية بكفاءة وفاعلية.¹

الاستراتيجية حسب *Porter* هي: "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".²

¹ شوقي ناجي جواد، "المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية"، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 77.

² محمد صقر ورعد الصرن، "الإدارة الاستراتيجية"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2018، ص 09.

ويرى Ansoff، بأن الاستراتيجية هي: "تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها".¹

انطلاقاً من مختلف التعريفات السابقة، يمكن صياغة تعريف شامل للاستراتيجية باعتبارها منهجاً فكرياً وعملياً متكاملًا يوجّه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الكبرى عبر الاختيار الواعي للمسارات والأنشطة التي تميزها عن منافسيها، وتنسجم مع رؤيتها لعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية. فهي تعبر عن القدرة التنظيمية على توظيف الموارد والمهارات المتاحة بفعالية، بما يضمن خلق قيمة مضافة مستدامة، ويؤسس لوضع تنافسي فريد يمكن المؤسسة من الاستمرار والتكيف في مواجهة التحولات طويلة المدى.

ثانياً: الفرق بين الاستراتيجية والخطة:

رغم كثرة استخدام مصطلحي الاستراتيجية والخطة في مجال التسيير، لا يزال الخلط بينهما قائماً نظرياً وعملياً. فالاستراتيجية تعني بتحديد الرؤية العامة والاتجاهات الكبرى للمؤسسة، بينما تمثل الخطة ترجمتها التنفيذية، من خلال تحديد الوسائل والموارد والأدوار ضمن إطار زمني محدد. إن التمييز بين المفهومين ليس مسألة شكلية، بل ضرورة لفهم منطق القرار التسييري وتوزيع مستويات المسؤولية داخل المؤسسة.

إن الاستراتيجية تعبر عن مستوى توجيهي وفلسفي أعلى بينما الخطة تمثل البعد التطبيقي والتنفيذي، القائم على الأرقام والبيانات والإجراءات المحددة زمنياً.

كما تختلفان في أن الاستراتيجية أكثر مرونة وديناميكية، ويخلص التحليل إلى أن العلاقة بين المفهومين تكاملية لا تنافسية؛ فالخطة تجسّد الاستراتيجية في الواقع العملي، بينما تمنح الاستراتيجية الخطة معناها واتجاهها العام.²

ثالثاً: خصائص الاستراتيجية وأهميتها

تمثل الإستراتيجية حجر الزاوية في توجيه الفعل التنظيمي، إذ تجسّد الرؤية الشاملة التي تنطلق منها المؤسسة لتحديد مسارها، وترتيب أولوياتها، وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. ولا تكتسب الإستراتيجية فعاليتها إلا من خلال خصائصها التي تمنحها طابعاً تكاملياً، استشرافياً، ومرناً في آن واحد. ومن هنا تبرز أهميتها بوصفها أداة مركزية تمكن المؤسسة من التكيف، التميز، وضمان الاستمرارية في بيئة دائمة التغير.

¹ أكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 25.

² مجد صقر ورعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، "مرجع سابق"، ص 17-18.

1. خصائص الإستراتيجية:

تتصف الاستراتيجية بالخصائص التالية:¹

- ❖ الاستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا أنه بحسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المؤسسة، يتحدد أسلوب التحرك والعمل. ويعني هذا أيضا المرونة في التصرف؛
- ❖ الاستراتيجية هي رد فعل المؤسسة لما تتوقعه، من تهديدات أو فرص في البيئة، ولما هو موجود فعلا، من عناصر قوة أو ضعف في أداء المؤسسة؛
- ❖ تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع كلها أو جزء منها، لأن شكل تخصيص الموارد الحالية، يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه، ومواجهة تغيرات البيئة، تتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية، وطريقة توزيعه على الاستخدامات؛
- ❖ هناك جانب من المخاطرة يكتنف الاستراتيجيات لأن الاستراتيجية تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية والتنبؤ به قدر من عدم العلم أو المخاطرة؛
- ❖ إن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل، وقد تتكرر أو لا تتكرر، وذلك استنادا إلى طبيعة الظروف البيئية؛
- ❖ تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة في مواجهة المشاكل والتهديدات التي تواجهها أو في اقتناص الفرص المتاحة، وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.

2. أهمية الإستراتيجية:

تمتلك الاستراتيجية وجهين متكاملين؛ فهي من جهة تحدد موقع المؤسسة وعلاقتها ضمن بيئتها الخارجية، ومن جهة أخرى تتجسد في خطة استراتيجية تتضمن أهدافاً وغايات تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وفق رؤية محددة. ومن خلال هذا التكامل بين البعدين التوجيهي والتنفيذي

تتجلى الأهمية المحورية للاستراتيجية في النقاط الآتية:²

- ❖ تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛
- ❖ تحقيق التكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة؛

¹ أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 205.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ص ص: 38-39.

- ❖ يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة؛
- ❖ توفر معلومات من البيئة الخارجية؛
- ❖ تساعد الاستراتيجية على التعامل حالة مع عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

رابعاً: عناصر الإستراتيجية

سنتناول فيما يلي المكونات الثلاثة للاستراتيجية وأبعادها الأساسية بالإضافة إلى مستوياتها الثلاثة.

1. مكونات الاستراتيجية:

تشكل عناصر الاستراتيجية مدخلا لفهم بنيتها ووظيفتها، إذ تقوم على مجموعة مكونات مترابطة تشمل الرؤية، الرسالة، الأهداف، تحليل البيئة، وتوظيف الموارد. ويتيح إدراك هذه العناصر بناء استراتيجية منسجمة وفعالة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وقد حدد Chandler، ثلاثة عناصر أساسية مكونة للاستراتيجية، هي:¹

- ❖ **تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل:** وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي، المتناسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف، لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد؛
- ❖ **تبني طرائق العمل:** هذا يدل على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها، للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- ❖ **تخصيص الموارد:** تدل على حقيقة أساسية، مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة، الأفعال مع التصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

2. أبعاد الاستراتيجية:

معرفة حقيقة استراتيجية المؤسسة، لا يكون شاملاً إلا من خلال معرفة أبعادها الأساسية، التي يتم في ضوءها إعداد الاستراتيجية، وتنفيذها ورقابتها. يمكن استعراضها، فيما يلي:²

- ❖ **المجال:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛
- ❖ **العمليات:** تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛

¹ محمد صقر ورعد الصرن، "مرجع سابق"، ص 13.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "مرجع سابق"، ص 40.

- ❖ **الطرق والأساليب والوسائل:** المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير؛
- ❖ **النظامي والمنهجي:** يشير إلى الإطار المنظم الذي تُبنى عليه الاستراتيجية، أي تسلسل الخطوات والإجراءات وفق منهج علمي واضح يضمن الاتساق بين التحليل، واتخاذ القرار، والتنفيذ. فالاستراتيجية الناجحة تعتمد على منطق منهجي يربط بين الأهداف والوسائل بطريقة مدروسة وغير عشوائية؛
- ❖ **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية:** تتمثل في المستويات القيادية داخل المؤسسة، وعلى رأسها الإدارة العليا، التي تتولى تحديد التوجهات الكبرى، مع إشراك المستويات التنفيذية والاستشارية لضمان التكامل بين الرؤية والتطبيق العملي؛
- ❖ **المدى الزمني:** يعبر عن الأفق الزمني الذي تُصاغ ضمنه الاستراتيجية، سواء كان قصيراً، متوسطاً أو طويل المدى، ويُحدد طبيعة الأهداف ونوعية القرارات المطلوبة في كل مرحلة؛
- ❖ **الفلسفة الفكرية:** تمثل المنطلق القيمي والفكري الذي تستند إليه الاستراتيجية، أي المعتقدات والمبادئ التي تحدد نظرة المؤسسة للعالم، لطبيعة العمل، ولعلاقتها مع الأطراف الداخلية والخارجية. إنها البعد الأخلاقي والثقافي الذي يمنح الاستراتيجية هويتها الخاصة؛
- ❖ **المحتوى:** يشمل مضمون الاستراتيجية ذاته، أي الأهداف الكبرى، والسياسات العامة، والبرامج والإجراءات التي تعبر عن التوجه العملي للمؤسسة في ضوء رؤيتها ورسالتها؛
- ❖ **التنفيذ:** يمثل المرحلة العملية التي تُترجم فيها التوجهات الاستراتيجية إلى واقع ملموس من خلال خطط عمل مفصلة، وتخصيص الموارد، ومتابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

3. مستويات الاستراتيجية:

توجد ثلاث مستويات للاستراتيجية، وهي:¹

❖ إستراتيجيات المؤسسة:

توضع بواسطة مجلس الادارة وتضع نصب عينها أهداف المؤسسة. وعادة ما تنصب على كيفية العمل من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين. كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين ادارات المؤسسة. وتكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل؛

¹ أحمد ماهر، "مرجع سابق"، ص 206-207.

❖ إستراتيجيات وحدة الأعمال:

وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف، بصورة مستقلة عن باقي الوحدات ويطلق على هذه الوحدات وحدات الأعمال الاستراتيجية". وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات وغيرها وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس والابتكار واختراق الأسواق والربح والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في غالب الأحيان، من سنة إلى سنتين أو ثلاث سنوات؛¹

❖ الاستراتيجيات الوظيفية:

تعد الاستراتيجيات التشغيلية أو الوظيفية بمثابة الأذرع التنفيذية التي تترجم التوجهات الاستراتيجية العامة إلى خطط عملية ضمن المجالات المتخصصة كالسويق، الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية. وتنبثق هذه الاستراتيجيات غالباً استجابةً لمتغيرات ظرفية، سواء كانت مشكلات طارئة تستوجب المعالجة الفورية، أو فرصاً سانحة تستلزم استثماراً سريعاً لا يحتمل التأخير أو التسويف.

فعلى سبيل المثال، تظهر الاستراتيجية التسويقية كأداة حيوية للتفاعل مع تحديات السوق كدخول منافس جديد، أو تصاعد الحملات الترويجية من قبل المنافسين، أو تراجع الحصة السوقية لمنتج معين. وبالمثل، تتجسد الاستراتيجيات الإنتاجية عند التعامل مع إشكالات فجائية مثل انخفاض الطاقة الإنتاجية، تعطل مفاجئ في سلسلة التوريد، أو ارتفاع معدلات الحوادث داخل وحدات الإنتاج.

ومن هذا المنظور، فإن التنسيق بين هذه المستويات لا يعتبر مجرد إجراء تنظيمي، بل هو رافعة ديناميكية تولد دافعا مشتركا بين الفاعلين داخل المؤسسة، وتدعم التموقع التنافسي الكلي، سواء على مستوى السوق أو ضمن سلاسل القيمة. إن نجاح الاستراتيجية الجزئية يظل مرتكنا بقدرتها على الاندماج ضمن رؤية كلية، تنتج منطقاً استراتيجياً موحداً، قابلاً للتنفيذ، وقائماً على التأزر الداخلي.

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعالج هذا المطلب مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية عقلانية ومنظمة، تشكّل أحد الركائز الأساسية للفعل الإداري بعيد المدى. ويتمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي في القدرة على تحديد الأهداف الجوهرية للمؤسسة، وصياغة مسارات

¹ أحمد ماهر، "المرجع نفسه"، ص 206-207.

مدروسة لبلوغها، ضمن بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية. لا يقتصر الأمر على تحديد وجهة السير، بل يشمل أيضاً التحليل المستمر للمتغيرات الداخلية والخارجية، بغرض ضمان الملاءمة والتكيف في مختلف مراحل التنفيذ.

ويكتسب التخطيط الاستراتيجي أهميته من كونه يوفر إطاراً منهجياً لاتخاذ القرار، يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد بفعالية، تقليل المخاطر، واستثمار الفرص المتاحة. كما يعد أداة توجيه شاملة تُمكن من تحقيق التناغم بين مختلف الوحدات والوظائف التنظيمية، بما يخدم الرؤية العامة ويُعزز التميز التنافسي.

وعليه، يهدف هذا المطلب إلى تقديم تعريف دقيق للتخطيط الاستراتيجي، تفكيك عناصره المكونة، وإبراز أهميته التطبيقية في سياق التسيير المعاصر، خاصة ضمن بيئات العمل المتقلبة والمعمولة

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة¹.

التخطيط الاستراتيجي هو: "دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم ورؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك وضع برامج تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود"².

التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب المنهجي لتحديد الأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل للموارد بحيث يحقق أعلى عائد منها، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح للأوضاع والإمكانيات الذاتية والظروف في البيئة الخارجية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية³.

التخطيط الاستراتيجي كما طرحه ستينر، فهو نموذجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق عليه "النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي" فهو يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وهو قابل

¹عباس عبد الله الحسين، عاطف عوض علي، "منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة ودوره في أداء مؤسسات التعليم العالي

بالسودان - نموذج مقترح -"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2019، ص 33.

²أبو صالح، محمد حسين، "التخطيط الاستراتيجي القومي - منهج المستقبل -"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016م، ص 19.

³السبوع محمد وآخرون، "تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية، مشروع -التير-"، مصر، 2011، ص 66.

للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة التعليمية، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات.¹

التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي. من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.²

بناءً على ما سلف ذكره يمكننا القول أن: التخطيط الاستراتيجي هو علمية منهجية تهدف إلى تحليل الواقع الداخلي والخارجي للمؤسسة، واستشراف مستقبلها عبر تحديد رؤى وأهداف بعيدة المدى، ثم ترجمتها إلى خطط وبرامج عملية تُوجه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق التميز والاستدامة، ضمن نظام ديناميكي تكاملي يتفاعل فيه التحليل، التنفيذ، والتقييم بمرونة مع متغيرات البيئة.

ثانياً: عناصر التخطيط الإستراتيجي

يشكّل فهم عناصر التخطيط الاستراتيجي الخطوة الأساسية لتحويل الفكر الاستراتيجي إلى ممارسة عملية. فالتخطيط لا يبنى على التقدير العشوائي، بل على مجموعة من المكونات المترابطة تحدد هوية المؤسسة، توجهها، وسبل تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

وتتجسد هذه المنهجية في ستة عناصر رئيسة هي: المعتقدات، الرسالة، السياسات، التحليل الداخلي، التحليل الخارجي، والمنافسة سنفصل فيها فيما يلي³.

1. المعتقدات: وتمثل عبارات تعبر عن القيم والعقائد والالتزامات، وتعد العبارات الخاصة بالمعتقدات من الأمور البسيطة في فهمها، فهي تمثل القيم التي يؤمن بها الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسات المختلفة، بحيث لا يجحدون عنها مهما اختلفت الأماكن أو الظروف التي يجدون أن أنفسهم فيها.

2. الرسالة: وهي كلمة تعبر عن الهدف والوظيفة، كما أنها تمثل حجر الزاوية للخطة الاستراتيجية، ولا بد أن يكون الأفراد العاملين على علمٍ ودرايةٍ بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة.

¹ G. A. Steiner, "Strategic Planning", New York, The Free Press, Macmillan Co, 1979, p 12.

² علي أسامة محمد سيد، "التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتمادة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008 م، ص 53.

³ الهلالي الشربيني، "التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية"، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 282-284.

3. السياسات: وتستخدم السياسات في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي، ولا بد أن تكون ملزمة ومحددة وعملية.
4. التحليل الداخلي: ويشمل التحليل الداخلي نواحي القوة وتمثل في العناصر الموجودة التي تدعم رسالة المؤسسة، ونواحي الضعف وهي تلك العوامل التي يحتمل أن تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها.
5. التحليل الخارجي: ويشمل تحليل البيئة الخارجية، ويتضمن فحص الفرص والمخاطر في الاتجاهات البيئية، والتنبؤ التكنولوجي والاقتصادي والسكاني والتشريعي السياسي والثقافي والاجتماعي.
6. المنافسة: وتمثل بالتخطيط للمستقبل بحيث يكون من الضروري أيضا قياس المنافسة بين المؤسسات التي تقدم الخدمة نفسها في المنطقة، وعندما تتبع المؤسسة تنظيم التخطيط من خلال تحليل المنافسة فإنها تكون بذلك قد وصلت إلى نقطة الانطلاق نحو تطوير الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لدعم الرسالة.

ثالثا: أهمية التخطيط الإستراتيجي

- كلما تزايدت فوائد استخدام التخطيط الاستراتيجي كلما تضاءلت أهميته، وزادت منافعه للمؤسسات والمنظمات المختلفة، ويمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في عناصر ذكرتها الأدبيات السابقة، ومن أهمها:¹
1. يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل معها؛ لإحداث التغييرات الإيجابية.
 2. يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.
 3. يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالتها وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
 4. يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي قد تواجههم أو تواجه المؤسسة.
 5. يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يوجده من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها.
 6. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم عامل لسمعة المؤسسة ومدى جودة منتجها وقدرتها على التعامل مع المتغيرات المحيطة.
 7. ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسة.
 8. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها.
 9. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

¹ أحمد عبد العظيم سالم، "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية جامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح"، كلية التربية، جامعة العريش، العدد 129، جانفي 2021، ص 77.

10. تعظيم دور القيادة في التعامل مع النواحي الفنية والتقنية، بدلا من القرارات العشوائية وردود الأفعال.¹

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي والتحديات التي تواجهها

يعدّ التخطيط الاستراتيجي من أكثر الأدوات الإدارية تطوراً في منظومة التسيير المعاصر، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي تستند إليه المؤسسات في تحديد رؤيتها المستقبلية، وترجمة أهدافها بعيدة المدى إلى خطط وبرامج عملية. غير أن التطبيق الفعلي لهذا النوع من التخطيط يختلف باختلاف السياقات التنظيمية، والبيئية، والثقافية، مما أفرز عبر الزمن عدة نماذج نظرية وتطبيقية تهدف إلى تحسين كفاءة الأداء وضمان استدامة التوجه الاستراتيجي للمؤسسات.

تتنوّع هذه النماذج بين تلك التي تركز على التحليل البيئي (SWOT) وتحديد نقاط القوة والضعف، وأخرى تقوم على المدخل القيمي أو الثقافي، أو تستند إلى مصفوفات النمو والمنافسة مثل نموذج BCG أو نموذج "بورتر" للتحليل التنافسي. كما ظهرت نماذج أكثر حداثة مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي تمثل مقارنة متكاملة لربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية.

إلا أن تبني هذه النماذج داخل المؤسسات، خصوصا في البيئات العربية والجزائرية، يصطدم بعدة تحديات تتعلق بضعف الثقافة التنظيمية الاستراتيجية، والميل إلى المركزية الإدارية، ونقص الكفاءات القادرة على التفكير بعيد المدى. لذلك، يهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز النماذج المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي، مع تحليل التحديات البنيوية والمؤسسية التي تعيق تطبيقها بفاعلية، في محاولة لفهم آليات تكيف هذه النماذج مع خصوصيات البيئة المحلية وتحويلها من أدوات نظرية إلى ممارسات عملية مستدامة.

أولاً: نماذج التحليل البيئي والاستراتيجي

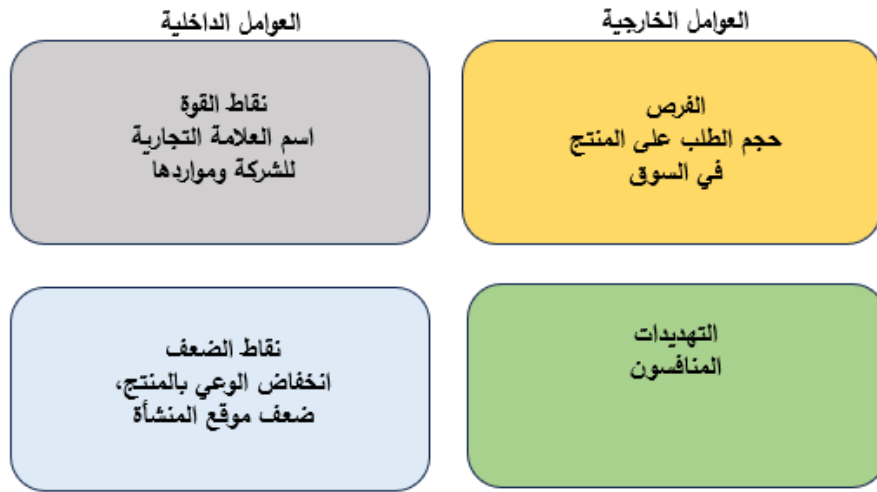
نماذج التحليل البيئي والاستراتيجي تستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة، وهي كالتالي:

1. نموذج SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات):

يُعدّ نموذج SWOT أداة تحليل استراتيجية محورية تساعد المؤسسات على فهم بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يهدف هذا النموذج إلى دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي عبر توجيه الموارد نحو تعزيز المزايا التنافسية وتقليل المخاطر المحتملة.

¹ أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 77.

الشكل (2-1): وصف نموذج *SWOT*



Source : Préparé par l'étudiants en se basant sur: Gurel, E., & Tat, M. (2020). "*SWOT Analysis: A Theoretical Review*". *Journal of International Social Research*, 13(71), p 952.

يعد تحليل *SWOT* من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعاً واستخداماً. يركز هذا النموذج على تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات) التي تؤثر على المنظمة.

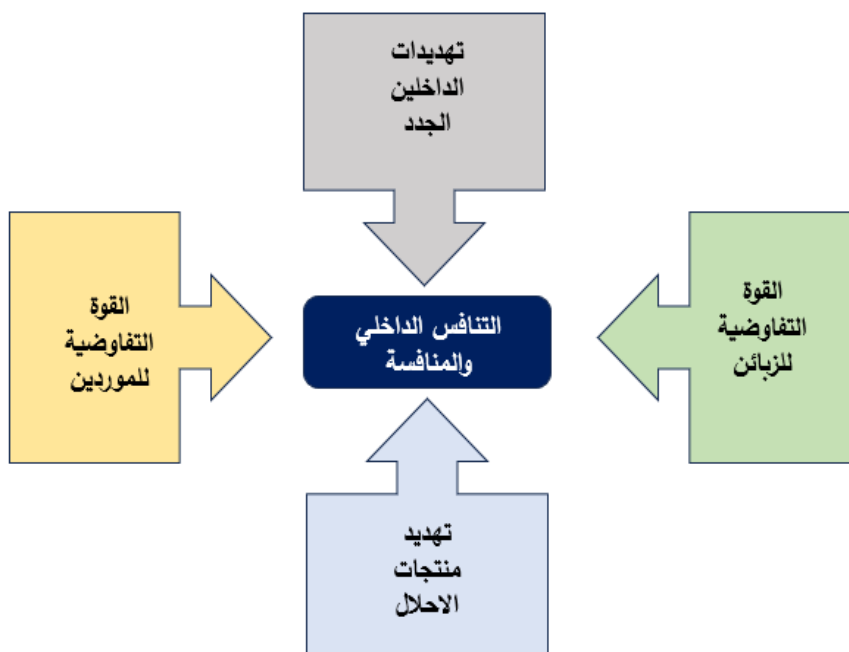
❖ الخطوات الرئيسية:

- ✓ تحديد نقاط القوة الداخلية للمنظمة؛
- ✓ تحديد نقاط الضعف الداخلية؛
- ✓ استكشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛
- ✓ تحليل التحديات المحتملة في السوق.
- ✓ وضع استراتيجيات تعزز نقاط القوة، وتعالج نقاط الضعف، وتستغل الفرص، وتتجنب التحديات.

2. نموذج القوى الخمس لبورتر:

يعدّ مخطط القوى الخمس لبورتر من أبرز الأدوات التحليلية في التخطيط الاستراتيجي، إذ يوفر إطاراً لفهم ديناميكيات المنافسة داخل القطاع. يهدف هذا النموذج إلى تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على جاذبية الصناعة وربحيتها من خلال خمس قوى رئيسية: المنافسون الحاليون، الداخلون الجدد، المنتجات البديلة، قوة الموردين، وقوة العملاء.

الشكل (2-2): وصف نموذج القوى الخمس لبورتر



Source: Dobbs, M. E. (2020). "Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis". *Competition & Change*, 24(3-4), p 267.

طور مايكل بورتر هذا النموذج لتحليل جاذبية وتنافسية الصناعة. يساعد هذا النموذج المنظمات على فهم القوى التنافسية في صناعتها وكيفية تحسين وضعها الاستراتيجي¹.

❖ القوى الخمس:

- ✓ تحديد الداخلين الجدد؛
- ✓ قوة المساومة لدى الموردين؛
- ✓ قوة المساومة لدى المشترين؛
- ✓ تحديد المنتجات أو الخدمات البديلة؛
- ✓ شدة المنافسة بين الشركات القائمة.

3. نموذج التخطيط السيناريوي (Scenario Planning):

يركز هذا النموذج على تطوير سيناريوهات مستقبلية متعددة ومحتملة، مما يساعد المنظمات على الاستعداد لمختلف الاحتمالات.

❖ الخطوات الرئيسية:

¹ Dobbs, M. E. (2020). "Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis. *Competition & Change*", 24(3-4), p p 265-270.

- ✓ تحديد القضية أو القرار الرئيسي؛
- ✓ تحديد القوى الدافعة الرئيسية في البيئة؛
- ✓ تصنيف القوى الدافعة حسب الأهمية وعدم اليقين؛
- ✓ تطوير 3-4 سيناريوهات محتملة؛
- ✓ تحديد الآثار المترتبة على كل سيناريو؛
- ✓ تطوير استراتيجيات للتعامل مع كل سيناريو.

4. نموذج التحليل PESTEL:

يعدّ نموذج PESTEL أداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي تساعد على فهم البيئة الخارجية الشاملة للمؤسسة. فهو يمكّن من تحليل العوامل الكبرى التي تؤثر في نشاطها واتجاهاتها المستقبلية، مما يوفر رؤية استباقية تدعم صياغة استراتيجيات أكثر وعياً وتكيفاً مع التحولات المحيطة.

الشكل (3-2): وصف نموذج PESTEL



. "PESTEL Analysis: A Simple Framework for Strategy Development" Perera, R. (2021). Source: Journal of Business Strategy, 42(1), p 47.

يستخدم نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية الكلية للمنظمة. يساعد في فهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على الأعمال والاستراتيجية¹.

¹ Perera, R. (2021). "PESTEL Analysis: A Simple Framework for Strategy Development". Journal of Business Strategy, 42(1), p p 46-49.

❖ العناصر الستة:

- ✓ السياسية (Political) ؛
- ✓ الاقتصادية (Economic) ؛
- ✓ الاجتماعية (Social) ؛
- ✓ التكنولوجية (Technological) ؛
- ✓ البيئية (Environmental) ؛
- ✓ القانونية (Legal) .

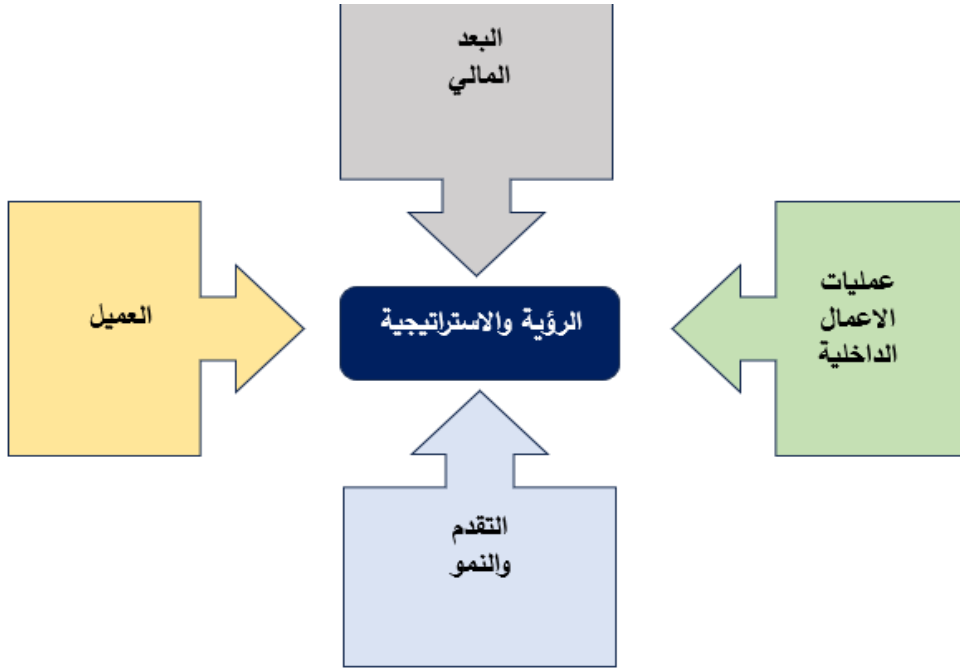
ثانياً: نماذج التخطيط وإعداد الاستراتيجيات

تركز نماذج التخطيط وإعداد الاستراتيجيات على تحديد وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي كالتالي:

1. نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) :

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز أدوات القياس والتخطيط الاستراتيجي الحديثة التي أعادت تعريف مفهوم تقييم الأداء داخل المؤسسات، من الاختصار على المؤشرات المالية الضيقة إلى منظور أكثر شمولاً ومتعدد الأبعاد. ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات على يد روبرت كابلان (Robert S. Kaplan) وديفيد نورتون (David P. Norton)، في محاولة لتجاوز قصور نظم القياس التقليدية التي كانت تركز فقط على النتائج المالية دون النظر إلى العوامل غير الملموسة التي تصنع النجاح المستدام مثل المعرفة، الابتكار، والرضا الوظيفي.

الشكل (4-2): وصف نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Reflections on the Balanced Scorecard. Harvard "Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). p 101. 98(1), "Business Review

طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون. يهدف إلى توفير نظرة شاملة لأداء المنظمة من خلال أربع منظورات رئيسية¹.

❖ المنظورات الأربعة:

- ✓ المنظور المالي؛
- ✓ منظور العملاء؛
- ✓ منظور العمليات الداخلية؛
- ✓ منظور التعلم والنمو.

❖ الخطوات الرئيسية:

- ✓ تحديد الرؤية والاستراتيجية؛
- ✓ وضع أهداف لكل منظور؛
- ✓ تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (kpis) لكل هدف؛
- ✓ وضع مبادرات لتحقيق الأهداف؛

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). "Reflections on the Balanced Scorecard. Harvard Business Review", 98(1), p p 102-100.

✓ ربط الأهداف والمؤشرات والمبادرات عبر المنظورات الأربعة.

2. نموذج المحيط الأزرق: Blue Ocean Strategy

طور هذا النموذج من قبل W. Chan Kim و Renée Mauborgne. يركز على خلق أسواق جديدة غير مكتشفة (المحيطات الزرقاء) بدلاً من المنافسة في الأسواق الحالية المزدحمة (المحيطات الحمراء).

❖ الخطوات الرئيسية

- ✓ إنشاء منحى القيمة الحالي للصناعة؛
- ✓ استكشاف العناصر التي يمكن إلغاؤها أو تقليلها أو زيادتها أو إنشاؤها؛
- ✓ إعادة تشكيل منحى القيمة لخلق عرض قيمة جديد؛
- ✓ تنفيذ الاستراتيجية الجديدة.

3. نموذج أنسوف (Ansoff Matrix) :

يستخدم نموذج أنسوف كأداة تحليلية لتحديد خيارات النمو الاستراتيجي للمؤسسة من خلال الربط بين المنتجات والأسواق. فهو يساعد على توجيه القرار نحو أحد أربع مسارات أساسية: اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، أو التنوع، بما يضمن توسيع النشاط وتعزيز القدرة التنافسية في ضوء الإمكانيات المتاحة والفرص البيئية.

الشكل (5-2): وصف نموذج أنسوف (Ansoff Matrix)



Source: Ansoff, I. H., & McDonnell, E. J. (2020). *"The New Corporate Strategy"*. Wiley, p 124.

طور هذا النموذج من قبل إغور أنسوف لمساعدة الشركات في تحديد استراتيجيات النمو. يقدم أربع خيارات استراتيجية بناءً على المنتجات والأسواق.

❖ الإستراتيجيات الأربع:

- ✓ اختراق السوق: بيع المنتجات الحالية في الأسواق الحالية؛
- ✓ تطوير السوق: بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة؛
- ✓ تطوير المنتج: بيع منتجات جديدة في الأسواق الحالية؛
- ✓ التنوع: بيع منتجات جديدة في أسواق جديدة.

ثالثاً: نماذج الهيكل والتنظيم الداخلي

تتم نماذج الهيكل والتنظيم الداخلي بتحسين الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية لزيادة الكفاءة والفعالية، وهي كالتالي:

1. نموذج ماكينزي: McKinsey 7S

يُعدّ نموذج ماكينزي 7S من الأدوات الكلاسيكية في تحليل وتطوير الأداء التنظيمي، إذ يهدف إلى فهم الترابط بين سبعة عناصر داخلية تمثل جوهر أي مؤسسة: الهيكل، الإستراتيجية، النظم، المهارات، القيم المشتركة، الأسلوب، والأفراد. يركّز النموذج على أن نجاح المؤسسة لا يعتمد على عنصر واحد، بل على تناغم وتكامل هذه العناصر بما يضمن فعالية التنفيذ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في بيئة تنظيمية متغيرة.

الشكل (6-2): وصف نموذج McKinsey 7S



Source: Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (2021). "The McKinsey 7S Framework: 40 Years of Shaping Strategy and Organization Design". *Organizational Dynamics*, 50(2), p 52.

طور هذا النموذج من قبل شركة *McKinsey* لتحليل وتحسين الفعالية التنظيمية. يركز على سبعة عناصر داخلية يجب أن تكون متوائمة لتحقيق النجاح¹.

❖ العناصر السبعة:

- ✓ الاستراتيجية (*Strategy*) ؛
- ✓ الهيكل (*Structure*) ؛
- ✓ الأنظمة (*Systems*) ؛
- ✓ الأسلوب (*Style*) ؛
- ✓ الموظفون (*Staff*) ؛
- ✓ المهارات (*Skills*) ؛
- ✓ القيم المشتركة (*Shared Values*)

2. نموذج القيمة المشتركة (*Shared Value*) :

طور هذا النموذج من قبل مايكل بورتر ومارك كرامر. يركز على خلق قيمة اقتصادية بطريقة تخلق أيضا قيمة للمجتمع من خلال معالجة احتياجاته وتحدياته.

❖ المبادئ الرئيسية:

- ✓ إعادة تصور المنتجات والأسواق؛
- ✓ إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة؛
- ✓ تمكين تطوير العناقيد المحلية.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية حيوية لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. كل من المنهجيات والنماذج المذكورة أعلاه تقدم منظورا فريداً وأدوات قيمة للتخطيط الاستراتيجي².

من المهم أن نتذكر أن فعالية أي منهجية تعتمد على السياق الخاص بكل منظمة. وفقاً لدراسة أجرتها *McKinsey & Company*، فإن 70% من الشركات التي تستخدم عملية تخطيط استراتيجي رسمية تحقق عائداً على الاستثمار أعلى من متوسط الصناعة.

¹ Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (2021). **"The McKinsey 7S Framework: 40 Years of Shaping Strategy and Organization Design"**. *Organizational Dynamics*, 50(2), p p 50-55.

² سبخاوي عبد القادر الجيلاني "نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة: نماذج ميدانية لشركات عالمية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 02، 2024، ص 455.

لذلك، يجب على المنظمات أن تختار بعناية المنهجية أو مزيج المنهجيات التي تتناسب بشكل أفضل مع أهدافها وبيئتها التشغيلية. كما يجب أن تكون مستعدة لتكييف هذه المنهجيات مع احتياجاتها الخاصة وتحديثها باستمرار استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

في النهاية، التخطيط الاستراتيجي الفعال هو عملية مستمرة من التعلم والتكيف. من خلال استخدام هذه المنهجيات بشكل مدروس ومرن، يمكن للمنظمات أن تضع نفسها في موقع أفضل لتحقيق النجاح المستدام في المستقبل.

ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يواجه التخطيط الاستراتيجي، جملة من المعوقات البنوية والتنظيمية التي تحدّ من فعالية تطبيقه، خصوصاً في سياق إدارة الأزمات. إذ يتسم الإطار العام للعمل المؤسسي في هذه الدول بقدر من الارتجال والعشوائية والازدواجية في صياغة وتنفيذ الخطط، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على تشخيص المشكلات الحقيقية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.

1. العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

يمرّ أي تخطيط استراتيجي ناجح عبر مراحل متكاملة تبدأ بترسيخ الإيمان والقناعة لدى جميع الفاعلين داخل المؤسسة، سواء على مستوى القيادة العليا أو الموظفين التنفيذيين، بأهمية وجود رؤية واضحة وأهداف دقيقة للمستقبل. فغياب وحدة الهدف وتضارب الرؤى يؤديان غالباً إلى ضعف التنسيق وغياب العمل الجماعي المنسجم. إن التخطيط الاستراتيجي يتطلب مشاركة جماعية فعالة في وضع الخطط والسياسات، وهو ما تفتقر إليه العديد من المؤسسات الجزائرية التي لا تزال خاضعة للمركزية المفرطة في اتخاذ القرار.

إضافة إلى ذلك، فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي يستلزم مرحلتين تمهيديتين جوهريتين: التفكير الاستراتيجي والعمل الاستراتيجي، اللتان تُعدّان أكثر أهمية من صياغة الخطة ذاتها. فطريقة بناء الخطة تحدد مدى فاعلية تنفيذها، إذ ينبغي اعتماد خيارات إبداعية ومتنوعة لزيادة فرص الوصول إلى استراتيجيات ناجعة ومرنة، خاصة في إدارة الأزمات التي تتطلب دوماً خططاً بديلة جاهزة.

كما يُعتبر توفر الموارد المالية والبشرية المؤهلة شرطاً أساسياً لنجاح التخطيط الاستراتيجي، لما يتطلبه من كفاءات عالية ومبادرة مستمرة، فضلاً عن أهمية التدريب والتطوير المستدام لمواكبة طبيعة الأزمات التي قد تعيق النشاط المؤسسي. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن طبيعة القيادة داخل المؤسسة تمثل متغيراً حاسماً في فاعلية إدارة الأزمات؛ فكلما كانت القيادة مبتكرة

ومتفتحة على التغيير، ازدادت فعالية فرق العمل في مواجهة المواقف الحرجة. أما المتغير الثاني فيتعلق ب نظم الاتصال الداخلي، التي تعكس درجة الشفافية وتدفق المعلومة، وهي عنصر أساسي في تقدير حجم الأزمة واستشراف مآلاتها¹.

2. معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة لأنها تربط بين البيئة الداخلية للمؤسسة ومحيطها الخارجي المتغير باستمرار، ما يجعلها عرضة لسلسلة من التحديات والمعوقات التي أشار إليها تريغو وزيمومان، من أبرزها²:

- ❖ غياب وضوح دور مجلس الإدارة في صياغة الاستراتيجية، ومدى استقلاليتها عن الملاك أو جماعات الضغط الخارجي، ما يضعف من قدرته على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
 - ❖ ضعف ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة، وعدم وجود آليات تحفيزية لمكافحة الابتكار والتجريب الإداري، مما يقلل من فرص تطوير استراتيجيات فعالة.
 - ❖ عزلة القائمين على التخطيط عن الواقع الميداني، إذ غالبًا ما تُصاغ الاستراتيجيات من طرف إداريين لا يملكون اتصالاً مباشراً بالعمليات التنفيذية أو الفروع المحلية للمؤسسة الاعتماد المفرط على موارد محدودة أو قصيرة الأجل، سواء كانت مالية أو بشرية، وهو ما يُضعف الاستدامة الاستراتيجية للمؤسسة.
 - ❖ غياب رسالة مؤسسية واضحة وقيم تنظيمية مشتركة توجه سلوك الأفراد، ما يخلق حالة من الارتباك عند مواجهة الأزمات.
 - ❖ قصور نظم الاتصال الداخلي، خاصة أثناء إعلان حالة الأزمة، حيث يؤدي ضعف التنسيق الإعلامي والمعلوماتي إلى تضخيم الإشكالات بدلاً من احتوائها.
- إن هذه المعوقات، بتشابكها البنوي والتنظيمي، تعكس التحدي الجوهرى الذي تواجهه المؤسسات في سعيها نحو بناء ثقافة تخطيط استراتيجي فعالة وقادرة على الاستجابة للأزمات بمرونة وابتكار. ومن ثمّ، فإن تجاوزها يتطلب إصلاحًا إداريًا عميقًا قائمًا على اللامركزية، الشفافية، وتطوير القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة.

¹ مشته مريم، "معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، جامعة سطيف، الجزائر، 2019، ص 114.

² عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص ص 81-85.

المبحث الثاني: مراحل بناء الخطة الإستراتيجية

تُعد عملية وضع الخطة الإستراتيجية من أبرز المحطات الفكرية والتنظيمية التي تمر بها المؤسسات المعاصرة، لا سيّما في بيئات تتسم بعدم اليقين وتزايد تعقيدات المنافسة. ففي هذا الإطار، لا يُنظر إلى التخطيط الإستراتيجي بوصفه مجرد أداة تنظيمية، بل كمسار منهجي متكامل يسهم في صياغة مستقبل المنظمة وتوجيه مواردها بكفاءة نحو تحقيق رؤيتها بعيدة المدى.

يتناول هذا المبحث الأسس العلمية والمنهجية التي تقوم عليها عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، بدءًا من تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة، مرورًا بتحليل الواقع الداخلي والخارجي، وانتهاءً باختيار البدائل الإستراتيجية الأمثل. وبذلك، يُعد هذا الجزء بمثابة الجسر الذي يربط بين الطموح والرؤية، وبين الإمكانيات والقرارات الفعلية، في ضوء معايير من الاتساق والمرونة والتقييم المستمر.

المطلب الأول: المراحل الأساسية لوضع الخطة الإستراتيجية

منذ أن بدأت الدول المتقدمة في استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي، خاصة منذ منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، ظهرت نماذج وأساليب عديدة لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات المختلفة، ومع كثرة هذه النماذج والأساليب إلا أنها تتفق جميعا في إطار عام واحد ومحدد بعدة مراحل يمكن إجمالها فيما يلي¹:

أولاً: مرحلة الإعداد للخطة الاستراتيجية

وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات مهمة وهي²:

1. الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط

وفي هذه الخطوة يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها والتي سترسم الطريق لمسار المؤسسة، ومن الضروري أن تجيب هذه الخطوة على التساؤلات الآتية:³

- ✓ ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- ✓ ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟
- ✓ ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
- ✓ من هم أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

¹ أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 79.

² أحمد عبد العظيم سالم، "المرجع نفسه"، ص 79.

³ حمدان خالد وإدريس وائل، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 44.

✓ ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تنفيذ الخطة؟

2. الخطوة الثانية: التحليل البيئي

وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة؛ من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المؤسسة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة ويركز التحليل البيئي على بعدين مهمين للغاية وهما:¹

❖ البيئة الخارجية:

ويتم التركيز فيها على العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسكانية، وغيرها مما قد يؤثر على المؤسسة من خارج نطاقها المؤسسي، وتمثل هذه العوامل إما تداعيات إيجابية) ويطلق عليها (الفرص) وهي دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير للمؤسسة، أو (تداعيات سلبية) ويطلق عليها (التهديدات) وهي معوقات خارجية محتملة تحد من عملية تطوير المؤسسة.

❖ البيئة الداخلية:

وهي العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون البيئة الداخلية من عوامل قوة وعوامل ضعف تحدد العناصر الثلاثة الآتية:

✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

✓ الثقافة السائدة بين أفراد المؤسسة؛

✓ الموارد البشرية والمادية المتاحة.

