



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 - لونيبي علي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات الغذائية في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

غردى محمد

إعداد الطالبة:

سراج فلة

السنة الجامعية: 2025/2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 - لونيبي علي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات الغذائية في الجزائر

اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

غردى محمد

إعداد الطالبة:

سراج فلة

أمام اللجنة المشكلة من:

أ. براق عيسى	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ. غردى محمد	أستاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
أ. بركان أنيسة	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
أ. زيدان زهية	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
أ. رميى عبد الوهاب	أستاذ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
أ. خليل عبد القادر	أستاذ	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026



ن والقلم وما يسطرون



شكر وعرفان

إن حقيقة الشكر أن يفرح الفرد بالمنعم لا بالنعم

ويتجلى ذلك في قواه عز وجل في الآية السابعة من سورة إبراهيم: ((وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ))

فأول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو الواحد القهار الله ري.

فالحمد لله نحمده حمداً طيباً مباركاً فيه قبل الرضا، ونعترف اعترفا متواضعا بنعمه علينا ومن بينها أن وفقنا لإعداد عملنا المتواضع هذا، وصل اللهم وسلم على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه بإحسان ليوم الدين.

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا من كان سنداً حقيقياً في انجاز هذا العمل، إلى من كان لهم قدم السبق في ركب العلم والتعليم، إليكم يا من بذلتم ولم تنتظروا الشاء اساتذة دفعتي دون استثناء كل باسمه ومقامه.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، ونخص هنا بالشكر الدكتور المشرف: "غردي محمد" الذي مد لي يد العون لإنهاء هذه الأطروحة بالشكل اللائق، وكذا أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

الى طاقم جامعة البليدة 2-لوني سي علي-على الارشاد والمساعدة

كل الشكر والتقدير



إهداء

" كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

لا يجوز أن نبدأ الشكر بعدا الله فالحمد لله نحمده كثيرا ونشكره بكرة واصيلا وهو من قال في كتابه العزيز

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ العلق: (1)

لرسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين ومن واله بإحسان ليوم الدين

إلى زوجي الغالي

إلى ولدي مهجة قلبي

إلى عائلتي

الى كل اساتذة دفعتي في جامعة البليدة 2 كل باسمه ومقامه هم من مدوا لي يد العون دون تردد وسبقت أقدامهم لفعل الخير

يقال ضيف الشرف يأتي أخيرا ليلفت الأنظار المؤطر والمرشد والمشرف " الأستاذ- غردي محمد"

لا تكفي عبارات الشكر لتقدير مجهوداتكم مهما حملت من امتنان فألف شكر وسلام

الى رؤسائي في العمل كل باسمه وجميل وسمه ومقامه

وأهدي في الختام هذا النجاح إلى كل من ذكره قلبي وهفا عنه قلبي كل من ساهم بحرف أو تحفيز في دفعي خطوة للأمام

في الأخير لا يسعني الا ان أقول:

" الحمد لله حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه"

سراج فلة



تبرز هذه الدراسة 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 دراسة ميدانية كمية شملت عينة مكونة من **400** مفردة موزعة بالتساوي على ولايات الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، ووهران، وذلك لرصد واقع توفر المواد الغذائية، اتجاهات الأسعار، والانطباع العام للمواطنين حول الأمن الغذائي. وقد جرى توظيف أدوات التحليل الإحصائي إلى جانب تطبيق نموذج **SWOT** لتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وصولاً إلى رسم خارطة طريق استشرافية للفترة 2025-2030.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن تفعيل التخطيط الاستراتيجي يمثل مدخلاً أساسياً لضمان الأمن الغذائي في الجزائر، من خلال تطوير سياسات أكثر شمولية واستدامة، وتنمية الصناعات الغذائية المحلية، وتقوية قدرة الدولة على مواجهة الأزمات الغذائية الراهنة والمستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأزمات الغذائية، الأمن الغذائي، الجزائر، تحليل

SWOT، السياسات العمومية، الصناعات الغذائية، الاستدامة.

Abstract

This study highlights the role of **strategic planning** in addressing food crises in Algeria, as a pivotal tool to strengthen national food security. From this perspective, strategic planning contributes to ensuring food balance by setting forward-looking visions, efficiently utilizing local resources, developing food industries, rationalizing imports, and improving the quality, safety, and sustainability of the food system, thereby enhancing the resilience of the national framework in the face of economic and environmental shocks.

To achieve the objectives of the study, a **theoretical analysis** of food crises and the concept of food security with its dimensions was conducted, alongside a **quantitative field study** involving a sample of **400 individuals equally distributed across Algiers, Setif, Ouargla, and Oran**. The aim was to assess the availability of basic food products, price trends, and citizens' general perceptions of food security. Statistical analysis tools were employed in addition to the application of the **SWOT model** to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats, leading to the formulation of a forward-looking roadmap for the period 2025–2030.