وتعتبر مصفوفة التحليل الرباعي *SWOT* من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسات، حيث تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من بيئتها الخارجية.

3. الخطوة الثالثة: صياغة الخطة الاستراتيجية

وتمر هذه الخطوة بمراحل ثلاثة أساسية، وهي: صياغة الرؤية، صياغة الرسالة تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن تكون (رؤية) المؤسسة تجسيد للصورة المثالية والحلم الذي تسعى لتحقيقه، بما يلائم طموحاتها المستقبلية

¹الدوري زكريا، المرجع نفسه، ص 25.

وسمعتها ومكانتها، وبما يتلاءم أيضاً مع إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة الآن وما قد يتاح لها في المستقبل، وتعمل تلك الرؤية على ترسيخ تصور ملموس حول الموقف المثالي الذي تنشده المؤسسة، كما يجب أن تكون (رسالة) المؤسسة ملهمة وواسعة وقابلة للتحقيق، وسليمة الصياغة ومؤكدة على التناسق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة.

وتعتبر عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية هي خطوة مهمة وحاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، فهي بمثابة امتداد واقعي على طريق تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتمثل بذلك نقطة انطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم للعمل، والموارد المطلوبة لاستمراره¹.

ثانياً: مرحلة التنفيذ

وتمثل هذه المرحلة البداية الأساسية للتطبيق العملي للاستراتيجية؛ حيث إن التنفيذ هو القيام بالإجراءات اللازمة لترجمة الغايات والأهداف إلى واقع عملي، وبالتالي تحقيقها لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة تتضمن الهيكل التنظيمي والأساليب والآليات المتبعة في التنفيذ، ومدى توافر الموارد البشرية، ويتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع إطار عملي متمثل في الخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي²:

1. وضع الأهداف الفرعية:

الأهداف الفرعية جزء من الأهداف الاستراتيجية، ويمثل كل هدف فرعي نشاط تفصيلي له ناتج نهائي يمكن قياسه، وتساهم الأهداف الفرعية مجتمعة في تحقيق الهدف الاستراتيجي العام.

2. وضع البرامج التنفيذية:

وهي قائمة بالأنشطة التي يراد وضع خطوات لها بغرض تحقيق هدف فرعي محدد، ومن ثم انجاز هدف استراتيجي عام، ويتم تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال وضع البرامج التنفيذية التي يتم تصميمها من قبل أعضاء المؤسسة جميعهم؛ بحيث تتضمن مجموعة من الأنشطة والمشروعات الرئيسة التي ينبثق منها مشروعات فرعية أكثر تفصيلاً وتحديداً؛ وذلك لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، ومنها للأهداف طويلة الأجل.

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم تجميعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها³:

¹ أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 80.

² أحمد عبد العظيم سالم، "المرجع نفسه"، ص 81.

³ الدجني إباد علي، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 65.

- ✓ طريقة التنفيذ؛
- ✓ مؤشر الأداء (الناتج المتوقعة)؛
- ✓ مسئولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟)؛
- ✓ تحديد المدة الزمنية للتنفيذ؛
- ✓ التكلفة المتوقعة؛
- ✓ المتابعة والمراجعة النهائية.

3. الموازنات المالية:

لتحديد التكلفة المتوقعة لابد أن تحدد المؤسسة الموازنات المالية، وعمل كشف تفصيلي بتكاليف كل برنامج على حده، أو بتكاليف البرامج التنفيذية والمشروعات المرتبطة مع بعضها البعض، والموازنات المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية، وتعد الداعم الحقيقي لإمكانات المؤسسة لتحقيق أهدافها.¹

ويمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيداً عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانات من خلال الخطوات التالية:²

- ✓ يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها؛
 - ✓ يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم؛
 - ✓ يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة؛
 - ✓ في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.
- عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانات تحقيقه، ويلجأ معدو الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم المشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها.³

¹ أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 81.

² الدجني إباد علي، "مرجع سابق"، ص 66.

³ أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 82.

ثالثاً: مرحلة التقييم والرقابة

وهي المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي يتم فيها مراقبة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية، بعد تنفيذه على أرض الواقع وتقييمه بهدف معالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ؛ لتداركها في المستقبل أثناء العمل والإعداد لخطط مستقبلية جديدة.

ويقصد بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية أنها عملية تقييم الخطة الاستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي؛ بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها واستمرارها.¹

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات، وهي:²

1. **الرقابة على المستوى الاستراتيجي**، وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

2. **الرقابة على المستوى التكتيكي**، وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

3. **الرقابة على المستوى التشغيلي**، وتهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

وتعتمد عمليات المتابعة والتقييم والرقابة على جمع البيانات عن الموقف التنفيذي للبرامج أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات، وكذلك حسب المستوى الذي يحتاج إلى هذه البيانات، ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على الفريق المكلف بالتخطيط وإدارة المؤسسة؛ حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية، لذلك يجب أن تكون بيانات هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع، وتوضح حقيقة الموقف التنفيذي للبرامج.³

¹Katsioloudes, M., (2012), "**Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organization**". United Kingdom, p 234.

²الدوري زكريا، "مرجع سابق"، ص 322.

³أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 82.

المطلب الثاني: فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

يتناول هذا المطلب البنية التنظيمية لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية، من حيث التشكيل، والمهارات المطلوبة، وتوزيع الأدوار، وآليات التنسيق الداخلي. كما يُسلط الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في توجيه الفريق، وضمان تكامل الرؤى وتناسق الجهود ضمن إطار من المسؤولية الجماعية والالتزام المؤسسي.

أولاً: تكوين الفريق

تطلب تكوين فريق إعداد الخطة الاستراتيجية اختيار أفراد يتمتعون بمهارات وخبرات متنوعة لضمان تكامل الأدوار وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

1. أعضاء الفريق:

يتكون فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من الأفراد المتمثلين في:

❖ القيادة (Leadership):

قائد الفريق هو الشخص المسؤول عن الإشراف العام على عملية التخطيط وضمان سير العمل بسلاسة.¹

❖ المحللون (Analysts):

يقومون بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة والبيئة الخارجية.²

❖ ممثلو الإدارات (Department Representatives):

يتولون مسؤولية تمثيل الأقسام المختلفة داخل المؤسسة ويعملون كحلقة وصل بين الفريق الرئيسي وأقسامهم.³

❖ الخبراء (Subject Matter Experts):

تتمثل مسؤولية الخبراء في تقديم رؤى متخصصة في مجالات معينة مثل المالية، التسويق، الموارد البشرية، أو التقنية.⁴

¹Hrebiniak, L. G. (2005). **"Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change"**. Pearson Prentice Hall, p p 82-85.

² Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **"Marketing Management (15th ed.)"**. Pearson Education, p p 45-47.

³ Mintzberg, H. (1994). **"The Rise and Fall of Strategic Planning"**. Free Press, p p 201-205.

⁴Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). **"Exploring Corporate Strategy (8th ed.)"**. Pearson Education, p p 16-19.

❖ منسقو العمليات (Process Coordinators)

يتولى منسقو العمليات مسؤوليات: تنظيم الاجتماعات، إعداد الوثائق، وتنسيق المهام اليومية للفريق.¹

❖ ممثلو أصحاب المصلحة (Stakeholder Representatives)

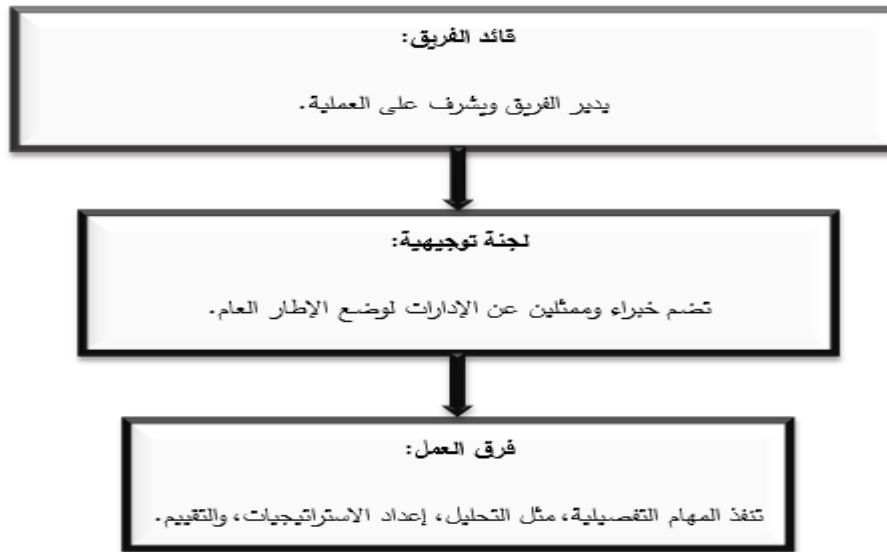
مسؤولية أصحاب المصلحة هي تمثيل أصوات المجموعات الخارجية ذات الصلة مثل العملاء، الموردين، أو الشركاء.²

❖ مراقبو الأداء (Performance Monitors)

يتحمل مراقبو الأداء مسؤولية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل دوري وتقييم التقدم الذي يتم إحرازه في مختلف مراحل الخطة.³

2. الهيكل التنظيمي للفريق:

الشكل (2-7): الهيكل التنظيمي للفريق.



Source: Ansoff, H. I. (1988). "The New Corporate Strategy". Wiley, p 154.

¹ : A Stakeholder Approach. Pitman Publishing, p p 34-37. "Strategic Management" Freeman, R. E. (1984).

² . Free "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" Porter, M. E. 8019, Press, p p 111-114.

³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment". Harvard Business Press, 23-25.

3. العوامل المؤثرة في تكوين الفريق:

يتأثر تكوين فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بمجموعة من العوامل التي تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ حجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها؛
- ✓ الموارد المتاحة (البشرية والمالية)؛
- ✓ الإطار الزمني المخصص لإعداد الخطة.

نتائج تكوين فريق فعال:

- ✓ تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف؛
- ✓ إعداد خطة استراتيجية شاملة ومنهجية؛
- ✓ زيادة فرص نجاح تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف.

ثانيا: مهام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

تتمثل مهام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية في:²

- ✓ جمع معلومات شاملة عن أداء المؤسسة الداخلي والخارجي، مثل الأداء المالي، العمليات التشغيلية، ومعدلات رضا العملاء؛
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة؛
- ✓ فحص هيكل المؤسسة، الكفاءات المتوفرة، والموارد المتاحة؛
- ✓ تقييم الفرص والتحديات المحتملة في السوق أو القطاع؛
- ✓ دراسة التوجهات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والقانونية المؤثرة؛
- ✓ وضع تصور مستقبلي واضح لما تريد المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل؛
- ✓ التأكد من أن الرؤية تعكس طموحات المؤسسة وتتوافق مع قيمها؛
- ✓ صياغة أهداف محددة باستخدام لغة (SMART) محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، موجهة نحو النتائج، ومحددة زمنيا؛
- ✓ تقسيم الأهداف إلى قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى؛
- ✓ اقتراح استراتيجيات قابلة للتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ تحليل الخيارات الاستراتيجية واختيار الأنسب بناءً على تحليل SWOT أو TOWS ؛

¹"Ibid.", p 154.

²"Ibid", p 155.

- ✓ ترتيب الاستراتيجيات والأهداف حسب أهميتها وأثرها على المؤسسة؛
- ✓ إشراك المدراء، الموظفين، العملاء، وأي جهات ذات علاقة في مناقشة الخطة؛
- ✓ جمع أفكار وملاحظات الأطراف لضمان شمولية الخطة؛
- ✓ التأكد من توافق أهداف الخطة مع توقعات واحتياجات الأطراف المختلفة؛
- ✓ تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية واضحة؛
- ✓ تحديد المراحل الزمنية لتنفيذ الخطة؛
- ✓ ضمان وجود تواريخ مستهدفة لكل مرحلة؛
- ✓ تعيين أدوار ومسؤوليات واضحة لكل عضو في الفريق؛
- ✓ استخدام أدوات مثل مصفوفة المسؤوليات لتوثيق المهام؛
- ✓ اختيار معايير كمية ونوعية لقياس تقدم الخطة؛
- ✓ تحديد كيفية قياس النجاح لكل هدف واستراتيجية؛
- ✓ تصميم أدوات أو نماذج لتتبع التنفيذ وقياس الأداء بشكل دوري؛
- ✓ مراقبة تنفيذ الخطة بانتظام من خلال تقارير مرحلية؛
- ✓ تحليل النتائج ومقارنتها مع الأهداف المحددة؛
- ✓ تقييم مدى كفاءة وفعالية الاستراتيجيات المتبعة؛
- ✓ تعديل الخطة حسب الضرورة بناء على المتغيرات الداخلية أو الخارجية؛
- ✓ إعداد وثيقة نهائية تتضمن جميع تفاصيل الخطة الاستراتيجية؛
- ✓ تقديم الخطة لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- ✓ إعداد ملخصات تنفيذية وتوضيح خطوات التنفيذ للجمهور المستهدف؛
- ✓ تدريب الموظفين والمدراء على التفكير والعمل بشكل استراتيجي؛
- ✓ تحفيز الالتزام بالخطة لتعزيز ثقافة الالتزام بتنفيذ الخطة من خلال التحفيز والتواصل المستمر¹.

ثانياً: أهمية فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

يعد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة أو منظمة في تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية. يتسم هذا الفريق بأهمية كبيرة لعدة أسباب تتعلق بالإدارة الفعالة، التوجيه الاستراتيجي، وتحقيق التميز المؤسسي. فيما يلي نبين أهمية فريق إعداد الخطة الاستراتيجية²:

¹"Ibid", p 158.

²Collins, J. C., & Porras, J. I. "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies". Harper Business, 1994, p 43-46.

1. الرؤية المشتركة: يوحد الفريق الجهود نحو هدف استراتيجي واضح ومشترك.
2. التوجيه المؤسسي: يوجه الفريق قرارات المؤسسة نحو النمو والاستدامة.
3. تعدد التخصصات: يجمع الفريق خبرات متنوعة تعزز شمولية التحليل.
4. المعرفة المتكاملة: يدمج الفريق الخبرات لتغطية كل جوانب الخطة بواقعية.
5. إشراك الأطراف المختلفة: يشرك الفريق جميع الفاعلين لضمان الالتزام والتنفيذ.
6. تحقيق التوافق: ينسق الفريق بين الأقسام لتوحيد الأهداف والاحتياجات.
7. التحليل المتكامل: يعتمد الفريق أدوات تحليل دقيقة مثل *SWOT* لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات.
8. التخطيط المسبق: يبني الفريق القرارات على أسس علمية تقلل المخاطر.
9. استجابة سريعة للتغيرات: يضمن الفريق مرونة الخطة للتكيف مع المتغيرات.
10. استشراف المستقبل: يتنبأ الفريق بالتوجهات المستقبلية لتعزيز جاهزية المؤسسة.
11. مؤشرات الأداء الرئيسية: يحدد الفريق مؤشرات لقياس التقدم نحو الأهداف.
12. إدارة الأداء: يضع الفريق آليات لتقييم وتحسين الأداء المؤسسي.
13. التعاون بين الأقسام: ينسق الفريق بين الإدارات لتحقيق توازن استراتيجي.
14. تحديد الأدوار والمسؤوليات: يوضح الفريق مهام كل فرد لتسهيل التنفيذ.
15. تحقيق الشفافية: يعزز الفريق وضوح المعلومات وبناء الثقة الداخلية.
16. المساءلة: يضمن الفريق توزيع المسؤوليات ومتابعة الالتزامات بدقة.
17. التطبيق العملي للخطة: يحول الفريق الخطة إلى واقع عملي قابل للتنفيذ.
18. التغذية الراجعة: يجمع الفريق الملاحظات لتعديل وتحسين التنفيذ.
19. التعلم من التجارب: يعزز الفريق التحسين المستمر من النجاحات والإخفاقات.
20. ابتكار الحلول: يبتكر الفريق استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات بفعالية.

المطلب الثالث: تحديات وضع الخطة الإستراتيجية

يتناول هذا المطلب أبرز التحديات التي تواجه صُناع القرار عند صياغة الخطة الإستراتيجية، كغموض الرؤية المستقبلية، تقلب الأسواق، صعوبة التنبؤ بالتوجهات، مقاومة التغيير داخل المنظمة، فضلاً عن التفاوت في مستوى الجاهزية التنظيمية والموارد المتاحة. كما يناقش أهمية تبني نهج مرن وتشاركي لمواجهة هذه التحديات وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين المستدام.

أولاً: القيود الزمنية والموارد المحدودة

تُعد القيود الزمنية والموارد المحدودة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي. فبينما يتطلب بناء خطة فعالة تفرغاً وتحليلاً عميقاً وتنسيقاً متواصلاً، فإن الواقع العملي كثيراً ما يفرض ضغوطاً زمنية تعيق التعمق أو تؤدي إلى تسريع اتخاذ قرارات جوهرية دون دراسة كافية.

1. الوقت المستغرق:

إعداد الخطة الاستراتيجية عملية معقدة وطويلة تتطلب جمع البيانات، تحليلها، واستشارة الأطراف المعنية لوضع أهداف وخطط دقيقة، ما قد يستغرق أسابيع أو أشهر. غير أن ضغوط العمل اليومي وتعدد المهام تجعل من الصعب على الإدارات تخصيص الوقت الكافي لهذه العملية، مما يؤدي أحياناً إلى التسرع أو اختزال مراحل التخطيط.

ونتيجة لذلك، تُنتج خطط ناقصة وضعيفة الرؤية تفتقر إلى الشمولية، فتفشل في توجيه المؤسسة بفاعلية نحو أهدافها بعيدة المدى¹.

2. نقص الموارد:

إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية شاملة يتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة تشمل تكاليف البحث، الاستشارات، التدريب، والأدوات التقنية. وتمثل هذه المتطلبات تحدياً خاصاً للمنظمات الصغيرة أو غير الربحية ذات الميزانيات المحدودة.

يؤدي نقص التمويل أو الكفاءات المؤهلة إلى تخطيط سطحي وتنفيذ ضعيف، مما ينعكس سلباً على جودة الخطة وفعاليتها. فغياب الدعم المالي والبشري الكافي يجعل الخطة محدودة في عمقها ونطاقها، ويقلل من قدرتها على تحقيق النمو والتطور المستهدفين².

¹ "Ibid", p 47-52.

² Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. "Strategic Planning for Nonprofit Organizations". Nonprofit Management and Leadership, 2001, 12(4), p 360-365.

ثانياً: التنفيذ والتكيف مع التغيرات

يُعدّ تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات المرحلة الحاسمة التي تتحول فيها الرؤية إلى واقع عملي. فهي تتطلب مرونة تنظيمية وقدرة على التعديل المستمر لمواكبة التحولات البيئية والتحديات غير المتوقعة.

1. التنفيذ والمتابعة:

بعد وضع الخطة الإستراتيجية، يبدأ التحدي في تحويلها إلى واقع عملي عبر تنفيذ فعال ومتابعة مستمرة. ورغم أهمية مرحلة التخطيط، إلا أن نجاحها يعتمد أساساً على القدرة على التنفيذ. قد تعيق العملية عوامل مثل ضعف الإدارة، غموض الأدوار، أو نقص الخبرة في إدارة المشاريع الإستراتيجية. كما يؤدي ضعف التنسيق وغياب القادة المؤهلين إلى تعثر التنفيذ.

تواجه بعض المنظمات أيضاً نقصاً في أدوات القياس والتقييم كمؤشرات الأداء (KPIs)، ما يجعل الخطة مجرد وثيقة دون أثر فعلي. لذا، تمثل المتابعة الدورية والتقييم المستمر عنصرين حاسمين لتصحيح المسار وضمان توافق الجهود مع الأهداف الإستراتيجية، مما يزيد فرص النجاح وتحقيق النتائج المرجوة¹.

2. التكيف مع التغيرات:

يتطلب التخطيط الإستراتيجي قدراً كبيراً من المرونة للتكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والتقلبات الاقتصادية والسياسية. فالخطط الجامدة سرعان ما تفقد فعاليتها أمام التغيرات المتسارعة.

تعني المرونة هنا تصميم خطط قابلة للتعديل وإعادة التوجيه وفقاً للظروف الجديدة، مع اعتماد آليات تقييم ومراجعة مستمرة تسمح باتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.

أما الخطط غير المرنة فقد تصبح عائقاً عند حدوث أزمات مالية أو تطورات تكنولوجية أو تغيرات تشريعية. ولتعزيز المرونة، على المنظمات ترسيخ ثقافة الابتكار والتكيف، وتدريب فرقها على إدارة التغيير، مع استعداد القيادة العليا لدعم التحولات السريعة عند الحاجة.

بهذا التكامل بين التخطيط والردّة السريعة، تضمن المنظمة استمرارية تحقيق أهدافها رغم عدم استقرار البيئة المحيطة².

¹Poister, T. H., & Streib, G. (2010). **"Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Theory and Practice"**. Jossey-Bass, p p 120-124.

²Henderson, D., & Yip, G. S. (2005). **"The Adaptability of Strategic Plans in Response to Changing Environmental Conditions"**. Strategic Management Journal, 26(1), p p 10-15.

ثالثاً: الاضطرابات والمقاومة الداخلية

من أبرز معوقات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي داخل المؤسسات، تبرز الاضطرابات التنظيمية والمقاومة الداخلية كتهديدات حقيقية لاستقرار الخطط. فالتغيير الإستراتيجي غالباً ما يُقابل بالتحفظ أو الرفض نتيجة الخوف من المجهول، أو فقدان المصالح المكتسبة، أو غياب الوضوح حول أهداف التحول.

تُعد هذه المقاومة استجابة بشرية طبيعية، لكنها قد تتحول إلى عائق إذا لم تُدار بذكاء تنظيمي. وتنبع غالباً من تضارب المصالح، ضعف التواصل، أو قصور القيادة في إدارة التغيير. لذلك، تُعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً محورياً في تخفيف حدة المقاومة، من خلال ترسيخ الشفافية، وتوسيع المشاركة الفعلية لأصحاب المصلحة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ، لضمان قبول أوسع واستدامة أكبر للخيارات الإستراتيجية¹.

1. الاضطرابات وعدم الاستقرار:

يُتسم التخطيط الإستراتيجي بطبيعته بقدر من الاضطراب نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في السوق أو البيئة الخارجية، مثل التحولات الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، أو الأحداث الجيوسياسية المؤثرة على الاستقرار المحلي والعالمي. في ظل هذا السياق المتقلب، يصعب على المؤسسات التنبؤ بالمستقبل أو رسم مسار ثابت على المدى الطويل.

تفرض البيئة غير المستقرة تحديات على الاستراتيجيات بعيدة المدى، ما يستلزم مراجعة وتعديل الخطط بشكل متكرر للتكيف مع المستجدات. بذلك، يتحول التخطيط الإستراتيجي من عملية ثابتة إلى عملية ديناميكية تتطلب تحليلاً مستمراً، ومرونة في اتخاذ القرار، وقدرة عالية على التكيف، مما يزيد من عبء الإدارات ويعقّد آليات التخطيط والتنفيذ داخل المؤسسة².

2. المعارضة الداخلية:

تعد المعارضة الداخلية من أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات، إذ تنشأ غالباً من مقاومة التغيير سواء لدى الموظفين أو بعض القادة المتمسكين بالأساليب التقليدية والمكتسبات القائمة. تعود هذه المقاومة إلى مشاعر القلق من زيادة الأعباء الوظيفية أو تغيير الأدوار والمسؤوليات، إضافة إلى الخوف من فقدان النفوذ أو المكانة نتيجة إدخال أدوات وأساليب إدارية جديدة.

كما قد تتفاقم المعارضة عندما تصاغ الخطة دون إشراك فعلي للعاملين أو من دون تواصل واضح وشفاف حول أهدافها ومنافعها، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام والحماس.

¹ Mintzberg, H. "The Rise and Fall of Strategic Planning". Free Press ,1994, p p 10-15.

²"Ibid", p p 10-15.

وللتغلب على هذه العقبة، ينبغي اعتماد نهج تشاركي يدمج مختلف الفاعلين منذ المراحل الأولى للتخطيط، مع توضيح رؤية المنظمة ومكاسب التغيير على المستويين الفردي والجماعي. كما يُستحسن دعم الموظفين بالتكوين والتأطير اللازمين، بما يعزز الثقة والانخراط الإيجابي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع فعال ومستدام¹.

وبذلك، يؤكد المبحث أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة نظرية، بل هو أداة قيادية عملية تحتاج إلى كفاءة، ومشاركة، ومرونة، لضمان أن تتحول الرؤية المؤسسية إلى واقع ملموس ونتائج قابلة للقياس.

¹ Kotter, J. P¹ "Leading Change", Harvard Business Review Press, 1996, p p 30-32.

المبحث الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمات الغذاء

إن التخطيط الإستراتيجي في مجال إدارة الأزمات الغذائية لا يقتصر على الاستجابة اللحظية عند وقوع الأزمة، بل يمتد ليشمل الرصد المبكر، وتقييم نقاط الضعف في سلاسل الإمداد الغذائي، وتحديد البدائل الاستراتيجية، وضمان توفير الاحتياطات، إلى جانب تعزيز التعاون المؤسسي والتكامل الإقليمي والدولي.

يتناول هذا المبحث أبعاد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، مع التركيز على نماذج ناجحة في مواجهة الأزمات الغذائية، ويوضح كيف تُمكن الرؤية بعيدة المدى والخطط المرنة صُنّاع القرار من حماية الأمن الغذائي الوطني، وتقليل حدة التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تلك الأزمات.

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات الغذائية

تعد الأزمات الغذائية من أخطر الأزمات التي تواجه الدول والمجتمعات، لما لها من تأثير مباشر على الأمن الإنساني والاستقرار الاجتماعي والسياسي. وفي ظل تصاعد وتيرة هذه الأزمات بسبب التغيرات المناخية، وتقلبات الأسواق العالمية، والنزاعات، وسلاسل الإمداد الهشة، يبرز التخطيط الإستراتيجي كأداة حيوية لإدارة هذه الأزمات والتقليل من تداعياتها.

إن إدارة الأزمات الغذائية لا تقتصر على التدخل في لحظة وقوع الأزمة، بل تتطلب نهجاً استباقياً طويل الأمد يبدأ من تحليل البيئة الغذائية محلياً وعالمياً، وتحديد نقاط الضعف والتهديدات المحتملة، وصولاً إلى تصميم سياسات واستراتيجيات وطنية للأمن الغذائي.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي كأداة لتوقع الأزمات

يلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً محورياً في تمكين المنظمات من استباق الأزمات والتعامل معها بفعالية. فهو يتيح للقادة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بما يشمل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، والبيئية، بهدف تحديد المخاطر المحتملة والاستعداد لها مسبقاً.

يعد التحليل البيئي أداة أساسية في هذا الإطار، إذ يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، إلى جانب الفرص والتهديدات الخارجية، مما يمكن المنظمة من رصد الأزمات المحتملة مثل التقلبات الاقتصادية، التغيرات الاجتماعية، أو الكوارث الطبيعية.

ومن خلال بناء سيناريوهات متعددة وخطط بديلة، تستطيع المؤسسة التحرك بسرعة عند حدوث أزمات مالية أو سياسية أو بيئية، وتقليل آثارها السلبية عبر خطط طوارئ وآليات استجابة مدروسة.

كما يسمح التخطيط الإستراتيجي بتقييم مستمر للمخاطر وتحديث الإجراءات وفقاً للظروف المتغيرة، ما يعزز من مرونة المنظمة في أوقات الأزمات. ويُسهم كذلك في تحديد الموارد الحيوية وتوزيعها بذكاء لضمان استمرارية العمليات الأساسية.

بعبارة أخرى، يمثل التخطيط الإستراتيجي نظام إنذار مبكر وأداة تكيف فعالة، تمنح المنظمة القدرة على التحمل والصمود في مواجهة التقلبات المفاجئة¹.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي لتوقع الأزمات الغذائية

الأزمات الغذائية تتطلب تخطيطاً إستراتيجياً معقداً لضمان قدرة الدول أو المنظمات على التعامل مع تهديدات الأمن الغذائي. فيما يلي كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد في توقع الأزمات الغذائية².

1. توقع نقص الموارد الغذائية:

من خلال تحليل الاتجاهات الاقتصادية العالمية والمحلية (مثل ارتفاع أسعار المواد الغذائية، أو التغيرات المناخية التي تؤثر على الإنتاج الزراعي)، يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد في التنبؤ بنقص بعض الموارد الغذائية في المستقبل. على سبيل المثال، إذا كان هناك انخفاض محتمل في إنتاج القمح بسبب الجفاف في منطقة معينة، يمكن للمنظمات أو الحكومات العمل على استراتيجيات بديلة، مثل زيادة واردات الغذاء أو تطوير احتياطات استراتيجية.

2. تحليل العوامل المناخية والتغيرات البيئية:

التخطيط الإستراتيجي يسمح بتحليل التغيرات المناخية والبيئية التي تؤثر على إنتاج الغذاء. يمكن أن تشمل هذه التغيرات الزيادة في الظواهر المناخية المتطرفة مثل الفيضانات أو الجفاف، مما يؤثر على الإنتاج الزراعي. من خلال التخطيط الإستراتيجي، يمكن للمنظمات أو الحكومات اتخاذ خطوات استباقية مثل تحسين أنظمة الري، أو البحث عن مصادر غذائية بديلة، أو تعزيز تقنيات الزراعة المقاومة للمناخ.

3. إعداد خطط الطوارئ لإدارة الأزمات الغذائية:

يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد في وضع خطط طوارئ لتخفيف آثار الأزمات الغذائية، مثل زيادة أسعار المواد الغذائية أو اضطراب سلاسل التوريد. يمكن أن تشمل هذه الخطط زيادة المخزون الاستراتيجي من المواد الغذائية الأساسية أو تطوير آليات لتوزيع الغذاء بشكل فعال في الحالات الطارئة³.

بذلك، يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد في وضع حلول واستراتيجيات لتوقع الأزمات الغذائية والتعامل معها بشكل أكثر فاعلية، مما يساهم في الحد من تأثيرها على الأمن الغذائي وحياة المواطنين.

¹Kaufman, H. "The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior". Resources for the Future, 2002, p p 80-90.

²FAO (Food and Agriculture Organization). (2022). **"The State of Food Insecurity in the World 2022: Economic Growth Is Necessary but Not Sufficient to Accelerate Reduction of Hunger and Malnutrition.** FAO, p p 12-17.

³"**Ibid**", p p 12-17.

ثالثا: التكيف مع الأزمات الغذائية عبر التخطيط الإستراتيجي

يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا حيويا في ضمان قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تتيح للمنظمات الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات غير المتوقعة. يشمل التكيف مع الأزمات القدرة على تعديل الخطط والأهداف والتوجهات الاستراتيجية بناء على الظروف المتغيرة، وهو ما يوفر للمنظمات مرونة للبقاء على المسار الصحيح حتى في ظل الأزمات¹.

أحد أهم جوانب التخطيط الإستراتيجي هو تطوير خطط مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات. يشمل ذلك استخدام أساليب مثل "التخطيط وفق السيناريو" (Scenario Planning)، حيث يتم وضع عدة سيناريوهات محتملة للأزمات، مثل الأزمات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، أو الأوبئة، ويتم تطوير استراتيجيات مرنة لمواجهة كل سيناريو. هذه الخطط لا تقتصر على مواجهة الأزمات الحالية فقط، بل تضع في اعتبارها القدرة على التكيف السريع مع الظروف غير المتوقعة.

عند الحديث عن الأزمات الغذائية، يصبح التكيف عبر التخطيط الإستراتيجي أكثر تعقيدا نظرا لتعدد العوامل المؤثرة مثل التغيرات المناخية، تقلبات الاقتصاد، أو السياسات الحكومية. لكن التخطيط الإستراتيجي يساعد في ضمان استجابة سريعة وفعالة لهذه الأزمات عبر عدة أبعاد، نذكر منها:²

1. الاستجابة للطوارئ الغذائية:

في حالة الأزمات الغذائية، يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يضمن قدرة الدول أو المنظمات على توفير الموارد الغذائية بسرعة. قد يشمل ذلك بناء مخزونات غذائية استراتيجية أو إنشاء ممرات لوجستية لضمان استمرارية إمدادات الغذاء في حال حدوث أزمات (مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية). كما يمكن أن يتضمن التخطيط توفير الدعم المالي لمساعدة الأسر المتضررة.

2. المرونة في سلاسل التوريد:

خلال الأزمات الغذائية، يمكن أن تتعرض سلاسل التوريد لاضطرابات كبيرة نتيجة للكوارث الطبيعية، أو النزاعات، أو تزايد الطلب على بعض المواد الغذائية. يساعد التخطيط الإستراتيجي في تنويع مصادر التوريد وبناء شبكة مرنة من الموردين المحليين والدوليين لضمان عدم انقطاع الإمدادات. يمكن أن يتضمن التخطيط أيضا البدائل الغذائية مثل تعزيز الإنتاج المحلي أو تشجيع الزراعة المستدامة في المناطق الأكثر تضررا.

¹Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). "The Work of Leadership. Harvard Business Review", 75(1), p p 130-135.

²Wheeler, T., & von Braun, J. (2021). "Climate Change Impacts on Global Food Security. Science", 341(6145), p p 510-512.

3. التكيف مع التغيرات المناخية والبيئية:

التخطيط الإستراتيجي يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات المناخية التي قد تؤدي إلى أزمات غذائية. من خلال استخدام التخطيط المرن، يمكن للمؤسسات الحكومية أو المنظمات غير الحكومية العمل على تحسين أنظمة الزراعة وتطوير تقنيات الزراعة المقاومة للجفاف أو الفيضانات. كما يمكن أن يشمل ذلك استراتيجيات للحفاظ على التنوع البيولوجي وتطوير الزراعة المستدامة في مناطق معرضة للمخاطر البيئية¹.

في مواجهة الأزمات الغذائية الناتجة عن الكوارث الطبيعية مثل الجفاف، يمكن لتخطيط إستراتيجي مرن أن يشمل تعزيز قدرات التخزين للمواد الغذائية الأساسية، وابتكار طرق جديدة لتوزيع المساعدات الغذائية بشكل سريع وفعال. كذلك، يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات تعزيز التعاون مع المنظمات الدولية والقطاع الخاص لتوفير التمويل والموارد اللازمة.

بذلك، يساعد التخطيط الإستراتيجي في تمكين المنظمات والحكومات من التكيف بسرعة مع الأزمات الغذائية من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة والتحديات الجديدة التي قد تظهر².

ثالثاً: الترابط بين استجابة الأزمات الغذائية والتخطيط طويل المدى

التخطيط الاستراتيجي واستجابة الأزمات عنصران متكاملان لا منفصلان. يجب أن يكون التخطيط طويل المدى مرناً، يتضمن خططاً بديلة واستراتيجيات طوارئ، مع الحفاظ على اتساق القرارات القصيرة المدى مع الأهداف الكبرى. كما ينبغي التعلم من الأزمات لتحديث الخطط المستقبلية. وفي الأزمات الغذائية، يصبح هذا التكامل ضرورياً لأنها ناتجة عن تراكمات طويلة الأمد تتطلب استجابة عاجلة ضمن رؤية مستدامة³.

ويكون التركيز على النتائج طويلة المدى بالنسبة للأزمات الغذائية عبر⁴:

1. استراتيجيات الأمن الغذائي طويلة المدى:

من خلال التخطيط طويل المدى، يمكن للمنظمات والحكومات وضع استراتيجيات تهدف إلى ضمان الأمن الغذائي في المستقبل. يشمل ذلك تنويع مصادر الغذاء، الاستثمار في الزراعة المستدامة، وتعزيز قدرة الإنتاج المحلي على تلبية احتياجات السكان. في الوقت نفسه، يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة بحيث يمكن تعديلها لتلبية الاحتياجات الفورية في حالات الأزمات الغذائية، مثل تخزين المواد الغذائية الأساسية أو تأمين إمدادات غذائية طارئة.

¹"Ibid", p p 510-512.

²"Ibid", p p 510-512.

³Mintzberg, H. "Ibid," p p 200-215.

⁴Clapp, J., & Helleiner, E. (2022). " **International Political Economy and the Global Food Crisis**". Review of International Political Economy, 19(2), p p 220-225.

2. تأثير التغيرات المناخية على التخطيط طويل المدى:

الأزمات الغذائية قد تكون ناتجة عن التغيرات المناخية مثل الجفاف أو الفيضانات التي تؤثر على إنتاج المحاصيل. التخطيط طويل المدى يجب أن يأخذ في الحسبان هذه التغيرات ويشمل استراتيجيات للتكيف مثل تطوير تقنيات الزراعة المقاومة للمناخ. في الوقت ذاته، عندما تحدث أزمة غذائية بسبب هذه التغيرات، يجب أن تكون هناك استجابة سريعة من خلال توزيع المواد الغذائية أو تقديم الدعم المالي للمتضررين، دون أن يؤثر ذلك على خطط التنمية الزراعية المستدامة.

3. الاستجابة السريعة والتكيف مع الأزمات الغذائية:

أثناء الأزمات الغذائية مثل ارتفاع أسعار الغذاء أو نقص المعروض نتيجة للكوارث الطبيعية، يتطلب الأمر استجابة سريعة تشمل توفير المساعدات الإنسانية، تعزيز الإنتاج الغذائي المحلي، وتأمين الإمدادات الأساسية للمناطق المتضررة. مع ذلك، يجب أن تظل هذه الاستجابات متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى لضمان استدامة النظام الغذائي وتخفيف الآثار السلبية على الأمن الغذائي في المستقبل. يمكن أن تشمل هذه الخطط إنشاء برامج تمويل موجهة لدعم المزارعين الصغار، تعزيز احتياطات الأمن الغذائي، أو تحسين تقنيات الزراعة الموفرة للمياه.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات الغذائية

تواجه المجتمعات المعاصرة طيفاً واسعاً من الأزمات، غير أن الأزمات الغذائية تُعد من أشدها خطورة، نظراً لارتباطها المباشر بالأمن الإنساني والاستقرار المجتمعي. وفي ظل عالم يتسم بالتقلبات المناخية، والتوترات الجيوسياسية، والاختلالات في سلاسل الإمداد، باتت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى، خصوصاً في مجال الأمن الغذائي، وذلك من خلال جملة من الاستراتيجيات سنذكرها فيما يلي.

أولاً: إستراتيجية الحيلة والاستعداد

إستراتيجية الحيلة والاستعداد هي نهج استباقي يهدف إلى جاهزية مسبقة للأزمات عبر خطط طوارئ مرنة تقلل آثارها وتضمن استمرارية النشاط. تعتمد على رصد مسبق لأنماط الأزمات المحتملة، وتوفير الموارد وفرق الاستجابة السريعة. عند وقوع الأزمة، تسمح المرونة بتعديل الخطط والتصرف الفوري، مع ضمان التواصل وتوفير الموارد الأساسية. كما يشمل الاستعداد بناء احتياطات استراتيجية كالمخزون الغذائي أو الطبي لضمان الاستدامة أثناء الطوارئ¹.

¹Bryson, J. M. (2018). "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.)". Wiley, p p 30-39.

تكمُن أهمية التحضير المبكر وامتلاك خطط طوارئ مرنة تتيح التكيف السريع مع الأزمات الغذائية فيما يلي:¹

1. إعداد مخزونات غذائية استراتيجية:

في مواجهة الأزمات الغذائية، يعد التخزين المسبق للمواد الغذائية الأساسية من أهم استراتيجيات الحيلة والاستعداد. مثلاً، يمكن للحكومات أو المنظمات الإنسانية أن تبني مخزونات غذائية تشمل الحبوب، الأرز، الزيت، وغيرها من المواد الأساسية. هذه المخزونات تتيح التصدي للأزمات المفاجئة مثل نقص الإمدادات الغذائية أو ارتفاع الأسعار. كما أن وجود مخزونات كافية يمكن أن يساهم في تقليل الاعتماد على الأسواق الخارجية التي قد تتأثر بتقلبات الأسعار أو اضطرابات الإمدادات.

2. تعزيز استدامة الإنتاج المحلي:

يسهم الاستعداد المبكر في تعزيز سلاسل الإمداد الغذائية عبر دعم الزراعة المحلية وتبني تقنيات إنتاج مستدامة مقاومة للأزمات المناخية كالجفاف.

3. إنشاء آليات لوجستية لتوزيع الغذاء في حالات الطوارئ:

التخطيط المسبق لأزمات غذائية يتضمن أيضاً بناء أنظمة لوجستية فعالة لتوزيع المواد الغذائية في حالات الطوارئ.²

ثانياً: إستراتيجية القيادة والاتصال

تعدّ القيادة والاتصال جوهر إدارة الأزمات؛ فالفائد يوجّه الفريق ويتخذ قرارات سريعة لتوزيع الموارد بفعالية مع الحفاظ على المعنويات. في الأزمات الغذائية، يضمن التواصل الداخلي الواضح والتنسيق الخارجي مع الجهات المعنية استجابة منسقة وسريعة. كما تدعم التكنولوجيا نقل المعلومات الفوري وتسهيل توزيع المساعدات. نجاح إدارة الأزمات يعتمد على تكامل القيادة الواعية مع الاتصال الفعّال.³

ويكون دور القيادة في الأزمات الغذائية كالتالي:⁴

¹Barrett, C. B. (2020). **"Food Security and Sociopolitical Stability"**. In Handbook of Agricultural Economics (Vol. 4, pp. 3801-3840). Elsevier, p p 3825-3830.

²"Ibid", p p 3825-3830.

³Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). **"Managing risks: A new framework"**. Harvard Business Review, 90(6), p p 50-55.

⁴IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). (2021). **"Climate Change 2021: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects"**. Cambridge University Press; p p 380-391.

1. توجيه فرق الإغاثة وتوزيع المساعدات:

في الأزمات الغذائية، تلعب القيادة دوراً حيوياً في توجيه فرق الإغاثة وضمان أن الموارد الغذائية تصل إلى الأماكن التي تحتاج إليها بشكل سريع وفعال. القيادة الحكيمة تساعد على توزيع الطعام بشكل عادل بين السكان المتضررين، وتحقيق التوازن بين الحاجة الفورية للمساعدة والإجراءات طويلة الأمد لتعزيز الإنتاج الغذائي المحلي.

2. التنسيق مع الجهات الخارجية:

القيادة يجب أن تكون في صدارة التنسيق مع المنظمات الدولية، مثل الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى السلطات المحلية لضمان وصول الدعم اللازم للمناطق المتضررة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون القيادة في حالة تواصل مستمر مع وكالات الإغاثة لتنسيق جهود الإغاثة وضمان توزيع المساعدات الغذائية في الوقت المناسب.

3. التأكد من استجابة الفريق في الوقت المناسب:

في الأزمات الغذائية، يجب أن يكون القائد على دراية بالتطورات المستمرة في الميدان، واتخاذ قرارات سريعة بشأن كيفية تحسين أو تعديل خطة توزيع الطعام. يحتاج القائد إلى أن يبقى على اتصال دائم مع فرق الإغاثة لمعرفة أين تتركز الاحتياجات الأكثر إلحاحاً، وأن يكون قادراً على تغيير استراتيجيات الإمداد بناءً على الوضع المتغير.

4. تحسين التواصل في الأزمات الغذائية:

في الأزمات الغذائية، قد تكون المجتمعات المتضررة غير قادرة على الوصول إلى المعلومات الحيوية بسبب انقطاع وسائل النقل أو ضعف الاتصال. لذلك، يجب على القيادة ضمان أن المعلومات يتم نقلها بسرعة عبر القنوات المناسبة مثل الراديو أو الرسائل النصية، وتوضيح أماكن توزيع الغذاء والمساعدات الأخرى.

5. الشفافية في تقديم المعلومات للمجتمع الدولي:

في الأزمات الغذائية الكبيرة، مثل المجاعة أو نقص الغذاء، يجب أن تكون القيادة شفافة في تقديم التقارير حول الوضع الحالي، وتوفير تحديثات منتظمة للمجتمع الدولي والمنظمات الإنسانية. هذه الشفافية تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل وتجنب أي سوء تفاهم قد يؤثر على استجابة الأزمة¹.

¹ "Ibid", p p 380-391.

6. تفعيل منصات التواصل الاجتماعي:

في عصر التكنولوجيا، يمكن للقادة استخدام منصات التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات بشكل سريع وواسع. في حالة الأزمات الغذائية، يمكن للمنظمات أن تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن أماكن توزيع المساعدات، جمع التبرعات، أو حتى التواصل مع المتضررين مباشرة من خلال هذه المنصات.

إستراتيجية القيادة والاتصال تعد من الأسس الحاسمة لإدارة الأزمات الغذائية. القيادة القوية تضمن اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، بينما التواصل الفعال يعزز التنسيق بين مختلف الأطراف ويساهم في تحقيق استجابة منسقة. في الأزمات الغذائية، تصبح هذه العوامل أكثر أهمية نظراً لتأثيرها المباشر على الأمن الغذائي والقدرة على تلبية احتياجات الناس في الأوقات الصعبة¹.

ثالثاً: إستراتيجية التقييم المستمر والتعديل

إستراتيجية التقييم المستمر والتعديل تقوم على المراجعة الدائمة للوضع وتحديث الخطط وفق المتغيرات لضمان استجابة فعالة. تعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل دوري لتحديد الثغرات وتصحيحها بسرعة. فالأزمات تتطور باستمرار، مما يستلزم خططاً مرنة وقابلة للتعديل الفوري.

في الأزمات الغذائية، يضمن هذا النهج متابعة دقيقة لتغير الاحتياجات وتكييف توزيع الموارد وفق المستجدات، ما يحافظ على فعالية الاستجابة واستدامتها².

ومن الضروري تحديث الخطط الاستراتيجية في الأزمات الغذائية، وذلك من خلال:³

1. تقييم توفر الموارد الغذائية:

خلال الأزمات الغذائية، يجب التحقق المستمر من توفر المواد الغذائية الأساسية مثل الحبوب، الأرز، الزيت، والمياه. في ظل التغيرات المستمرة في الوضع الأمني أو البيئي، قد تحدث اضطرابات في سلاسل الإمداد أو قد تكون بعض المناطق أكثر احتياجاً من غيرها. يجب تعديل الخطط بناءً على هذه التقييمات لضمان توجيه الموارد إلى الأماكن الأكثر تضرراً.

¹ "Ibid", p p 380-391.

² Boin, A., & Hart, P. T. (2003). **"Public Leadership in Times of Crisis"**. Public Administration Review, 63(5), p p 544-546.

³ Nattrass, N., & Vally, S. (2018). **"The Political Economy of the Food Crisis in Southern Africa: A View from South Africa"**. African Studies Review, 48(1), p p 55-60.

2. تقييم فعالية برامج الإغاثة:

يجب مراقبة فعالية برامج الإغاثة في تلبية احتياجات المجتمعات المتضررة، بما في ذلك برامج توزيع الغذاء، المساعدات المالية، أو المساعدات الصحية. قد تبين التقييمات الأولية أن بعض البرامج تحتاج إلى تحسين في التوزيع أو أنها غير كافية للوصول إلى جميع المحتاجين. بناءً على هذه التقييمات، يمكن اتخاذ قرارات لتوسيع نطاق العمليات أو إعادة تخصيص الموارد.

3. تغيير استراتيجيات الإمداد الغذائي بناءً على تغيرات الوضع:

في الأزمات الغذائية، قد يحدث نقص في بعض المواد الغذائية أو قد تحدث تقلبات في الأسعار تؤثر على توفر الطعام. من خلال التقييم المستمر، يمكن تعديل استراتيجيات الإمداد الغذائي لضمان استقرار الإمدادات. على سبيل المثال، إذا أصبحت الطرق البرية غير صالحة بسبب الكوارث، يجب تعديل استراتيجيات النقل وتوجيه المساعدات من خلال طرق بديلة، مثل الجو أو عبر البحر¹.

إستراتيجية التقييم المستمر والتعديل تعتبر من الأسس المهمة لإدارة الأزمات الغذائية. من خلال التقييم المستمر، يمكن تحديد الثغرات وتحسين استراتيجيات الاستجابة لضمان تلبية احتياجات المتضررين بسرعة وفعالية. كما أن التعديل المستمر للخطط يساعد على ضمان استجابة مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

المطلب الثالث: مبادئ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

إن نجاح أي عملية تخطيط لمواجهة الأزمات لا يتحقق عشوائياً أو عبر قرارات وقتية، بل يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل العمود الفقري للتخطيط الإستراتيجي الفعال. وفي سياق الأزمات - خصوصاً الأزمات الغذائية - تتجلى أهمية هذه المبادئ في ضمان الجاهزية المسبقة، وحسن توظيف الموارد، والاستجابة السريعة دون ارتباك أو فوضى.

يتناول هذا المطلب المبادئ الأساسية التي ينبغي أن تقوم عليها أي خطة استراتيجية تهدف لإدارة الأزمات بكفاءة، مع التركيز على الخصوصية التي تفرضها الأزمات الغذائية، والتي تمس الأمن القومي والمعيشي للمجتمعات بشكل مباشر.

أولاً: المرونة والقدرة على التكيف

المرونة والقدرة على التكيف هما عنصران أساسيان في التخطيط الاستراتيجي الفعال خلال الأزمات. في سياق الأزمات، سواء كانت صحية، اقتصادية، أو بيئية، تظهر الحاجة إلى استعداد المؤسسات أو المنظمات للتعامل مع المتغيرات غير المتوقعة بسرعة وفعالية. قدرة الخطط الاستراتيجية على التكيف مع هذه التغيرات تعد من مقومات نجاح الاستجابة في الأزمات، إذ إن الاستراتيجيات الجامدة التي لا تأخذ في اعتبارها الظروف المتغيرة قد تؤدي إلى فشل في تحقيق الأهداف المرجوة.

¹"Ibid", p p 55-60.

الأزمات غالبا ما تكون مصحوبة بتغيرات مفاجئة وغير متوقعة، سواء في المدى الزمني، حجم الأضرار، أو الأماكن المتضررة. من خلال وضع خطط إستراتيجية مرنة، يمكن للمنظمات أن تكون قادرة على تعديل استراتيجياتها بسرعة لتلبية الاحتياجات الجديدة. هذه المرونة تتيح للمؤسسات الاستجابة بشكل فعال عند حدوث تطورات غير متوقعة، مثل اتساع نطاق الأزمة أو تفاقم الوضع الأمني.

ثانيا: الشمولية والتعاون بين الأطراف المختلفة

يعتمد التخطيط الاستراتيجي الفعال على التنسيق والشمول بين جميع الأطراف المعنية لضمان استجابة متكاملة للأزمات. فوضوح الأدوار وتوزيع الموارد يحدان من التداخل والهدر ويعززان الكفاءة. في الأزمات الغذائية، يواجه التنسيق تحديات مثل تعدد الجهات، القيود السياسية والأمنية، ونقص الموارد. لذا تُعد الشمولية والتعاون بين الحكومات، المنظمات الإنسانية، والقطاع الخاص ضرورة لتحقيق استجابة منسقة تضمن توفير الغذاء وإدارة الأزمة بفعالية¹.

ثالثا: التركيز على النتائج طويلة المدى

عند إدارة الأزمات، يعد التركيز على النتائج طويلة المدى جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي الناجح. بدلا من الاكتفاء بالاستجابة الفورية فقط، يجب أن يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق حلول مستدامة تحمي المنظمة أو المجتمع من تكرار الأزمات وتحسن قدرته على التكيف في المستقبل. تتطلب هذه النتائج طويلة المدى تفكيراً بعيداً عن الحلول السطحية والتركيز على الإجراءات التي تؤثر بشكل إيجابي في المستقبل.

التخطيط الاستراتيجي الناجح يبدأ بتحديد أهداف واضحة يمكن تحقيقها على المدى البعيد، مع التركيز على تعزيز القدرة على التكيف والتعافي بعد الأزمات. يتضمن ذلك تحديد الأولويات التي تؤثر بشكل مستدام على المنظمة أو المجتمع، مثل تحسين القدرات المؤسسية، تنويع الموارد، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي².

¹Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2022). **"Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World"**. Jossey-Bass, p p 45-56.

²Porter, M. E. (1996). **"What Is Strategy?"**, Harvard Business Review, 74(6), p p 65-70.

خلاصة الفصل:

في عالم مضطرب أصبحت فيه الأزمات واقعا دائما، بات الانتقال من التدبير الارتجالي إلى التخطيط الاستراتيجي الاستباقي ضرورة. لم يعد النجاح يقاس بسرعة الرد، بل بقدرة المؤسسة على التوقع والتكيف والتأثير في محيطها. يبرز الفصل التخطيط الاستراتيجي كأداة مركزية لبناء الجاهزية والمرونة وضمان الاستمرارية.

ينطلق من تأصيل لمفهوم الاستراتيجية وتطوره من المجال العسكري إلى التنظيمي، مع الاستناد إلى أعمال *Chandler* ، *Mintzberg* و *Porter* التي تبرزها كمفهوم دينامي موجه للقرارات طويلة المدى. ويفرق بين «الاستراتيجية» كاتجاه عام و«الخطة» كأداة تنفيذية ظرفية، موضحا ضرورة الموازنة بين الاستشراف والمرونة التشغيلية.

كما يؤكد على بعدين أساسيين: الاستباقية والتعلم التنظيمي، معتبرا التخطيط ممارسة مستمرة لإعادة قراءة الواقع وبناء سيناريوهات متجددة، تجعل المؤسسة فاعلا استراتيجيا لا مجرد متلق للأزمات.



الفصل الثالث: وضعية الامن الغذائي

في الجزائر



يتناول الفصل واقع الأمن الغذائي في الجزائر من خلال تحليل الأزمات الغذائية وأسبابها الاقتصادية والاجتماعية، مع إبراز الإصلاحات والسياسات التي اعتمدها الدولة لتطوير القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية وتحسين مؤشرات الأمن الغذائي. كما يركز على التخطيط الاستراتيجي باستخدام تحليل *SWOT* لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، إضافة إلى استشراف آفاق الأمن الغذائي في الجزائر خلال الفترة 2025-2030 بهدف تقليص التبعية الغذائية وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية. ولمعالجة هذه الإشكالية، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

تقتضي معالجة إشكالية الأمن الغذائي في الجزائر الانتقال من التوصيف الظاهري للأزمات إلى التحليل البنيوي لمسبباتها، ومن ثم استشراف الحلول الاستراتيجية القادرة على الصمود، وهو ما يتم تناوله في هذا الفصل من خلال أربعة مباحث مترابطة؛ حيث يركز **المبحث الأول** على مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات في أبعادهما النظرية والتطبيقية، مع إسقاط ذلك على مسببات الأزمات الغذائية في الجزائر عبر تتبع تاريخي وهيكلية. وينتقل **المبحث الثاني** لاستعراض خصوصيات الأزمة الغذائية وأبعادها المتعددة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مسلطا الضوء على نهج الجزائر في مواجهتها عبر سياسات الإصلاح الزراعي والصناعي. في حين يركز **المبحث الثالث** على العلاقة الجدلية بين الأزمة الغذائية والأمن الغذائي، بمختلف مفاهيمه من الوفرة والاستقرار إلى السيادة والعدالة الغذائية، وتقييم أثر تلك الإصلاحات على الواقع المعيشي. ويختتم الفصل بـ **المبحث الرابع** الذي يفعّل أدوات التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل *SWOT* لرصد الفرص والتهديدات، وصياغة خارطة طريق استشرافية للفترة 2025-2030 لتعزيز مناعة المنظومة الغذائية الوطنية

المبحث الأول: مسببات الأزمات الغذائية في الجزائر

شهدت الجزائر منذ الاستقلال سلسلة من الأزمات الغذائية التي تباينت في حدتها وانعكاساتها، حيث اتسم بعضها بطابع محدود التأثير وسرعة الاحتواء، في حين أدت أزمات أخرى إلى اختلالات عميقة في منظومة الأمن الغذائي، انعكست سلبيًا على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، بل وامتدت في بعض الأحيان إلى التأثير على الاستقرار السياسي. وتُعزى هذه الأزمات إلى تداخل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، في مقدمتها اختلالات التسيير الحكومي، خاصة في المجالين الاقتصادي والسياسي، إلى جانب التحديات المرتبطة بالتحويلات الاجتماعية والظروف الأمنية التي عرفت البلاد خلال فترات معينة.

ويهدف هذا المبحث إلى تتبع تطور الأزمات الغذائية في الجزائر منذ تسعينيات القرن الماضي، من خلال تحليل أبرز ملامحها ومظاهرها، واستجلاء أهم الآثار التي ترتبت عنها. كما يسعى إلى تقديم مقارنة شاملة لإشكالية تحقيق الأمن الغذائي، عبر تحديد أهم التهديدات والتحديات التي تعيق بناء استراتيجية وطنية فعالة قادرة على مواجهة هذه الأزمات. وفي هذا السياق، سيتم أيضًا التطرق إلى تقييم الوضع الراهن، واستكشاف مدى وجود أزمة غذائية حالية من عدمها في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية والداخلية.

المطلب الأول: الأزمات الغذائية في الجزائر وأسبابها

يشكل موضوع الأزمات الغذائية في الجزائر أحد القضايا الحيوية التي ارتبطت ارتباطًا وثيقًا بمسار التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها البلد، خاصة خلال الفترات التي اتسمت بعدم الاستقرار والتقلبات الحادة. فمسألة الأمن الغذائي لا تقتصر على مجرد توفير المواد الغذائية، بل تتعدى ذلك لتشمل منظومة متكاملة تضم الإنتاج الزراعي، وسلاسل التوزيع، ومستوى القدرة الشرائية للسكان، إضافة إلى طبيعة السياسات العمومية المعتمدة في هذا المجال. وقد عرفت الجزائر عبر مراحل مختلفة اختلالات هيكلية في هذه المنظومة، الأمر الذي أدى إلى ظهور أزمات غذائية متفاوتة من حيث الشدة والامتداد، انعكست آثارها بشكل مباشر على الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

وتعزى هذه الأزمات إلى تداخل مجموعة من العوامل المتشابكة، في مقدمتها الأسباب الاقتصادية، كهيمنة قطاع المحروقات على الاقتصاد الوطني وضعف التنوع الإنتاجي، مما جعل البلاد عرضة لتقلبات الأسواق العالمية. كما ترتبط بعوامل اجتماعية، أبرزها ارتفاع معدلات البطالة وتراجع القدرة الشرائية، وهو ما حدّ من إمكانية الوصول إلى الغذاء بشكل كاف ومستقر. ولا يمكن إغفال تأثير العوامل السياسية والأمنية التي ساهمت في اضطراب السوق الوطنية، خاصة خلال فترات الأزمات. إضافة إلى ذلك، لعبت التغيرات المناخية، مثل الجفاف وتذبذب التساقطات، دورًا مهمًا في تقليص الإنتاج الزراعي، إلى جانب ضعف التسيير والحوكمة الذي حدّ من فعالية السياسات المتبعة في مواجهة هذه التحديات.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم مظاهر الأزمات الغذائية في الجزائر، مع تحليل معمق لمختلف الأسباب الكامنة وراءها، في محاولة لفهم أبعادها وتداعياتها على التنمية الوطنية.

الجدول 1-3: تطور الأزمات الغذائية في الجزائر 1991-2025

الفترة الزمنية	طبيعة الأزمة	الأسباب	المؤشرات الكمية	الانعكاسات على الأمن الغذائي	الآثار والمظاهر
العشرية السوداء 1991-2002	أزمة غذائية حادة مركبة	- أمنية: نزاع مسلح، تهجير ريفي - سياسية: عدم الاستقرار، إلغاء الانتخابات - اقتصادية: انهيار الإنتاج، ضعف الاستثمار - اجتماعية: تفكك النسيج الاجتماعي	- هجرة أكثر من 40% من سكان الأرياف - تراجع المساحات المزروعة بـ 35% - انخفاض إنتاج القمح بـ 48% - تراجع الإنتاج الزراعي بأكثر من 30%	- انعدام الأمن الغذائي - اعتماد كبير على الاستيراد - هشاشة في التوفر والاستقرار	- نقص حاد في الغذاء - طوابير واحتكار - تلف المنتجات بسبب اضطراب النقل - ارتفاع الأسعار
العزلة الدولية 1990-2001	أزمة تموين خارجي	- سياسية: عزلة دولية جزئية - اقتصادية: تراجع الاستثمارات - مالية: انهيار العملة	- ارتفاع الدولار من 21.8 إلى 77 دينار - واردات غذائية ≈ 2.5 مليار دولار (1995)	- هشاشة الإمدادات الغذائية - ضعف التنوع الغذائي	- نقص الواردات - ارتفاع الأسعار - ضعف التكنولوجيا الزراعية

التعافي - 2003 - 2008	أزمة هيكلية كامنة	- اقتصادية: ضعف تنوع الاقتصاد - زراعية: نقص المكننة - بيئية: استمرار الجفاف	- استمرار الاعتماد على الاستيراد - ضعف الإنتاج المحلي	- أمن غذائي هش وغير مستدام - تحسن نسبي في التوفر - استمرار ارتفاع الأسعار
تقلبات عالمية - 2009 - 2014	أزمة سوق غذاء	- اقتصادية: ارتفاع الأسعار عالميا - نقدية: انخفاض الدينار - مؤسسية: فساد وسوء تسيير	- ارتفاع تكلفة الاستيراد - اضطراب التوريد	- عدم استقرار في التوفر الغذائي - احتجاجات اجتماعية (2011) - نقص مواد أساسية
أزمة النفط - 2015 - 2019	أزمة مالية غذائية	- اقتصادية: انهيار أسعار النفط - مالية: تراجع الاحتياطي - سياسات: غياب استراتيجية غذائية	- تقلص الواردات - عجز في الميزانية	- ضعف الاستقرار الغذائي - ندرة مواد (زيت، حليب) - سوق سوداء
جائحة كوفيد - 2020 - 2022	أزمة صدمة خارجية	- صحية: جائحة عالمية - اقتصادية: تعطل التجارة - لوجستية: انهيار سلاسل الإمداد	- انخفاض مؤشر توفر الغذاء من 59 إلى 55.7 - تراجع الاكتفاء الذاتي للحبوب عربيا	- تراجع الاستقرار والتوفر الغذائي - هشاشة النظام الغذائي - هلع استهلاكي - طوابير واحتكار - ندرة الزيت والسميد
الحرب الروسية الأوكرانية - 2023 - 2025	أزمة تضخم غذائي	- جيوسياسية: الحرب وتأثيرها على القمح - اقتصادية: تضخم عالمي - تجارية: الاعتماد على أوروبا	- تضخم مرتفع عالميا - ارتفاع أسعار الحبوب والنقل	- استمرار التبعية الغذائية - تهديد الاستدامة الغذائية - استمرار غلاء الغذاء - ضغط على العملة الصعبة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مجموعة من المراجع. 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12.

يعكس تتبع تطوّر الأزمات الغذائية في الجزائر عبر مختلف المراحل الزمنية انتقالها من أزمات ظرفية مرتبطة بالصدمات، إلى أزمات هيكلية عميقة تعكس اختلالات بنيوية في النموذج الاقتصادي. ويمكن قراءة هذا المسار من خلال تحليل تفاعلي يربط بين الأسباب، المظاهر، والمؤشرات الكمية ضمن سياق الأمن الغذائي.

خلال فترة العشرية السوداء (1991-2002)، اتخذت الأزمة طابعًا مركبًا، حيث تداخل العامل الأمني مع الانهيار الاقتصادي، ما أدى إلى تعطلّ الجهاز الإنتاجي الزراعي بشكل شبه كلي. فالحجرة الريفية التي فاقت 40% لم تكن مجرد ظاهرة اجتماعية، بل مثلت صدمة عرض حادة أدت إلى تقلص المساحات المزروعة بنسبة 35% وانخفاض إنتاج القمح بـ 48%. هذه المؤشرات تكشف عن انهيار في جانب العرض المحلي، مقابل طلب مستقر أو متزايد، وهو ما يفسر ظهور الطوابير، الاحتكار، وارتفاع الأسعار، وبالتالي انعدام الأمن الغذائي وانتقاله من حالة نسبية إلى حالة حرجية.

أما خلال مرحلة العزلة الدولية (1990-2001)، فقد برزت أزمة من نوع مختلف، يمكن توصيفها بأزمة تموين خارجي فقد أدى تدهور قيمة الدينار من 21.8 إلى 77 مقابل الدولار إلى ارتفاع تكلفة الواردات الغذائية، ما يعكس هشاشة التوازن الخارجي للاقتصاد. ورغم أن الواردات بلغت 2.5 مليار دولار سنة 1995، إلا أنها لم تكن كافية لتعويض العجز الداخلي، وهو ما يؤكد أن الاعتماد على الاستيراد دون قاعدة إنتاجية محلية قوية يعمّق التبعية الغذائية بدل معالجتها.

في مرحلة التعافي (2003-2008)، ورغم تحسن المؤشرات الكلية بفضل ارتفاع أسعار النفط، إلا أن هذا التحسن لم يترجم إلى أمن غذائي مستدام، بل بقي هشًا. ويعكس ذلك ما يُعرف في الاقتصاد بظاهرة "النمو غير الشامل"، حيث لم توجّه العائدات النفطية بشكل كافٍ نحو تطوير القطاع الزراعي، مما أدى إلى استمرار الاعتماد على الاستيراد وضعف الإنتاج المحلي.

¹ وزارة الفلاحة والتنمية الريفية-تقرير 1995-ص34.

² صحيفة الوطن الجزائري، "مقالة بعنوان الحرب تدمر الأرياف"، عدد 27 مارس 1997، ص4.

³ عبد الرحمان الموساوي، "منطق العنف: محاولة لفهم المأساة في الجزائر"، مجلة أبحاث دولية، عدد خاص، 2004، ص33.

⁴ عبد الرحمان موساوي، "المرجع سابق"، ص34.

⁵ براهيم رابح، "الأزمة الأمنية في الجزائر وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني"، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص 51.

⁶ البنك المركزي الجزائري، "تقرير الاقتصاد الكلي"، 1997، ص20.

⁷ قشي محمد، "الجفاف والامن الغذائي في الجزائر"، د ط، 2008، ص ص 77-78.

⁸ FAO- North africa, "food security and drought impacts". Repport-March 1998-Page 4.

⁹ المجلس الاعلى للمحاسبة في الجزائر، "تقرير 2001".

¹⁰ بن عامر أحمد، "سوء التوزيع الجغرافي للموارد وأثره على الأمن الغذائي"، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، العدد 9، 2020، ص ص 77-85.

¹¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "كيف اثرت جائحة كورونا على سلاسل التوريد العالمية"، تقرير جامعة الدول العربية، 2022، ص12.

¹² جامعة الدول العربية، "التقرير السنوي لإحصاءات الزراعة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، 2020.

خلال الفترة (2009-2014)، تبرز ملامح أزمة سوق غذاء مرتبطة بالتقلبات العالمية، حيث انتقلت الصدمة من الداخل إلى الخارج. فارتفع الأسعار العالمية وتدهور سعر الصرف أدّى إلى تضخم مستورد، انعكس في شكل احتجاجات اجتماعية ونقص في المواد الأساسية. وهذا يدل على أن الاقتصاد الجزائري أصبح أكثر اندماجاً في السوق العالمية، ولكن دون امتلاك أدوات امتصاص الصدمات.

أما في مرحلة أزمة النفط (2015-2019)، فقد تبيّن بوضوح الترابط بين الأمن الغذائي والاستقرار المالي، حيث أدى تراجع أسعار النفط إلى تقليص الواردات وظهور ندرة في مواد أساسية مثل الزيت والحليب. وهنا تتحول الأزمة إلى ما يمكن تسميته "أزمة مالية غذائية"، حيث يصبح الغذاء رهينة لتقلبات الإيرادات الربعية، في ظل غياب استراتيجية وطنية واضحة لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

ومع جائحة كوفيد-19 (2020-2022)، دخلت الجزائر مرحلة "صدمة خارجية مزدوجة" مست العرض والطلب معاً، نتيجة تعطل سلاسل الإمداد العالمية وارتفاع الطلب الاستهلاكي. ويعكس تراجع مؤشر توفر الغذاء من 59 إلى 55.7 هشاشة النظام الغذائي أمام الأزمات العالمية، خاصة في ظل الاعتماد الكبير على الاستيراد.

أخيراً، خلال الفترة (2023-2025)، ومع تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية، برزت أزمة تضخم غذائي عالمي أثرت بشكل مباشر على الجزائر باعتبارها مستورداً رئيسياً للحبوب. وهنا تتجلى بوضوح إشكالية "الأمن الغذائي المستورد"، حيث يؤدي ارتفاع أسعار الحبوب والنقل إلى ضغط مزدوج على الميزانية واحتياطي العملة الصعبة، مما يهدد استدامة الأمن الغذائي على المدى الطويل.

وعليه، يمكن استخلاص أن الأزمات الغذائية في الجزائر ليست مجرد أحداث ظرفية، بل هي نتيجة تراكمات هيكلية مرتبطة بنموذج اقتصادي ريعي، وضعف التنوع، وهشاشة السياسات الزراعية. كما أن تكرار الأزمات عبر الزمن يعكس غياب الانتقال من منطق "إدارة الأزمات" إلى "بناء الأمن الغذائي المستدام"، وهو التحدي الحقيقي الذي يواجه الاقتصاد الجزائري في المرحلة الراهنة.

المطلب الثاني: تداعيات الازمات الغذائية في الجزائر

يتضح مما سبق أن الجزائر عرفت عبر تاريخها الحديث موجات متكررة من الأزمات الغذائية التي تركت آثاراً عميقة على البنية الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية. وغالباً ما تزامنت هذه الأزمات مع فترات اضطراب داخلي أو تحولات اقتصادية كبرى، وهو ما ضاعف من حدة انعكاساتها وعمّق آثارها على المجتمع والدولة.

ولا تقتصر الأزمة الغذائية على مجرد ندرة المواد الاستهلاكية الأساسية، بل تمتد لتشمل خللاً بنيوياً في المنظومة الإنتاجية الزراعية، وتراجع القدرة الشرائية، واتساع رقعة الفقر، فضلاً عن ما يرافق ذلك من توترات اجتماعية. وقد أظهرت التجربة الجزائرية أن تداعيات هذه الأزمات متعددة الأبعاد ومركبة، إذ لا تؤثر فقط في مستوى الأمن الغذائي والصحة العامة، وإنما تمس أيضاً

الاستقرار الاجتماعي والأمن القومي وثقة المواطن في مؤسسات الدولة. كما أنها تساهم في تعميق الفوارق الجهوية والاجتماعية، وتكريس التبعية للأسواق الخارجية في توفير السلع الأساسية، وهو ما يضع السيادة الغذائية الوطنية أمام تحديات حقيقية.

من هذا المنطلق، فإن دراسة آثار الأزمات الغذائية في الجزائر تمثل مدخلاً أساسياً لفهم مواطن الخلل في السياسات الاقتصادية والزراعية، كما تشكل خطوة ضرورية لاستخلاص الدروس وتحديد المسارات الكفيلة ببناء منظومة غذائية أكثر عدالة وفعالية واستدامة. وانطلاقاً من هذه الرؤية، سيتناول هذا المطلب أهم النتائج التي أفرزتها تلك الأزمات على مختلف المستويات.

أولاً: على الصعيد الاقتصادي

أفرزت الأزمات الغذائية المتتالية في الجزائر، خصوصاً في سياق الاضطرابات السياسية والتقلبات الاقتصادية، تداعيات اقتصادية عميقة مست مختلفة توازنات الاقتصاد الوطني. ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي.¹

1. ارتفاع فاتورة الاستيراد الغذائي: نتيجة ضعف الإنتاج المحلي، اتجهت الجزائر إلى استيراد واسع للمواد الأساسية، ما شكّل ضغطاً كبيراً على الميزان التجاري واستنزف احتياطي العملة الصعبة، خاصة مع تراجع أسعار النفط. وقد بلغت الفاتورة نحو 8.5 مليار دولار سنة 2014.

2. ضعف أداء القطاع الفلاحي: رغم الإمكانيات المتاحة، بقيت مساهمة الفلاحة محدودة في الناتج الداخلي بسبب ضعف الاستثمار وغياب التخطيط الفعال، ما كرس هشاشة المنظومة الغذائية.

3. تراجع القدرة الشرائية: أدى ارتفاع الأسعار وندرة بعض المواد إلى ضغط متزايد على دخل الأسر، خاصة ذات الدخل المحدود، وانخفاض مستوى الاستهلاك.

4. تعميق التبعية للخارج: زاد الاعتماد على الأسواق الدولية في توفير الغذاء والتكنولوجيا الزراعية، مما جعل الاقتصاد عرضة للتقلبات العالمية والأزمات الجيوسياسية.

5. ضعف الاستثمار الفلاحي: أدت بيئة عدم الاستقرار وغياب الحوافز إلى عزوف المستثمرين، ما ساهم في استمرار ضعف الإنتاجية.

6. اتساع الاقتصاد غير الرسمي: برزت السوق السوداء خلال الأزمات، مما أدى إلى اختلالات في الأسعار وانتشار الاحتكار والمضاربة.

كما نتج عن هذه الأوضاع انخفاض ملحوظ في الإنتاج الزراعي، وارتفاع العجز التجاري، وتدهور قيمة الدينار، إضافة إلى ركود اقتصادي عام وتراجع الاستثمارات، خاصة في الفلاحة، إلى جانب صعوبات في نشاط الصناعات الغذائية بسبب اضطراب التموين والإنتاج.

¹ بوزيان عبد العزيز، "أثر الأزمات الغذائية على الاقتصاد الجزائري"، مجلة الاقتصاد المغربي، العدد 14، 2021، ص 58-66.

ثانيا: اجتماعيا

خَلّفت الأزمات الغذائية المتعاقبة في الجزائر تداعيات اجتماعية عميقة مست مختلف فئات المجتمع، لاسيما الفئات الهشة، حيث برزت آثارها في عدة مظاهر أساسية، من أبرزها:¹

1. اختلال منظومة الدعم والتوزيع: ما أدى إلى ندرة المواد الأساسية وظهور الطواير بشكل يومي، خاصة في الأحياء الشعبية والمناطق الحضرية.
2. تزايد الضغط على الأسر: حيث عجزت العديد من العائلات عن تلبية احتياجاتها الغذائية، مما عمّق الإحساس بالقلق وعدم الاستقرار الاجتماعي.
3. ارتفاع معدلات الفقر والهشاشة: مع تدهور القدرة الشرائية، إذ استحوذت النفقات الغذائية على نسبة كبيرة من دخل الأسر، ما انعكس سلبا على مستوى المعيشة.
4. انتشار سوء التغذية: خاصة لدى الأطفال والنساء، نتيجة ضعف التنوع الغذائي وارتفاع أسعار المواد الأساسية، وهو ما أدى إلى مشاكل صحية كفقر الدم وضعف النمو.
5. تآكل التماسك الاجتماعي: بفعل اتساع الفوارق الطبقيّة وظهور اقتصاد موازٍ قائم على المضاربة والاحتكار، مما عزز الشعور بعدم المساواة والتهميش.
6. تنامي مظاهر الهشاشة الاجتماعية: مثل الاعتماد على المساعدات، وعمالة الأطفال، والتسرب المدرسي، في ظل تراجع فعالية آليات الحماية الاجتماعية.

وبذلك، لم تقتصر الأزمة الغذائية على جانبها الاقتصادي، بل امتدت لتحدث اختلالا عميقا في البنية الاجتماعية، حيث ساهمت في إضعاف الاستقرار الأسري وتفكك النسيج الاجتماعي، مخلفة آثارا مستدامة لا تزال انعكاساتها قائمة إلى اليوم.

ثالثا: على الصعيد الصحي

خَلّفت الأزمات الغذائية في الجزائر، خاصة في فترات التراجع الاقتصادي وعدم الاستقرار، آثارا صحية مباشرة وخطيرة مست مختلف فئات المجتمع، لاسيما الفئات الهشة. ويمكن إبراز أهمها بإيجاز كما يلي:²

1. انتشار أمراض سوء التغذية: نتيجة نقص العناصر الأساسية (كالحديد والبروتينات والفيتامينات)، ما أدى إلى تفشي فقر الدم، والتقرن لدى الأطفال، وضعف المناعة، خاصة خلال التسعينيات.

¹ لخضر قاسم، "التحولات الاجتماعية في الجزائر بعد الاستقلال"، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص 23.

² محمد بوطبة، "النتائج الصحية للأزمات الغذائية"، د ط، دار الريحان، 2015، ص 112.

2. ارتفاع وفيات الأمهات والأطفال: بسبب تدهور التغذية وضعف الرعاية الصحية، خصوصا في المناطق الريفية، مع صعوبة الحصول على غذاء متوازن.
 3. الاعتماد على غذاء غير صحي: اتجهت الأسر نحو الأغذية الرخيصة والمصنعة، مما ساهم في انتشار السمنة والأمراض المزمنة كداء السكري وارتفاع ضغط الدم.
 4. تدهور الصحة النفسية: إذ ارتبط نقص التغذية بزيادة القلق والاكتئاب وضعف التركيز لدى الأطفال، ما أثر على التحصيل الدراسي.
 5. ضغط على النظام الصحي: حيث واجهت المؤسسات الصحية نقصا في الإمكانيات مقابل تزايد الحالات المرتبطة بسوء التغذية، ما كشف محدودية قدرتها على الاستجابة الفعالة.
- وعليه، فإن الأزمات الغذائية لم تقتصر على بعدها المعيشي، بل امتدت لتقوّض الصحة العامة، مخلفة آثارا طويلة الأمد على التنمية البشرية.

المبحث الثاني: نهج الجزائر لمواجهة الأزمات الغذائية: استراتيجيات وسياسات الإصلاح

في إطار تحقيق الأمن الغذائي ومواجهة الأزمات المحتملة، وضعت الحكومة الجزائرية سياسات قصيرة ومتوسطة الأجل تهدف إلى تعزيز الإنتاج المحلي وتقليل التبعية للأسواق الدولية، خصوصاً للمواد الاستهلاكية الأساسية التي تتنقل فاتورة الاستيراد. ومنذ مطلع الألفية الثالثة، سعت الدولة إلى إصلاحات هيكلية تشمل البنية العقارية وطرق الإنتاج وتوزيع الدعم العمومي، مع وضع استراتيجيات تعزز الأمن الغذائي الوطني.

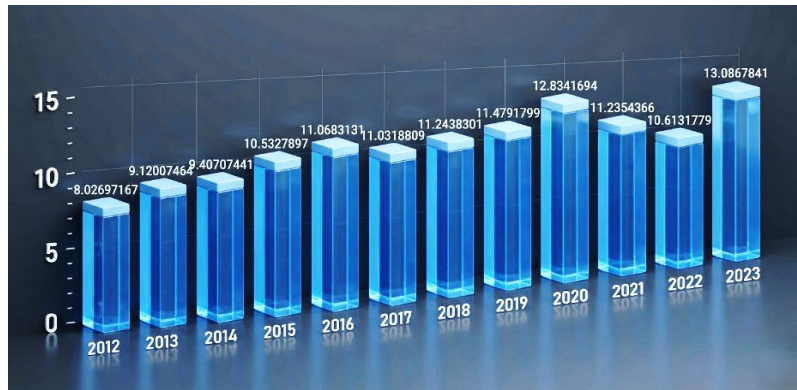
ويتركز العمل على تطوير القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية بشكل مستدام، مع التركيز على المنتجات الاستراتيجية مثل الحبوب والزيوت والسكر لتقليل الاعتماد على الواردات، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، واستغلال الفائض للتصدير. يعرض هذا المطلب السياسات والبرامج والإصلاحات التي اعتمدتها السلطات الجزائرية لتعزيز الأمن الغذائي، مع تحليل آثارها على الواقع الغذائي الوطني، مع التركيز على إصلاح القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية باعتبارهما الركيزتين الأساسيتين بعد المحروقات.

المطلب الأول: إصلاحات الجزائر في مجال الأمن الغذائي

منذ بداية الألفية الثانية، شرعت الجزائر في تبني سياسة تهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي الوطني عبر تطوير القطاعات الحيوية، لا سيما الزراعة واستصلاح الأراضي، بالإضافة إلى دعم الإنتاج المحلي للصناعات الغذائية لتقليص الاعتماد على الواردات. وقد تم تنفيذ مجموعة من السياسات والخطط التي تأثرت بعوامل متعددة، منها تقلبات عائدات النفط وأسعار الصرف وسلاسل الإمداد، إلى جانب العوامل البيئية والديمقراطية.

أولاً: الإصلاحات في القطاع الزراعي

تشكل الزراعة أساساً قوياً للاقتصاد الجزائري، حيث سجل القطاع معدل نمو متوسط بنسبة 3% وقيمة مضافة تصل إلى 10.53% بين عامي 2012 و2021. وبلغت القيمة السوقية للإنتاج الزراعي حوالي 3,491.2 مليار دج (25.6 مليار دولار أمريكي) في 2021، ما يعكس الدور الاستراتيجي للقطاع في دعم الأمن الغذائي وتقليل تبعية البلاد للواردات. الشكل 1-3: تطور نمو القيمة المضافة (%) للقطاع الزراعي في الجزائر في الفترة الممتدة من 2012-2023



المصدر: من اعداد الطالبين بتقنية ال 3D باعتماد على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات¹

¹ LES COMPTES NATIONAUX TRIMESTRIELS-2ème trimestre 2024.
<https://www.ons.dz/IMG/pdf/Compt2T2024>.

شهد القطاع الزراعي في الجزائر بين 2012 و 2023 نوا تدريجيا في القيمة المضافة من 8-9% إلى أكثر من 11%، مع تذبذبات مرتبطة بالعوامل المناخية، ضعف المكننة، محدودية استخدام البذور والأسمدة، وارتفاع تكاليف المدخلات وتقلبات الأسواق العالمية.

يعكس هذا النمو الهش الإمكانيات الكامنة للقطاع، بينما أي تباطؤ يزيد من فاتورة الاستيراد للمواد الأساسية كالقمح والحليب والزيوت. استجابة لذلك، أطلقت السلطات برامج كبرى مثل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDAR) الذي تحول لاحقا إلى برنامج التنمية الريفية (PNDAR)، وأصدرت قوانين وإجراءات لدعم الزراعة وتعزيز التكوين التقني للفلاحين. ويظل تحقيق الأمن الغذائي مرتبطاً بتحويل القطاع نحو إنتاج مستدام، تطوير الصناعات الغذائية التحويلية، تهمين الأراضي الصحراوية، واعتماد تقنيات الزراعة الذكية مناخياً، لضمان الاكتفاء الذاتي وتقليل التبعية للأسواق الدولية.

ثانيا: تحويل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDAR) إلى برنامج التنمية الريفية (PNDAR)

استجابة لتحديات القطاع الفلاحي خلال التسعينيات، المتمثلة في ضعف الإنتاجية وهشاشة الاستثمار، أطلقت السلطات المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDAR) سنة 2000 لإعادة هيكلة هذا القطاع الاستراتيجي. هدف المخطط كان الانتقال من النهج الإداري التقليدي إلى مقاربة تنموية سوقية، قائمة على تعزيز الفعالية، الإنتاجية، والاندماج الإقليمي. وجاء المخطط ليحسن الإنتاج الزراعي من حيث الكم والنوع عبر مجموعة من التدخلات الأساسية، شملت دعم المزارعين، تطوير البنية التحتية، تحسين أساليب الإنتاج، وتعزيز التكامل بين المناطق المختلفة لتحقيق الأمن الغذائي وتعزيز التنمية الريفية¹. كان الهدف الأساسي من هذا المخطط هو تحسين الإنتاج الزراعي من حيث الكمية والنوعية، من خلال جملة من التدخلات، تمثلت أساسا في:

شكل (2-3): مجالات تدخل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية



المصدر: من عداد الطالبين بتقنية ال 3D.

¹ جلول شرف الدين، "مستقبل الفلاحة والصناعات الغذائية في الجزائر"، منشورات إنشيلي، الطبعة الأولى، تركيا، 2023، ص 45.

أظهرت التجربة الأولى لـ *PNDA* محدودية التطبيق، خاصة في المناطق الريفية التي واجهت ضعف البنية التحتية، التهميش المؤسسي، ونقص الخدمات الاجتماعية. لذلك، تم تحويل البرنامج سنة 2002 إلى برنامج التنمية الفلاحية والريفية (*PNDAR*)، بتصور أوسع يدمج البعدين الفلاحي والاجتماعي، ليصبح رافعة تنمية متعددة الأبعاد تهدف إلى تعزيز الإنتاج، تثبيت السكان في مناطقهم، وتقليص الفوارق المجالية.

الشكل (3-3): اعتماد المخطط الوطني للتنمية الزراعية ضمن نظام الإنتاج الصحراوي



المصدر؛ من اعداد الطالبين بتقنية 3D بالاعتماد على معطيات المرجع رقم¹

ركز المخطط الوطني للتنمية الزراعية (*PNDA*) على دعم البعدين الريفي والصحراوي، ما وسع المساحات الزراعية ورفع الإنتاجية، وقلل الضغط عن المناطق التقليدية. تحول لاحقاً إلى برنامج التنمية الريفية (*PNDAR*) وسياسة التجديد الزراعي والريفي (*PRAR*) مع إصدار قوانين تنظيمية لتشجيع الاستثمار وإدارة الموارد بكفاءة.

خصصت الدولة تمويلات كبيرة لدعم الفلاحين والبنى التحتية الزراعية والريفية، وأنشأت ديوان التنمية الريفية وشبكة الإرشاد الزراعي، واعتمدت مقاربة "المشروع المتكامل" لدمج التنمية الاجتماعية مع الإنتاجية.

رغم تحسن إنتاج المحاصيل الأساسية وتقليص الهجرة الريفية، يبقى البرنامج محدوداً بسبب اعتماد التمويل على النفط وضعف التنسيق وآليات التقييم، مما يستدعي تكيف السياسات لمواجهة تحديات الأمن الغذائي المستدام.

¹ Salah Zenkhri et autres-"Impact du plan national de développement agricole (pnnda) sur les systèmes de production oasiens dans la région d'ouargla (sahara septentrional sud-est algérien)"- Revue ElWahat pour les Recherches et les Etude- Vol7-n°2-2014- page 97.

الشكل 4-3: تطور *PNDA* وتحوله إلى *PNDAR* - المحاور والنتائج الأساسية



المصدر: من اعداد الطالبين بتقنية 3D بناء على معطيات المرجع¹

شهدت السياسة الزراعية الجزائرية تحولا من المخطط الوطني للتنمية الفلاحية 2000 (PNDA)، الذي ركز على إعادة هيكلة القطاع وزيادة الإنتاجية، إلى برنامج التنمية الريفية والفلاحية 2002 (PNDAR)، الذي دمج البعد الاجتماعي مع الاقتصادي، مستهدفا تثبيت السكان وتقليص الفوارق المحلية.