The findings revealed that activating strategic planning constitutes a fundamental approach to ensuring food security in Algeria through the development of more comprehensive and sustainable policies, the promotion of local food industries, and the reinforcement of the state's capacity to confront current and future food crises.

Keywords: Strategic planning, food crises, food security, Algeria, SWOT analysis, public policies, food industries, sustainability.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle fondamental de la **planification stratégique** dans la gestion des **crises alimentaires en Algérie**, en tant qu'outil structurel garantissant la **souveraineté alimentaire** et renforçant la **résilience du système national** face aux chocs économiques et environnementaux. Ce type de planification permet de passer d'une approche conjoncturelle à une **approche proactive**, grâce à un **diagnostic environnemental global** fondé sur le modèle **SWOT**, dont les résultats servent à élaborer des visions intégrées conciliant **production locale, industries agroalimentaires et politiques d'importation intelligente**.

Sur le plan méthodologique, l'étude combine **analyse théorique et investigation empirique**. Les concepts clés et les dimensions de la sécurité alimentaire ont été examinés parallèlement à une **étude quantitative de terrain** portant sur un échantillon de **400 individus** répartis équitablement entre **Alger, Sétif, Ouargla et Oran**. L'analyse statistique et le modèle SWOT ont été mobilisés pour identifier les **forces, faiblesses, opportunités et menaces** au sein du système alimentaire national, permettant ainsi la **construction d'une matrice stratégique nationale** pour la période **2025–2030**.

Les résultats de la recherche démontrent que l'**activation de la planification stratégique** constitue un **levier essentiel** pour renforcer la sécurité alimentaire en Algérie, notamment par l'amélioration de la **coordination entre acteurs publics et privés**, le développement des **systèmes de suivi et d'évaluation**, et l'ancrage d'une **culture de gouvernance alimentaire durable**. Par ailleurs, les résultats révèlent que l'atteinte d'une sécurité alimentaire efficace suppose la **transformation des plans nationaux en mécanismes opérationnels numériques**, fondés sur les **données et l'intelligence informationnelle**, garantissant ainsi la **flexibilité et la durabilité** du système alimentaire national face aux défis à venir.

Mots-clés : planification stratégique, crises alimentaires, sécurité alimentaire, Algérie, analyse SWOT, politiques publiques, industries agroalimentaires, durabilité.

شكر وعرفان

إهداء

ملخص

Abstract

Résumé

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

15 مقدمة

الفصل الأول:

الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

2..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة وإدارة الأزمات

2..... المطلب الأول: مفهوم الأزمة

5..... المطلب الثاني: مراحل الأزمة

11 المطلب الثالث: إدارة الأزمات

19 المبحث الثاني: ماهية الأزمة الغذائية

19 المطلب الأول: مفهوم الأزمة الغذائية

32 المطلب الثاني: آثار الأزمة الغذائية

37 المبحث الثالث: الأزمة الغذائية والأمن الغذائي

المطلب الاول: مفهوم الأمن الغذائي 37

المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد الأمن الغذائي 41

المطلب الثالث: ركائز الأمن الغذائي، مستوياته والتزامات الدولة لتحقيقه 48

الفصل الثاني:

دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

المبحث الأول: التأصيل النظري للإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي 60

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية 60

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي 71

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي والتحديات التي تواجهها 76

المبحث الثاني: مراحل بناء الخطة الإستراتيجية 91

المطلب الأول: المراحل الأساسية لوضع الخطة الإستراتيجية 91

المطلب الثاني: فريق إعداد الخطة الإستراتيجية 98

المطلب الثالث: تحديات وضع الخطة الإستراتيجية 105

المبحث الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمات الغذاء 110

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات الغذائية 111

المطلب الثاني: الإستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات الغذائية 118

المطلب الثالث: مبادئ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات 124

الجانف التطفقي

الفصل الثالث:

التشففص المفدانف لواقف التطفطف الإستراتفجف المفف لموافهة الأفزمات الفذائف فف
الجزائر