توسع نطاق التدخل من المناطق الزراعية التقليدية إلى الريفية والمهمشة، وشمل دعم الفلاحين، البنى التحتية، التعليم والتكوين، مع إشراف مؤسسي أكثر تخصصا عبر ديوان التنمية الريفية واللجان الولائية. كما تطور التمويل من الدعم المباشر للفلاحين إلى مزيج يشمل مشاريع البنى التحتية والخدمات، مما منح البرنامج طابعاً متعدد الأبعاد.

أسهم *PNDA* في تحسين إنتاج المحاصيل الأساسية، بينما أضاف *PNDAR* بعدا اجتماعيا بتمكين الريف وتقليص التفاوتات الإقليمية. ومع ذلك، بقيت التحديات متمثلة في ضعف الاستدامة، التنسيق المؤسسي، وتقييم الأثر، ما يستدعي تحسين أدوات التخطيط لضمان تحقيق الأمن الغذائي والتنمية المتكاملة.

ثالثا: قانون التوجيه الفلاحي 2008

شكل قانون التوجيه الفلاحي رقم 08-16 (3 أوت 2008) نقطة تحول تشريعية مهمة في السياسة الزراعية الجزائرية، إذ جاء لتنظيم القطاع بما يتماشى مع تحديات الأمن الغذائي، هيكلة العقار الفلاحي، وتحديث أساليب الإنتاج. وحدد القانون

¹ Thomaz "Agri-food policy trends in Algeria: Selected explorations"- New Medit- n°3-2024

القواعد الأساسية للحكومة، الاستغلال، التمويل، والتكوين بهدف تعزيز التنمية الزراعية المستدامة¹. من أبرز مميزاته اعتماد نظام الامتياز طويل الأجل لاستغلال الأراضي العمومية، يمتد إلى 40 سنة قابلة للتجديد، مع إمكانية التمديد إلى 99 سنة للمشاريع الكبرى، بدلاً من نظام "المستثمرات الجماعية والفردية" التقليدي. وتبعه المرسوم التنفيذي رقم 10-326 (16 ديسمبر 2010) لتحديد شروط وإجراءات الحصول على الامتياز، وإنشاء لجان ولأئية لمراقبة العقود وضمان تنفيذ المشاريع وفق دفتر الشروط.

أسهم هذا النظام في جذب الاستثمارات الخاصة، خاصة في الجنوب والهضاب العليا، مدعومة بتسهيلات مالية وجبائية، وإنشاء وكالات وطنية لإدارة الأراضي الفلاحية. مع ذلك، واجه التطبيق تحديات تمثلت في²:

1. البطء الإداري وتأخر إصدار العقود، خاصة في الولايات الجنوبية .
2. نقص التأطير التقني والقانوني للفلاحين الصغار .
3. استغلال صوري لبعض الأراضي دون تنفيذ المشاريع الفعلية، ما دفع إلى سحب بعض العقود .
4. غياب قاعدة بيانات وطنية موحدة للأراضي، ما أدى إلى تفاوت في تقييم الطلبات .
5. ضعف الحملات التوعوية، مما ترك الفلاحين التقليديين خارج منطق التحديث، بينما استفادت الشركات الاستثمارية بشكل أكبر .

هذا القانون يمثل خطوة هيكلية مهمة، لكنه يحتاج إلى تعزيز آليات المراقبة والتأطير لضمان استثمار أمثل للأراضي الفلاحية وتحقيق الأمن الغذائي.

رابعاً: برنامج التجديد الزراعي والريفي – (PRAR) منذ 2008

أطلق برنامج التجديد الزراعي والريفي (PRAR) عام 2008 ليكمل قانون التوجيه الفلاحي رقم 08-16، ويهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي وتحسين إنتاجية الزراعة، مع تحقيق تنمية ريفية متوازنة. ويعكس البرنامج انتقالاً من الدعم الاجتماعي المباشر إلى مقارنة تنموية شاملة تقوم على مشاريع متكاملة، مع التركيز على استغلال الإمكانيات المحلية وتوجيه الاستثمارات نحو المناطق غير المستغلة، خاصة الهضاب العليا والجنوب الكبير³.

تم تصميم PRAR ليخدم أهدافاً متعددة، من أبرزها تشجيع الزراعة الاستثمارية المنتجة، وتأمين الموارد الطبيعية المتوفرة، مع التركيز على تعزيز البنية التحتية الفلاحية من جهة، ودعم المشاريع الاقتصادية الريفية من جهة أخرى. وقد شمل البرنامج

¹ دائرة التحليل الفلاحي، "قانون التوجيه الفلاحي رقم 08-16 والصك التنفيذي رقم 10-326: تحليل تشريعي واستراتيجي"، دار العلم للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص ص 28-29.

² بلقاسم يوسف، "دور التسهيلات المالية والهيكلية في جذب الاستثمار الفلاحي: دراسة حالة الجنوب والهضاب العليا في الجزائر"، دار الفلاح للدراسات والتنمية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص ص 112-113.

³ الطاهري سمير، "التحول التنموي في الزراعة الجزائرية: تقييم برنامج (PRAR 2008-2018)"، منشورات المركز الوطني للبحوث الزراعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019، ص ص 78-79.

سلسلة من المحاور التطبيقية، على غرار توسيع الامتيازات العقارية، إذ تم منح آلاف الهكتارات لصالح الفلاحين والمستثمرين ضمن صيغ امتياز طويلة الأمد، مقابل التزامهم بتحقيق أهداف إنتاجية محددة. كما تم التوجه نحو إدماج تقنيات الري الحديث، مثل نظام الري بالتنقيط والرش المحوري، بهدف ترشيد استهلاك المياه وتحسين المردودية، خاصة في المناطق ذات الندرة المائية.

ومن جهة أخرى، تم العمل على ربط المشاريع الفلاحية بالبنية التحتية الضرورية، من خلال تهيئة المسالك الريفية، وتمديد شبكات الكهرباء والمياه، وإقامة نقاط لتجميع الإنتاج، ما ساعد على تسهيل تسويق المنتجات المحلية وتحسين ظروف العيش في الأرياف. كما أولى البرنامج اهتماما خاصا بالمشاريع المندمجة حسب طبيعة كل إقليم (جبلي، سهبي، صحراوي)، مع دعم الصناعات الصغيرة المرتبطة بالزراعة (مثل تعليب التمور، تحويل الحليب، صناعة الأعلاف). وقد واكب هذا المسعى إصدار جملة من التعليمات الوزارية والمنشورات الإدارية من قبل قطاع الفلاحة، هدفت إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل الولوج إلى الدعم، وتحفيز الشباب على دخول القطاع من خلال مشاريع قابلة للتمويل عبر آليات مثل "كناك وأناد"¹.

في الميدان ساهم هذا البرنامج في ظهور ديناميكية جديدة، حيث تم استصلاح آلاف الهكتارات، وإدخال تقنيات جديدة للإنتاج، وخلق فرص شغل محلية ساعدت في تثبيت السكان، خاصة في ولايات الجنوب التي أصبحت وجهة للمستثمرين في الزراعات الكبرى والصناعات الغذائية. ومع ذلك، واجه تطبيق البرنامج عدة تحديات، من بينها:

1. تفاوت الإنجازات بين الولايات نتيجة لاختلاف القدرات الإدارية والبشرية، وتأخر معالجة بعض ملفات الامتياز، وضعف التنسيق بين الهياكل التنفيذية المحلية؛
2. قصور في التأطير الفني والمتابعة الميدانية، خاصة في مراحل ما بعد التأسيس، مما أثر على استدامة بعض المشاريع؛
3. صعوبات في تسويق الإنتاج نتيجة غياب منظومات تحويل فعالة، خصوصا في المناطق البعيدة عن مراكز التصنيع.

خامسا: برنامج تعزيز القدرات الفنية (2009) PRCHAT

أطلقت الجزائر سنة 2009 برنامج تعزيز القدرات الفنية (PRCHAT) لسد الفجوة التقنية لدى الفلاحين والمستشارين الزراعيين، ودعم تطبيق الإصلاحات الزراعية الكبرى. يركز البرنامج على التكوين والإرشاد الميداني في مهارات المكنة، الري، إدارة المستثمر، وتسويق المنتجات، مع توحيد الإرشاد بين الولايات، ودعم الشباب والمستثمرين الجدد، بالتعاون مع مراكز التكوين ومنظمات دولية مثل GIZ وFAO لتعزيز الإنتاج الزراعي والأمن الغذائي².

¹ المرزوقي فاطمة، "تنمية البنى التحتية الريفية وتحفيز المشاريع الزراعية: دراسة في سياق PRAR"، دار الحكمة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2020، ص ص 102-103.

² بوعلام خالد، "برنامج PRCHAT: تكوين الفلاحين والمستشارين الزراعيين في الجزائر (2009-2019)"، منشورات معهد الدراسات الزراعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021، ص ص 55-56.

الشكل 5-3: توزيع مجالات التكوين (%) في برنامج تعزيز القدرات الفنية (PRCHAT)



المصدر: من اعداد الطالبين بتقنية 3D، بناء على معلومات قطاع الفلاحة- تقارير برنامج تعزيز القدرات الفنية

(PRCHAT) للفترة 2009-2024

يبين برنامج PRCHAT توزيع مجالات التكوين، حيث تصدرت الشبكة الزراعية وأنظمة الري الاقتصادي بنسبة تقارب 20% لكل منهما، مع اهتمام بمحاور إدارة المستغلات، الكلف، التسويق، وتقنيات الإنتاج النباتي. كما أدمج البرنامج تقنيات الاتصال الحديثة والرقمنة لتوسيع نطاق التكوين خصوصاً في المناطق النائية. رغم نجاحاته، يواجه تحديات في عدد المؤطرين، التفاوت بين الولايات، ومتابعة المستفيدين بعد التكوين. ومع ذلك، يرسخ البرنامج مرحلة جديدة في تحديث القطاع الزراعي، بالاعتماد على الكفاءة البشرية لدعم الأمن الغذائي وتعزيز الاستدامة.

سادسا: برنامج "فلاحة" 2015-2019

يعرف برنامج "فلاحة" بأنه خطة خماسية 2015-2019 اصلاحية لقطاع الفلاحة. حيث وبالرغم من القيود المالية الناجمة عن انخفاض عائدات النفط التي سجلتها الجزائر منذ عام 2014، فقد تم تجديد معظم المبادئ التوجيهية الرئيسية التي وضعتها خطة الإصلاح الفلاحي الشامل.

حيث تشمل المحاور الرئيسية لخطة "الفلاحة 2019" ما يلي:¹

¹ الطيب هاشمي، جيلالي مصطفى، " الفلاحة، ما بعد برنامج التجديد الفلاحي في الجزائر 2015-2019"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد

13، العدد 5، الجلفة، 2021، ص ص 320-337

الشكل 6-3: المحاور الرئيسية لبرنامج فلاحية 2019



المصدر: من اعداد الطالبين بتقنية 3D بناء على معطيات موقع وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، 2017

وتحدد خطة "الفلاحة 2019" بوضوح هدف إنشاء نماذج زراعية متكاملة قائمة على نظام إنتاج مكثف قادر على تخزين المنتجات الزراعية ومعالجتها وإضافة قيمة إليها، حيث ينص هذا البرنامج على إنشاء 350 مزرعة متكاملة واسعة النطاق بامتيازات عقارية، تغطي حاليا عشرات الآلاف من الهكتارات.

في عام 2016، خصص 350 ألف هكتار كجزء من برنامج التنمية الفلاحية، منها 200 ألف هكتار وافقت عليها الوحدة المركزية لبرنامج تطوير الأراضي والغابات لمصلحة 1266 مستثمرا (في مجالات الحبوب، والحليب، وتربية الأغنام، وزراعة الأشجار)؛ وتم تنفيذ 35 مشروعا لمزرعة ألبان واسعة النطاق، كما وتشجع الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

سابعاً: التوجه نحو الزراعة الصحراوية – إنشاء مكتب (ODAS) بعد 2020

في ظل تزايد الضغوط على الأمن الغذائي الوطني، وتقلب أسعار المواد الأساسية في الأسواق العالمية، اتجهت الجزائر سنة 2020 نحو إعادة توجيه سياساتها الزراعية مرة أخرى، باعتماد رؤية أكثر جرأة تركز على استغلال الإمكانيات الزراعية غير التقليدية، لاسيما في الجنوب الجزائري والهضاب العليا، وهي المناطق التي لطالما اعتبرت خارج حسابات الاستثمار الزراعي الكثيف بسبب المناخ القاسي، والعوائق اللوجستية. غير أن الأزمات المتلاحقة، خاصة تأثير جائحة كوفيد-19، وما رافقها من ارتفاع في أسعار الغذاء عالميا، كشفت عن هشاشة الاعتماد المفرط على الواردات، مما جعل الدولة تعيد النظر في نماذج الإنتاج الزراعي التقليدي¹. وقد ترجمت هذه الرؤية الجديدة إلى قرار سياسي من أعلى هرم الدولة، من خلال إنشاء مكتب تطوير الزراعة الصناعية في الجنوب (ODAS)، كآلية تنفيذية تحت وصاية رئاسة الجمهورية، مكلفة بتأطير وتوجيه الاستثمارات الفلاحية الكبرى نحو مساحات شاسعة غير مستغلة، تقدر بأكثر من 460,000 هكتار من الأراضي القابلة للاستصلاح. ويمثل هذا المكتب تحولا نوعيا في فلسفة الدولة، إذ لم يعد ينظر إلى الجنوب كم منطقة داعمة أو احتياطية، بل كمجال استراتيجي رئيسي لتحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي، وتقليص فجوة العجز المزمن في الميزان التجاري الغذائي.

¹ القابسي جوهري، "الإستراتيجية الوطنية للزراعة الصحراوية في الجزائر (2020-2025)"، منشورات المركز الوطني للبحوث في الزراعة والتنمية الريفية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021، ص ص 15-16.

اعتمدت *ODAS* في عمله على مقارنة مزدوجة تجمع بين استقطاب المستثمرين الخواص من ذوي القدرات الكبيرة، وتوفير تسهيلات غير مسبقة تشمل: تخفيض أسعار الكهرباء والمياه، تسريع إجراءات منح الامتياز، تمكين من التمويل المدعم، وضمان مرافقة تقنية متخصصة. في المقابل، اشترط المكتب احترام دفتر شروط دقيق، يربط الحصول على العقار بتحقيق التزامات إنتاجية وبيئية واضحة. وقد تم التركيز بشكل خاص على الثقوب الزراعية الاستراتيجية، مثل القمح الصلب، الأعلاف، الذرة، والزراعات الزيتية (الصوجا وعباد الشمس)، وهي محاصيل تستوردها الجزائر بكميات ضخمة سنوياً.

كما أن إحدى أبرز الميزات التي قدمها *ODAS* هي اعتماد نظام المراقبة الميدانية المباشرة، من خلال فرق تقنية تتابع مدى التزام المستثمرين بتنفيذ مشاريعهم وفق الجداول الزمنية المحددة. وقد أثمرت هذه المقاربة عن نتائج ملموسة، إذ بدأ استغلال عشرات الآلاف من الهكتارات فعلياً بين 2021 و2024، وسجلت زيادة معتبرة في الإنتاج المحلي للحبوب والأعلاف، وقلل نسبياً من الضغط على فاتورة الاستيراد¹.

إضافة إلى ذلك، ساهم هذا البرنامج في تثبيت السكان في المناطق الصحراوية، من خلال خلق مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة، وتحفيز حركية اقتصادية جديدة، انعكست على قطاعات مرافقة كالنقل، الخدمات الفلاحية، والصيانة. ومع ذلك، فإن هذه التجربة الطموحة لا تخلو من التحديات، أبرزها:

- ضرورة الحفاظ على الموارد المائية الجوفية،
- ضعف البنية التحتية (خاصة في التخزين والتسويق)،
- والحاجة لتكوين يد عاملة متخصصة قادرة على مواكبة الزراعة الصناعية الحديثة.

الشكل 7-3: توزيع المساحات المزروعة حسب نوع المحصول في إطار برنامج مكتب *ODAS* (2021-2024)

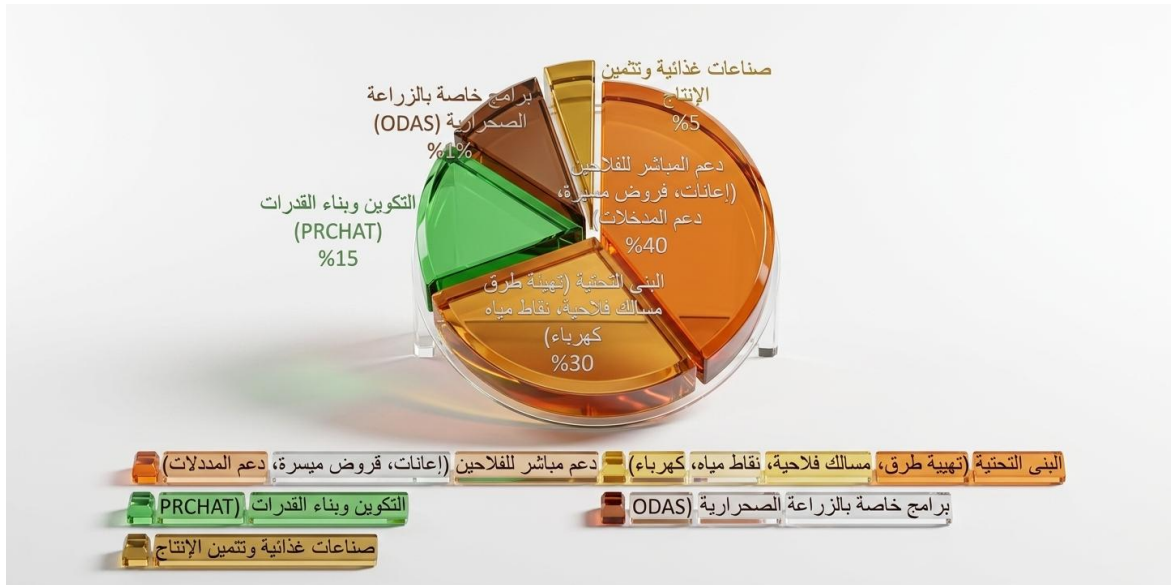


المصدر: من أعداد الطالبين اعتماداً على معطيات قطاع الفلاحة-تقارير مكتب تنمية الزراعة الصحراوية (*ODAS*) للفترة 2021-2024 بتقنية 3D.

¹ العربي سامي، "آليات المراقبة التقنية ودورها في نجاح الزراعة الصناعية بالجنوب الجزائري: دراسة ميدانية لمكتب *ODAS*"، دار الإرشاد للنشر الزراعي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2024، ص ص 42-43.

يبين الشكل أن برنامج *ODAS (2021-2024)* ركز على الزراعات الاستراتيجية حيث تصدر القمح الصلب بنسبة 35 بالمئة يليه الأعلاف والذرة والزراعات الزيتية بما يعكس توجهها نحو تقليص الاستيراد وتعزيز الأمن الغذائي. ويجسد البرنامج تحولا في السياسة الزراعية نحو استغلال الأراضي الصحراوية بأكثر من 460 ألف هكتار مع اعتماد تقنيات حديثة لتطوير الإنتاج. وقد ساهم في استغلال جزء مهم من هذه المساحات ورفع إنتاج الحبوب وخلق مناصب عمل رغم تحديات المياه والبنية التحتية لبقى خطوة مهمة نحو تعزيز السيادة الغذائية.

الشكل 8-3: نسب أنواع التدخلات في البرامج الفلاحية الكبرى (2000-2024)



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري، الجزائر- تقارير البرامج الفلاحية الكبرى (*ODAS, PRAR, PNDAR, PNDA*) للفترة 2000-2024 بتقنية 3D.

يبين الشكل (4-7) ان اعلى نسبة من تدخلات الدولة في البرامج الفلاحية الكبرى بين 2000 و 2024 توجهت نحو الاعانات المباشرة للفلاحين بنسبة 40 بالمئة بهدف دعم النشاط الفلاحي وتخفيف الابعاء المالية، رغم ان فعاليتها ترتبط بقدرتها على تعزيز الانتاج بدل الطابع الريعي.

تليها البنية التحتية الفلاحية بنسبة 30 بالمئة، ما يعكس الاهتمام بتهيئة شروط الانتاج عبر الري وتهيئة الاراضي وفتح المسالك، ثم برامج التكوين وبناء القدرات بنسبة 15 بالمئة، بما يؤكد توجه الدولة نحو تنمية الرأس المال البشري.

كما خصصت 10 بالمئة للزراعة الصحراوية، مقابل 5 بالمئة للصناعات التحويلية رغم اهميتها في رفع القيمة المضافة وربط الانتاج بالسوق. وتعتمد هذه السياسات على صناديق دعم متعددة تغطي جزءا من الاستثمارات وتدعم القروض، بهدف الجمع بين الدعم المباشر وتحفيز الاستثمار الفلاحي.

الجدول 2-3: تطور قيمة التمويلات المقدمة من صناديق الدعم المختلفة لتطوير القطاع الزراعي-الوحدة: مليون دج

الصناديق	2000- 2004	2005- 2009	2010- 2014	2015- 2020	المجموع
FNDRA/FNDIA/FNDA L1	178 930	103 153	57 310	92 081	431 474
FNRDA/FNRPA/FNDA L3	2144	8 479	103 503	174 602	288 728
FPZPP/FNDA L2	843	2 981	3 920	9 502	17 246
FDRMVTC/FNDR L3	2 222	14 635	42 741	42 417	102 015
FLDDPS/FNDR L3	4589	13 092	15 973	6 660	40 314
FSAEPEALFNDR L3	-	-	8	6 345	6 353
FNRA	2 493	2 184	5 147	5 344	15 132
FGCA	9 943	3 210	1 877	890	15 920
المجموع	201 164	147 698	230 479	330 841	917 182

المصدر: وزارة الفلاحة-2020

يبين الجدول تطور تمويلات صناديق دعم الفلاحة في الجزائر خلال 2000-2020 بقيمة إجمالية تفوق 917 مليار دج، مع تذبذب مرتبط بالظرف الاقتصادي، خاصة أسعار النفط. وتستحوذ صناديق الاستثمار على الحصة الأكبر (46 بالمائة)، تليها صناديق التنظيم (31 بالمائة)، ثم التنمية الريفية ومكافحة التصحر (16 بالمائة)، بينما تبقى الحماية الصحية وصندوق الثروة الحيوانية بنسب ضعيفة. ويظهر من ذلك أن التمويل الفلاحي ركز أساسا على دعم الإنتاج والاستثمار أكثر من التنمية الريفية المتوازنة، ما حقق تحسينات إنتاجية لكنه لم يعالج بشكل كاف الاختلالات المجالية والاجتماعية.

ثامنا: تعزيز قدرات التخزين الاستراتيجية 2023

هو مخطط قيد الإنجاز لغاية يومنا هذا، ويندرج ضمن المخطط الوطني لتنمية الزراعات الاستراتيجية، وهو من المخططات التي امر بتنفيذها رئيس الدولة والرامية إلى توسيع طاقات تخزين الحبوب لتعزيز قدرات التخزين نظرا لدورها المباشر في تحقيق الأمن الغذائي.

ويندرج هذا المسعى في إطار تجسيد البرنامج الوطني لتعزيز قدرات تخزين الحبوب، الذي يهدف إلى إنجاز 350 مركزا جواريا للتخزين بسعة 50 ألف قنطار/مركز، أي بسعة تخزين كلية تصل إلى 17,5 مليون قنطار، وكذا إنجاز 30 صومعة للتخزين طويل المدى للحبوب، بطاقة استيعاب 250 ألف قنطار لكل وحدة تخزين، إضافة إلى رفع التجميد على 16 صومعة كانت مجمدة منذ 2016.¹

المطلب الثاني: الاستراتيجيات المسطرة لتعزيز الأمن الغذائي في إطار العمل السياسي 2020-2035

في سابقة ضمن العمل السياسي للجزائر، تم وضع رؤية استراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي، وهي منبثقة عن الالتزامات الـ 54 لرئيس الجزائر الأخير وكذا خطة عمل حكومته، وكانت الخطة الاستراتيجية المتعلقة بتنفيذ هذه الرؤية تحت مسمى "وضع خطة استعجالية لتحديث الزراعة"، والتي تهدف أساسا لضمان الأمن الغذائي وتلبية الاحتياجات الوطنية (الإنتاج الحيواني والإنتاج الفلاحي/ الخضار والفواكه والمنتجات المستوردة مثل السكر والزيت والذرة)، حيث يقوم هذا المطلب بتسليط الضوء على أهم المخططات التي تمت صياغتها في هذا الشأن وما هي أهميتها.

أولا: الرؤية الاستراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر 2020-2035

أكد برنامج الرئيس الأخير على أهمية تحقيق الأمن الغذائي كمفتاح أساسي لتحقيق السيادة الوطنية، من خلال تقليص التبعية الغذائية للخارج ومحاولة تعزيز السيادة الغذائية، أين تمت صياغة رؤية استراتيجية شاملة لتطوير القطاع الفلاحي والصيد البحري والصناعات الغذائية، وتمت ترجمتها لاحقا الى مجموعة من الخطط متوسطة وطويلة الأجل والتي تصل إلى سنة 2035، وتم إيلاؤها أهمية كبيرة من خلال صياغة عدة وثائق قامت بها القطاعات المعنية في هذا المجال، بداية بمخطط الإنعاش الاقتصادي 2020-2024 وما على ذلك من خطط قطاعية. وقد كانت الأهداف الكبرى لهذه الرؤية تشمل:

1. عادة تأهيل وتطوير الأراضي الزراعية (إمكانية اللجوء إلى الشراكة)، في مناطق السهوب والصحراء والجبال؛
 2. تطهير ملف الأراضي الفلاحية واستعادة الأراضي الفلاحية غير المستغلة؛
 3. تنمية الفلاحة كوسيلة لتنويع الاقتصاد الوطني والحد من اختلال الميزان التجاري للسلع الرئيسية؛
 4. تطوير عاجل للإنتاج السمكي وتربية المائيات؛
 5. إنجاز ورشات صيانة أسطول الصيد البحري؛
 6. تحويل وتصنيع الموارد والصيدية وتشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال.²
- حيث وحسب العمل الحكومي المسطر في هذا السياق، كانت التوقعات والمجالات الرئيسية المعتمدة ضمن هذه الأهداف تراعي المصلحة الاقتصادية للمزارعين والسكان على حد سواء، مع ضمان استدامة الموارد والنظم البيئية التي تحتوي عليها.

¹ <https://www.aps.dz/ar/economie/174636-2025-01-27-15-09-17>.

² <https://el-mouradia.dz/ar/president/commitmentsà1901/08/2025>

وعلى هذا الأساس وضعت خطة عمل قطاعية خماسية (2020-2024) هدفت للتنمية الزراعية والريفية، وتستند إلى الأهداف الرئيسية التالية:

الشكل 9-3: الأهداف الرئيسية لاستراتيجية تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر 2020-2035



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات قطاع الفلاحة-2022

يبين الشكل أن الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي 2020-2035 تتبنى مقاربة شاملة تجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتهدف إلى رفع الإنتاج الفلاحي عبر توسيع المساحات المسقية وتحسين مردودية الأراضي وتقليص التبعية للاستيراد.

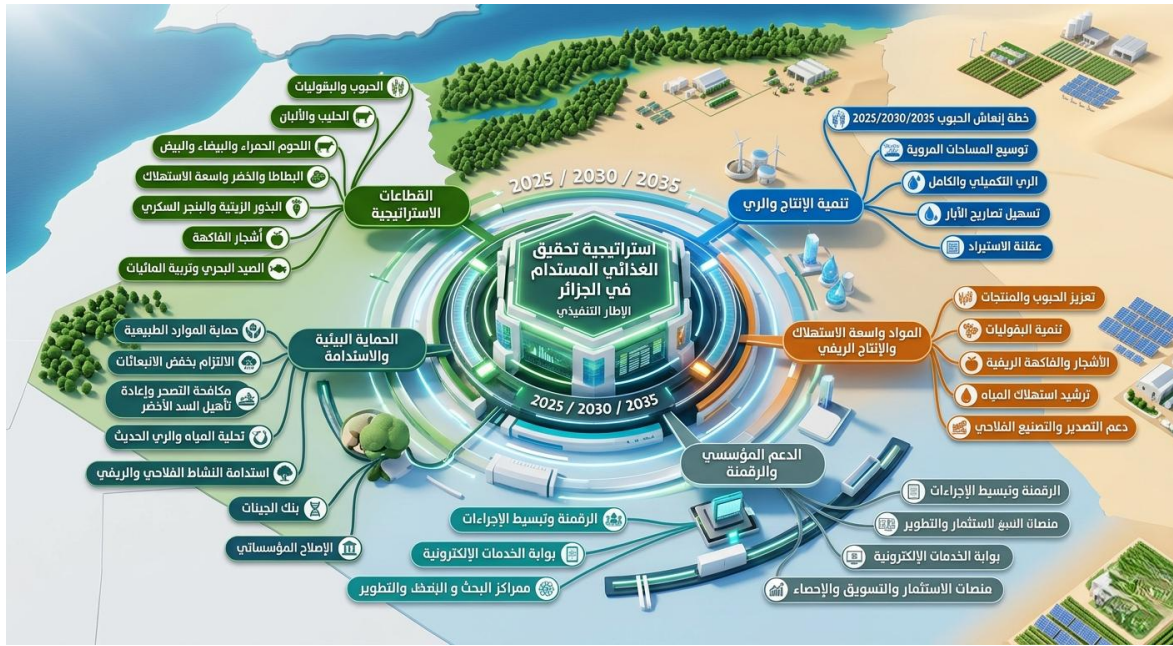
كما تركز على تطوير الشعب الاستراتيجية مثل الحبوب والألبان والزيوت واللحوم، وتعزيز سلاسل القيمة من الإنتاج إلى التحويل والتسويق، مع السعي نحو الاكتفاء الذاتي في المدى القريب والتوجه نحو التصدير لاحقا. وتشمل أيضا إصلاحات مؤسسية لتحسين الحوكمة وتحديث الدعم والإرشاد، إلى جانب تعزيز التنمية الريفية وحماية الموارد الطبيعية ومكافحة التصحر، بما يضمن استدامة القطاع في مواجهة التغيرات المناخية.

ثانيا: الإطار التنفيذي لمخططات عمل الحكومة قصد تنفيذ استراتيجية تحقيق الأمن الغذائي والأمن الغذائي المستدام

تم القيام بتسطير وتنفيذ برامج تمتد من الخطة القطاعية سالفه الذكر وذلك قصد تطوير القطاعات الاستراتيجية، والتي تشمل: الحبوب والبقوليات والحليب واللحوم والبطاطا والبذور الزيتية والبنجر السكري، أشجار الفاكهة، بالإضافة الى تنمية تربية المائيات في مجال الصيد البحري.

1. إطلاق إجراءات لتعزيز تنمية القطاعات الاستراتيجية المتعلقة ب: (إعادة نظر)

الشكل 10-3: إجراءات تنمية القطاعات الاستراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات قطاع الفلاحة-2022-

❖ تحسين إنتاج الحبوب وعقولة استيرادها:

تم ذلك من خلال زيادة مستويات الإنتاج ومحاولة خفض حجم الواردات من الحبوب، أين بلغ انتاج الحبوب الحالية ويتوقع الوصول الى حوالي 86 مليون قنطار، 36% منها في الجنوب.

ولقد وضعت استراتيجية وخطة عمل لإنعاش قطاعي الحبوب والبقوليات على المدى القصير والمتوسط والطويل (2025/2030/2035) بالتعاون مع الجهات المعنية الرئيسية في القطاع (المدرء الفنيون في معاهد البحوث تحت إشراف قطاع الفلاحة، وممثلو المجلس المهني المشترك لقطاع الفلاحة، والأكاديميون، والمتخصصون في الهندسة الزراعية، والقطاعات الأخرى ذات الصلة)، أين تركز هذه الاستراتيجية بشكل أساسي على إنعاش عمل هذه القطاعات من خلال تحسين العمليات التقنية، والاستخدام الفعال للأسمدة والمبيدات الحشرية، والري، وتوسيع المساحات الزراعية، لا سيما في جنوب البلاد.

❖ برنامج توسيع المساحة المروية والري التكميلي والكامل

في إطار تأمين إنتاج الحبوب من خلال الري (التكميلي والكامل)، تبلغ المساحة القابلة للري 345,000 هكتار، والهدف المنشود لتوسيع هذه المساحة هو 200,000 هكتار بحلول نهاية عام 2025. خلال الموسمين الزراعيين (2021/2020 و 2022/2021)، بلغ توسيع المساحة المروية حوالي 46,274 هكتارا، أي ما يعادل 23% من الهدف المحدد لعام 2025. وقد تم القيام بتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بمنح تصاريح حفر الآبار للاستخدام الزراعي، وبالتالي التمكن من ري أكبر قدر ممكن من المساحات المزروعة.

2. خطط تحسين انتاج المواد واسعة الاستهلاك:

يعبر مفهوم المواد واسعة الاستهلاك ضمن سياق الامن الغذائي في الجزائر، عن مختلف المنتجات الفلاحية والمنتجات الغذائية المصنعة التي تسم بنسب استهلاك واسعة ضمن قطاع العائلات، أو ما يسمى بمكونات السلة الغذائية للأفراد، وفي الجزائر، أهم هذه المكونات نجد: منتجات الحبوب من قمح صلب وقمح لين والمعجنات، ومنتجات الخضار الطازجة، ومنتجات الألبان ومشتقاتها، والبطاطم المصبرة، والزيت الغذائية والسكر. حيث تعتمد البرامج على تحسين كمياتها وجودتها وتحسين الوصول لها ضمن آفاق 2030.

- تعزيز قطاع الحبوب والذي يمكن أن يصل إنتاجه إلى 142.0 مليون قنطار بحلول عام 2035، بعد أن كان 27.64 مليون قنطار فقط عام 2021. ويغطي هذا الحجم من الإنتاج في المتوسط 50% من احتياجات الاستهلاك في السنوات الجيدة و25% فقط في السنوات العجاف.
- تعزيز قطاع البقوليات، حيث تبلغ أهداف إنتاج الحمص والعدس والفاصولياء الجافة لعام 2030 نحو 215 مليون قنطار. وستزرع هذه المحاصيل في المنطقة الشمالية، ضمن نظام إنتاج الحبوب/الأراضي البور/البقوليات.
- تعزيز زراعة أشجار الفاكهة: تبلغ مساحة هذا القطاع حوالي مليون هكتار (بما في ذلك زراعة الأشجار)، وتتكون من أنواع فاكهة تتميز بها منطقة البحر الأبيض المتوسط، مثل أشجار الزيتون والكروم والحمضيات والتين، بالإضافة إلى الفاكهة ذات النواة والتفاحيات، والتي بدأت تنتج فائضا، مما يتيح فرصا للتصدير أو التصنيع. ويهدف برنامج التنمية حتى عام 2035 إلى تحسين استهلاك الفاكهة من خلال توسيع المساحات المزروعة، وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد المائية، وزيادة مرونة النظام البيئي من خلال استخدام المواد النباتية المناسبة.
- تنمية قطاع الخضار: بحيث تنص خطة التنمية على توسيع المساحات المخصصة لمحاصيل الخضراوات والخضروات المبكرة المزروعة ضمن البيوت البلاستيكية لزيادة إنتاج هذه المحاصيل.
- تعزيز قطاع الألبان: فيما يتعلق بقطاع الألبان، تشير التوقعات إلى حاجة إلى ما يقارب 6 مليارات يورو (إجمالي الحليب) لتلبية احتياجات السكان بحلول عام 2035. وستبلغ الطاقة الإنتاجية المتوقعة، بناء على المستويات الحالية، 4,3 مليار لتر في عام 2035، بمعدل تحصيل 70%، بعد أن كانت بمتوسط انتاج قدره 3,5 لتر في السنوات الأخيرة.

- تعزيز قطاع اللحوم: وهو قطاع يضم اللحوم الحمراء، اللحوم البيضاء والبيض، ويأتي إنتاج اللحوم الحمراء من (60% من تربية الأغنام، و30% من تربية الأبقار، و7% من تربية الماعز، و3% من تربية الإبل)، إضافة إلى القيام باستيراد اللحوم المجمدة المستوردة بمعدل 20 ألف طن شهريا حاليا، قصد مواكبة حاجيات الفرد من استهلاكه للحوم الحمراء أي ما يعادل 12% من الاستهلاك.
- تنمية قطاع الصيد البحري وتربية المائيات: في الجزائر، يمثل الصيد الساحلي 80% من الصيد البحري، وقد ظل نمو الإنتاج ثابتا تقريبا على مدار الثلاثين عاما الماضية (متوسط الإنتاج 100,000 طن سنويا)، ولهذا الغرض، وضعت وزارة الصيد البحري - سابقا - رؤية استراتيجية جديدة لتنمية تربية المائيات والصيد البحري، "STR-A.PECHE 2030"، والتي تعتمد أساسا على: تطوير تربية المائيات البحرية والداخلية؛ تطوير صيد الأسماك في أعماق البحار لاستغلال مناطق صيد جديدة وزيادة الإنتاج وتعزيز القدرات الوطنية في بناء وإصلاح السفن، ودعم المتخصصين في مجال صيد الأسماك البحرية وتربية المائيات.

❖ تطوير محاصيل البذور الزيتية الاستراتيجية:

البذور الزيتية الاستراتيجية هي محاصيل تنتج زيوتا ذات قيمة غذائية واقتصادية عالية، وتلعب دورا هاما في الأمن الغذائي والتنمية الزراعية. تشمل هذه البذور فول الصويا، بذور اللفت، الذرة، عباد الشمس، بذور الكتان، زيت النخيل والفول السوداني. في الجزائر، تعد بذور اللفت والذرة من أهم البذور الزيتية المزروعة، فبالنسبة لزراعة بذور اللفت، يغطي تقييم المساحات المزروعة 11000 هكتار، منها 6700 هكتار في مزارع تجريبية تديرها مجموعات تابعة لقطاع الفلاحة. وقد بلغ إجمالي الإنتاج من الذرة 145,886 قنطارا سنة 2022. وقد تقرر توسيع المساحة المزروعة بمحاصيل البذور الزيتية لتشمل عباد الشمس، بهدف الوصول إلى 3000 هكتار، حيث أجرى معهد التنمية الزراعية الصحراوية (TDAS) تجارب عن كيفية تطوير زراعة عباد الشمس.

❖ تطوير واستصلاح الأراضي الزراعية عبر المستغلة وتحسين استغلالها

- من بين التدابير الرئيسية التي اتخذها قطاع الفلاحة في هذا السياق، نجد:
- تم تحديد محفظة عقارية إجمالية قدرها 550 ألف هكتار تسيرها الوكالة الجهوية لتطوير الأراضي الزراعية (ODAS) مع 140 مستثمرا، وذلك بإعطاء رخص الحث المخصصة في المقام الأول لتطوير إنتاج الحبوب.
- في برنامج استصلاح الأراضي غير المطورة، يستفيد من العملية 2,837 مستفيدا على مساحة 1,245,860 هكتارا. وحتى الآن، تم استصلاح ما يمثل 60% من الأراضي المراد استصلاحها.
- وفي إطار عملية تحويل حق الانتفاع إلى حق امتياز (OI 10-03)، فقد غطت أعمال التطوير بموجب عقود الامتياز ما يمثل 25% من هدف سنة 2025. (حق الانتفاع والامتياز)
- فيما يتعلق ببرنامج استصلاح الأراضي في إطار الخطة الاستراتيجية للأراضي الجافة، تم استصلاح ما يعادل 17% من إجمالي المساحة.

❖ البرنامج الوطني لتنمية زراعة الفاكهة الريفية

يهدف هذا البرنامج إلى تطوير قطاع زراعة الفاكهة في المناطق الريفية، وهذا قصد تدعيم الإنتاج الزراعي الوطني من الفاكهة وزيادة كمية محاصيلها وتعزيز عملية تصديرها في مقام آخر، وتركز هذه العملية على دعم المزارعين من خلال توفير الموارد والتقنيات اللازمة لزيادة إنتاج الفاكهة وتحسين جودتها في المناطق الريفية.

تضمن هذا البرنامج تنفيذ خطة عمل، بهدف إجمالي قدره 100000 هكتار نهاية عام 2025، مستهدفا الأنواع السبعة التالية: الفستق، واللوز، والمشمش، والرمان، والتين، والبرقوق، والكرز. حيث تم توفير 1716006 شتلة، ومساحة مستهدفة قدرها 11440 هكتارا، موزعة على (42٪ لوز، 15٪ مشمش، 11٪ برقوق، 9٪ فستق، 9٪ تين، 9٪ كرز، و5٪ رمان).

❖ الحماية البيئية للثروات الفلاحية والموارد الطبيعية:

من أهم ما ركزت عليه استراتيجية تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر 2020-2035، هو تعزيز الموارد الطبيعية المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي كالموارد المائية وتحسين المناخ وحماية الأراضي الزراعية من خلال مكافحة التصحر والتعرية وانجراف التربة والحرائق.

• المساهمة في تحسين المناخ

أعقب انضمام الجزائر إلى اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ (UNFCCC) اعتماد استراتيجيات وطنية للتنمية المستدامة، وخطط عمل بيئية وطنية، وخطط عمل وطنية للتصدي لتغير المناخ. وقد أنشأت الجزائر وكالة وطنية ومرصدا لتغير المناخ، كما أنها انضمت أيضا إلى اتفاقية باريس، التي تهدف إلى الحد من الاحتباس الحراري إلى أقل من درجتين مئويتين بحلول عام 2100 مقارنة بمستويات ما قبل الثورة الصناعية. وتشترط الاتفاقية على كل دولة تقديم مساهمتها المحددة وطنيا (NDC) كل خمس سنوات. وقد قدمت الجزائر مساهمتها المحددة وطنيا التي تلزم فيها بخفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري بحلول عام 2030 مقارنة بالسيناريو المرجعي بنسبة 7% باستخدام الموارد الوطنية، ونسبة 22% بواسطة الدعم الدولي. تقرير

• تعزيز الموارد المائية

تقع الجزائر في منطقة شبه جافة وتواجه نقصا حادا في الموارد المائية، مما يؤثر سلبا على الزراعة ويحد من قدرتها على تحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي. وعلى هذا الأساس فالمياه المتاحة غالبا ما تكون غير كافية لتلبية الطلب المتزايد بسبب النمو السكاني والتوسع الزراعي. لذلك فالدولة تعمل على تحسين إدارة المياه من خلال إنشاء سدود جديدة ومحطات لتحلية مياه البحر وتشجيع استخدام تقنيات الري الحديثة مثل الري بالتنقيط لتعظيم الكفاءة في استخدام المياه. ويشمل برنامج تعزيز الموارد

المائة مشاريع تصفية ومعالجة مياه الصرف الصحي، واستعمال وسائل سقي مقتصدة للمياه، حيث تغطي هذه التقنية حوالي 60 بالمائة من الأراضي المسقية في الجزائر.¹

● مكافحة التصحر وإعادة تأهيل السد الأخضر:

قامت الجزائر بإنشاء الهيئة الوطنية للتنسيق لمكافحة التصحر وإعادة تأهيل السد الأخضر، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 20-213 المؤرخ 30 يوليو 2020. وقد تم كذلك إنشاء لجنة توجيهية للسد الأخضر، بموجب قرار وزاري لقطاع الفلاحة والتنمية الريفية رقم 547 المؤرخ 21 يونيو 2022، مسؤولة عن متابعة المشروع. وتتألف اللجنة المذكورة من ممثلين عن وزارات: الفلاحة، العدل، الداخلية، التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، البيئة، والري.

وفي إطار إعادة تأهيل وتوسيع وتطوير السد الأخضر الى غاية عام 2035، تم وضع برنامج يشمل مجالات: الزراعة، وحفظ المياه والتربة، وتعبئة المياه، والوصول إلى المناطق غير الساحلية. ويغطي البرنامج إحدى عشرة ولاية: تبسة، خنشلة، باتنة، الجلفة، الأغواط، المسيلة، البيض، النعامة، البويرة، المدية، وبرج بوعريج، كما وقد تعزيز زراعة بعض الأشجار والأعشاب المساهمة في هذا الخصوص، والتي من بينها نجد:

✓ زراعة الحلفاء في المناطق السهبية:

في سياق الجزائر، تعتبر زراعة عشب البرسيم أو عشب الحلفاء (*Stipa tenacissima*)، من أهم الزراعات في المناطق الصحراوية في السهوب القاحلة وشبه القاحلة. وهو عنصر مهم في النظم البيئية السهبية، ويلعب دورا بيئيا واقتصاديا بالغ الأهمية، مثل حماية التربة من التعرية وتنظيم الجريان السطحي للمياه والحفاظ على التنوع البيولوجي، وهم ما يساعد على تنفيذ البرامج الزراعية في المناطق الصحراوية، وكذلك تشكل أداة إدارة مستدامة أساسية لإنشاء اقتصاد غابات مستدام.

✓ مشروع تنمية زراعة أشجار الأركان:

شجرة الأركان سبينوزا نوع زراعي-غابي-رعوي، ينمو طبيعيا في ولاية تندوف. يغطي انتشارها الجغرافي مساحة تقدر بحوالي 10,000 شجرة، موزعة على مساحة طبيعية تبلغ 95,000 هكتار. تلعب هذه الشجرة دورا بيئيا بالغ الأهمية في مكافحة التصحر بفضل نظامها الجذري القوي، ومقاومتها العالية للجفاف، بالإضافة إلى دورها الاقتصادي، نظرا لقيمة زيتها وأهميتها كعلف للحيوانات. ووفقا لقرار مجلس الوزراء الصادر في 30 يناير 2022، وخاصة القرار المتعلق بـ"تنمية أشجار الأركان في المرتفعات الجنوبية الغربية والغربية للبلاد وإنشاء مركز وطني لتنمية زراعة الأركان"، تم إنشاء المجلس المهني المشترك في 16 يناير 2022، بشأن "إنشاء قطاع الأركان" وفقا للمرسوم الصادر في 11 مايو 2020، وتم إعداد مشروع مرسوم يتعلق بإنشاء مركز وطني لتنمية أشجار الأركان والموارد الوراثية النباتية الصحراوية (CNDARPG). تتمثل مهمة المركز في تنفيذ برامج للحفاظ على أشجار الأركان والموارد الوراثية النباتية الصحراوية ذات القيمة الاقتصادية والبيئية العالية، وتعزيزها، وإعادة تأهيلها، وتوسيع

¹<https://embabuja.mfa.gov.dz/ar/news-and-press-releases/president-tebboune-algeria-adopts-several-strategies-for-food-security-climate-change-effects> على الساعة 15:26-5-20268 تم الاطلاع يوم

نطاقها، وتطويرها، وانطلاق برنامج إعادة تأهيل وتنمية شجرة الأركان بولايتي تندوف وأدرار بمبلغ 200 مليون دينار، ويتضمن عدة أنشطة منها غرس 80 هكتارا لزراعة 8000 شتلة من شجرة.

● إجراءات دعم أخرى لإعادة تفعيل النشاط الفلاحي والزراعي

في سياق الجهود المبذولة لإعادة إنعاش القطاع الفلاحي والزراعي، لم تقتصر السياسات العمومية على التوسيع الأفقي للمساحات المزروعة أو تحسين مردودية الحبوب والبقوليات فقط، بل جرى العمل على إطلاق مجموعة من الإجراءات الداعمة المكتملة. هذه الإجراءات تهدف إلى خلق ديناميكية جديدة في الوسط الريفي من خلال توفير آليات تحفيزية مباشرة وغير مباشرة، تشمل التسهيلات الجبائية والتمويلية، دعم الاستثمار في التقنيات الحديثة (كالري الموضعي والطاقة الشمسية)، تعزيز دور التعاونيات الفلاحية والمجالس المهنية المشتركة، وتطوير سلاسل التوزيع والتخزين بما يضمن تقليص الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك. وبهذا المعنى، تشكل هذه التدابير إطارًا عمليًا لإعادة تفعيل النشاط الفلاحي في بعده الاقتصادي والاجتماعي، بما يساهم في تحقيق الأمن الغذائي المستدام وتقليل التبعية للأسواق الخارجية.

○ الرقمنة، الحد من البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية:

بغرض الرفع من فعالية الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق استراتيجية تحقيق الأمن الغذائي، سواء من حيث تطوير الفلاحة وإنتاج الغذاء وكذا تعزيز الموارد، كان لزاما على الدولة دعمها بالرقمنة وحماية الإجراءات الإدارية للمؤسسات التنفيذية من البيروقراطية وتعقيد الإجراءات، وفي هذا الصدد، تم القيام بإنشاء تطبيقات ومنصات رقمية لدعم الإجراءات الإدارية لتحقيق البرامج المسطرة: نجد من بينها:

- بوابة الخدمات الإلكترونية (تبسيط الإجراءات) www.psl.madr.gov.dz : تعد هذه البوابة الإلكترونية أداة تواصل تفاعلية، تتيح لجميع المزارعين والفاعلين الاقتصاديين الاستفادة من مختلف الخدمات الإدارية عبر الإنترنت.
- التصديق والتوقيع الإلكتروني: وقعت اتفاقية بين وزارة الفلاحة والوكالة الجزائرية للتصدير الإلكتروني لتطبيق التوقيعات الإلكترونية في جميع الهياكل الخاضعة لإشراف وزارة الفلاحة؛
- منصة "odas.madr.gov.dz" : تحتوي هذه المنصة على جميع المعلومات اللازمة للفاعلين الراغبين في الاستثمار في المناطق الجنوبية، والتي تقدم من خلالها الطلبات عن بعد (عبر الإنترنت)؛
- إنشاء منصة "elfirma.dz" : وهي منصة رقمية مخصصة بشكل أساسي لتحديد المواقع الجغرافية لنقاط بيع المنتجات الزراعية، من المنتج إلى المستهلك مباشرة؛
- تطبيق الإلكتروني (stat.madr.gov.dz) : هو تطبيق يجمع من خلاله موظفو الإحصاء من جميع مديريات الخدمات الزراعية الولائية أسعار المنتجات الزراعية إلكترونيا، والتي تجمع يوميا في أسواق التجزئة والجملة.

✓ الإحصاء العام للفلاحة:

تم إقرار القيام بإحصاء عام للفلاحة بتاريخ 19 ماي 2024 من طرف القطاع المعني، والذي يتمثل في إحصاء وطني شامل لجميع المزارعين ومؤسسات تربية الماشية، بهدف تحسين وتحديث البيانات الإحصائية المتعلقة بالأنشطة والإنتاج الزراعي والثروة الحيوانية والعمالة. وكشفت النتائج الأولية لمسح الأراضي الزراعية (19 ماي 2024 - 27 جويلية 2024) عن توسع النشاط الزراعي مع أكثر من 230 ألف مزرعة جديدة، حيث أوضح قطاع الفلاحة أن البيانات المجمعة والمدخلة في المنصة الرقمية لوزارة الفلاحة سيمكن من تحديد مساحة الأراضي الزراعية وعدد الماشية بدقة.¹

✓ الإصلاح المؤسسي لهياكل الدعم الفني والاقتصادي ومراكز البحث والتطوير

في إطار تحديث الإدارة المركزية وخدماتها الخارجية، تم إطلاق عملية تخص البحث والتطوير الزراعي لتحديد أفضل السبل والوسائل لتحسين أساليب عمل جميع مراكز البحث في القطاع، وتمكين هذه المؤسسات من مواكبة الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية-الفلاحية. وفي هذا الخصوص، يضم قطاع الفلاحة في تنظيمه معاهدين بحثيين، هما: المعهد الوطني للبحوث الزراعية في الجزائر (INRAA) والمعهد الوطني للبحوث الغابوية (NRF)، وستة معاهد ومراكز وطنية، وخمسة معاهد تقنية، ووكالة وطنية لحماية الطبيعة. كما ينص التنظيم الجديد على إنشاء "مجلس وطني للعلوم والتكنولوجيا الزراعية" مسؤول عن تنسيق البحث والابتكار، والدعم الاستشاري، والتطوير التكنولوجي في المجال الفلاحي الزراعي.

✓ إنشاء بنك الجينات:

هو عبارة عن مشروع لإنشاء بنك يهدف إلى حفظ البذور والأنواع النباتية وتحسينها وتطويرها، بالإضافة إلى استعادة الأنواع المنقرضة منها. يعد هذا المشروع منعطفا استراتيجيا في الزراعة الجزائرية، الذي يمكن من تعزيز السيادة الزراعية للبلاد، والذي يقع حاليا في المركز الوطني للمراقبة والاعتماد (CNCC).

المطلب الثالث: تنمية الصناعات الغذائية المحلية

مع تنامي الوعي بأن الأمن الغذائي لا يتحقق فقط من خلال الرفع من كمية ونوعية الإنتاج الزراعي الخام، بل يتطلب أيضا تثمين هذا الإنتاج وتحويله إلى منتجات ذات قيمة مضافة ويمكن حفظها لمدة طويلة، بدأت الجزائر منذ سنوات تتجه نحو تطوير الصناعات الغذائية المحلية باعتبارها الحلقة المفصلية بين الفلاحة كقطاع أولي والصناعة كمجال للابتكار والربح. يشير قطاع الصناعات الغذائية إلى قطاع الأنشطة التي تشمل إنتاج المنتجات الغذائية من خلال حفظ أو تعبئة أو معالجة أو استغلال المواد الغذائية ذات الأصل النباتي أو الحيواني، باستخدام عمليات تكنولوجية صناعية أو حرفية. ويصنف هذا القطاع ضمن الصناعات التحويلية.

¹ Algérie Presse Service-Recensement général de l'agriculture : plus de 230.000 nouvelles exploitations agricoles-Publié le samedi, 03 août 2024 19:55-<https://www.aps.dz/economie/174203-recensement-general-de-l-agriculture-plus-de-230-000-nouvelles-exploitations-agricoles>-consulté le 13-5-2026.

صناعة الأغذية الزراعية هي الصناعة التي تحول المواد الخام الزراعية من خلال تعديلات ميكانيكية وبيولوجية وكيميائية، أو مزيج من هذه التعديلات، وغالبا ما تتضمن عدة عمليات لاحقة (مثل استخراج الزيت متبوعا بالتكرير)، تسمى المعالجة الأولية، أو الثانوية، أو حتى الثلاثية. وتحول المعالجة المواد الخام أو السلع الزراعية إلى منتجات غذائية زراعية مخصصة للاستهلاك البشري.¹

يوظف قطاع الأغذية الزراعية ما يقرب من 700 ألف شخص، أي ما يعادل 10% من القوى العاملة، ويساهم بأكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي خارج المحروقات، ويعد هذا القطاع ثاني أكبر قطاع في البلاد بعد قطاع المحروقات. وبمساهمة تتراوح بين 40% و 45% من القيمة المضافة، تضم صناعة الأغذية أكثر من 31 ألف شركة، 95% منها شركات خاصة. وتوظف هذه الشركات حوالي 170 ألف شخص بشكل دائم، مع اختلاف الأرقام تبعاً لشمول الزراعة. ويتولى الإنتاج بشكل رئيسي عدد قليل من المجموعات الكبيرة وبضع مئات من الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، تعتمد هذه القطاعات على الواردات لتوفير 75% من المعدات والمواد الخام. ينفق ما بين 45% و 50% من دخل الأسرة على الغذاء. ويتجه المستهلكون الجزائريون بشكل متزايد نحو منتجات استهلاكية أخرى.

أولا: مكونات قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

شهد قطاع الصناعات الغذائية نموا قويا على مدار العشرين عاما الماضية، ويحتل هذا القطاع مكانة محورية في تزويد السوق الوطنية بمنتجات تشكل أساس النظام الغذائي والتغذوي الجزائري (الدقيق والسميد، المعجنات، الحليب ومنتجات الألبان، الزيوت الغذائية، الطماطم الصناعية والسكر). وأكثر من 80% من هذا القطاع يملكه القطاع الخاص. حيث تضم هذه الصناعة الشعب التالية:

الجدول 3-3: مكونات الصناعات الغذائية في الجزائر

شعبة الصناعات الغذائية	نشاطها الميداني
شعبة تحويل الحبوب	يتم تحويل الحبوب المنتجة (عموما القمح والشعير) إلى منتجات غذائية نصف استهلاكية تدخل في صناعة الأغذية النهائية، منها القمح الصلب والقمح اللين، وما يصنع منه من معجنات والتي تعتبر من المواد الغذائية واسعة الاستهلاك في المجتمع الجزائري. وتقدر الطاقة الإنتاجية السنوية لطحن الحبوب لدى شركات قطاع الحبوب، التي تضم نحو 400 وحدة إنتاجية (263 وحدة لمطاحن الدقيق و135 وحدة لمطاحن السميد منتشرة عبر التراب الوطني)، بنحو 110 ملايين قنطار/ سنويا من السميد والدقيق، وهو ما يمثل أكثر من ضعف احتياجات السوق المحلية. وتتم معالجة الحبوب ضمن مطاحن عمومية (<i>Agrodiv</i> وفرعها <i>Eriad</i>)، ومطاحن

¹ FAO-Croissance Agricole en Afrique de l'Ouest : Facteurs déterminants de marché et de politique- Chapitre 9, Le secteur agroalimentaire et les industries agroalimentaires : situation actuelle, opportunités et défis- Rome- 2015. p 225.

خاصة، منها <i>(SIM, Benamor, Amour, Metidji, Harbour, Sopi, Moula, La Belle, Sosemie...)</i>. تشمل نوعين رئيسيين من التصنيع هما المعكرونة والكسكس، ومع وجود أكثر من 400 وحدة إنتاجية، تقدر طاقات التحويل السنوية لشركات قطاع الحبوب بنحو 110 مليون طن من السميد والدقيق، وهو ما يمثل أكثر من ضعف احتياجات السوق المحلية.	
تتكون شبكة إنتاج الألبان من أكثر من 100 وحدة إنتاج بما في ذلك 16 وحدة تابعة لمجموعة <i>Giplait</i> العامة، التي تمتلك 40% من حصة السوق. ويتضمن متوسط استهلاك وطني يبلغ حوالي 3.5 مليار لتر سنويا، بما في ذلك 2 مليار لتر من الحليب الخام و500 مليون لتر من الحليب المجفف. و1.2 مليار لتر من الحليب في أكياس. وتسيطر بعض الشركات بشكل كامل على قطاعات معينة، مثل الزبادي، مثل: شركة الصومام (40%). دانون (25%)، حضنة، وتريفل، وغيرها. والوضع مماثل في قطاع الجبن المطبوخ. السوق الذي تهيمن فيه مجموعة <i>Bel</i> الفرنسية إلى حد كبير متفوقة على عدد قليل من الشركات الجزائرية <i>Algérie crème, Fitalait, Priplait</i>، على وجه الخصوص.	شعبة الحليب ومشتقات الألبان
يتكون قطاع المشروبات بالكامل تقريبا من مصانع خاصة، حيث يوجد ما لا يقل عن 700 شركة مدرجة، بما في ذلك حوالي 30 شركة ذات أهمية كبيرة، ومن بينها عدد قليل يؤمنون الجزء الأساسي من المنتج. يتم تجميع منتجي المياه والمشروبات ضمن جمعية قطاع مهني، وهي جمعية منتجي المشروبات الجزائرية (<i>APAB</i>)، والتي تستهدف جميع الشركات العامة الخاضعة للقانون الجزائري أو الخاصة، العاملة في إنتاج جميع أشكال المشروبات، وتمثل <i>APAB</i> حاليا حوالي أربعين مصنعا، يمثلون ما بين 75 و80% من حصة سوق القطاع. كما أنشأ القطاع في عام 2015 مجمع المشروبات الجزائرية (<i>CBA</i>)، وهي مجموعة المصالح الاقتصادية (<i>EIG</i>) في قطاع المشروبات، من أجل تعزيز القدرة التنافسية والابتكار داخل القطاع، وتجميع وتحسين السلسلة اللوجستية.	شعبة المياه والمشروبات
تشمل الشعب الرائدة الأخرى في مجال الصناعات الغذائية في الجزائر أيضا شعبة الزيوت والمواد الدهنية، والسكر. ويأتي معظم إنتاج الزيوت الخام والسكر المكرر المعالجة من وحدات مجموعة سيفيتال التي تمثل 75% من الإنتاج الوطني، فضلا عن قطاع إنتاج الفواكه والخضروات المعلبة. ويشمل هذا الأخير على وجه الخصوص المعالجة الصناعية للطماطم من أجل تصنيع معجون الطماطم، وهو منتج تم استيراده بشكل أساسي منذ بضع سنوات. كما يتم تطوير إنتاج مربى وغيرها.	شعب صناعات غذائية أخرى

المصدر: من اعداد الطالبين، اعتمادا على المرجعين^(1 و2)

يكشف الجدول عن البنية المتنوعة لشعب الصناعات الغذائية في الجزائر، حيث تتوزع بين تحويل الحبوب، إنتاج الحليب ومشتقاته، قطاع المشروبات والمياه، إضافة إلى صناعات أخرى كالسكر والزيت والمعلبات. ومن خلال قراءة هذا الجدول يمكن ملاحظة وجود تباين واضح بين الشعب من حيث القدرات الإنتاجية، مستويات التغطية للسوق الوطنية، وطبيعة هيمنة الفاعلين الاقتصاديين.

فعلى مستوى شعبة الحبوب، يوضح الجدول أن الطاقة الإنتاجية السنوية للسميد والدقيق تصل إلى 110 مليون قنطار، أي ما يفوق بمرتين الاحتياجات المحلية. ورغم هذه الوفرة، فإن اختلالات التخزين والتوزيع تحدّ من تحقيق الاكتفاء الذاتي الكامل، ما يجعل السوق عرضة لاضطرابات دورية.

وبالنسبة لشعبة الحليب ومشتقاته، يبين الجدول وجود عجز هيكلي، إذ لا يغطي الإنتاج الوطني سوى جزء محدود من الاستهلاك، مما يفرض الاعتماد على استيراد مسحوق الحليب لتغطية الطلب. هذا العجز يعكس هشاشة مرتبطة بضعف البنية التحتية لجمع الحليب الخام، وقلة فعالية سلاسل التحويل.

أما قطاع المشروبات والمياه المعدنية، فيظهر الجدول ديناميكية ملحوظة مع وجود أكثر من 700 شركة، غير أن السوق تظل متركزة في يد نحو 30 مؤسسة كبرى تستحوذ على أغلب الحصة، ما يجعلها سوقا تتحكم في مستويات الأسعار والابتكار. وأخيرا، بالنسبة للصناعات الأخرى كإنتاج الزيوت والسكر والمعلبات، فإن الجدول يبرز سيطرة مجمع سيفيتال على نحو 75% من الإنتاج الوطني، وهو ما يوفر استقرارا نسبيا لكنه يضاعف من المخاطر البنيوية في حال تعرض هذا المجمع لأي أزمة تمويلية أو تنظيمية.

ثانيا: السياسات المنتهجة لتعزيز الصناعات الغذائية في الجزائر

إنّ التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفت الجزائر خلال العقود الأخيرة فرضت على الدولة انتهاز سياسات واضحة المعالم لدعم الصناعات الغذائية باعتبارها قطاعا استراتيجيا لضمان الأمن الغذائي الوطني، وتقليص التبعية للأسواق الخارجية، وخلق قيمة مضافة للاقتصاد المحلي

1. توسيع القدرات الصناعية المحلية:

لقد تركزت الجهود الحكومية للجزائر خلال العقد الأخير على توسيع القدرات الصناعية المحلية في مجالات محددة لها علاقة مباشرة بالإنتاج الفلاحي الوطني، مثل وحدات تعليب وتغليف التمور، إنتاج العصائر الطبيعية، تحلية الزيوت النباتية، تحويل الحليب إلى مشتقاته، وتصنيع الطماطم المركزة. فعلى سبيل المثال، تمت إقامة مصانع كبرى في الجنوب الشرقي لتحويل التمور، في ولايات بسكرة والوادي، وهو ما سمح بتوسيع أسواق التصدير نحو أوروبا وآسيا. كما دعمت الدولة استثمارات كبرى في قطاع الزيوت،

¹ Centre du commerce international, ALGERIE-Stratégies nationale d'exportation (SNE) hors hydrocarbures-2020-20246Secteur agro-alimentaire, Alger,26-27 Juin 2018, p11.

² Omar BESSAOUD-Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie- ENPARD MEDITERRANEE-2019

مثل مشروع شركة *Cevital* التي تدير واحدة من أكبر محطات تكرير وتعبئة الزيوت والسكر في منطقة شمال إفريقيا، أين يبلغ متوسط الاستهلاك الوطني من الزيوت الصالحة للأكل حوالي 400,000 طن، أي ما يعادل 360 مليون لتر سنوياً. ويأتي الجزء الأكبر من الإنتاج من الزيوت الخام المعالجة في مصنع سيفيتال، والذي يمثل 75% من الإنتاج الوطني، وتقسّم نسبة الـ 25% المتبقية بين مصانع كوجرال (الشركة الوطنية للصناعات الغذائية سابقاً)، وعافية مما ساهم في تقليص الاعتماد على المنتجات المستوردة في هذا المجال.

الشكل 11-3: توزيع الاستثمارات في الصناعات الغذائية المحلية في الجزائر



المصدر: من اعداد الطالبين بتقنية 3D.

يعكس الشكل خريطة توزيع الاستثمارات داخل الصناعات الغذائية المحلية في الجزائر، ويبين أن التركيز الأكبر موجّه نحو بعض الشعب الأساسية التي تعتبر حجر الزاوية في سلة الاستهلاك الوطني. إذ تستحوذ شعبة طحن وتعبئة الحبوب على الحصة الأكبر بنسبة 25%، وهو ما يعكس الأهمية الاستراتيجية للقمح ومشتقاته (الخبز، السميد، العجائن، والكسكس) باعتبارها مواد أساسية في النظام الغذائي الجزائري. هذا التركيز يعكس من جهة أخرى استمرارية سياسة الدولة في ضمان وفرة الخبز باعتباره "سلعة اجتماعية" مدعومة، لكنه يكشف أيضاً عن هشاشة التنوع الصناعي لأن جزءاً كبيراً من الاستثمارات يتركز في مجال واحد تقليدي.

في المرتبة الثانية، يأتي إنتاج الزيوت النباتية وتحويل الحليب ومشتقاته بنسبة 20% لكل منهما. هذه النسب تؤثر إلى وعي السياسات العمومية والمستثمرين بالحاجة إلى تعزيز الصناعات المرتبطة بالمنتجات الأساسية ذات الاستهلاك الواسع. غير أن الاعتماد على استيراد المواد الأولية (كالزيوت الخام أو مسحوق الحليب) يحد من الأثر التنموي لهذه الاستثمارات، ويجعلها عرضة لتقلبات الأسواق الدولية.

أما تصنيع الطماطم المركزة بنسبة 15%، فيعكس استجابة نسبية لوفرة إنتاج الطماطم محلياً، لكنه يظل دون المستوى المطلوب بالنظر إلى تكرار أزمات فائض الإنتاج الموسمي وضياع كميات معتبرة بسبب غياب قدرات تحويلية أكبر أو منظومات تخزين فعالة.

وفي المقابل، لا تمثل الصناعات الغذائية الأخرى (كالعسل، الأعشاب الطبية، المربي، العصائر والمعلبات) سوى 10% من حجم الاستثمارات. وهذا يعكس ضعف التوجه نحو القطاعات ذات القيمة المضافة العالية والأسواق التصديرية الواعدة (خصوصاً في إفريقيا والاتحاد الأوروبي)، وهو ما يحرم الجزائر من فرص تنويع صادراتها الغذائية.

الشكل 12-3: الأهداف الاستراتيجية المتضمنة في الاستراتيجية الوطنية للتصدير خارج المحروقات 2020-2024- قطاع الصناعات الغذائية.



المصدر: من اعداد الطالبين: بناء على معطيات وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتصدير خارج المحروقات-2020-2024.

يوضح الشكل عن الإطار الاستراتيجي الذي تبنته الجزائر لتطوير قطاع الصناعات الغذائية ضمن منظور وطني يهدف إلى تنويع الصادرات خارج المحروقات. وتقوم هذه الرؤية على ثلاثة أهداف كبرى مترابطة: تحفيز إنتاج المواد الخام الزراعية، تعزيز قدرات الفاعلين الصناعيين، وتحسين النفاذ إلى الأسواق الدولية.

فالهدف الاستراتيجي الأول يتمثل في تحفيز إنتاج المواد الخام الزراعية وتأمينها بما يتلاءم مع متطلبات الصناعات الغذائية، وذلك عبر رفع الجودة، وضمان التناسق بين العرض الفلاحي والحاجيات الصناعية، وكذا زيادة الحجم الإنتاجي. هذا التوجه يعكس وعيًا بضرورة تجاوز الحلقة الضعيفة المتمثلة في ضعف التزود المنتظم للقطاع الصناعي بالمواد الفلاحية المحلية، والذي كان سببًا في الاعتماد المفرط على الواردات.

أما الهدف الاستراتيجي الثاني، فيركز على بناء قدرات الفاعلين الصناعيين والفلاحيين، من خلال تشجيع الاستثمار في سلاسل القيمة، وتطوير التعاونيات، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أدوات تكنولوجية وتنظيمية تتيح لها المساهمة الفعالة في سد حاجيات السوق المحلية والدولية. هذا المسعى يندرج ضمن مقاربة شمولية تروم تقليص الفجوة بين الإنتاج الفلاحي الأولي والتحويل الصناعي، بما يضمن تحسين جودة المنتجات وتنويعها وتوزيعها بشكل أكثر تنافسية.

أما الهدف الاستراتيجي الثالث، فيرتبط بتحسين تنافسية الصادرات الجزائرية في الأسواق الخارجية عبر إدماج معايير الجودة الدولية، وتطوير منظومات التوزيع والتسويق، مع التركيز على المنتجات ذات القيمة المضافة العالية. ويلاحظ هنا أن النص المرافق للشكل يربط هذا الهدف بمخطط عمل واضح يقوم على:

- ❖ تطوير المنتجات الغذائية وتحديد الأسواق المستهدفة محليا ودوليا،
- ❖ تحسين سلاسل القيمة وجودة المنتجات،
- ❖ إدخال تعديلات قانونية ومؤسسية كإطار ضابط لحكومة قطاعي الفلاحة والصناعات الغذائية.

هذا الطرح يؤكد أن تحقيق الرؤية الاستراتيجية لا يتوقف على بعد إنتاجي فقط، بل يتطلب إصلاحا مؤسسيا وتنظيما شاملا يعزز الثقة بين الفلاحين والمصنّعين، ويرسخ بيئة أعمال قادرة على استقطاب الاستثمارات الخاصة، المحلية والأجنبية. كما أن البعد التصديري يظل التحدي الأكبر، لكونه مرتبطاً بقدرة الجزائر على تكييف منتجاتها مع المعايير الأوروبية والإفريقية الصارمة، وضمان استمرارية العرض بأسعار وجودة تنافسية.

المبحث الثالث: تحسين جودة، سلامة واستدامة النظام الغذائي

يشكّل تحسين جودة وسلامة واستدامة النظام الغذائي في الجزائر خياراً استراتيجياً مرتبطاً بالتنمية والسيادة الغذائية، في ظل التحولات العالمية التي فرضت الانتقال من التركيز على الكمية إلى الاهتمام بالجودة والمعايير. ويستدعي ذلك توجيه السياسات نحو البحث والتطوير، تطوير سلاسل التوزيع، وتعزيز قدرات التخزين والتبريد للحد من الفاقد ورفع تنافسية المنتجات. كما يواجه القطاع الزراعي ضغوطاً داخلية وخارجية تتمثل في تزايد الطلب المحلي من جهة، وارتفاع شروط الأسواق الدولية من جهة أخرى، ما يفرض إصلاحاً شاملاً لسلاسل القيمة واعتماد ممارسات إنتاج حديثة ورقابة صارمة على الجودة. وقد باشرت هذه المقاربة من خلال مجموعة البرامج التالية:

المطلب الأول: البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض غير المعدية

تعد الأمراض غير المعدية المزمنة مشكلة صحية عامة رئيسية، ومع ذلك، يمكن الوقاية من 80% من هذه الأمراض (أمراض القلب، والسكتة الدماغية، وداء السكري من النوع الثاني). وينطبق الأمر نفسه على ما يقرب من ثلث حالات السرطان، والتي تكون بشكل كبير بسبب نوعية الغذاء المستهلك.

وفي سياق الأمراض غير المعدية، التي تعزى في المقام الأول إلى سوء التغذية ونمط الحياة الخامل، نجد أن النظام الغذائي الجزائري غني جداً بالطاقة والسعرات الحرارية، حيث يبلغ 3451 سعرة حرارية للفرد يومياً، بينما يمثل 2700 سعرة حرارية للفرد يومياً الحد الأقصى المطلوب وفقاً لتوصيات منظمة الصحة العالمية. ويعزى ذلك إلى الإفراط في استهلاك الأطعمة الدهنية (22 كجم للفرد سنوياً)، والأطعمة السكرية (29 كجم للفرد سنوياً)، والحليب (156 لتر من الحليب للفرد سنوياً)، والحبوب (213 كجم للفرد سنوياً). وعلى العكس من ذلك، فإن استهلاك الفواكه والخضراوات والبروتين الحيواني غير الكافي، حيث لا تتجاوز نسبة البروتين الحيواني في الحصص اليومية 28%.¹

في إطار تنفيذ الإجراءات والتدابير المتعلقة بالحد من الاستهلاك المفرط للسكر والملح والدهون، بادرت وزارة التجارة بالعديد من الأنشطة التي تهدف إلى تنظيم المواصفات الفنية لبعض المنتجات الغذائية (السكريات، ملح الطعام، السمن النباتي، الحليب المخمر، المربيات والمنتجات المماثلة، القهوة، إلخ) وتزويد المستهلك بالمعلومات من خلال وضع العلامات الغذائية الإلزامية على الأطعمة المعبأة مسبقاً.

¹ Feuille de route portant sur la transformation durable des systèmes alimentaires en Algérie à l'horizon 2030 https://www.unfoodsystemshub.org/docs/unfoodsystemslibraries/national-pathways/algeria/2022-07-24-fr-feuille-de-route-sur-le-transformation-des-sa-en-algerie.pdf?sfvrsn=ffccf963_1

أولاً: النظام الوطني لسلامة الأغذية في الجزائر

تقع مراقبة سلامة الأغذية وسلامتها الصحية في الجزائر ضمن صلاحيات عدة إدارات وزارية، لا سيما تلك المسؤولة عن الزراعة والصحة والصناعة والتجارة. وفي هذا النظام، تحتل وزارة التجارة مكانة محورية نظراً لمسؤولياتها في مراقبة مطابقة المنتجات، ومنع الغش، وحماية المستهلك. وفي هذا الصدد، قامت وزارة التجارة في العديد من الإصلاحات التشريعية والتنظيمية، بالإضافة إلى إصلاحات تنظيمية، لمواءمتها مع متطلبات المعايير الدولية، ولا سيما معايير الدستور الغذائي (Codex Alimentarius).

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الإطار التشريعي والتنظيمي يستند أساساً إلى القانون رقم 09-03 المؤرخ 25 فبراير 2009، بصيغته المعدلة والمكملة، والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش. وقد ألغى هذا القانون وحل محل القانون رقم 89-02 المؤرخ 7 فبراير 1989، والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك. وبالتالي، تتمحور الأحكام الرئيسية لهذا القانون الجديد حول:

- ❖ سلامة المنتجات؛
- ❖ معلومات المستهلك؛
- ❖ صحة وسلامة الأغذية؛
- ❖ المراقبة الذاتية للمنتجات والامتثال لها؛
- ❖ جمعيات حماية المستهلك؛
- ❖ إجراءات ووكلاء مكافحة الغش؛
- ❖ مختبرات مكافحة الغش.

وفي المجال التحليلي، نجد المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف (CACQE) الموضوع لدى وزارة التجارة، المسؤول عن ضمان حسن سير عمل شبكة مختبرات مراقبة الجودة ومنع الغش. والذي يعد أداة أساسية لإجراء التحقيقات وتطوير أنشطة مراقبة الجودة وتعزيزها.

ثانياً: الخطة الوطنية لسلامة الأغذية (PNSSA)

تمتلك الجزائر هيئتين (صحية ونباتية) مسؤولتين، على وجه الخصوص، عن مراقبة المنتجات الغذائية المستوردة بكميات كبيرة ومراقبتها عبر الحدود. ورغم هذا التنظيم المثبت، فقد سجلت حالات إصابة بأمراض منقولة بالأغذية وأنواع أخرى من الأمراض المنقولة بالأغذية. وإدراكاً منها لضعف حماية السكان من هذه الأمراض، أجرت وزارة الصحة، بدعم من منظمة الصحة العالمية، تقييماً للأنظمة الوطنية لسلامة الأغذية، مما أدى إلى وضع الخطة الوطنية لسلامة الأغذية (PNSSA) للفترة 2022-

2027. وتتولى وزارة الصحة قيادة هذه الخطة، بالتعاون الوثيق مع القطاعات المعنية في إطار لجنة وطنية لسلامة الأغذية، ولجنة أخرى مسؤولة عن التنسيق بين الوزارات.¹

ثالثا: برنامج مكافحة هدر الطعام

تغطي الجزائر أكثر من 50% من إجمالي احتياجاتها الغذائية عن طريق الاستيراد، ومع ذلك، فإنها تفقد وتهدر كمية كبيرة من الغذاء، أي 250 كجم/سنة للفرد، وهو رقم أعلى من المتوسط العالمي، فعلى سبيل المثال، نجد هدر مادة الخبز يصل إلى 10 ملايين رغيف/ باغيت يوميا، ويرتفع هذا الرقم إلى 13 مليونا خلال شهر رمضان، أي ما يعادل 1 مليون طن من القمح الطري سنويا، أين تدعم الحكومة هذه السلعة المستهلكة على نطاق واسع بمبلغ 15.5 مليار دينار جزائري (120 مليون دولار أمريكي).²

تجدر الإشارة إلى أن الهدر لا يقتصر على الخبز فحسب، بل يشمل في الواقع جميع المنتجات المدعومة (الحليب والسكر والزيت) بالإضافة إلى المنتجات القابلة للتلف (الفواكه والخضراوات)، وايضا وفي ذات السياق، وبالنظر إلى عدد أسواق الجملة للخضر والفواكه الـ 48 الموجودة في الجزائر فقط، والتي يمر خلالها حوالي 32,000 طن يوميا من الخضر والفواكه، يقدر الحد الأدنى من الخسائر اليومية بحوالي 20% من الكميات المارة، أي ما يعادل 6,000 طن يوميا من النفايات العضوية، أين يجمع جزء ضئيل منها ويعاد تدويره إلى أسمدة عضوية، ويعاد استخدامه، وخاصة في تسميد المنتجات العضوية، أما الباقي فيتم اتلافه. وفي هذا الصدد، تم تنفيذ مشروع تعاوني مشترك بين منظمة الأغذية والزراعة ووزارة التجارة بعنوان "الحد من هدر الغذاء من خلال إعلام وتوعية المستهلك" لتحديد الأسباب الرئيسية لهذه الظاهرة وفهم أبعادها، من أجل اقتراح توصيات يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجية وطنية لمكافحة هدر الغذاء على مستوى الأسرة. كما يقوم قطاع الصناعة في المساهمة في مكافحة الهدر من خلال توفير مجموعة متنوعة من المنتجات المصنعة للمستهلكين، معبأة وفقا لاحتياجات الأسر.

رابعا: برنامج تعزيز النظام الغذائي الجزائري

يقوم الاتجاه الحديث في التصنيع الغذائي، الى التشجيع على العودة إلى النظام الغذائي الجزائري التقليدي، الذي يعتمد تحديدا على الخضراوات المجففة (الغنية بالبروتين النباتي، وفيتامين ب، والحديد، والمغنيسيوم، والكالسيوم)، ومصادر الألياف الغذائية، وزيت الزيتون، والقمح الكامل، بدلا من النظام الغذائي الحالي القائم على القمح اللين، وزيتي دوار الشمس وفول الصويا، والسكر، والحليب المعاد تصنيعه.

¹ Feuille de route portant sur la transformation durable des systèmes alimentaires en Algérie à l'horizon 2030 https://www.unfoodsystemshub.org/docs/unfoodsystemslibraries/national-pathways/algeria/2022-07-24-fr-feuille-de-route-sur-le-transformation-des-sa-en-algerie.pdf?sfvrsn=ffccf963_1

² Ibid.

المطلب الثاني: أثر الإصلاحات الغذائية المنتهجة على الأمن الغذائي الوطني

سعيًا وأملًا منها في مواجهة الأزمات الغذائية وتحقيق الأمن الغذائي وتقليص التبعية للأسواق الخارجية، ومن خلال السياسات والإصلاحات الفلاحية والغذائية التي اعتمدتها الجزائر خلال العقدين الأخيرين، برزت الحاجة إلى تقييم مدى فعاليتها، ليس فقط من حيث زيادة الإنتاج، بل أيضا من حيث تأثيرها المباشر على واقع الأمن الغذائي الوطني بمختلف أبعاده. فالمقاربة الحديثة للأمن الغذائي لم تعد تقتصر على وفرة الغذاء، وإنما تشمل القدرة على الوصول إليه، استقراره، وجودته وسلامته، وفي الأخير استدامته.

وفي هذا السياق، يطرح التساؤل حول ما إذا كانت هذه الإصلاحات قد ساهمت في بناء منظومة غذائية آمنة وقادرة على مواجهة الأزمات الغذائية المحتملة، أم أنها لا تزال تعاني من اختلالات هيكلية تتطلب مزيدا من التعديل والتوجيه.

من هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى دراسة وتحليل الأثر الملموس للإصلاحات الغذائية المنتهجة على الأمن الغذائي في الجزائر، من خلال رصد أهم التطورات المتعلقة بمؤشرات الأمن الغذائي وتطورات القدرة الشرائية للمواطن، وكذلك التحديات التي لا تزال قائمة، في سبيل الوصول إلى تقييم موضوعي وشامل لنتائج المرحلة 2000-2024 فيما يخص مستوى الأمن الغذائي في الجزائر.

أولا: تطور القطاع الفلاحي كقطاع استراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر

شهد القطاع -كما ذكرنا سالفًا- تحولات جذرية في ديناميكيته الإنتاجية والتشغيلية خلال السنوات الأخيرة. ونظرا لاعتماده الشديد على المناخ، يظل قطاعا حساسا في تطويره ضمن برامج التنمية. علاوة على ذلك، يواجه تطويره تحديات رئيسية عديدة، أهمها الحفاظ على استدامة رأس المال الطبيعي.

1. واقع الإنتاج الزراعي في الجزائر

يعتبر توفر الغذاء الركيزة الأساسية في بناء أي منظومة غذائية مستقرة، إذ يشكل الشرط الأولي لتحقيق الأمن الغذائي في أي بلد. وفي السياق الجزائري، مثل هذا الجانب تحديا كبيرا لعقود من الزمن، نتيجة ضعف الإنتاج الزراعي الوطني، واعتماد الدولة شبه الكلي على الاستيراد لتلبية الاحتياجات الغذائية، خاصة فيما يتعلق بالحبوب. غير أن الإصلاحات التي تم تبنيها منذ سنة 2000، والتي شملت إعادة تنظيم القطاع الفلاحي، وتوسيع الاستثمارات في الزراعة والزراعة الصحراوية، بدأت تؤتي ثمارها تدريجيا، حيث سجلت البلاد تحسنا ملموسا في نسب الإنتاج الوطني، لا سيما في شعبة القمح الصلب، التي تعد إحدى الدعام الأساسية للغذاء اليومي للمواطن الجزائري¹.

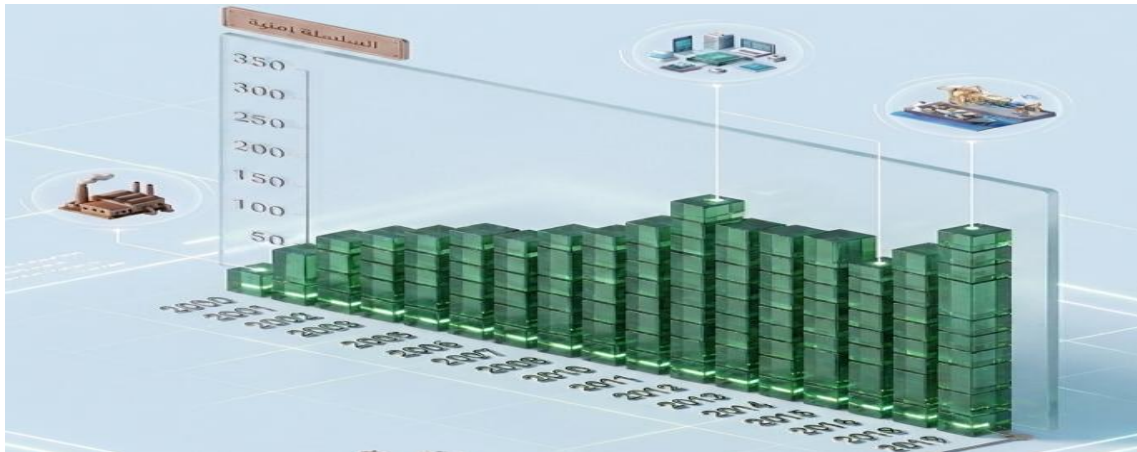
¹ صحيفة الشروق ووزارة الفلاحة الجزائرية، "تقرير حول تطور مؤشرات الإنتاج الفلاحي في الجزائر (2009-2024)"، الطبعة الأولى، الجزائر، 2024، ص ص 45-48.

فبحسب تقارير صادرة عن وزارة الفلاحة، فإن نسبة الاكتفاء الذاتي من القمح الصلب وصلت سنة 2024 إلى نحو 80%، بعد أن كانت لا تتجاوز 30% في بداية العقد الماضي. هذا التحسن يعود بالدرجة الأولى إلى توسيع المساحات المزروعة، والتي تجاوزت 2 مليون هكتار مخصصة للحبوب سنة 2023، بالإضافة إلى تحسين المردودية بفضل إدخال تقنيات الزراعة الحديثة، وتوفير البذور المحسنة، والدعم الموجه للفلاحين، خاصة في إطار سياسة الامتياز الفلاحي التي عززت النشاط الزراعي في مناطق مثل الجنوب الشرقي (أدرار، غرداية) والجنوب الغربي (بشار، تندوف).