المبفث الأول: فلفلف واقف الأمن الفذائف الوطنف 129

المطلب الأول: ملامف الأفزمات الفذائف المفعاقبة فف الجزائر، مظاهرها وأسبابها 129

المطلب الثاني: فرافة فف ضوء التساؤل ففل وفوف أزمة فالفة 134

المبفث الثاني: السفسات والإصلافاا المفعناة والرؤف الاسفراففجفة المرسومة

لموافهة الأفزمات الفذائف فف الجزائر فلال الففرة المفعدة من 2000-2024. 147

المطلب الاول: النهف الإصلافي المفعبنف من الجزائر فف سفاق ففففف الأمن الفذائف

(2000-2024) 148

المطلب الثاني: ففمفة الصنافاا الفذائف المفعفة 169

المبفث الثالث: أفر الإصلافاا الفذائف المفعهة على واقف الأمن الفذائف الوطنف

..... 175

المطلب الأول: فطور القفاا الفلافي كقفاا اسفراففجف لففففف الأمن الفذائف فف

الجزائر 176

المطلب الثاني: واقف مؤشرات الأمن الفذائف فف الجزائر 189

الفصل الرابع:

ففعفل التطفطف الإستراتفجف لموافهة الأفزمات الفذائف فف الجزائر

المبفث الاول: فشففص واقف الأمن الفذائف فف الجزائر وفق فلفلف SWOT . 198

المطلب الأول: المقومات الإستراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر.....	198
المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر	208
المطلب الثالث: التهديدات الداخلية والخارجية التي تواجه تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر	212
المبحث الثاني: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر	
في إطار تحليل swot.....	218
المطلب الاول: بناء مصفوفة إستراتيجية للمتغيرات المؤثرة على الأمن الغذائي وبناء خارطة طريق استشرافية للفترة 2025-2035	219
المطلب الثاني: آليات تحقيق خارطة الطريق الاستشرافية على المستوى المحلي	226
المطلب الثالث: آليات تحقيق خارطة الطريق الاستشرافية على المستوى الإقليمي والدولي.....	235
الخاتمة.....	240
قائمة المصادر والمراجع	249
قائمة الملاحق.....	257

قائمة الاشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	ابعاد إدارة الأزمات	1-1
67	الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور يغطي مختلف الجوانب	2-1
70	مستويات الاستراتيجية	2-2
78	وصف نموذج SWOT	2-3
79	وصف نموذج القوى الخمس لبورتر Porter	2-4
81	وصف نموذج PESTEL	2-5
83	وصف نموذج بطاقة الأداء المتوازن	2-6
85	وصف نموذج أنسوف (Ansoff Matrix)	2-7
86	وصف نموذج McKinsey 7S	2-8
101	الهيكل التنظيمي للفريق	2-9
150	مجالات تدخل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية	3-1
155	المحاور الرئيسية لبرنامج فلاحية 2019	3-2
161	الأهداف الرئيسية لاستراتيجية تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر 2035-2020	3-3
163	إجراءات تنمية القطاعات الاستراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر	3-4
174	الأهداف الاستراتيجية المتضمنة في الاستراتيجية الوطنية للتصدير خارج المحروقات 2024-2020-قطاع الصناعات الغذائية.	3-5
177	تطور الإنتاج الزراعي في الجزائر 2019-2000	3-6
184	تطور اجمالي الواردات الغذائية(%)	3-7
186	تطور واردات السلع الغذائية (مليون دولار أمريكي)	3-8
190	تطور مؤشر التوافر في الغذاء	3-9
191	مؤشر إمكانية الوصول للغذاء	3-10
191	تطور مؤشر جودة وسلامة الغذاء	3-11
192	تطور مؤشر GFSI	3-12
220	مصفوفة استراتيجية للمتغيرات المؤثرة على الأمن الغذائي في الجزائر حسب نموذج SWOT	4-1

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	مراحل الأزمة	1-1
132	درجة مؤشر توفر الغذاء في الجزائر بين عام 2019-2020	3-1
136	التوزيع الإحصائي للعينة	3-2
138	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	3-3
139	وفرة المواد الغذائية الأساسية	3-4
142	الانطباع العام عن الوفرة والأسعار	3-5
144	كيفية الحساب لفقره الخبز متوفر دائما	3-6
158	تطور قيمة التمويلات المقدمة من صناديق الدعم المختلفة لتطوير القطاع الزراعي.	3-7
171	مكونات قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر	3-8
179	تطور مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الوطني الخام 2000-2022	3-9
187	تطور تكاليف الواردات الفلاحية (مليار دولار)	3-10
223	خارطة الطريق 2025-2030 (Roadmap)	4-1

مقدمة

مقدمة:

تمهيد:

يُعدّ موضوع الأمن الغذائي والأزمة الغذائية من القضايا الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد على الصعيدين الوطني والدولي، نظراً لارتباطهما الوثيق بالاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للدول. وفي هذا السياق، يشكّل تحليل الوضعية الغذائية في الجزائر بشكل عام، بالاعتماد على المعطيات الاقتصادية والاجتماعية الحالية، مدخلاً مهماً لفهم طبيعة التحديات التي تواجه المنظومة الغذائية الوطنية. وتشير بعض المؤشرات إلى وجود صعوبات مرتبطة بتوازن الإنتاج المحلي مع الطلب المتزايد على المواد الغذائية، إضافة إلى تأثير عوامل اقتصادية خارجية قد تؤثر في قدرة السوق المحلية على الاستجابة لهذه المتغيرات.