أما فيما يخص الزراعة الصحراوية، فقد لعب مكتب تنمية الزراعة الصناعية في الجنوب (ODAS) دورا محوريا في تعبئة أكثر من 460,000 هكتار من الأراضي الزراعية الجديدة، وتم توجيهها نحو زراعات استراتيجية ذات مردودية عالية، في مقدمتها الحبوب والأعلاف. هذه السياسة ساهمت في تعزيز الإنتاج المحلي، ووفرت فرصا استثمارية جديدة لعدد من الفاعلين الاقتصاديين، ما ساعد على تقليص فجوة الإنتاج التي لطالما أثقلت كاهل الخزينة العمومية من خلال الاستيراد. إضافة إلى الحبوب، شهدت باقي الشعب الزراعية تطورا نسبيا، حيث ارتفع إنتاج البطاطا والخضر الطازجة والفواكه الموسمية، مما ساعد على تحقيق استقرار نسبي في تموين الأسواق. هذا الاستقرار لم يكن فقط نتيجة زيادة الكميات المنتجة، بل أيضا بفضل تحسين أنظمة الري وتوسيع المساحات المسقية، التي ارتفعت نسبتها إلى أكثر من 1.4 مليون هكتار بحلول سنة 2024، مع اعتماد نظام الري بالتنقيط في حوالي 45% منها¹.

ومن الناحية الاقتصادية، ساعد هذا التحسن في تغطية جزء معتبر من الطلب الوطني، وساهم في تخفيض فاتورة استيراد الغذاء، خاصة في ظل الأزمات العالمية الأخيرة التي أثرت على سلاسل التوريد وأسعار الحبوب والزيوت.

الشكل 12-3: تطور الإنتاج الزراعي في الجزائر 2000-2019 الوحدة: وحدة مئوية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارة الفلاحة-2019.

¹ عبد الرحيم مرزوق وآخرون، "ترشيد استعمال المياه في الزراعة: تجربة الجزائر"، دار النشر الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2023، ص ص 89-

يبين الشكل أن الإنتاج الزراعي في الجزائر بين 2000 و 2019 عرف تذبذبا مستمرا نتيجة التقلبات الاقتصادية والسياسات الفلاحية المعتمدة. ففي العقد الأول بقي الإنتاج محدودا بسبب ضعف البنية التحتية وقلة الاستثمارات واعتماد أساليب تقليدية. ومع إطلاق سياسة التجديد الزراعي والريفي سنة 2009، شهد القطاع تحسنا ملحوظا بفضل تكثيف الإنتاج وتحديث النشاط الفلاحي، ما أدى إلى ارتفاع قيمة الإنتاج خاصة خلال العقد الثاني. ورغم ذلك، سجلت بعض السنوات تراجعاً بسبب انخفاض التمويلات العمومية، مما أبرز ارتباط القطاع بالدعم المالي وضعف استقراره. وعموماً، ساهمت السياسات الجديدة في تطوير الإنتاج الزراعي، لكن استمرار التذبذب يحد من قدرة القطاع على تحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي.

2. مساهمة الإنتاج الزراعي ضمن الناتج الوطني الخام

خلال السنوات (2000-2022)، ارتفع الناتج المحلي الإجمالي الزراعي (GDP)، كنسبة مئوية للإنتاج الزراعي ضمن الناتج المحلي الإجمالي، من 3,82٪ في عام 2000 إلى 4,9٪ في عام 2010، و 8,6'5٪ في عام 2022، مع تقدير بقيمة 35 مليار دولار لعام 2022، وإلى جانب مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي، كان القطاع الزراعي القوة الدافعة وراء النمو الاقتصادي للبلاد بعد قطاع المحروقات، بمعدل نمو سنوي بلغ 7.06٪ بين عامي 2004 و 2014، مقارنة بمعدل 2.72٪ فقط للاقتصاد ككل¹.

الجدول 4-3: تطور مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الوطني الخام 2000-2022

السنوات	2000	2002	2004	2006	2008	2010
تطور مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الوطني الخام (%)	3,82	5,61	4,30	7,69	8,00	4,90
السنوات	2012	2014	2016	2018	2020	2022
تطور مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الوطني الخام (%)	7,30	2,50	1,80	3,25	6,10	5,86

L'agriculture durable, levier de la-Source : Abdelhakim Moussaoui

<https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/36070-Sécurité alimentaire en Algérie>

يبين الجدول أن مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الوطني الخام بالجزائر عرفت تذبذبا بين 2000 و 2022 تبعا للتقلبات الاقتصادية والسياسات العمومية والظروف المناخية. ففي بداية الألفية بقيت المساهمة ضعيفة بسبب الطابع التقليدي للزراعة وضعف اندماجها في الاقتصاد الوطني. ومع تطبيق برامج الدعم الفلاحي ارتفعت المساهمة بشكل ملحوظ، خاصة بين 2006

¹ Abdelhakim Moussaoui - "L'agriculture durable, levier de la sécurité alimentaire en Algérie-" <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/36070>

و2008، نتيجة تحسن الاستثمارات والقدرات الإنتاجية. إلا أن هذا التحسن لم يستمر، حيث تراجعت النسب خلال بعض السنوات بسبب تذبذب التمويل والجفاف والأزمة النفطية لسنة 2014. ومنذ 2018 عاد القطاع ليسجل تحسنا تدريجيا بفضل سياسات الأمن الغذائي والتوسع الزراعي وإشراك القطاع الخاص. وعموما، بقيت مساهمة القطاع غير مستقرة ومرتبطة بعوامل ظرفية، مما يعكس ضعف البنية التنظيمية واعتماد القطاع على الدعم العمومي.

3. تطور الإنتاج الغذائي الفلاحي

بلغ الإنتاج الفلاحي 3491.2 مليار دينار في عام 2021، مقارنة بـ 2398.1 مليار دينار في عام 2014. ويعزى هذا الأداء في مرتبة أولى إلى إنتاج الحبوب، الذي يشغل أكثر من 40% من المساحة الزراعية الصالحة للاستخدام. المرجع وفيما يلي، نجد تطور إنتاج أهم المواد الفلاحية الغذائية:

❖ تطورات إنتاج الحبوب

تشكل الحبوب منتجا حيويا واستراتيجيا في الجزائر، حيث يعتمد النظام الغذائي في المقام الأول على استهلاكها (القمح في المقام الأول)، بجميع أشكالها: الخبز، المعكرونة، الكسكس، الفطائر، الخ.

منذ عام 2000، شهد توافر الحبوب تحسنا نسبيا. ويرتبط هذا النمو بشكل خاص بالزيادة الكبيرة في القيمة المضافة في قطاع القمح (30% سنويا وفقا لبيانات *MADR*، 2006). وعلى الرغم من الانتعاش الملحوظ في مستويات الإنتاج والأداء المحقق بفضل إنعاش القطاع الزراعي عقب تنفيذ برامج الدعم الزراعي المختلفة (*PNDAR* و *PNDA*)، لا يزال الإنتاج المحلي ضعيفا، ويظهر خصائص تقلبات كبيرة في حجم الإنتاج من سنة لأخرى.¹ خلال الفترة 2014-2019، بلغت المساحة الزراعية الصالحة للاستخدام لإنتاج الحبوب 3,458,423 هكتارا، خصص أكثر من 70% منها للقمح والشعير. وقدر متوسط إنتاج الحبوب بـ 44.7 مليون قنطار، بزيادة قدرها 26% مقارنة بمتوسط عشر سنوات من 2000 إلى 2009، ويرجع هذا الأداء بشكل رئيسي إلى زيادة بنسبة 2.86% في المساحة والمحصول.²

❖ تطورات إنتاج الخضراوات والبقوليات

شهد إنتاج البقوليات والخضر ذات الاستهلاك الواسع مثل البطاطا والبصل زيادات ملحوظة، مع زيادة في المساحة المزروعة، لا سيما في الجنوب. وارتفعت المساحة المخصصة لزراعة الخضراوات من 84,462 هكتارا إلى 987,788 هكتارا بين عامي 2010 و2015 و2019. كما ارتفع إنتاج المحاصيل الجافة (مثل البصل الجاف والثوم الجاف) بنسبة 17% بين

¹ Mohamed Chabane, Jean-Marc Boussard-La production céréalière en Algérie : Des réalités d'aujourd'hui aux perspectives stratégiques de demain-HAL open science-2020-page 4.

² CNESE-Analyse de la securité alimentaire : vulnérabilité, défis et enjeux-2022-page 20.

الفترتين. وارتفع إجمالي إنتاج هذا القطاع بزيادة قدرها 47%. ويعود هذا الأداء بشكل رئيسي إلى برامج الحد من الأراضي البور وتوافر البذور.¹

❖ تطورات إنتاج الحليب

وفقا للمعطيات المقدمة من وزارة الفلاحة، ارتفع متوسط إنتاج الحليب من 3.11 مليار لتر إلى 3.5 مليار لتر بين الفترتين 2010-2014 و 2015-2019، بزيادة متوسطة قدرها 13%. ولا يزال نمو القطاع ضعيفا على الرغم من السياسات المطبقة منذ بداية عام 2000، والتي ركزت على تحديث المعدات، ودعم سلسلة الألبان بأكملها، والدعم الفني والصحي. ومع ذلك، يمثل الحليب ومنتجات الألبان 27% من فاتورة استيراد الأغذية.²

❖ تطورات إنتاج اللحوم

شهد إنتاج اللحوم الحمراء والبيضاء نموا متوسطا وغير كاف على المدى الطويل. ووفقا للبيانات المقدمة، قدر متوسط إنتاج اللحوم الحمراء بـ 4.7 مليون قنطار خلال الفترة 2010-2017، بزيادة تزيد عن 50% مقارنة بالعقد السابق، والذي قدر 3 ملايين قنطار³، وبالرغم من كل ذلك، يبقى إنتاج اللحوم غير كاف لتوفيره في السوق بالكُم والسعر المقبول لاستهلاك العائلات..، والتي تبقى أسعاره جد مرتفعة قدرت بـ 2200-3200 دج/كغ بالنسبة للحوم الغنم وبسعر 1600-2200 دج/كغ بالنسبة للحوم البقر كأكثر نوعية لحوم حمراء يتم استهلاكها في الوقت الحالي، وهو ما أدى إلى اللجوء إلى استيراد هذه اللحوم من دول أجنبية قصد ضمان استقرار الأسعار على مستوى السوق المحلية.

أما اللحوم البيضاء، فقد شهدت ارتفاعا ملحوظا في الإنتاج خلال الفترة 2010-2017، بمعدل نمو بلغ 109% مقارنة بالعقد 2000-2009، مع ذلك، تشهد شعبة الدواجن تذبذبا كبيرا في الإنتاج واستقرار الأسعار وذلك راجع لعدم التحكم الجيد في وسائل الإنتاج، ومنها أساسا الغذاء والحماية الصحية للدواجن والتي تحدث بشكل دوري وينتج عنها ارتفاع غير مقبول لأسعار بيعها. ومن خلال ما سبق، فإن زيادة الإنتاج الفلاحي، وإن كانت تعكس الجهود المبذولة من طرف الدولة لضمان الأمن الغذائي، إلا أنها لا تزال أقل بكثير من الطلب المتزايد مع النمو السكاني وتناقص القدرة الشرائية. وبالتالي، فإن اتساع الفجوة بين العرض والطلب يتطلب زيادة مستمرة في حجم المواد الغذائية المستوردة.

ثانيا: تطور مؤشرات الأمن الغذائي بعد الإصلاحات

شهدت الجزائر خلال العقدين الأخيرين تحسّنا ملحوظا في بعض مؤشرات الأمن الغذائي، كنتيجة مباشرة للسياسات والإصلاحات الموجهة نحو القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية. فبعد أن كانت البلاد تعتمد بدرجة كبيرة على الاستيراد لتلبية

¹Ibid- p 21

²Ibid- p 21

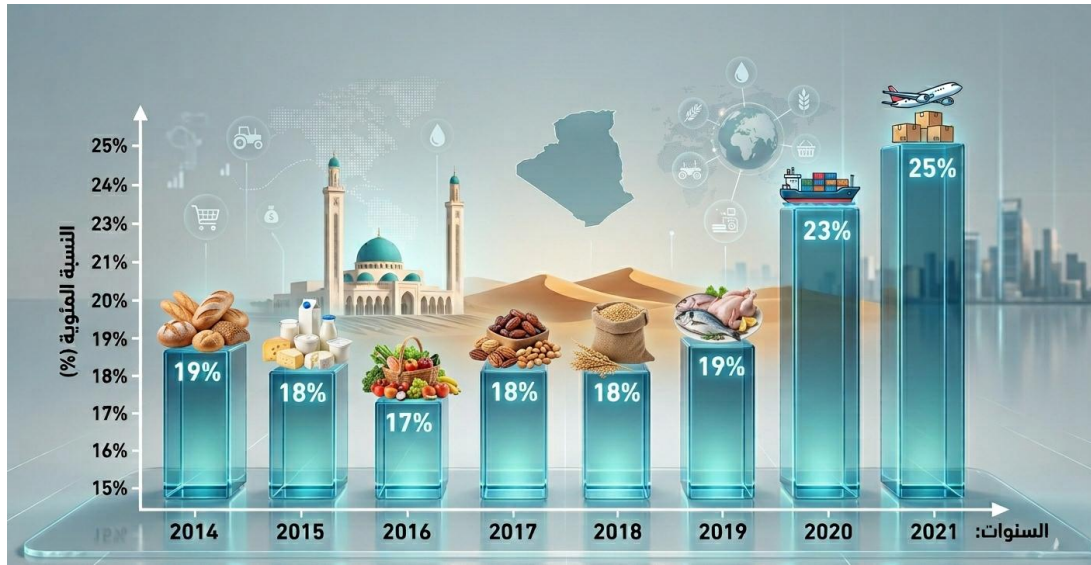
³ bid-p 21

حاجياتها الغذائية الأساسية، برزت توجهات جديدة نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي النسبي، خصوصًا في بعض الشعب الاستراتيجية. ويمكن إبراز هذا التطور على عدة مستويات:

1. الميزان التجاري الغذائي

شهد الميزان التجاري تراجعًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة، خاصة بعد انهيار أسعار النفط سنة 2014، مما دفع الدولة إلى تبني سياسات لتقليص الواردات وتنظيمها، حيث انخفضت قيمتها من 71 مليار دولار إلى 62 مليار دولار سنة 2019. ومع ذلك، سجل عام 2021 تحسنًا نسبيًا نتيجة ارتفاع صادرات المحروقات، إلى جانب نمو الصادرات خارج هذا القطاع. ويظهر تحليل بنية الواردات اعتمادًا كبيرًا على الخارج في توفير المنتجات الزراعية الأساسية، التي تمثل حوالي 20% من إجمالي الواردات. وتستحوذ الحبوب على الحصة الأكبر من فاتورة الغذاء، بنسبة قاربت 35% سنة 2020 وارتفعت إلى أكثر من 50% سنة 2021، تليها منتجات الحليب ومشتقاته بحوالي 17%، ثم السكر بنسبة تقارب 10%.

الشكل 13-3: تطور إجمالي الواردات الغذائية (%)

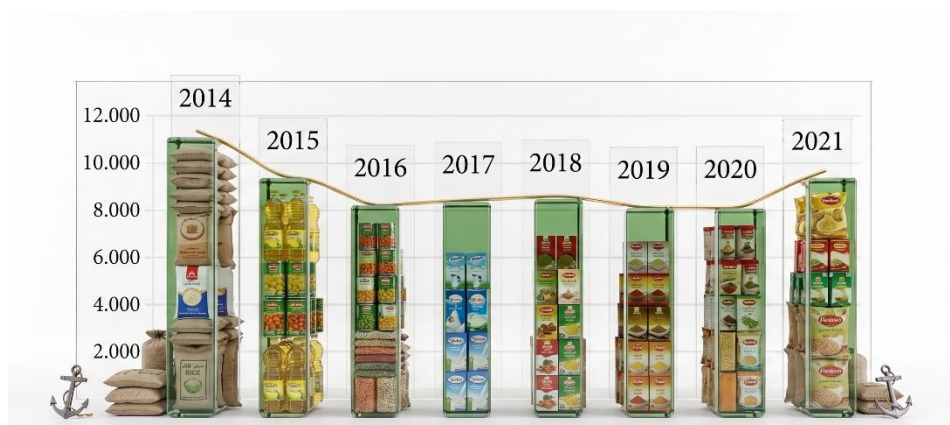


المصدر: من أعداد الطالبين بناء على معطيات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي 2022 بتقنية 3D.

يبين الشكل أن واردات الغذاء في الجزائر تمثل نسبة معتبرة من إجمالي الواردات، مما يعكس استمرار التبعية للخارج في تأمين الاحتياجات الغذائية. وقد استقرت هذه النسبة عند حدود 18% خلال الفترة 2014-2019، وهو استقرار نسبي لم يكن نتيجة اكتفاء ذاتي، بل مرتبط بقدرة الدولة على تمويل الواردات بفضل عائدات المحروقات. ابتداءً من سنة 2020، سجلت الواردات الغذائية ارتفاعًا ملحوظًا، حيث بلغت 23% ثم 25% سنة 2021، وهو ما يعكس اختلالاً بين الطلب المتزايد والانتاج المحلي، خاصة في المواد الأساسية. كما ساهمت أزمة كوفيد 19 في تفاقم الوضع بسبب اضطراب الأسواق وارتفاع

الاسعار. بصفة عامة، يبرز الشكل استمرار التبعية الغذائية، ما يستدعي تطوير الانتاج الفلاحي والصناعات الغذائية، الى جانب اعادة تنظيم سياسات الاستيراد للحد من الفاتورة الغذائية.

الشكل 14-3: تطور واردات السلع الغذائية (مليون دولار أمريكي)



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي-2022.

يبين الشكل أن فاتورة الواردات الغذائية في الجزائر بين 2014 و 2021 عرفت تذبذبا مرتبطا بالتقلبات الاقتصادية وأسعار النفط. فقد سجلت سنة 2014 مستوى مرتفعا تجاوز 10 مليارات دولار بفضل وفرة العائدات النفطية. ثم عرفت الواردات انخفاضا تدريجيا بين 2015 و 2019 نتيجة سياسات ترشيد الاستيراد بعد الأزمة النفطية، دون أن يكون ذلك ناتجا عن تطور كاف للإنتاج المحلي. ومع سنة 2020 ارتفعت الفاتورة مجددا بسبب تداعيات جائحة كوفيد-19 وارتفاع أسعار المواد الغذائية عالميا، واستمر الارتفاع خلال 2021. وبصفة عامة، يعكس استمرار ارتفاع الواردات الغذائية هشاشة الأمن الغذائي الوطني واعتماد الجزائر الكبير على الخارج لتوفير المواد الأساسية، رغم محاولات دعم الإنتاج المحلي وتقليص الاستيراد.

❖ استيراد المنتجات الزراعية (الحبوب)

الجدول 5-3: تطور تكاليف الواردات الفلاحية (مليار دولار)

التعيين	2021	2020	2019	2018	2017
إجمالي الواردات الزراعية الصناعية	6,25	4,34	4,55	5,05	4,75
إجمالي الواردات الزراعية	11,63	9,82	9,68	10,31	10,31
حصة الواردات الزراعية الصناعية/إجمالي الواردات الزراعية	%54	%44	%47	%49	%46
الواردات الغذائية الزراعية	8,91	7,25	6.93	7,39	7,6

55%	43%	46%	49%	47%	حصة الواردات الزراعية الصناعية (قمح صلب، قمح لين، الزيوت النباتية، السكر) / واردات الأغذية
2,72	2,60	2,76	2,92	2,71	الواردات الزراعية غير الغذائية
51%	47%	50%	48%	44%	حصة الواردات الزراعية الصناعية (الذرة، دقيق فول الصويا) / الواردات غير الغذائية

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات وزارة الفلاحة-2022.

يبين الجدول أن فاتورة الواردات الفلاحية في الجزائر خلال الفترة 2017-2021 بقيت مرتفعة مع تذبذب نسبي، مما يعكس استمرار التبعية الغذائية للخارج. فقد تراوحت قيمة الواردات بين حوالي 9.68 و 11.63 مليار دولار، مع ارتفاع واضح سنة 2021 نتيجة زيادة الطلب وارتفاع الأسعار العالمية. كما شكلت الواردات الزراعية الصناعية، خاصة الحبوب والزيوت والسكر، نسبة كبيرة من إجمالي الواردات، ما يؤكد اعتماد الجزائر على استيراد المواد الأساسية وتأثرها بتقلبات الأسواق الدولية. أما الواردات الغذائية الزراعية فقد سجلت ارتفاعا تدريجيا، في حين بقيت الواردات غير الغذائية المرتبطة بالأعلاف مستقرة نسبيا، لكنها تعكس استمرار ارتباط قطاع تربية المواشي بالمواد المستوردة. وبصفة عامة، يبرز الجدول أن تحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي لا يزال محدودا، وأن الميزان الغذائي الوطني يبقى هشاً أمام الأزمات والتقلبات العالمية.

الشكل 15-3: منحني تطور واردات المنتجات الفلاحية 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول اعلاه.

يبين الشكل أن الواردات الفلاحية في الجزائر عرفت تذبذبا بين 2017 و 2020، قبل أن تسجل ارتفاعا واضحا سنة 2021 بنسبة 16% مقارنة بمتوسط السنوات السابقة. ويرجع هذا الارتفاع أساسا إلى زيادة استيراد الحبوب، خاصة القمح الصلب واللين، بهدف تغطية الطلب المحلي ورفع مخزون الأمن الغذائي. كما ساهمت الظروف الدولية في تضخم فاتورة الاستيراد، نتيجة ارتفاع أسعار الحبوب عالميا بسبب تراجع الإنتاج في بعض الدول المصدرة، والأزمة الروسية الأوكرانية، وارتفاع الطلب

العالمي بعد جائحة كوفيد-19. وبصفة عامة، يكشف الشكل استمرار هشاشة الأمن الغذائي الجزائري واعتماد الاقتصاد الوطني على الأسواق الخارجية، مما يبرز ضرورة تعزيز الإنتاج المحلي وتقوية القاعدة الزراعية لتحقيق قدر أكبر من الاكتفاء الذاتي.

الجدول 6-3: اتجاهات أسعار الحبوب العالمية (دولار أمريكي / الطن)

نوع الحبوب	2019	2020	2021	2022
القمح اللين	229,50	247,41	317,23	500
القمح الصلب	429,89	331,13	429,89	590
الشعير	219,50	213,11	298,94	447

المصدر: وزارة الفلاحة-2022

❖ استيراد المواد الأولية للألبان

يبين الجدول أن أسعار الحبوب العالمية شهدت ارتفاعا حادا بين 2019 و2022 بسبب جائحة كوفيد-19، الحرب الروسية الأوكرانية، والتغيرات المناخية. فقد ارتفع سعر القمح اللين من 229.50 إلى 500 دولار للطن، والقمح الصلب من 429.89 إلى 590 دولارا، كما تضاعف سعر الشعير من 219.50 إلى 447 دولارا للطن. وقد أدى ذلك إلى زيادة فاتورة الاستيراد الجزائرية، باعتبار الحبوب أساس النظام الغذائي الوطني، خاصة مع استمرار دعم أسعار الخبز وضعف الاكتفاء الذاتي.

كما يمثل الحليب ومنتجات الألبان ثاني أكبر بند في الواردات الغذائية بنسبة تقارب 18.4% من إجمالي واردات الغذاء. ويبلغ استهلاك الجزائر حوالي 5 مليارات لتر سنويا، بينما يغطي الإنتاج المحلي جزءا محدودا فقط، ما يفرض استيراد نحو 40% من الاحتياجات، أغلبها في شكل حليب مجفف بقيمة تقارب 1.5 مليار دولار سنويا. وتتوزع الواردات بين الملبينات العمومية والخاصة تحت إشراف الدولة لضمان توفير الحليب المدعم.

وعموما، يوضح الجدول أن الجزائر تعاني من تبعية غذائية مزدوجة للحبوب والألبان، مما يجعل الأمن الغذائي الوطني عرضة لتقلبات الأسواق والأزمات الدولية، ويبرز ضرورة تطوير الإنتاج المحلي وتقليص الاعتماد على الاستيراد.

الشكل 16-3: تطور واردات المواد الأولية للألبان

الوحدة (1000 لتر)



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات وزارة الفلاحة-2022.

يبين الشكل أن واردات المواد الأولية للألبان في الجزائر (خاصة مسحوق الحليب المجفف) عرفت مسارًا متذبذبًا خلال الفترة 2011-2021، مع تسجيل مستويات مرتفعة نسبيًا طوال العقد، وهو ما يعكس استمرار الاعتماد الكبير على الاستيراد لتغطية الاستهلاك المحلي.

ففي بداية الفترة (2011-2013)، تراوحت الواردات بين 250 و350 ألف طن، قبل أن ترتفع بشكل ملحوظ في 2014، وهو ما يعكس زيادة الطلب المحلي وتوسيع برامج الدعم الخاصة بالحليب المبستر في الأكياس المدعمة. غير أن الفترة 2015-2017 تميزت بانخفاض نسبي في الواردات، نتيجة تراجع الموارد المالية للدولة بعد الأزمة النفطية لسنة 2014، وما تبعها من سياسات تقشفية أثرت على حجم الاستيراد.

ابتداء من 2018، عادت الواردات إلى منحى تصاعدي، لتسجل مستويات تقارب 400 ألف طن، قبل أن تعرف انخفاضًا جديدًا في 2019، ثم عاودت الارتفاع في 2020 مع بداية جائحة كوفيد-19، حيث اتجهت الدولة إلى تعزيز وارداتها من مسحوق الحليب كإجراء احترازي لضمان تزويد السوق في ظل الاضطرابات العالمية. وفي 2021، لوحظ تراجع نسبي في الكميات، لكنه ظل في مستويات مرتفعة، ما يدل على استمرار التبعية الخارجية.

المعطيات الواردة في الشكل تؤكد كذلك أن الديوان الوطني المهني للحليب (ONIL) يظل الفاعل المركزي في تأمين هذه الواردات، حيث يتولى توزيعها على الملبئات العمومية والخاصة، وضمان استقرار السوق من خلال الحليب المدعم. غير أن هذا

التنظيم لم ينجح بعد في تقليص التبعية، بالنظر إلى أن الإنتاج الوطني من الحليب الخام لا يغطي سوى 60% من الطلب الداخلي، مما يجعل الجزائر مضطرة لاستيراد حوالي 40% من استهلاكها سنويا.

بصورة عامة، يعكس الشكل أن واردات المواد الأولية للألبان لم تنخفض بشكل ملموس طوال عقد كامل، بل ظلت تدور في مستويات مرتفعة مع تذبذبات مرتبطة أساسا بالقدرة التمويلية للدولة وظروف السوق العالمية. وهو ما يطرح تحديا استراتيجيا يتمثل في ضرورة تطوير الإنتاج المحلي من الحليب الخام عبر تشجيع تربية الأبقار، تحسين تقنيات الجمع والتبريد، ودعم المزارع المتوسطة والصغيرة، بهدف تقليص الاعتماد على الاستيراد وضمان استقرار أمني غذائي في مادة أساسية كالحليب.

الجدول (7-4): تطور انتاج الحليب الطازج الوحدة (مليار لتر)

نوع الحليب	2017	2018	2019	2020	2021
حليب البقر	2,58	2,42	2,47	2,41	2,4
مجموع انتاج الحليب	3,52	3,28	3,38	3,4	3,31

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات وزارة الفلاحة-2022.

❖ استيراد اللحوم

نظرا لعدم تحقيق الاكتفاء الذاتي من الإنتاج الحيواني الموجه للاستهلاك الغذائي، خاصة ما يتعلق بلحم البقر ولحم الغنم الواسع الاستهلاك ضمن المجتمع الجزائري، وذلك بعد عدم كفاية رؤوس الماشية الموجهة للذبح وكذا ارتفاع أسعارها التي تفوق القدرة الشرائية للمواطن الجزائري منذ سنة 2021، حيث يصل الطلب على اللحوم إلى نحو 60 ألف طن شهريا، في حين يقتصر الإنتاج على 30 ألف طن، وهنا تم تقرير العودة إلى استيراد كميات معتبرة من اللحوم الحمراء سنة 2023 من دول أجنبية (البرازيل وإسبانيا أساسا ودول أخرى) تحت وسم "الحلال"، قصد الحفاظ نسبيا على القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري والحفاظ على استقرار أسعار اللحوم المحلية. حيث تم إقرار استيراد 20 ألف طن شهريا لإحداث التوازن في تموين السوق بهذه المادة، بما قيمته ما يفوق 200 مليون دولار سنويا.¹

2. واقع مؤشرات الأمن الغذائي في الجزائر

يظهر تحليل واقع الأمن الغذائي في الجزائر صورة مزدوجة بين مكاسب ملموسة في بعض الجوانب، واستمرار هشاشة بنيوية في جوانب أخرى. فرغم الاستراتيجيات الحكومية التي رافقت إصلاحات القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية منذ مطلع

¹ وزارة الفلاحة-2022.

الألفية الثالثة، تبقى مؤشرات الأمن الغذائي مرتبطة بمدى قدرة الدولة على تحقيق التوازن بين الإنتاج المحلي، الاستيراد، واحتياجات السكان المتزايدة. ويمكن تفصيل ذلك عبر المحاور الآتية:

❖ المؤشرات الأساسية لقياس الأمن الغذائي

تعتبر مؤشرات قياس الأمن الغذائي جد هامة لمعرفة مستوى الأمن الغذائي في أي بلد، ففي الجزائر وبغض النظر عن الإصلاحات التي قامت باتخاذها السلطات في إطار تحقيق الامن الغذائي ومواجهة الأزمات الغذائية، إلا أن المؤشرات التي تصدرها منظمة الأغذية والزراعة وكذا الديوان الوطني للإحصائيات الجزائري هي الصورة العاكسة لواقع أمن غذاء المواطن الجزائري. وبالنسبة للمؤشرات الأربع-المذكورة في الفصل الأول-للأمن الغذائي في الجزائر، فحسب الاحصائيات المقدمة، تم رصد البيانات التالية:

بالنسبة لمؤشر التوافر: والذي يقيس مدى كفاية الإمدادات الغذائية الوطنية، وخطر انقطاعها، والقدرة الوطنية على توزيع الغذاء، وجهود البحث لزيادة الإنتاج الزراعي، حيث يقاس بكمية السعرات الحرارية الغذائية للفرد الواحد، يتبين أنها ارتفعت من 2939 كيلو حريرة للفرد/ اليوم من الفترة 2000-2002 إلى 3343 ك.ح/ للفرد في الفترة 2017-2019، وهو ما يفوق بكثير المعايير المتوقعة بها. كما أن كفاية استهلاك الطاقة تتجه في الاتجاه نفسه، ويرجع ذلك الى زيادة استهلاك مشتقات الحبوب، ولكن تمت ملاحظة أن هذا الاستهلاك هو بشكل مفرط بالتوازي مع انخفاض متوسط توافر البروتين الحيواني.

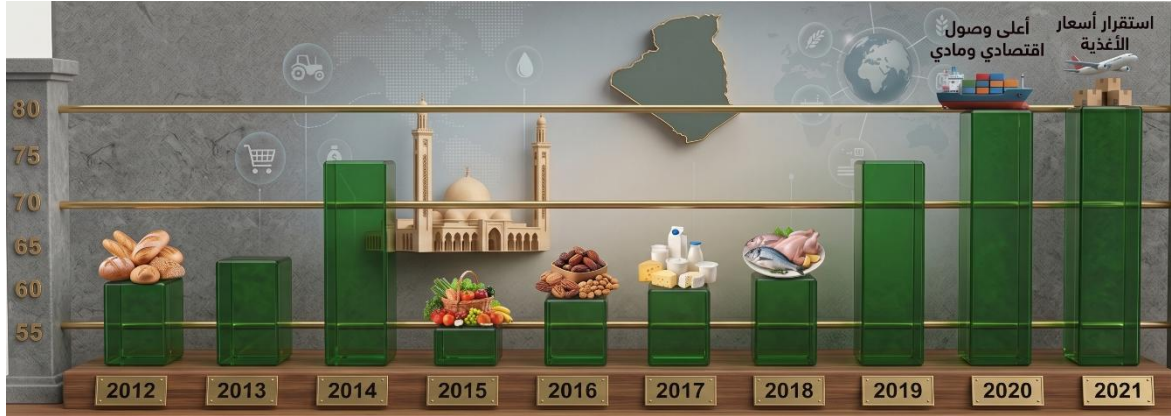
الشكل 17-3: تطور مؤشر التوافر في الغذاء



Source : CNESE-Analyse de la securité alimentaire : vulnérabilité, défis et enjeux-2022

مؤشر إمكانية الوصول للغذاء: تطورت المعطيات المتعلقة بمؤشر الوصول الى الغذاء في الجزائر بشكل إيجابي بين الفترتين 200-2002 و 2017-2021، فقد انخفض انتشار انعدام الأمن الغذائي المتوسط أو الشديد الى 17,9 بالمائة من السكان. وهو ما يعكس التأثير الإيجابي النسبي للإصلاحات الغذائية التي تم القيام بتبنيها.

الشكل 18-3: مؤشر إمكانية الوصول للغذاء



Source : CNESE-Analyse de la securité alimentaire : vulnérabilité, défis et enjeux-2022

مؤشر الاستقرار: بالنسبة للاستقرار، فإنه من المهم الإشارة الى التقدم المحرز في نسبة الأراضي الصالحة للزراعة المروية بحيث ارتفعت من 7,8 % سنة 2000 الى 17 % سنة 2019، وكذا التقدم الملاحظ في حجم الصناعات الغذائية المحلية التي تنقص نسبيا من فاتورة الاستيراد.

مؤشر سلامة وجودة الغذاء: يقيس تنوع النظام الغذائي وجودته الغذائية، بالإضافة إلى الأمن الغذائي. تحتل الجزائر المرتبة 67.

الشكل 19-3: تطور مؤشر جودة وسلامة الغذاء



Source : CNESE-Analyse de la securité alimentaire : vulnérabilité, défis et enjeux-2022

❖ المؤشرات الكمية الفرعية لقياس الأمن الغذائي

✓ الأمن الغذائي وفقا لمؤشر الأمن الغذائي العالمي

الشكل 20-3: تطور مؤشر *GFSI*



Source : CNESE-Analyse de la securité alimentaire : vulnérabilité, défis et enjeux-2022

✓ مؤشر الجوع العالمي (*GHI*): احتلت الجزائر المرتبة 35 من بين 136 دولة في عام 2024، ما يترجم بانخفاض في معدلات الجوع بفضل تحسين تغذية الأطفال كعنصر أول وأساسي. ومع ذلك، لا يزال 20% من السكان معرضين لخطر الجوع بسبب ارتفاع تكلفة الغذاء، مما يفتح المجال لحدوث انعدام الأمن الغذائي بين الأسر الأكثر ضعفا (مؤشر الجوع العالمي، 2024).

✓ وفقا لدراسة أجراها برنامج الأغذية العالمي التابع للأمم المتحدة ونشرت نهاية عام 2021 على موقعه الإلكتروني، تم تصنيف الجزائر ضمن البلدان التي تقل فيها نسبة الأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية عن 2.5% من إجمالي السكان خلال الفترة من 2018 إلى 2020. وتعد الجزائر البلد الوحيد في إفريقيا الذي لم يتجاوز هذه النسبة، مما يجعلها تحتل المرتبة الأولى إفريقياً في مجال الأمن الغذائي.¹

✓ معدل انتشار نقص التغذية (*PoU*): بعد ارتفاع حاد بين عامي 2019 و2021، ظل الجوع العالمي - الذي يقاس بمعدل انتشار نقص التغذية - عند نفس المستوى تقريبا لثلاث سنوات متتالية، في الجزائر، لا يزال معدل انتشار نقص التغذية أقل من 2.5%، مما يشير إلى تحسن في فرص الحصول على الغذاء، على الرغم من أن بعض السكان لا يزالون معرضين لصعوبات الوصول إلى الغذاء (الفاو، 2024).²

✓ رابطة طلاب الغابات الدولية (*IFSA*): يوضح هذا المؤشر، الذي يتقلب بين 19.3% في عام 2022 و8.1% في عام 2023، مدى ضعف البلاد في مواجهة الأزمات الاقتصادية والجيوسياسية (كوفيد-19، الحرب في أوكرانيا).

✓ مؤشر استدامة الغذاء (*FSI*): احتلت الجزائر المرتبة 73 من بين 78 دولة، وتظهر نقاط ضعف في الزراعة المستدامة وإدارة فاقد الغذاء.³

¹ تقرير دولي، "الجزائر الأولى إفريقيا في الأمن الغذائي"، شوهد في 10-5-2026 على الموقع: <https://bit.ly/3UKLNI>

² Abdelhakim Moussaoui-ibid

³ Abdelhakim Moussaoui-ibid

المطلب الثالث: الصناعات الغذائية في الجزائر كأثر للإصلاحات الغذائية المتبناة

شهد قطاع الصناعات الغذائية الزراعية نمواً في السنوات الأخيرة، حيث يعد المورد الرئيسي للسوق المحلية. وقد توسع هذا القطاع بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، مساهماً بشكل فعال في تحسين القيمة المضافة للقطاع الصناعي وتعزيز الأمن الغذائي، بحصة تقارب 40%، يولدها القطاع الخاص بشكل رئيسي. إلا أن معدل النمو تباطأ، مسجلاً معدلات انخفضت من 6.8% في عام 2014 إلى 5.2%.

حيث يعتمد هذا القطاع بشكل مفرط على الأسواق الخارجية، ويفتقر إلى القرب الكافي من القطاع الزراعي الوطني، ويفتقر إلى عملية ترويج المنتجات المحلية. ومع ذلك، فإن ضعف الإنتاج الزراعي، إلى جانب الطلب الهائل والمتزايد على المنتجات الغذائية الزراعية، يجعل الجزائر مستورداً غذائياً بامتياز.

تركز الصناعات الغذائية في الجزائر على العمليات التحويلية للمنتجات الزراعية المحلية أو المستوردة، والتي يتركز نشاطها غالباً ضمن قطاع الحبوب بشكل رئيسي على إنتاج السميد والدقيق الأبيض، حيث يحتل قطاع المطاحن مكانة مهمة نظراً لارتفاع استهلاك الجزائر من الحبوب (الخبز والسميد والكسكس والمعكرونة، إلخ). نجد أيضاً صناعات السكر والزيت والذرة والقهوة، التي تستورد معظم موادها الخام من الخارج، وكذا شعبة الألبان، التي لا تزال احتياجات الصناعة تغطي بواردات مسحوق الحليب المجفف.

أولاً: أثر الإصلاحات الغذائية على القدرة الشرائية والاستقرار الاجتماعي

لا يتحقق الأمن الغذائي بمجرد توفر الغذاء في الأسواق، بل يتطلب أن تكون للفرد القدرة الاقتصادية والمالية على الحصول عليه بشكل دائم ومنظم. في السياق الجزائري، تظهر التجربة أن تحسين الإنتاج الزراعي الوطني منذ سنة 2009 قد ترافق مع تحولات تدريجية في القدرة الشرائية للأسر، وفي إمكانية وصولها إلى الغذاء، خاصة في المناطق الريفية والهشة. وقد أثرت الإصلاحات الزراعية التي انتهجتها الدولة منذ بداية الألفية الثالثة، بشكل غير مباشر، على القدرة الشرائية من خلال خفض تكلفة بعض المواد الغذائية الأساسية، وهو ما ساهم في تخفيف العبء المالي عن كاهل الأسر الجزائرية. فبفضل الدعم الموجه للفلاحين، سواء من خلال الإعفاءات الضريبية، أو تخفيض أسعار المدخلات الفلاحية (الأسمدة، الوقود، الكهرباء)، تمكن المنتجون المحليون من عرض منتجاتهم بأسعار أقل، مقارنة بتلك المستوردة أو المرتبطة بالبورصات العالمية. ويلاحظ ذلك بوضوح في بعض المواد مثل البطاطا، الطماطم، الخضر الموسمية، حيث تتراجع الأسعار خلال فترات الإنتاج المكثف، وهو ما لم يكن ممكناً قبل توسيع قاعدة الإنتاج الفلاحي المحلي¹.

¹ خالد سليم، "تأثير السياسات الفلاحية على القدرة الشرائية للأسر الجزائرية"، دار الحكمة الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022، ص 110-113.

كما وقد أدى قرار الحكومة بالحفاظ على أسعار المواد الغذائية منخفضة على المدى الطويل إلى خلق وتعميق اختلال هيكل بين العرض والطلب المحلي على الغذاء. واستمر الطلب في النمو، مدفوعا باستمرار النمو السكاني الكبير، بالرغم من أن القدرة الشرائية قد تعززت بفضل انخفاض الأسعار لبعض المنتجات الأساسية واسعة الاستهلاك، والتي تتمثل في القمح والحبوب والسكر والزيوت النباتية، حيث ارتفع متوسط الاستهلاك الغذائي اليومي للفرد من 1577 سعرة حرارية في أوائل الستينيات إلى 3349 سعرة حرارية حاليا. وتقوم السلطات العمومية بدعم المنتجين بشكل خاص، مثل دعم إنتاج خبز الباجيت الأبيض (250 غراما)، المصنوع من دقيق القمح اللين، ودعم إنتاج الحليب المبستر المعبأ في أكياس سعة لتر واحد

من جهة أخرى، ساهمت السياسات العمومية في توجيه جزء من الإنتاج المحلي لدعم برامج الحماية الاجتماعية، على غرار المطاعم المدرسية، التموين الجماعي للمؤسسات العمومية (مثل المستشفيات والفنادق)، وبرامج التضامن الوطني الموجهة للفئات الهشة. وقد ساعد هذا التوجه في ربط الإصلاحات الفلاحية بالجمال الاجتماعي، إذ أصبحت الفلاحة الوطنية تلعب دورا مباشرا في تأمين الغذاء للفئات المعرضة للحرمان، بدل الاعتماد الكلي على الاستيراد أو اقتناء المواد من السوق.

ومن الجوانب المهمة كذلك، أن هذه الإصلاحات ساهمت في خلق فرص دخل جديدة داخل الوسط الريفي، ما أدى إلى تحسين القدرة الشرائية لدى فئة واسعة من السكان الذين تم إدماجهم في سلاسل الإنتاج الزراعي. فبرامج الامتياز الفلاحي، والمشاريع الممولة من أجهزة الدعم (ANAD, CNAC)، ساعدت آلاف الشباب والنساء الريفيات على الدخول إلى سوق العمل الفلاحي، سواء كمنتجين مباشرين أو كمشاركين في الخدمات المرتبطة بالإنتاج (النقل، التخزين، التسويق). هذا التحول لم يكن فقط ذا بعد اقتصادي، بل أسهم أيضا في إعادة الاعتبار للعمل الفلاحي كمصدر دخل، وقلل من الهجرة الريفية نحو المدن¹.

ورغم أن هذه التحسينات لم تشمل جميع الفئات والمناطق بنفس الدرجة، إلا أن الإحصائيات تشير إلى تراجع نسبي في نسبة السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي. فحسب بيانات برنامج الأغذية العالمي (WFP) ومنظمة الفاو، تراجعت نسبة السكان المعرضين لسوء التغذية من حوالي 10.5% سنة 2005 إلى أقل من 5.6% سنة 2020، وهو ما يعكس تحسنا تدريجيا في إمكانية الوصول إلى الغذاء، بفضل تزايد المعروض وتحسن القدرات الشرائية لدى المواطنين.

لكن لا يمكن إغفال أن هذه المكاسب لا تزال تواجه بعض التحديات الهيكلية، خاصة ما يتعلق بالتفاوت المجالي بين المناطق. فبينما يستفيد سكان المدن الكبرى والسواحل من تموين منتظم وأسعار مستقرة نسبيا، تعاني بعض المناطق الداخلية والجنوبية من اختلالات في شبكة التوزيع، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار أو محدودية الوصول لبعض المواد. ويسجل هذا الخلل خصوصا في المواد القابلة للتلف، التي تحتاج إلى بنية تحتية قوية في النقل والتخزين، وهي عناصر لا تزال ضعيفة في بعض الولايات.

¹ خلود زغدود، "التنمية الريفية والأمن الغذائي في الجزائر: تأثير البرامج الفلاحية (2009-2024)"، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2023، ص ص 95-99

كما أن القدرة الشرائية للغذاء لا تتأثر فقط بالإنتاج والأسعار، بل ترتبط كذلك بمستوى الدخل العام، والتضخم، وسوق العمل. وفي هذا السياق، فإن فئات كثيرة من الشباب والعمال غير الرسميين لا تزال تعاني من هشاشة مالية تجعلها عرضة للتقلبات السعرية، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية أو تقلب أسعار المواد الغذائية العالمية، مثلما حدث خلال أزمة كوفيد-19، أو أزمة أوكرانيا التي أثرت على أسعار الزيوت والحبوب.

إلى ذلك، لا يزال النظام الغذائي في الجزائر يتميز بضعف التنوع الغذائي، حيث تعتمد الأسر بشكل كبير على الحبوب والسكريات والدهون، ما يقلل من جودة الغذاء المتاح حتى وإن كان متوفرا من الناحية الكمية. وبالتالي فإن الوصول إلى الغذاء لا يقاس فقط بوجوده وسعره، بل أيضا بجودته وتوازن مكوناته، وهو ما يفتح المجال لنقاش أوسع حول أمن غذائي عادل وصحي.

الشكل 20-3: توزيع إنفاق الأسر الجزائرية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات:

FAO – GIEWS Country Brief: Algeria 24 Sep 2018

هذا الشكل يوضح مدى تفوق نسبة الانفاق على الغذاء لدى العائلات الجزائرية والذي يفوق 40% من الدخل، مقارنة بالمصاريف الأخرى التي تتمثل في السكن، النقل والمواصلات، الصحة والأدوية، التعليم والخدمات ومصاريف أخرى أو ادخار والذي لا يتجاوز نسبة 5% من الانفاق.

ثانيا: نسبة التأثير في جوانب الاستهلاك وجودة الغذاء

رغم التقدم الملحوظ الذي حققته الجزائر في جانب توفر الغذاء وتعزيز الإنتاج المحلي بعد سلسلة الإصلاحات الزراعية والفلاحية والصناعية الغذائية، إلا أن ذلك لم يترجم بنفس القوة في جانب الاستهلاك الغذائي السليم وجودة النظام الغذائي. فمقاربة الأمن الغذائي الحديثة لا تقتصر على وفرة المواد الغذائية أو انخفاض أسعارها، بل تتطلب أن يكون الغذاء المتاح ذو

جودة عالية، آمنة صحيا، ومتنوعا غذائيا، وأن يستهلك بطريقة تحقق التوازن التغذوي الضروري لنمو الفرد وسلامته الصحية. في هذا السياق، يمكن القول إن جانب "الاستهلاك السليم" لا يزال يشكل نقطة ضعف في المنظومة الغذائية الجزائرية، رغم كل المكاسب الكمية المسجلة على مستوى الإنتاج.

تشير العديد من الدراسات الصحية والتغذوية إلى استمرار حالات من سوء التغذية ونقص العناصر الدقيقة لدى شرائح من السكان، خصوصا في المناطق الريفية والمناطق النائية. فمثلا، ما تزال نسبة فقر الدم (الأنيميا) عند النساء الحوامل والأطفال دون سن الخامسة مرتفعة، كما تسجل حالات نقص في الحديد، الزنك، وفيتامين A، وهي عناصر ضرورية للنمو وتقوية المناعة. هذا الخلل الغذائي لا يرتبط بغياب الغذاء فقط، بل بنقص التنوع الغذائي وضعف التوازن في النظام الغذائي اليومي. فلا استهلاك لا يزال يعتمد بشكل كبير على الحبوب (الخبز، الكسكسي، المعجنات)، مع إهمال نسبي للفواكه الطازجة، الخضار الموسمية، والبروتينات الحيوانية وتعويضها بمنتجات الحليب، إما بسبب العادات الاستهلاكية أو ضعف الثقافة الغذائية لدى شريحة واسعة من الأسر¹.

بالموازاة مع ذلك، ظهر في السنوات الأخيرة نمط غذائي جديد غير صحي، يتمثل في الارتفاع الكبير في استهلاك الأغذية المصنعة والمعلبة، الغنية بالسكريات والدهون والملح، ما أدى إلى انتشار السمنة وأمراض العصر مثل السكري، ارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب والشرابيين. وتشير إحصائيات وطنية إلى أن نسبة السمنة في الجزائر تتراوح بين 27% إلى 30% بين البالغين، وتزيد عن 40% لدى النساء في بعض المناطق الحضرية، وهي أرقام مقلقة تعكس اختلالا في نمط الحياة والتغذية. هذا التناقض بين وجود حالات من سوء التغذية من جهة، وارتفاع السمنة من جهة أخرى - يعرف بما يسمى "التغذية المزدوجة" أو *Double Burden of Malnutrition*، وهي ظاهرة منتشرة في الدول النامية التي تمر بمرحلة انتقال غذائي.

ويرجع هذا الوضع المعقد جزئيا إلى غياب سياسات فعالة للتثقيف الغذائي والصحي، وضعف حملات التوعية الموجهة للمواطنين. ورغم وفرة بعض المواد، إلا أن الأفراد يفتقرون إلى الإرشاد حول كيفية اختيار وتنسيق غذاء صحي ومتوازن، يناسب حاجاتهم اليومية. كما أن البرامج التعليمية، سواء في المدارس أو وسائل الإعلام، لا تزال قاصرة عن دمج الثقافة الغذائية كعنصر أساسي في تكوين الوعي الجماعي، ما يساهم في استمرار الأنماط الاستهلاكية غير السليمة.

كما أن قلة المراقبة النوعية على الأسواق، خاصة في مجال سلامة الأغذية، تؤثر سلبا على جودة ما يستهلك. فضعف أنظمة الرقابة الغذائية، وسوء التخزين، وتداول المواد الغذائية في ظروف غير صحية، يؤدي أحيانا إلى طرح منتجات ذات جودة متدنية، ما يعرض المستهلك لمخاطر صحية متعددة، خصوصا في الأحياء الشعبية والمناطق المعزولة التي تقل فيها الرقابة المنتظمة.

¹ حبش وهيب، "واقع الاستهلاك الغذائي الوطني"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، 15 ديسمبر 2024، ص ص 1077-1086.

وإلى جانب ذلك، فإن البنية الاجتماعية والاقتصادية لبعض الفئات لا تتيح لها اختيار نظام غذائي صحي حتى وإن كان متوفرا في السوق. فارتفاع أسعار اللحوم الحمراء، الأسماك، وبعض الفواكه المستوردة يجعلها بعيدة المنال عن العديد من الأسر ذات الدخل المحدود، ما يدفعها إلى الاعتماد على المواد النشوية والزيوت كمصادر رئيسية للطاقة، في غياب التوازن الغذائي الحقيقي. وهو ما يعني أن الوصول الغذائي، وإن تحقق على المستوى الكمي، لا يتحقق دائما على المستوى النوعي¹.

من جهة أخرى، لا تزال البيئة المدرسية والمؤسسية غير مهيأة لتقديم وجبات متوازنة، فالمطاعم المدرسية، مثلا، تقدم وجبات أساسية في السعرات لكنها تفتقر للتنوع، كما أن الثقافة الغذائية في المدارس غير مدججة فعليا في البرامج، رغم دورها المحوري في تشكيل عادات الأجيال الجديدة. هذا النقص في المقاربة التربوية والوقائية يضعف نتائج السياسات الغذائية، ويجعل المواطن في النهاية الحلقة الأضعف في السلسلة الغذائية.

بناء عليه، فإن تحليل هذا البعد من الأمن الغذائي يكشف أن الإصلاحات الاقتصادية والفلاحية وحدها لا تكفي لضمان غذاء صحي ومتوازن، ما لم ترافقها سياسات اجتماعية وصحية وتثقيفية داعمة. فالمطلوب اليوم ليس فقط إنتاج الغذاء، بل توجيه نمط الاستهلاك نحو الغذاء الصحي، وإعادة هيكلة النظام الغذائي الوطني ليتوافق مع المعايير الصحية العالمية، وهو ما يستوجب تدخلا منسقا بين وزارات الفلاحة، الصحة، التربية، والتجارة.

¹ Meghit & Diaf ، Impact of diet and food habits on Algerian consumer's health-(2019)

المبحث الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر: تحليل *SWOT* نموذجاً

يعدّ التخطيط الاستراتيجي إحدى الأدوات الجوهرية التي تمكنّ الدول من استباق الأزمات وتعبئة الموارد بكفاءة لمواجهةها. وفي السياق الجزائري، حيث تتقاطع تحديات الأمن الغذائي مع آثار التغيرات المناخية والاختلالات الاقتصادية العالمية، يبرز تحليل *SWOT* (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) كإطار منهجي يسمح بتشخيص الوضع الراهن، ورسم خريطة دقيقة لمحددات الفعل الاستراتيجي. فمن خلال هذا التحليل، يمكن استجلاء مكامن القوة التي تتيح للجزائر تعزيز قدراتها الفلاحية والصناعية، وتحديد مواطن الضعف المرتبطة بالاعتماد على الواردات أو هشاشة البنى التحتية. كما يفتح هذا الإطار الباب أمام استثمار الفرص المرتبطة بالشراكات الإقليمية والدولية، في مقابل التصدي للتهديدات المتمثلة في تقلبات الأسواق والأزمات الجيوسياسية. إن اعتماد نموذج *SWOT* لا يقتصر على كونه أداة تقنية، بل يشكل مقارنة متكاملة لإعادة صياغة السياسات العمومية، وتفعيل منظومة الأمن الغذائي ضمن رؤية تنموية مستدامة.

المطلب الأول: مقومات الاستراتيجية الغذائية الجزائرية

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمسألة الأمن الغذائي في الجزائر، نتيجة الارتفاع الملحوظ في عدد السكان وما يتطلبه ذلك من زيادة في الإنتاج لسد الفجوة الغذائية. هذا الوضع جعل البلاد تعتمد بدرجة كبيرة على التجارة الخارجية لتغطية حاجياتها، مما عمّق من تبعيتها للأسواق الدولية. ويُعد تحقيق الأمن الغذائي للمواطن الجزائري أحد أبرز التحديات التي تواجه الدولة في ظل الأزمات الغذائية المتكررة. ومن ثمّ، تسعى الجزائر إلى تقليص العجز الغذائي تدريجياً وتحسين قدراتها في مجال الإنتاج والتخزين.

ويعتبر القطاع الزراعي الركيزة الأساسية في تحقيق هذا الهدف، بالنظر إلى الإمكانيات الطبيعية التي تتوفر عليها البلاد والدور المحوري الذي يلعبه هذا القطاع في ضمان الأمن الغذائي الوطني. كما يشكل قطاع الصناعات الغذائية مكماً استراتيجياً، بما يساهم في الحد من مظاهر النقص والعجز الغذائي. ومن الناحية الاقتصادية، يبقى النشاط الزراعي أحد الأعمدة الجوهرية لتوفير المواد الغذائية وتقليص آثار الأزمات الغذائية. غير أن الجزائر تواجه تحديات طبيعية كالصحراء وتغير المناخ، وأخرى اقتصادية مرتبطة بتقلب أسعار المواد الأولية والنفط، فضلاً عن تحديات سياسية ناتجة عن الاعتماد الكبير على الاستيراد وما يترتب عنه من مخاطر التبعية الخارجية.

ولمواجهة هذه التحديات، اعتمدت الجزائر جملة من المخططات الوطنية، أبرزها المخطط الوطني لتنمية الفلاحة، الذي لعب دوراً مهماً في تحسين مستويات الأمن الغذائي من خلال دعم الإنتاج المحلي وتوفير التمويلات والقروض للمستثمرين في القطاع الزراعي. وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز القدرات الوطنية للتخفيف من حدة الأزمات الغذائية، رغم بقاء الحاجة إلى مزيد من الإصلاحات العميقة لضمان استدامة الأمن الغذائي على المدى الطويل.

أولاً: السياسات الزراعية في الجزائر

تمثل السياسات الزراعية منظومة متكاملة من الإجراءات والتشريعات التي تعتمدها الدولة بغرض تحقيق أهداف محددة تدخل ضمن الخطط التنموية الزراعية. وغالباً ما تهدف هذه الأهداف إلى تشجيع زيادة الإنتاج من أجل بلوغ الأمن الغذائي، وتحقيق أعلى مستويات الاكتفاء الذاتي، مع رفع العائد من الصادرات الزراعية. ولتحقيق هذه الغايات، يتعين على الدولة دعم المزارعين وتزويدهم بالإمكانيات الضرورية لتجاوز مختلف العراقيل التي تواجههم، إذ أن نجاح هذه السياسات يرتبط عضوياً بمدى القدرة على توفير الأمن الغذائي للمواطن الجزائري. ومن هنا تأتي أهمية تتبع مسار السياسة الزراعية في الجزائر، والوقوف عند ما حققته من نتائج في سبيل بلوغ هذا الهدف الاستراتيجي.

1. مقومات القطاع الزراعي في الجزائر

إن تطور أي قطاع اقتصادي يرتبط بحجم الموارد المتاحة له وبكيفية استغلالها، ويعد القطاع الزراعي في الجزائر قطاعاً استراتيجياً، بالنظر إلى مساهمته المحورية في تلبية الاحتياجات الغذائية للمجتمع، ومن ثم ضمان الأمن الغذائي الذي يشكل الهدف الأساس للسياسات التنموية الوطنية. ويتحقق ذلك من خلال تعبئة مختلف الموارد الطبيعية والبشرية والحيوانية المتوفرة.

❖ الموارد الطبيعية

تتمتع الجزائر بإمكانات طبيعية هامة تسهم في توفير الغذاء، فهي من أكبر الدول العربية مساحة (238 مليون هكتار)، غير أن الجزء الأكبر من أراضيها يقع في مناطق صحراوية غير صالحة للزراعة، مما يجعل استصلاحها وتحضيرها تحدياً رئيسياً أمام تحقيق الأمن الغذائي¹.

❖ الموارد المائية

تشكل المياه عنصراً أساسياً في العملية الإنتاجية الزراعية، إذ تُعد الجزائر بلداً يعاني من ندرة نسبية في الموارد المائية وفق تصنيفات البنك الدولي، حيث تُقدَّر بحوالي 19.8 مليار متر مكعب، موزعة بين موارد سطحية وجوفية. ومن ثم فإن ترشيد استعمال هذه الموارد يبقى شرطاً أساسياً في أي استراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي².

¹ بلقاسم براكنتي، "الزراعة والتنمية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2014، ص ص 2-5.

² زهير عماري، "تحليل اقتصادي قياسي لأهم العوامل المؤثرة على قيمة الناتج المحلي الفلاحي الجزائري خلال الفترة (1980-2009)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014، ص ص 104-105.

❖ الموارد البشري الفلاحي

تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في النشاط الزراعي بالجزائر، حيث يعتمد الإنتاج بدرجة كبيرة على اليد العاملة نتيجة ضعف المكننة. وهذا ما يجعل القطاع الزراعي يستوعب نسبة معتبرة من العمالة، ويساهم في التخفيف من البطالة خاصة في المناطق الريفية¹.

❖ الثروة الحيوانية

تشكل الثروة الحيوانية أحد أهم المكونات المساندة للقطاع الزراعي، إذ توفر عناصر غذائية أساسية وتقلل من فاتورة الاستيراد. ومع ذلك، لا تزال الجزائر تعاني من محدودية في أعداد الأبقار والأغنام، وهو ما يرتبط بعوامل مناخية صعبة وارتفاع أسعار الأعلاف وتفشي بعض الأوبئة².

2. إسهام السياسة الزراعية في تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر

يُعتبر القطاع الزراعي أحد أهم القطاعات القادرة على المساهمة في دفع عجلة النمو الاقتصادي، كونه المصدر الأساسي لإنتاج الغذاء وركيزة لتقليص العجز الغذائي. كما يساهم في امتصاص اليد العاملة، والحد من البطالة، وبالتالي تقليص معدلات الفقر وتعزيز الأمن الغذائي الوطني.

❖ مساهمة القطاع الزراعي في تلبية الاحتياجات الغذائية

تعكس حالة الأمن الغذائي جملة من المؤشرات الأساسية، مثل الفجوة الغذائية ومعدل الاكتفاء الذاتي، حيث يعكس الأول العجز بين حجم الإنتاج المحلي والاستهلاك، بينما يوضح الثاني قدرة الدولة على تلبية حاجياتها الغذائية من إنتاجها الداخلي.

❖ مساهمة القطاع الزراعي في خلق فرص العمل وتقليص البطالة

يُعتبر القطاع الزراعي قاعدة أساسية لتوفير فرص العمل، إذ لا يتطلب مستويات عالية من المهارات مقارنة بقطاعات أخرى، ويستوعب نسبة معتبرة من اليد العاملة، ما يجعله ركيزة مهمة للسياسات الوطنية الرامية إلى تخفيف البطالة وتقليص نسب الفقر. وبذلك يساهم بشكل مباشر في تدعيم الأمن الغذائي عبر تحسين القدرة الشرائية للمواطنين³.

¹ منصور مليكة، "إنتاج الحبوب في الجزائر وتحقيق الأمن الغذائي في ظل التنمية المستدامة بعد صدور قانون 19/87"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2016/2015، ص 272.

² الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، صندوق النقد العربي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ومنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، العدد 44، أبو ظبي، 2024، ص 88.

³ زهير عماري، "المرجع السابق"، ص 48.

ثانيا: دور الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر

يشكّل قطاع الصناعات الغذائية حلقة محورية في معادلة تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، إذ يساهم في تحويل المنتجات الفلاحية الأولية إلى سلع استهلاكية أكثر قيمة واستقراراً، مما يقلّل من ضياع الموارد الزراعية ويعزّز القدرة على التخزين والتسويق. كما يوفّر هذا القطاع مجاًلاً لخلق فرص عمل وتطوير سلاسل القيمة المضافة، بما يدعم النمو الاقتصادي المحلي ويخفّف من حدة التبعية للأسواق الخارجية. ومن ثمّ، فإن تطوير الصناعات الغذائية يعدّ أداة استراتيجية لضمان وفرة المنتجات، تحسين جودتها، وضمان استقرار العرض الغذائي في مواجهة تقلبات السوق والعوامل المناخية.

1. فروع الاستهلاك الواسع

يقصد بفروع الاستهلاك الواسع تلك الصناعات الغذائية التي تمسّ السلة الأساسية للمستهلك وتؤثر مباشرة في مؤشر الأمن الغذائي وأسعار السوق (المطاحن/الحبوب، الحليب ومشتقاته، الزيوت، السكر). تتميز هذه الفروع بحجم طلب مرتفع، وحساسية عالية لاضطرابات العرض، واعتماد متشابك على الزراعة واللوجستيات والتمويل.

❖ فرع المطاحن

توسّعت قدرات الطحن والتحويل بشكل لافت مع تعدد الوحدات العمومية والخاصة؛ ما رفع طاقة التحويل الحالية إلى ما يفوق أضعاف طاقة أواخر التسعينيات. هذه القفزة حسّنت أمان التزويد بالحبوب والدقيق، وخفّضت حساسية السوق للصدمات الخارجية قصيرة الأجل، مع بقاء التبعية للاستيراد في الحبوب تحدياً هيكلياً.

❖ فرع الحليب ومشتقاته

يتكوّن من مؤسسات عمومية تابعة للمجمّع الوطني ومن عشرات المؤسسات الخاصة. تحسّنت نسبة تغطية الطلب الوطني تدريجياً منذ التسعينيات (تقريباً بين 40% و 60% تبعاً للمواسم)، لكنها تبقى متذبذبة بسبب محدودية قطاع الأبقار، وارتفاع كلفة الأعلاف، وتقلبات الإنتاج المحلي، ما يفرض دعماً متوازناً لسلاسل التجميع والتبريد والتصنيع.

❖ فرع الزيوت

عرف الإنتاج نمواً بعد فتح المجال للاستثمار الخاص، غير أن تلبية الطلب الوطني ما تزال غير كافية، ويستمر اللجوء إلى الاستيراد للمواد الأولية (الزيوت الخام والبذور). يظلّ رفع نسبة التكرير المحلي وتوسيع زراعة البذور الزيتية محورياً استراتيجياً لتقليص الفجوة¹.

¹ مصنوعة أحمد، "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي التاسع، الشلف، 24-23 نوفمبر 2014، ص ص 11-12.

❖ فرع السكر

السكر صناعة كثيفة المعايير التكنولوجية والمالية. شهدت الجزائر قفزة في قدرات التحويل والتكرير منذ 2010 بدعم مجمّعات صناعية وتدابير حكومية محفّزة. ومع تحسّن مؤشرات التصدير لبعض المنتجات، يظل تحقيق اكتفاء مستدام رهيناً بتأمين مدخلات خام مستقرة وتنويع مصادرها¹.

2. الاستراتيجية الوطنية للصناعات الغذائية

تعد الصناعات الغذائية أحد المحاور الجوهرية في الاستراتيجية التنموية للجزائر، نظراً لارتباطها الوثيق بالأمن الغذائي والاستقرار الاجتماعي. وقد أولت الدولة أهمية خاصة لهذا القطاع ضمن خططها الخماسية والبرامج التنموية، باعتباره من أكثر القطاعات حيوية وقدرة على خلق القيمة المضافة، وتوليد فرص العمل، وتقليص التبعية للخارج.

❖ الإطار القانوني والتنظيمي

تبسيط إجراءات التسجيل التجاري، تحرير حركة المنتجات والأسعار داخلياً، وتقديم تسهيلات استثمارية (تمويلات تصل إلى 60-70% بفوائد ميسّرة ومدد سداد أطول) مع سياسة جمركية توازن بين الحماية والتنافسية لإتاحة نموّ الصناعة محلياً².

❖ الإطار المؤسسي

تنسيق بين وزارات الفلاحة، المالية، العمل، الصناعة، الري والموارد المائية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاستثمار، إضافةً إلى شبكات مخابر الاعتماد والرقابة. هذا الترتيب المؤسسي يتيح حوكمة أفضل لسلاسل القيمة الغذائية.

❖ الإطار التقني

تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الولوج إلى التكنولوجيا والأسواق، مع نموّ ملحوظ في أعدادها منذ مطلع الألفية. ويعدّ التحديث التقني في التحويل، والتعبئة، واللوجستيات، والرقمنة، أساسياً لرفع الإنتاجية والجودة.

¹ مصنوعة احمد، " المرجع نفسه"، ص12.

² عائدة فرج الله، دور الزراعة في تحقيق الأمن الغذائي، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2016-2017، ص 58.

❖ التمويل العمومي والتحفيز

رغم التحرير والخصوصية، تضاعفت النفقات الرأسمالية العامة على المعدات خلال النصف الأول من العقد الماضي، مع حصة معتبرة للصناعات الغذائية. كما ساعدت البرامج الخماسية في توسيع المساحات المزروعة، وتحديث السلاسل، وتحسين المستثمرات، ما دعم العرض الزراعي والصناعي معا¹.

3. مؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في القطاع الفلاحي

يعرّف القانون 02-17 فئات المؤسسات (مصغرة، صغيرة، متوسطة) وفق العمالة ورقم الأعمال/الحصيلة السنوية. ورغم التقدم، لا تتجاوز مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلاحية نحو 1% من إجمالي النسيج المؤسساتي (2014-2016)، أي ما يقارب 7,500 مؤسسة من أصل 1.17 مليون مؤسسة في منتصف 2019؛ وهو ما يكشف عن فجوة تطوير ينبغي سدّها لاستثمار الإمكانيات الزراعية والبحرية الهائلة.

مع ذلك، حققت الجزائر موقعا متقدما قاريا في مؤشرات الأمن الغذائي مؤخرًا، مدفوعة بقدرات اقتصادية معتبرة، والتوجه لتقوية الزراعة والصناعات الغذائية ضمن مسار تخفيف الاعتماد على المحروقات. وساهمت الزراعة الصحراوية في محافظات الجنوب (الوادي، أدرار، بسكرة) في تزويد جانب مهم من الطلب الوطني بالخضر والتمور وبعض الفواكه، مع بدايات تصدير نحو أسواق خارجية².

وعليه فإن:

- الصناعات الغذائية رافعة مركزية للأمن الغذائي عبر التحويل، والحفظ، واستقرار الإمداد.
- فروع المطاحن والحليب والزيوت والسكر تمثل مفاصل حساسة يجب مواصلة تحديثها وتقليل تبعيتها للمدخلات المستوردة.
- الإطار القانوني/المؤسسي/التقني تطوّر باتجاه تيسير الاستثمار والرقابة والجودة، لكن توسيع قاعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفلاحة والتحويل ما يزال أولوية.
- الزراعة الصحراوية واللوجستيات الباردة والرقمنة في السلاسل عناصر حاسمة لرفع الاكتفاء، وتعظيم القيمة المضافة، وتحسين ميزان المدفوعات الغذائي.

¹ زيد الخير، ميلود، "إشكالية الجودة كمحور التنافسية: المؤسسات الصناعية الغذائية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 236.

² فوزي، عبد الرزاق. "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي (حالة الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص. 32.

المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتطوير الأمن الغذائي في الجزائر

ان الخطوات التي باشرتها الجزائر في السنوات الأخيرة نحو تعزيز منظومة الأمن الغذائي لا تمثل مجرد استجابات ظرفية للآزمات الدولية (كوفيد-19، الحرب في أوكرانيا، تقلبات أسعار الحبوب)، بل تشكل رؤية استراتيجية طويلة المدى تقوم على إعادة هيكلة الزراعة والصناعات الغذائية بما يتماشى مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: الإرادة السياسية والحوكمة التشاركية

أعلن رئيس الجمهورية عن اعتماد خارطة طريق وطنية للتحويل المستدام للنظم الغذائية يؤكد وجود التزام على أعلى مستويات الدولة. هذا الالتزام تُرجم إلى حوكمة مؤسسية قائمة على إشراك مختلف الفاعلين: الوزارات، النقابات المهنية، المجتمع المدني، الجامعات، والقطاع الخاص. هذا التوجه يُعتبر في حد ذاته فرصة، لأنه يخلق إجماعاً وطنياً حول قضية استراتيجية، ويحدّ من التشتت الذي كان يطبع السياسات السابقة¹.

ثانياً: توسيع البنية التحتية للتخزين والتبريد

إن إنجاز 30 صومعة كبرى (100 ألف طن لكل واحدة) و350 مركزاً جوارياً للتخزين، إضافة إلى غرف تبريد صغيرة ومتوسطة، يعالج واحدة من أقدم مشاكل الجزائر: فقدان ما بعد الحصاد. تشير التقديرات إلى أن نسبة الهدر الغذائي في الجزائر تصل أحياناً إلى 30% من الإنتاج الزراعي بسبب ضعف سلاسل التبريد والتخزين. هذه الاستثمارات تشكل فرصة ذهبية لتقليص الفجوة الغذائية دون الحاجة لزيادة الإنتاج بنفس الوتيرة.

ثالثاً: الزراعة الصحراوية كمجال استراتيجي

تخصيص 400 ألف هكتار مع هدف الوصول إلى مليون هكتار في أفق 2025 يمثل فرصة فريدة. فالصحراء الجزائرية، رغم قسوة مناخها، توفر موارد جوفية ضخمة من المياه (كالخوض الصحاري بالهقار وتيديكلت) يمكن استغلالها بطرق مستدامة. إضافة إلى ذلك، الزراعة الصحراوية تمتاز بقدرتها على الإنتاج خارج الموسم الزراعي التقليدي، ما يتيح للجزائر دخول أسواق إقليمية برصيد تنافسي. التجارب الناجحة في ولايات مثل الوادي وبسكرة وأدرار (إنتاج البطاطا، الطماطم، الحبوب، التمر) تثبت جدوى هذا الخيار.

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، "الجزائر اعتمدت عدة استراتيجيات لتحقيق الأمن الغذائي ومواجهة آثار تغير المناخ"، أديس أبابا، 28 جويلية 2025، متاح على <https://www.aps.dz/ar/algerie/184091-2025-07-28-12-16-49>، اطلع عليه بتاريخ 07 ماي 2026، الساعة 04:52 صباحاً.

رابعاً: الاستثمار في الموارد المائية

مع اشتداد آثار التغير المناخي على منطقة المتوسط، اتجهت الجزائر إلى بناء سدود جديدة، تحويلات مائية كبرى، وتوسيع قدرات تحلية مياه البحر (1.5 مليون م³ يومياً). هذه الخيارات، رغم تكلفتها العالية، تمثل ضماناً استراتيجياً للأمن الغذائي لأنها توفر أساس الاستقرار للإنتاج الزراعي. كما أن مشاريع السقي المقتصد (تغطية 60% من الأراضي المسقية) تساهم في رفع الإنتاجية وتقليص الفاقد المائي.

خامساً: البعد البيئي والطاقي

توسيع مشروع السد الأخضر إلى 800 ألف هكتار وغرس أكثر من 400 مليون شتلة (زراعية وغابية) لا يقتصر على مكافحة التصحر، بل يوفر كذلك فرصاً لخلق اقتصاد أخضر. هذه المبادرات تفتح آفاقاً جديدة في سوق الكربون العالمي عبر مشاريع امتصاص الكربون، ما قد يمنح الجزائر موارد مالية إضافية يمكن توجيهها لدعم الأمن الغذائي¹.

سادساً: تحفيز الاستثمار الوطني والأجنبي

من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، تخلق الدولة مناخاً أكثر ملاءمة للمستثمرين المحليين. أما على الصعيد الخارجي، فإن الشراكات مع دول مثل إيطاليا وقطر في مجالات الحبوب والحليب تمثل فرصة لنقل التكنولوجيا وتحسين الإنتاجية، مع إمكانية إدماج الجزائر في سلاسل قيمة عالمية بدل الاكتفاء بدور المستورد.

سابعاً: التموقع الإقليمي والدولي

إتمام الطريق العابر للصحراء (الجزائر-لاغوس) وفتح خطوط بحرية مع موريتانيا والسنغال يجعل الجزائر منصة إمداد إستراتيجية للقارة الإفريقية. هذه البنية التحتية، الممزوجة بمكانة الجزائر في الاتحاد الإفريقي، توفر لها فرصة للتحويل إلى قطب إقليمي للأمن الغذائي، خاصة إذا نجحت في تصدير الفائض الزراعي نحو أسواق غرب إفريقيا التي تعرف عجزاً غذائياً مزمناً.

ثامناً: التعاون في مواجهة التحديات العابرة للحدود مثل الجراد الصحراوي

مساهمة الجزائر في دعم دول الجوار بالمعدات والمبيدات، وتسهيل تنقل فرق مكافحة، يعزز صورتها كفاعل إقليمي مسؤول. هذا يفتح الباب أمام الجزائر للعب دور قيادي في صياغة استراتيجية مغاربية-إفريقية موحدة للأمن الغذائي².

تاسعاً: الفرص الديموغرافية والبشرية

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، "المرجع نفسه".

² وكالة الأنباء الجزائرية، "المرجع نفسه".

الجزائر تضم نسبة معتبرة من الشباب (أكثر من 50% من السكان تحت سن 30). هذا يشكل فرصة لتجديد اليد العاملة الزراعية، خاصة إذا تم دمج الشباب في مشاريع الزراعة الصحراوية والاستثمارات الفلاحية الجديدة عبر برامج التمويل والمرافقة.

عاشرا: التحولات العالمية في أسواق الغذاء تمثل فرصة للجزائر

في ظل اضطراب سلاسل الإمداد الدولية، تبحث الدول الأوروبية والإفريقية عن شركاء إقليميين موثوقين. الجزائر، بموقعها الجغرافي (قرب أوروبا، عمق إفريقي، سواحل طويلة على المتوسط)، وبمواردها الزراعية المتنامية، مرشحة لأن تصبح مركزا محوريا لإعادة تشكيل التوازنات الغذائية الإقليمية¹.

وعليه فإن:

فرص الجزائر في تحقيق الأمن الغذائي لا تقتصر على السياسات المعلنة فقط، بل تتركز على تكامل عناصر القوة الداخلية (الأراضي، الشباب، الموارد المائية، الإرادة السياسية) مع الفرص الخارجية (الشراكات الدولية، البعد الإفريقي، التحولات في الاقتصاد الأخضر). غير أن تحويل هذه الفرص إلى مكاسب فعلية يتطلب تجاوز الفجوات الهيكلية (البيروقراطية، ضعف الابتكار الزراعي، هشاشة سلاسل التوزيع) عبر رؤية اقتصادية متكاملة طويلة الأمد.

المطلب الثالث: التهديدات البيئية التي تواجه الاستراتيجية الغذائية الوطنية

يشكل الأمن الغذائي في الجزائر إحدى القضايا الاستراتيجية الأكثر حساسية، إذ يتقاطع فيها الاقتصادي بالاجتماعي والسياسي. فالجزائر، رغم امتلاكها مساحات زراعية معتبرة وموارد بشرية شابة، لا تزال تواجه صعوبات هيكلية في تحقيق الاكتفاء الذاتي. إذ تعتمد بنسبة تفوق 70% من احتياجاتها الغذائية الأساسية على الاستيراد، خصوصا الحبوب (القمح والذرة) والحليب المجفف، وهو ما يجعلها عرضة لاضطرابات السوق العالمية. من هنا تصبح تهديدات الأمن الغذائي في الجزائر ذات طبيعة مركبة: مباشرة تؤثر فورا في الإنتاج والتوزيع، وغير مباشرة تتجسد في ضغوط هيكلية بعيدة المدى.

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، "المرجع نفسه".

أولاً: التهديدات المباشرة للأمن الغذائي في الجزائر

التهديدات المباشرة تتعلق بالعوامل التي تنعكس مباشرة على العرض الزراعي والغذائي في الجزائر، وتؤثر في قدرة الدولة على تأمين المواد الأساسية للسكان¹.

1. التهديدات الطبيعية

- ❖ التصحر والملوحة: الجزائر تفقد سنوياً آلاف الهكتارات بسبب التصحر، خاصة في الهضاب العليا والجنوب، مما يقلص المساحات الزراعية المنتجة.
- ❖ التغير المناخي: الانخفاض الحاد في التساقطات وتواتر موجات الجفاف يؤثر مباشرة على إنتاج القمح والشعير، وهما الركيزتان الأساسيتان للأمن الغذائي الجزائري.
- ❖ المياه: قطاع الزراعة يستهلك أكثر من 60% من الموارد المائية، ومع ذلك يبقى العجز قائماً بسبب ضعف تعبئة السدود وشح الموارد الجوفية.
- ❖ الكوارث الطبيعية: فيضانات البليدة وحرائق الغابات الأخيرة مثال على أثر الصدمات المفاجئة التي تضر مباشرة بالبنية الزراعية.

2. التهديدات الاجتماعية

- ❖ التوسع الحضري والمجرة الريفية: المدن الكبرى مثل الجزائر العاصمة ووهران وقسنطينة تشهد زحفاً عمرانياً على الأراضي الزراعية الخصبة، مما يحد من إمكانيات الإنتاج المحلي.
- ❖ تفتت الملكيات الزراعية: قوانين الإرث والملكية تجعل آلاف الفلاحين يملكون قطعاً صغيرة، ما يمنع الاستثمار في تقنيات حديثة ويحد من الإنتاجية².

3. التهديدات السياسية والاقتصادية

- ❖ ضعف السياسات الزراعية الوطنية: رغم وجود برامج مثل "مخطط دعم الفلاحة والتنمية الريفية"، إلا أن النتائج بقيت محدودة بسبب ضعف المتابعة والفساد.
- ❖ الأسعار العالمية: الجزائر، كأول مستورد إفريقي للقمح، تتأثر مباشرة بأي ارتفاع في الأسعار العالمية، وهو ما يثقل كاهل الخزينة العمومية.

¹ هاجر خلافة، "الأمن الغذائي بين إشكالية تعدد الضمانات وتنامي التهديدات"، دفاثر المتوسط، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2022، ص 26.

² هاجر خلافة، "المرجع نفسه"، ص 26.

- ❖ التوترات الجيوسياسية: الأزمة الروسية الأوكرانية سنة 2022 مثال صارخ، حيث واجهت الجزائر صعوبة في تأمين وارداتها من الحبوب بسبب الاعتماد الكبير على هذين البلدين.
- ❖ الاحتكار الدولي للفائض: يجعل الجزائر في موقع هش لأن الدول المصدرة قد توقف صادراتها في أوقات الأزمات لحماية أسواقها الداخلية¹.

ثانيا: التهديدات غير المباشرة للأمن الغذائي في الجزائر

هذه التهديدات تعمل بطريقة أقل ظهورا ولكنها أكثر خطورة، إذ تؤدي إلى إضعاف البنية الهيكلية للاقتصاد الزراعي والغذائي الجزائري على المدى الطويل.

1. الانفجار السكاني

- ❖ تعداد سكان الجزائر تجاوز 45 مليون نسمة سنة 2024، ويتوقع أن يبلغ 50 مليوناً في 2035. هذا النمو السريع يرفع الطلب الغذائي بوتيرة أعلى من القدرة الإنتاجية المحلية.
- ❖ ارتفاع الاستهلاك الفردي من القمح (حوالي 220 كلف للفرد سنوياً مقابل 70 كلف فقط في المتوسط العالمي) يزيد الضغط على فاتورة الاستيراد.

2. قصور السياسات الاقتصادية والتبعية

- ❖ استمرار الجزائر في الاعتماد على النفط والغاز لتمويل وارداتها الغذائية يجعل أمنها الغذائي مرهوناً بأسعار الطاقة العالمية.
- ❖ التخصص التاريخي في صادرات المحروقات حرم الجزائر من بناء قطاع فلاحى قوي قادر على المنافسة.
- ❖ الشركات متعددة الجنسيات في قطاع الصناعات الغذائية (مثل الحليب والمشروبات) تتحكم في السوق المحلية أكثر من المنتجين الوطنيين.

3. أزمة الجوع وسوء التغذية

- ❖ رغم أن الجزائر ليست دولة مجاعة، إلا أن مشكل سوء التغذية يظهر في خلل النمط الغذائي: ارتفاع استهلاك السكريات والدهون مقابل ضعف استهلاك البروتينات والخضر.
- ❖ الفئات الهشة (خاصة في الجنوب والهضاب) تعاني صعوبات في النفاذ المنتظم للغذاء ذي الجودة، بسبب الفوارق الجغرافية وغلاء الأسعار².

¹ هاجر خلافة، "المرجع نفسه"، ص 27.

² هاجر خلافة، "المرجع نفسه"، ص ص 28-30.

وعليه فان:

تحليل التهديدات يظهر أن الأمن الغذائي في الجزائر قضية بنيوية مرتبطة بالاختيارات الاقتصادية الكبرى أكثر من كونها مجرد مسألة زراعية.

❖ الأمن الغذائي في الجزائر ليس مجرد قضية إمدادات بل جزء من الأمن القومي، لأنه مرتبط بالاستقرار الاجتماعي والسياسي.

❖ الاعتماد على الخارج لتغطية أكثر من نصف الاحتياجات الغذائية يضع الجزائر فيما يمكن وصفه بـ "الفخ الغذائي".

❖ تجاوز الوضع يتطلب:

- استصلاح الأراضي ومكافحة التصحر بآليات حديثة.
- إدارة رشيدة للمياه بالتحلية والري بالتنقيط.
- تنويع الإنتاج المحلي بالتركيز على الحبوب والبقوليات والزراعة الصحراوية.
- مخزونات استراتيجية لتأمين السوق ضد الصدمات العالمية.
- إصلاحات مؤسسية لتقليل الفساد وتشجيع الاستثمار الخاص.

❖ منظور استشرافي

مستقبل الأمن الغذائي في الجزائر يتوقف على كيفية تعاملها مع هذه التهديدات، إما أن تبقى رهينة للأسواق الخارجية أو أن تحقق سيادتها الغذائية.

- استمرار الاعتماد على الواردات يعني بقاء الجزائر عرضة لأي أزمة عالمية.
- الاستثمار في الزراعة الصحراوية (مثل مشروع القمح في الجنوب) والطاقات المتجددة يمكن أن يحول الجزائر إلى فاعل إقليمي في الغذاء.
- بناء سيادة غذائية لا يحقق فقط الأمن الاجتماعي بل يشكل ميزة تنافسية تدعم النمو الاقتصادي الكلي، وتقلل التبعية لأسواق متقلبة.

وعليه فان:

الجزائر أمام خيارين استراتيجيين: إما البقاء في دائرة التبعية الغذائية وما يترتب عنها من هشاشة، أو الدخول في مسار إصلاحي جاد يجعل من الأمن الغذائي ركيزة أساسية للتنمية المستدامة.

المطلب الرابع: التحليل البيئي باستخدام نموذج سووت ورسم خارطة طريق استشرافية 2030-2025

يمثل التحليل البيئي خطوة مركزية في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يسمح بتفكيك العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على منظومة الأمن الغذائي الوطني. ويُعد نموذج *SWOT* الأداة الأكثر شمولاً في هذا السياق، كونه يتيح تشخيص نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة، مع استكشاف الفرص الواعدة المتاحة في الأفق، والتحديات أو التهديدات التي قد تُقوّض جهود التنمية. بالاستناد إلى هذا الإطار، يصبح بالإمكان صياغة خارطة طريق استشرافية للفترة 2030-2025، تُحدد الأولويات الوطنية وتُوجه الاستثمارات نحو القطاعات الأكثر حيوية، لا سيما في مجالات الفلاحة المستدامة، تعبئة الموارد المائية، وتطوير سلاسل القيمة الغذائية. كما يسمح هذا النهج بربط السياسات القطاعية بالتحويلات المناخية والاقتصادية العالمية، مع تعزيز قدرة الجزائر على الصمود أمام الصدمات المحتملة وضمان الأمن الغذائي للأجيال القادمة.

أولاً: التحليل البيئي باستخدام نموذج سووت

إذا رجعنا إلى إطار *SWOT* (القوة - الضعف - الفرص - التهديدات)، فإن صياغة الاستراتيجيات الأربع تكون عادة كما يلي:

1. استراتيجية (*SO*): استثمار نقاط القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص.
 2. استراتيجية (*WO*): تجاوز مواطن الضعف من خلال استغلال الفرص.
 3. استراتيجية (*ST*): استخدام نقاط القوة لمواجهة التهديدات.
 4. استراتيجية (*WT*): تقليص الضعف وتفادي التهديدات (استراتيجية دفاعية/وقائية).
- مما يذهب بنا لطرح السؤال الآتي: أي الاستراتيجيات أنسب للجزائر في الأمن الغذائي؟

في حالة الجزائر، وبحسب المؤشرات التي ناقشناها (تبعية عالية للحبوب المستوردة، ضعف الإنتاجية، الجفاف، لكن مع امتلاك مساحات واسعة قابلة للاستصلاح، موارد مائية جوفية في الصحراء، وزراعة صحراوية بدأت تحقق نتائج إيجابية):

الاستراتيجية الأنسب هي: (*WO*) استراتيجية تجاوز الضعف باستغلال الفرص.

1. التبرير:

مواطن الضعف: انخفاض الاكتفاء الذاتي من الحبوب والزيوت والسكر، ضعف المكننة، محدودية البحث الزراعي، هشاشة سلاسل القيمة.

2. الفرص:

- ❖ توفر مساحات صحراوية صالحة للزراعة بالري الحديث (الوادي، بسكرة، أدرار).
- ❖ برامج حكومية لدعم الفلاحة والاستثمار في الصناعات الغذائية.
- ❖ ارتفاع الطلب الداخلي الذي يضمن سوقاً مستقرة.
- ❖ إمكانات التصدير في مجالات الخضر والفواكه (التمور نموذج بارز).

اعتماد *WO* يسمح للجزائر بتحويل نقاط الضعف إلى قوة من خلال:

- ❖ الاستثمار المكثف في الزراعة الصحراوية المدعومة بالطاقات المتجددة.
- ❖ تطوير البذور المحلية والمكننة لرفع الإنتاجية.
- ❖ توجيه الدعم إلى سلاسل التحويل والتخزين للحد من الفاقد الغذائي.
- ❖ استغلال الشراكات الإقليمية والدولية لتحديث التقنيات الزراعية والصناعية.

الجدول 8-3: يوضح نموذج *SWOT* للأمن الغذائي في الجزائر

التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة	البعد
التصحّر وتغيّر المناخ	إمكانيات الزراعة الصحراوية والذكية	ضعف الإنتاجية والهدر العالي	تنوع مناخي وبيئي (سهول، صحاري قابلة للاستصلاح)	الإنتاج الزراعي
المنافسة الخارجية واعتماد السوق على الاستيراد	تطوير الصناعات التحويلية لزيادة القيمة المضافة	ضعف التكامل مع البحث والتكنولوجيا	وجود قاعدة صناعية في الحبوب والحبوب والسكر	الصناعات الغذائية
نضوب الموارد المائية وتغيّر المناخ	الاستعمال الذكي والتكنولوجي للمياه	الإفراط في الاستغلال وضعف شبكات التوزيع	احتياطي معتبر من المياه الجوفية	الموارد المائية
أزمات الاستيراد والتقلبات الدولية	الاستثمار في لوجستيك الغذاء	ضعف سلاسل التبريد والتخزين	انتشار الطرق والموانئ	البنية التحتية
الفساد وضعف الشفافية	إصلاحات هيكلية لجذب الاستثمار	بيروقراطية وضعف التنسيق بين القطاعات	برامج دعم وتمويل زراعي	الحكومة والسياسات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السالفة.

تعدّ مشكلة العجز الغذائي في الجزائر من أبرز التحديات، حيث لا يمكن الاعتماد على الاستيراد الذي يهدد السيادة الوطنية. لذلك، يصبح من الضروري وضع خطة استراتيجية تركز على مجموعة من العناصر الأساسية.

❖ تعزيز البحث العلمي الزراعي لتطوير البذور وتحسين الإنتاج النباتي والحيواني، بما يضمن زيادة الإنتاج وتحقيق أمن غذائي مستدام.

❖ ضمان إمداد السكان بمواد غذائية صحية وآمنة ومتاحة بأسعار معقولة.

❖ رفع المردودية من خلال الاستغلال الأمثل للمساحات الزراعية، وترشيد استهلاك المياه والطاقة، وتقليل الاعتماد على المدخلات الخارجية.

❖ تشجيع الإنتاج الذي يحدّ من الأضرار البيئية ويعزز الاستدامة.

❖ كما يبرز دور التكنولوجيا الحديثة في القطاع الزراعي، خصوصا البيوتكنولوجيا، في تحسين الإنتاجية وحماية البيئة عبر تطوير أصناف جديدة مقاومة للجفاف والآفات، ورصد العوامل المناخية والبيولوجية التي تؤثر على الزراعة.

ومن بين المخرجات الأساسية أيضا:

❖ تحسين الإنتاج النباتي والحيواني مع التركيز على الجودة والتنوع.

❖ تطوير الصناعات الغذائية التحويلية وتعزيز قيمتها المضافة.

❖ بناء شراكات بحثية بين الجامعات والمخابر ومراكز التطوير لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأمن الغذائي.

❖ إنشاء برامج تدريب وتأهيل الكفاءات العلمية في المجالات المرتبطة بالإنتاج الزراعي والغذائي.

أما في جانب الزراعة المستدامة، فإنّ الاستراتيجية تقوم على مواجهة التدهور في الموارد الطبيعية والتغيرات المناخية عبر:

❖ التوسع في استخدام الموارد المائية غير التقليدية مثل المياه الجوفية والمالحة، ومعالجة المياه المستعملة.

❖ تبني أساليب زراعية حديثة لترشيد الاستهلاك المائي وتحسين البنية الزراعية.

❖ تكوين مخزونات استراتيجية من الحبوب والمواد الأساسية لضمان الأمن الغذائي في الأزمات.

❖ استغلال الأراضي الصحراوية عبر مشاريع كبرى تعتمد على التقنيات المبتكرة في الري والطاقة المتجددة.

ويُعتبر هذا التوجه نحو استراتيجية اقتصادية متكاملة خطوة ضرورية لتقليص الفجوة الغذائية، وتحقيق أمن غذائي مستدام يرتكز على مقارنة علمية واقتصادية بيئية متوازنة.

ثانيا: خارطة طريق استشرافية للأمن الغذائي في الجزائر 2025-2030

يمثل الأمن الغذائي اليوم أحد أعمدة الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، خاصة في ظل التحولات المناخية وتقلبات الأسواق العالمية. ولتجاوز الطابع الظرفي في معالجة الأزمات، يقتضي الأمر الانتقال إلى رؤية استشرافية بعيدة المدى

تقوم على التخطيط الممنهج وربط السياسات الفلاحية والصناعية والبيئية ضمن إطار تكاملي. إن وضع خارطة طريق للأمن الغذائي للفترة 2025-2030 يسمح بتحديد أولويات التدخل، وضبط الأهداف الكمية والنوعية، مع مراعاة التحديات الداخلية والخارجية. وتستند هذه الخارطة إلى مقارنة تشخيصية مبنية على تحليل *SWOT* من جهة، وإلى التزامات الجزائر في مجال التنمية المستدامة من جهة أخرى، بما يتيح صياغة مسارات عملية تعزز القدرة الوطنية على الصمود وتحقق التوازن بين تلبية الطلب الداخلي والانفتاح على الشراكات الإقليمية والدولية.

الجدول 9-3: يوضح خارطة الطريق 2025-2030

السنة	المحاور	المشاريع التنفيذية	المخرجات الكمية
2025	الإنتاج الزراعي	إدخال تقنيات الري الذكي في 50 ألف هكتار	زيادة الإنتاجية بـ 10%
2026	الصناعات الغذائية	إنشاء 10 وحدات تحويل جديدة للحبوب واللبن	تغطية 60% من الطلب المحلي
2027	المياه	إعادة تأهيل 30% من شبكات الري الوطنية	تقليل الهدر المائي بـ 15%
2028	البحث والابتكار	إنشاء 5 مراكز بحث تطبيقية في الزراعة الذكية	إدخال 3 أصناف محسنة من البذور
2029	التمويل والحوكمة	اعتماد منصة وطنية للحوكمة الغذائية	تقليل فجوة الاستيراد بـ 20%
2030	الأمن الغذائي الشامل	تحقيق اكتفاء ذاتي نسبي في الحبوب (50%)	خفض فاتورة الواردات بـ 30%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السالفة.

أولا: مرتكزات خارطة الطريق

خارطة الطريق للأمن الغذائي في الجزائر تقوم على أربعة محاور أساسية

1. البحث العلمي والتطوير الزراعي: إنتاج بذور محلية مقاومة، تحسين السلالات الحيوانية، والاعتماد على التكنولوجيا الحيوية.

2. ترشيد استغلال الموارد الطبيعية: خاصة المياه والطاقة، عبر التحول نحو أنماط زراعية مستدامة.

3. تطوير الصناعات الغذائية: تقليل الهدر، تحسين التخزين، وضمان القيمة المضافة.

4. تكوين المخزون الاستراتيجي: خصوصًا من الحبوب والمواد الأساسية لتفادي صدمات السوق.

ثانيا: تحليل اقتصادي للخارطة

1. البحث العلمي: يمثل العمود الفقري، لأنه يحرّر الجزائر من التبعية لاستيراد البذور والأسمدة. لكن الإشكال يكمن في ضعف تمويل البحث (أقل من 1% من الناتج الداخلي)، وعدم التنسيق بين الجامعات والمزارع التجريبية.

الحل: توجيه موازنات محددة للبحوث التطبيقية بدل النظرية، وربطها بمراكز الابتكار في الصناعات الغذائية.

2. ترشيد الموارد المائية: الجزائر بلد يعاني من ندرة المياه (أقل من 500 م³/فرد/سنة). الخطة تشير إلى تحلية المياه، استغلال المياه الجوفية، ومعالجة المستعملة.

اقتصاديا، هذا يتطلب استثمارات ضخمة، لكن يمكن تخفيض الكلفة عبر الشراكة مع القطاع الخاص واعتماد الطاقة الشمسية في الضخ والتحلية.

3. تطوير الصناعات الغذائية: الهدف هو رفع القيمة المضافة بدل بيع المواد الأولية خامًا. حاليًا، 60% من المواد الزراعية تهدر بسبب ضعف التخزين والتوزيع.

الحل: الاستثمار في سلاسل التبريد، تشجيع المجمعات التعاونية، وتخفيض الاستثمارات الأجنبية في التحويل الغذائي.

4. المخزون الاستراتيجي: الجزائر تعتمد على استيراد 70% من الحبوب. وجود مخزون يعادل 6 إلى 12 شهرا يوفر هامش أمان ضد تقلبات الأسعار (كما حدث في أزمة أوكرانيا 2022). لكن، التخزين وحده لا يكفي إذا لم يُرفق بتوسيع الإنتاج المحلي في الهضاب والصحراء.

ثالثا: التحديات البنوية

1. ضعف الحوكمة: تشتت المسؤوليات بين وزارات الفلاحة، الصناعة، التجارة والموارد المائية.

2. التبعية للأسواق العالمية: أي أزمة دولية (حرب، جفاف عالمي) تُعرض الجزائر لهزات.

3. المردودية المنخفضة للهكتار: إنتاج القمح مثلاً أقل بـ 50% من المتوسط العالمي.

4. نقص التمويل الفلاحي: صعوبة وصول المزارعين إلى قروض ميسرة.

رابعا: الفرص

- ❖ امتداد صحراوي هائل (20 مليون هكتار قابلة للاستصلاح).
- ❖ موقع استراتيجي يتيح التصدير لأوروبا وإفريقيا.
- ❖ طاقة شمسية ضخمة يمكن استغلالها في الزراعة الذكية والري.
- ❖ تزايد وعي الدولة بخطر الأمن الغذائي بعد أزمات كوفيد وأوكرانيا.

خامسا: التوصيات

- ❖ اعتماد مقارنة ثلاثية: البحث العلمي + الشراكة العمومية/الخاصة + التمويل الموجه.
- ❖ إدماج الزراعة الصحراوية كمحور أساسي في خارطة الطريق (الوادي، بسكرة، أدرار).
- ❖ الاستثمار في التكنولوجيا الزراعية: (*AgriTech*) الري الذكي، الطائرات المسيّرة، الزراعة الدقيقة.
- ❖ ربط الصناعات الغذائية بالأسواق العالمية عبر سلاسل القيمة بدل الاكتفاء بالإنتاج الداخلي.

وعليه:

اعددنا خارطة طريق الجزائرية متكاملة من الناحية النظرية، لكنها تحتاج إلى إرادة تنفيذية قوية، حوكمة رشيدة، وتمويل موجه نحو البحث والتكنولوجيا. بدون هذه الشروط، تبقى الاستراتيجية شعارا أكثر منها واقعا، أما بتنفيذها فهي قادرة على تحويل الجزائر من بلد مستورد إلى قطب غذائي إقليمي.

خلاصة الفصل:

مثّل هذا الفصل محورا تقييميا واستشرافيا، خلص من خلاله البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي ترسم ملامح التجربة الجزائرية في مواجهة الأزمات الغذائية، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. **بنوية الأزمات الغذائية:** تبين أن الأزمات الغذائية في الجزائر ليست مجرد أحداث ظرفية مرتبطة بنقص العرض، بل هي أزمات "هيكلية" ناتجة عن تداخل مسببات تاريخية (العشرية السوداء) واقتصادية (التبعية للريع النفطي) وبيئية (الجفاف والتصحر). وقد كشف التتبع التاريخي أن السياسات السابقة كانت تتسم بطابع "إدارة الأزمة" بدلا من "التسيير الاستباقي" للأمن الغذائي.

2. **انتقالية السياسات الإصلاحية:** شهد نهج الجزائر تحولا جذريا منذ عام 2000، حيث انتقلت الدولة من المخططات التقليدية إلى برامج أكثر شمولاً (*PNDA, PNDAR, PRAR*)، وصولا إلى التركيز الاستراتيجي على الزراعة الصحراوية ومكتب (*ODAS*). هذه الإصلاحات أسهمت فعليا في رفع مؤشرات الوفرة، لاسيما في شعب الخضر والفواكه والقمح الصلب، مما قلّص نسبيا من حدة التبعية في بعض المواد الأساسية.

3. **جدلية الوفرة والجودة:** رغم المكاسب المحققة في "الوفرة الكمية"، إلا أن الدراسة أظهرت فجوة في "العدالة والسيادة الغذائية"؛ حيث لا يزال النظام الغذائي الجزائري يعاني من هشاشة أمام تقلبات الأسعار العالمية (التضخم المستورد)، مع وجود تحديات تتعلق بجودة الاستهلاك ونمط التغذية، مما يستوجب الانتقال من مفهوم توفير السعرات الحرارية إلى مفهوم "الأمن الغذائي المستدام" والأمن صحيا.

4. **حتمية التخطيط الاستراتيجي:** أثبت تحليل *SWOT* أن الجزائر تمتلك فرصاً هائلة في الجنوب الجزائري (الزراعة الذكية والطاقات المتجددة) يمكنها تحويل نقاط الضعف الحالية إلى قوة تنافسية. إن "خارطة الطريق 2025-2030" المقترحة تفرض ضرورة الرقمنة، وعصرنة سلاسل التبريد والتخزين، وتقوية البحث العلمي الزراعي كركائز لا غنى عنها لضمان السيادة الغذائية.

إن تحقيق الأمن الغذائي المستدام في الجزائر يتوقف على مدى نجاح الدولة في فك الارتباط بين ميزانية الغذاء وتقلبات أسعار النفط، وتحويل القطاع الزراعي من قطاع اجتماعي مدعم إلى قطاع اقتصادي منتج للقيمة المضافة، وهو التحدي الحقيقي الذي تصبو إليه الرؤية الاستراتيجية 2030.



الحاتمة



شهد العالم خلال العقود الأخيرة سلسلة من الأزمات المركبة التي لم تعد تفسّر باعتبارها أحداثاً ظرفية عابرة، بل بوصفها انعكاساً لاختلالات بنيوية عميقة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وتعد الأزمة الغذائية من أخطر هذه التحديات، نظراً لما تفرزه من آثار مباشرة على الحق في الغذاء كحق أساسي من حقوق الإنسان، وعلى الاستقرارين الاجتماعي والسياسي، إضافة إلى انعكاساتها على مسارات التنمية المستدامة. وقد أظهرت تجارب دول عديدة أن ضعف الأمن الغذائي يرتبط بارتفاع معدلات الاضطراب الاجتماعي، وتفاقم الفقر والهجرة، وزيادة الأعباء على ميزان الاستيراد.

في هذا الإطار، لا يمكن فصل الجزائر عن هذه التحولات، خاصة في ظل اعتمادها الكبير على الواردات الغذائية، وتعرضها لتقلبات الأسواق العالمية، إلى جانب التحديات البيئية مثل التغير المناخي وندرة الموارد المائية والتصحر. ورغم ما تمتلكه البلاد من إمكانات طبيعية معتبرة، إلا أن استثمارها لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق اكتفاء غذائي مستدام. ويبرز بذلك الأمن الغذائي في الجزائر كإشكالية مزدوجة تتمثل في توفر نسبي للمواد الأساسية مقابل ضعف القدرة الشرائية، مما يحول الإشكال من أزمة توفر إلى أزمة وصول.

وفي مواجهة هذه التحديات، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة مركزية لضمان الأمن الغذائي، حيث لا يقتصر على التدبير الآني للإمدادات، بل يتجاوز ذلك إلى بناء رؤية مستقبلية شاملة تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الداخلية والخارجية المؤثرة في المنظومة الغذائية. ويمثل هذا النوع من التخطيط انتقالاً من منطق الاستجابة للأزمات إلى منطق الاستباق وتحويل التهديدات إلى فرص.

انطلاقاً من ذلك، تناولت هذه الدراسة الإشكالية الآتية: كيف يمكن تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة؟ وقد اعتمدت مقاربة ثنائية شملت:

1. مقاربة نظرية تناولت مفاهيم الأزمة، وإدارة الأزمات، والأمن الغذائي، وأبعاده، إضافة إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله.

2. مقاربة تطبيقية اعتمدت على تحليل إصلاحات الدولة في مجال الأمن الغذائي، وتطبيق نموذج *SWOT* لتشخيص الوضع الغذائي في الجزائر، مع اقتراح خارطة طريق استشرافية للفترة 2025-2035.

وقد سعت الدراسة إلى تقديم إضافة علمية من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بالأمن الغذائي والتخطيط الاستراتيجي في السياق الجزائري، وإضافة عملية عبر تقديم توصيات قابلة للتطبيق لدعم صانع القرار في تعزيز قدرة الجزائر على مواجهة الأزمات الغذائية.

أولاً: اختبار الفرضيات

1. **الفرضية الرئيسية:** يفترض أن تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر يقتضي اعتماد مقارنة شمولية واستشرافية تقوم على التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتكامل السياسات الزراعية والمؤسسية، بما يضمن بناء نظام غذائي مرن ومستدام قادر على التكيف مع التحديات الراهنة والمستقبلية. مؤكدة
2. **الفرضية الأولى:** تعزى حالة عدم الاستقرار وتواتر الأزمات الغذائية في الجزائر إلى صدمات عرض هيكلية وراثتها المنظومة الإنتاجية عن فترات عدم الاستقرار التاريخي، يضاعفها خلل بنيوي قائم على ريع المحروقات، مما جعل تموين السوق الوطنية مرهونا بالقدرة التمويلية الخارجية والبورصات العالمية بدل الارتكاز على قاعدة إنتاجية محلية مستدامة. مؤكدة
3. **الفرضية الثانية:** إن التحول الإستراتيجي في السياسات الفلاحية الجزائرية نحو النظم الإنتاجية الكثيفة في الجنوب الزراعة الصحراوية المؤطرة عبر مكتب *ODAS* يمثل رافعة حقيقية لتقليص فجوة الاستيراد، غير أن كفاءة الصناديق العمومية وآليات التمويل تظل محدودة الأثر ما لم يتم فك ارتباطها بالدعم الاستهلاكي الريعي المباشر وتوجيهها نحو الاستثمار الهيكلي في التكنولوجيا الزراعية والاندماج الصناعي التحويلي. مؤكدة
4. **الفرضية الثالثة:** أحدثت الإصلاحات الهيكلية المنتهجة أثرا انعكاسيا إيجابيا على بعدي الوفرة والنفاذ الكمي مدعوما بتحسين نسب الاكتفاء الذاتي في الشعب الإستراتيجية كالحبوب والخضر، ليدخل في مفارقة بنوية مع بعدي الاستقرار والسلامة النوعية، نظرا لاستمرار عجز شعب حيوية كالألبان، وتراجع جودة النمط الاستهلاكي لقطاع العائلات نحو النشويات والسكريات، مما جعل القدرة الشرائية رهينة لمظاهر الهدر الهيكلي وضغوط التضخم المستورد. مؤكدة
5. **الفرضية الرابعة:** يتيح الاعتماد على المخرجات التحليلية لنموذج *SWOT* الانتقال بالمنظومة الغذائية الوطنية من منطق إدارة الأزمات الظرفية إلى التسيير الاستباقي المستدام، وذلك عبر تفعيل إستراتيجية علاجية *WO* تدمج المساحات الصحراوية الشاسعة والإرادة السياسية (كفرص) لمعالجة البيروقراطية وضعف سلاسل اللوجستيك البارد (كنقاط ضعف)، مما يسمح برسم خارطة طريق (2025-2030) كفيلة بتحقيق السيادة الغذائية مؤكدة.

ثانياً: نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية

- تبين أن الأزمة الغذائية ظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز نقص المواد الأساسية، لتشمل عوامل اقتصادية كالتبعية للاستيراد والتضخم وضعف الاستثمار الزراعي، وعوامل سياسية مرتبطة بالحوكمة والدعم، وأخرى اجتماعية مثل الفقر وعدم تكافؤ الدخل، إضافة إلى عوامل بيئية كالتغير المناخي ونُدرة المياه.

- أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطاراً شمولياً يتجاوز كونه أداة تقنية، إذ يهدف إلى استشراف المخاطر وبناء سيناريوهات بديلة للتعامل مع التحديات.
- أكدت الدراسة أن فاعلية أي سياسة للأمن الغذائي تتطلب تشخيصاً دقيقاً للواقع، واعتماد بدائل متعددة، وتنفيذاً مرناً، مع تقييم دوري يضمن الاستمرارية.

2. النتائج التطبيقية

- **بنوية الأزمة:** تحول الأزمات الغذائية من طابع داخلي مركّب (أمني-اجتماعي) في التسعينيات إلى صدمات تضخمية مستوردة مرتكزة بعوائد المحروقات والتقلبات العالمية.
- **التحول الإستراتيجي:** انتقال السياسة الزراعية نحو النظم الإنتاجية الكثيفة في الجنوب عبر مكتب (ODAS)، مما رفع الاكتفاء الذاتي من القمح الصلب إلى 80% عام 2024.
- **اختلال كفاءة التمويل:** ضخ ميزانيات فاقت 917 مليار دج، لكن كفاءتها تراجعت بسبب هيمنة الإعانات المباشرة (40%) مقابل ضعف تمويل الصناعات التحويلية (5%).
- **مفارقة الأمن الغذائي:** تحقيق صدارة إفريقية في الوفرة الكمية (نقص التغذية دون 2.5%)، مقابل تراجع الجودة النوعية للغذاء وبروز معضلة "التغذية المزدوجة" والسمنة.
- **المدر والفواقد الهيكلية:** تسجيل معدلات هدر حادة (250 كغ/الفرد سنوياً) تلتهم مليون طن قمح لين مستورد، وفقدان 20% من معروض الخضار والفواكه لضعف سلاسل التبريد.
- **الفجوة التكاملية والتمركز:** عجز مزمن في شعبة الألبان (استيراد 40% من الحاجيات)، يقابله فائض طحن في شعبة الحبوب، مع مخاطر تركيز سوقي عالي (مجمع واحد يسيطر على 75% من إنتاج الزيوت والسكر).
- **الخيار الإستراتيجي (2025-2030):** تبني إستراتيجية علاجية (WO) لمعالجة الضعف الداخلي باستغلال الفرص الصحراوية واللوجستية، بهدف تقليص فاتورة الاستيراد بـ 20% إلى 30% بحلول 2030.

ثالثاً: الاقتراحات

1. **على المستوى الاقتصادي الكلي:** إصلاح نظام الدعم عبر الانتقال من الدعم العام إلى الدعم الموجه للفئات الهشة، تنويع الإنتاج الزراعي وتقليل الاعتماد على الاستيراد، تعزيز سلاسل القيمة وربط الإنتاج بالصناعة التحويلية والتصدير، تحسين السياسة الأجرية وربطها بمعدلات التضخم.
2. **على مستوى الإنتاج الزراعي:** الاستثمار في الزراعة الصحراوية كخيار استراتيجي، اعتماد التقنيات الحديثة والرقمنة في الزراعة، دعم الفلاحين عبر التمويل والتكوين والتأمين الزراعي.
3. **على مستوى الصناعات الغذائية:** إنشاء أقطاب صناعية قريبة من مناطق الإنتاج، تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات التحويلية، تطوير البنية التحتية للتخزين والنقل والتبريد.

4. على مستوى الحوكمة: إنشاء مرصد وطنية لمتابعة الأمن الغذائي في الزمن الحقيقي، إدماج الأمن الغذائي ضمن منظومة الأمن القومي، تعزيز المقاربة التشاركية بين مختلف الفاعلين، توسيع الشراكات الإقليمية ضمن الفضاء الإفريقي.

رابعاً: آفاق البحث المستقبلية

1. دراسة أثر السياسات النقدية على أسعار الغذاء.
2. دور الصناعات الغذائية في تقليص التبعية.
3. الزراعة الصحراوية والأمن الغذائي.
4. الأمن الغذائي والعدالة الاجتماعية.
5. التحولات الغذائية في المجتمع الجزائري.
6. حوكمة السياسات الغذائية.
7. الأمن الغذائي والدبلوماسية الاقتصادية.
8. دراسات مقارنة مع تجارب دولية.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: الكتب

العربية:

1. أبو صالح، محمد حسين، "التخطيط الاستراتيجي القومي - منهج المستقبل"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016م.
2. أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. أسامة محمد، "البصمة المائية للإمارات العربية المتحدة: مؤشر أمن الماء والغذاء"، أي-كتب، الطبعة الأولى، لندن، 2016.
4. براهيم رباح، "الأزمة الأمنية في الجزائر وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني"، دار الهدى، الجزائر، 2006.
5. بكدي فاطمة، حمدي رباح، "الأمن الغذائي والتنمية المستدامة"، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2011.
6. بلقاسم يوسف، "دور التسهيلات المالية والهيكلية في جذب الاستثمار الفلاحي: دراسة حالة الجنوب والمضاب العليا في الجزائر"، دار الفلاح للدراسات والتنمية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.
7. بوعلام خالد، "برنامج PRCHAT: تكوين الفلاحين والمستشارين الزراعيين في الجزائر (2009-2019)"، منشورات معهد الدراسات الزراعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021.
8. جلول شرف الدين، "مستقبل الفلاحة والصناعات الغذائية في الجزائر"، منشورات إنشيلي، الطبعة الأولى، تركيا، 2023.
9. حمدان خالد وإدريس وائل، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
10. خالد سليم، "تأثير السياسات الفلاحية على القدرة الشرائية للأسر الجزائرية"، دار الحكمة الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022.
11. خلود زغود، "التنمية الريفية والأمن الغذائي في الجزائر: تأثير البرامج الفلاحية (2009-2024)"، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2023.
12. دائرة التحليل الفلاحي، "قانون التوجيه الفلاحي رقم 08-16 والصك التنفيذي رقم 10-326: تحليل تشريعي واستراتيجي"، دار العلم للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
13. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005.
14. السبوع محمد وآخرون، "تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية، مشروع -النير-"، مصر، 2011.
15. شوقي ناجي جواد، "المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية"، دار الحامد، الأردن، 2010.
16. صحيفة الشروق ووزارة الفلاحة الجزائرية، "تقرير حول تطور مؤشرات الإنتاج الفلاحي في الجزائر (2009-2024)"، الطبعة الأولى، الجزائر، 2024.

17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
18. الطاهري سمير، "التحول التنموي في الزراعة الجزائرية: تقييم برنامج (2008-2018) PRAR"، منشورات المركز الوطني للبحوث الزراعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019.
19. عبد الجبار محسن ذياب الكبيسي، "تحديات الأمن الغذائي في الوطن العربي خلال القرن الحادي والعشرين"، دار آمنة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2014.
20. عبد الخالق جودة، كريمة كريم، "الأمن الغذائي العربي: ثنائية الغذاء والنفط"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، ط1، قطر، 2015.
21. عبد الرحيم مرزوق وآخرون، "ترشيد استعمال المياه في الزراعة: تجربة الجزائر"، دار النشر الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2023.
22. عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
23. عبد الغفور إبراهيم أحمد، "الأمن الغذائي: مفهومه وقياسه ومتطلباته"، دار آمنة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2016.
24. عبد المجيد قدر علي، "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
25. العربي سامي، "آليات المراقبة التقنية ودورها في نجاح الزراعة الصناعية بالجنوب الجزائري: دراسة ميدانية لمكتب ODAS"، دار الإرشاد للنشر الزراعي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2024.
26. علي أسامة محمد سيد، "التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008 م.
27. فوزية غربي، "الزراعة العربية وتحديات الأمن الغذائي: حالة الجزائر"، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2010.
28. القابسي جوهر، "الإستراتيجية الوطنية للزراعة الصحراوية في الجزائر (2020-2025)"، منشورات المركز الوطني للبحوث في الزراعة والتنمية الريفية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021.
29. قشي محمد، "الجفاف والأمن الغذائي في الجزائر"، د ط، 2008.
30. لخضر قاسم، "التحولات الاجتماعية في الجزائر بعد الاستقلال"، دار المعرفة، الجزائر، 2005.
31. مجد صقر ورعد الصرن، "الإدارة الاستراتيجية"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
32. محمد بوطبة، "النتائج الصحية للأزمات الغذائية"، د ط، دار الريحان، 2015.
33. المرزوقي فاطمة، "تنمية البنى التحتية الريفية وتحفيز المشاريع الزراعية: دراسة في سياق PRAR"، دار الحكمة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2020.

34. نادية أحمد عمراني، "النظام القانوني للأمن الغذائي العالمي بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2014.

35. الهلالي الشرييني، "التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية"، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.

الأجنبية:

36. Barrett, C. B. (2020). "Food Security and Sociopolitical Stability". In Handbook of Agricultural Economics (Vol. 4, pp. 3801-3840). Elsevier.
37. Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Wiley.
38. Charles. F. Hermann, (1972). "International Crises: Insights from Behavioral Research", New York Free Press.
39. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Harper Business.
40. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2022). Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World. Jossey-Bass.
41. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing.
42. G. A. Steiner, (1979). "Strategic Planning", New York, The Free Press, Macmillan Co.
43. Hrebiniak, L. G. (2005). Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change. Pearson Prentice Hall.
44. IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). (2021). "Climate Change 2021: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects". Cambridge University Press.
45. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy (8th ed.). Pearson Education.
46. Katsioloudes, M., (2012). "Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organization". United Kingdom.
47. Kaufman, H. (2002). The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior. Resources for the Future.
48. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press, 23-25.
49. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
50. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
51. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.
52. Poister, T. H., & Streib, G. (2010). Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Theory and Practice. Jossey-Bass.
53. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
54. Sachs. Jeffery. D, (2015). "The Age of Sustainable Development", Columbia University Press, USA.

العربية:

55. أحمد عبد العظيم سالم، "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية جامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح"، كلية التربية، جامعة العريش، العدد 129، جانفي 2021.
56. الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، صندوق النقد العربي، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي، ومنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، العدد 44، أبو ظبي، 2024.
57. بن خضرة زهير، "الأمن الغذائي في الجزائر: التحديات والحلول"، مجلة القانون المقارن، المجلد 10، العدد 2، 2023.
58. بن عامر أحمد، "سوء التوزيع الجغرافي للموارد وأثره على الأمن الغذائي"، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، العدد 9، 2020.
59. بوزيان عبد العزيز، "أثر الأزمات الغذائية على الاقتصاد الجزائري"، مجلة الاقتصاد المغاربي، العدد 14، 2021.
60. بوعويمة سليمة، "أزمة الغذاء العالمية وتداعياتها على ارتفاع مستويات الفقر في الدول العربية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المركز الجامعي تيبازة، عدد 09 سبتمبر 2013.
61. تقرير دولي، "الجزائر الأولى إفريقيا في الأمن الغذائي"، شوهدي في 10-5-2026 على الموقع: <https://bit.ly/3UKLNIf>
62. جامعة الدول العربية، "التقرير السنوي لإحصاءات الزراعة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، 2020.
64. حبش وهيب، "واقع الاستهلاك الغذائي الوطني"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، 15 ديسمبر 2024.
65. خطاف ابتسام، فائزة محلب، "مؤشرات الأمن الغذائي في الجزائر"، مجلة ابن خلدون للابتكار والتنمية، المجلد 6، العدد 2، 2024.
66. سبخاوي عبد القادر الجيلاني "نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة: نماذج ميدانية لشركات عالمية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 02، 2024.
67. سفيان عكرو، "الأمن الغذائي: إشكالية تحديد المفهوم والأبعاد"، مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 2، 2022.
68. سلاطنية بالقاسم، عرعور مليكة، "معالجة تصويرية لمفهوم الامن الغذائي وابعاده"، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
69. سنكر عيسى، سردار عثمان، "تحليل مؤشرات الأمن الغذائي في إقليم كردستان العراق للمدة 2010-2020"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 78، 2023.

70. شرفه لياس، وبويطغان ليلي، "إدارة الأزمات - الأساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الحادي عشر، قسنطينة، 2018.
71. شعبان رأفت محمد إبراهيم، "أبعاد ومهددات الامن الغذائي المصري"، مجلة متخصصة في البحوث والدراسات القانونية، المجلد 17، العدد 8، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 2023.
72. صحيفة الوطن الجزائري، "مقالة بعنوان الحرب تدمر الأرياف"، عدد 27 مارس 1997.
73. الصيفي حسن نيازي، "إستراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737: دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 4، العدد 1.
74. الطيب هاشمي، جيلالي مصطفى، "الفلاحة، ما بعد برنامج التجديد الفلاحي في الجزائر 2015-2019"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 5، الجلفة، 2021.
75. عادل أحمد بنشاق، "مستقبل تحلية المياه في دول الخليج والعالم العربي"، ضمن: حتى لا يعطش الخليج: المياه والتنمية في الخليج، منتدى التنمية الخليجي، 2016.
76. عباس عبد الله الحسين، عاطف عوض علي، "منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة ودوره في أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان - نموذج مقترح-"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2019.
77. عبد الرحمان الموسوي، "منطق العنف: محاولة لفهم المأساة في الجزائر"، مجلة أبحاث دولية، عدد خاص، 2004.
78. عبد الرحمن روابح، محمد عادل قسري، "استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والآمال"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، المجلد 12، العدد 02، 2021.
79. العبوي زيد منير، "إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
80. القظامي فهد، "الطاقة الزراعية وأثرها على الأمن الغذائي في الوطن العربي"، مجلة البحوث الزراعية، 2012.
81. قهواجي أمينة، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2015.
82. لونيس فارس، "واقع الأمن الغذائي في إفريقيا: البحث في الأسباب والآثار المترتبة عنه"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 2، 2022.
83. مصنوعة أحمد، "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي التاسع، الشلف، 24-23 نوفمبر 2014.
84. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "كيف اثرت جائحة كورونا على سلاسل التوريد العالمية"، تقرير جامعة الدول العربية، 2022.

85.30- هاجر خلافة، "الأمن الغذائي بين إشكالية تعدد الضمانات وتنامي التهديدات"، دفاثر المتوسط، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2022.

86. هيثم عيسى عليوه زهران، "معالجة الأزمة الغذائية في مصر والوطن العربي"، مجلة روح القانون، كلية الحقوق، عين شمس، العدد 108، الجزء الثاني، مصر، 2023.

87. المجلس الأعلى للمحاسبة في الجزائر، "تقرير" 2001.

88. وزارة الفلاحة والتنمية الريفية-تقرير 1995.

89. وزارة الفلاحة-2022.

90. وكالة الأنباء الجزائرية، "الجزائر اعتمدت عدة استراتيجيات لتحقيق الأمن الغذائي ومواجهة آثار تغير المناخ"، أديس أبابا، 28 جويلية 2025، متاح على-12-28-07-2025-184091-<https://www.aps.dz/ar/algerie/>

49-16 اطلع عليه بتاريخ 07 ماي 2026، الساعة 04:52 صباحا.

91. البنك المركزي الجزائري، "تقرير الاقتصاد الكلي"، 1997.

الأجنبية:

92. Boin, A., & Hart, P. T. (2003). "Public Leadership in Times of Crisis". *Public Administration Review*, 63(5).
93. Clapp, J., & Helleiner, E. (2022). "International Political Economy and the Global Food Crisis". *Review of International Political Economy*, 19(2).
94. Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2001). "Strategic Planning for Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4).
95. Dobbs, M. E. (2020). "Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis". *Competition & Change*, 24(3-4).
96. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). "The Work of Leadership". *Harvard Business Review*, 75(1).
97. Henderson, D., & Yip, G. S. (2005). "The Adaptability of Strategic Plans in Response to Changing Environmental Conditions". *Strategic Management Journal*, 26(1).
98. Iftikhar Rehab, Momeni Khadijeh et Ahola, Tuomas, (2022). "Prise de décision en situation de crise lors des mégaprojets", *Revue de la gestion moderne de projet (Journal of Modern Project Management)*, vol. 10, n° 1, janvier/avril 2022, Université de Tampere, Finlande.
99. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). "Managing risks: A new framework". *Harvard Business Review*, 90(6).
100. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). "Reflections on the Balanced Scorecard". *Harvard Business Review*, 98(1).
101. Kumar, Praduman, P. K. Joshi et Pratap S. Bithal, (2009). "Demand Projections for Foodgrains in India", *Agricultural Economics Research Review*, vol. 22, juillet-décembre 2009.
102. Meghit & Diaf, (2019). "Impact of diet and food habits on Algerian consumer's health".
103. Nattrass, N., & Vally, S. (2018). "The Political Economy of the Food Crisis in Southern Africa: A View from South Africa". *African Studies Review*, 48(1).
104. Nkosi, T, & Mlambo, J. "Agricultural Productivity and Food Security in Sub-Saharan Africa". *African Economic Journal*, University of Nairobi, Kenya, (2023).

105. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). "Reframing crisis management". *Academy of Management Review*, 23(1).
106. Perera, R. (2021). "PESTEL Analysis: A Simple Framework for Strategy Development". *Journal of Business Strategy*, 42(1).
107. Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6).
108. Salah Zenkhri et autres, (2014). "Impact du plan national de développement agricole (pnda) sur les systèmes de production oasiens dans la région d'ouargla (sahara septentrional sud-est algérien)" - *Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes - Vol 7 - n°2-2014*.
109. Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). "Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention". *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1).
110. Thomaz, (2024). "Agri-food policy trends in Algeria: Selected explorations" - *New Medit - n°3-2024*.
111. Washington, Haydn; Lowe, Ian; Kopnina, Helen. (2023). "Why do society and academia ignore the scientists' warning to humanity on population", *Journal of Futures Studies*, vol. 1, 2023.
112. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (2021). "The McKinsey 7S Framework: 40 Years of Shaping Strategy and Organization Design". *Organizational Dynamics*, 50(2).
113. Wheeler, T., & von Braun, J. (2021). "Climate Change Impacts on Global Food Security". *Science*, 341(6145).

ثالثا: المذكرات والأطروحات

العربية:

114. بلقاسم براكنية، " الزراعة والتنمية في الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2014.
115. حامد عبد حمد الدليمي، " إدارة الازمات في بيئة العولمة-حالة دراسية لإعادة إعمار الفلوجة في جمهورية العراق- "، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع، جامعة *St. Clements*، 2007/2008.
116. الدجني إباد علي، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية "، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
117. زهير عماري، " تحليل اقتصادي قياسي لأهم العوامل المؤثرة على قيمة الناتج المحلي الفلاحي الجزائري خلال الفترة (1980-2009) "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014.
118. زيد الخير، ميلود، " إشكالية الجودة كمحور التنافسية: المؤسسات الصناعية الغذائية "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.

119. فوزي، عبد الرازق. "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي (حالة الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
120. مشته مريم، "معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، جامعة سطيف، الجزائر، 2019.
121. منصور مليكة، "إنتاج الحبوب في الجزائر وتحقيق الأمن الغذائي في ظل التنمية المستدامة بعد صدور قانون 19/87". أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2016/2015.
122. عائدة فوج الله، دور الزراعة في تحقيق الأمن الغذائي، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016-2017.
- رابعا: المواقع الالكترونية

العربية:

123. الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، *LES COMPTES NATIONAUX TRIMESTRIELS - 2ème*، *trimestre 2024*، متاح عبر: [الديوان الوطني للإحصائيات ONS](#)
124. رئاسة الجمهورية الجزائرية، "التزامات الرئيس"، متاح عبر: [رئاسة الجمهورية الجزائرية](#)
125. رئاسة الجمهورية الجزائرية عبر سفارة الجزائر في أبوجا، "President Tebboune: Algeria adopts several strategies for food security, climate change effects"، متاح عبر: [سفارة الجزائر في أبوجا](#)
126. منظمة الأمم المتحدة، *Feuille de route portant sur la transformation durable des systèmes alimentaires en Algérie à l'horizon 2030*، متاح عبر: [منظمة الأمم المتحدة للنظم الغذائية](#)
127. وكالة الأنباء الجزائرية (APS)، "تقرير اقتصادي"، متاح عبر: [وكالة الأنباء الجزائرية APS اقتصاد](#)
128. وكالة الأنباء الجزائرية (APS)، "الجزائر اعتمدت عدة استراتيجيات لتحقيق الأمن الغذائي ومواجهة آثار تغير المناخ"، متاح عبر: [وكالة الأنباء الجزائرية APS الجزائر](#)
129. تقرير دولي، "الجزائر الأولى إفريقيا في الأمن الغذائي"، متاح عبر: [تقرير الأمن الغذائي](#)

الأجنبية

130. Abdelhakim Moussaoui, "L'agriculture durable, levier de la sécurité alimentaire en Algérie", Available at: [OpenEdition Journals](#)
131. Algerie Presse Service, "Recensement général de l'agriculture : plus de 230.000 nouvelles exploitations agricoles", publié le 03 août 2024, Available at: [APS Economie](#)
132. Centre du commerce international, "ALGERIE - Stratégies nationale d'exportation (SNE) hors hydrocarbures - 2020-2024 Secteur agro-alimentaire", Alger, 26-27 Juin 2018.
133. CNESE, "Analyse de la sécurité alimentaire : vulnérabilité, défis et enjeux", 2022.
134. European Commission, "Knowledge Centre for Global Food and Nutrition Security. Scientific Brief: Food Security and Food Crises – 06/2023", Brussels, 2023, Available at: [Knowledge4Policy European Commission](#)

- 135.FAO (Food and Agriculture Organization), "The State of Food Insecurity in the World 2022: Economic Growth Is Necessary but Not Sufficient to Accelerate Reduction of Hunger and Malnutrition", FAO, 2022.
- 136.FAO (Food and Agriculture Organization), "The Impact of Disasters and Crises on Agriculture and Food Security 2021", Rome, FAO, 2022, Available at: [FAO CB3673EN PDF](#)
- 137.FAO (Food and Agriculture Organization), "The State of Food Security and Nutrition in the World 2023 (SOFI 2023): Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural–urban continuum", Rome, FAO, 2023, Available at: [FAO SOFI 2023](#)
- 138.FAO - North Africa, "Food Security and Drought Impacts", Report, March 1998.
- 139.FAO, "Croissance Agricole en Afrique de l'Ouest : Facteurs déterminants de marché et de politique", Chapitre 9, Rome, 2015.
- 140.Food and Agriculture Organization of the United Nations, African Union, World Food Programme, & United Nations Economic Commission for Africa, "Africa Regional Overview of Food Security and Nutrition: Statistics and Trends 2023", FAO, 2023.
- 141.Global Network Against Food Crises & Food Security Information Network (FSIN), "Rapport mondial sur les crises alimentaires 2025 : Analyse conjointe pour de meilleures décisions", 2025.
- 142.Knowledge4Policy (European Commission), "Policy Insight: COVID-19 and Global Food Systems", Brussels, 2021, Available at: [Knowledge4Policy COVID19 Food Systems](#)
- 143.Mohamed Chabane, Jean-Marc Boussard, "La production céréalière en Algérie : Des réalités d'aujourd'hui aux perspectives stratégiques de demain", HAL Open Science, 2020.
- 144.Omar BESSAOUD, "Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie", ENPARD Méditerranée, 2019.
- 145.World Bank, "Rising Food and Fuel Prices: Addressing the Risks to Future Generations", Washington D.C., 2008, Available at: [World Bank Documents and Reports](#)