فالتحولات التي شهدتها الأسواق العالمية خلال السنوات الأخيرة، لا سيما تقلبات أسعار المواد الغذائية الأساسية وارتفاع تكاليف الاستيراد، أسهمت في تعقيد المشهد الغذائي في العديد من الدول، ومن بينها الجزائر. وقد برزت هذه التحديات بشكل أوضح خلال فترة جائحة كوفيد-19، التي كشفت عن درجة الترابط والتأثر المتبادل بين الاقتصاديات الوطنية وسلاسل الإمداد العالمية. وفي الوقت ذاته، يطرح أداء القطاع الفلاحي المحلي مجموعة من التساؤلات المتعلقة بمدى قدرته على مواكبة الطلب الداخلي، في ظل تحديات تتعلق بتطوير وسائل الإنتاج، وتحسين استغلال الموارد الطبيعية، وتعزيز ديناميكية الاستثمار في المجال الزراعي.

وعلى الرغم من وجود توجهات وسياسات معلنة في مجال دعم الأمن الغذائي ومواجهة الأزمات الغذائية، إلا أن تقييم مدى فعاليتها يظل موضوعاً للنقاش والتحليل الأكاديمي، خاصة فيما يتعلق بآليات التنفيذ والمتابعة، ومدى انسجام التدخلات الظرفية مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي طويل

مقدمة:

المدى. كما أن احتمال غياب تقييمات دورية شاملة لنتائج السياسات الغذائية قد يحدّ من إمكانية الوقوف بدقة على مواطن القوة والقصور في هذه السياسات، الأمر الذي يجعل دراسة هذه المسألة ذات أهمية علمية وعملية في آن واحد.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية اعتماد مقاربات تحليلية واستشرافية لفهم طبيعة التحديات التي تواجه المنظومة الغذائية الوطنية، وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، واستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل تحليل **SWOT** لتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات، إضافة إلى توظيف أدوات الاستشراف لاستكشاف السيناريوهات المستقبلية المحتملة. فمفهوم الأمن الغذائي في الأدبيات الحديثة لا يقتصر على توفر الغذاء فحسب، بل يشمل أيضاً إمكانية الوصول إليه بشكل مستقر وعادل، واستدامة إنتاجه، وضمان جودة استخدامه، وما يتبعه من التمكن من مواجهة الأزمات الغذائية المحتملة.

ومن هذا المنطلق، فإن معالجة التحديات المرتبطة بالأمن الغذائي والاختلالات التي قد تؤدي لحدوث أزمة غذائية، تتطلب مقارنة متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية. فتعزيز الإنتاج المحلي، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ودعم الفئات الاجتماعية الأكثر تأثراً بتقلبات الأسواق، إلى جانب التوجه نحو ممارسات زراعية أكثر استدامة، كلها عناصر يمكن أن تسهم في تطوير منظومة غذائية أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة.

كذلك، فإن بناء منظومة غذائية وطنية أكثر استقراراً ومرونة يستلزم مواصلة تطوير السياسات الزراعية والغذائية، وتشجيع الاستثمار في القطاع الفلاحي، ودعم البحث العلمي في مجالات الإنتاج الغذائي والتكنولوجيا الزراعية، إلى جانب تعزيز آليات الحوكمة والمتابعة لضمان فعالية التدخلات

مقدمة:

العمومية. وتبرز في هذا السياق أهمية الاستفادة من التجارب الدولية التي نجحت في تعزيز أمنها الغذائي وتحدي أي أزمة غذائية ممكنة من خلال تبني مقاربات استراتيجية متكاملة تربط بين السياسات الزراعية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وعليه، فدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الأمن الغذائي في الجزائر ومواجهة الأزمات الغذائية المحتملة الحدوث تمثل مجالاً مهماً للبحث العلمي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية التي يشهدها العالم اليوم. كما أن تحليل مدى قدرة السياسات والاستراتيجيات المعتمدة على الاستجابة لهذه التحديات يمكن أن يساهم في تقديم رؤى علمية تساعد على تطوير مقاربات أكثر فعالية في إدارة القضايا المرتبطة بالأمن الغذائي مستقبلاً.

بناءً عليه، فإن تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مجال الأمن الغذائي بالجزائر لم يعد مجرد خيار تنموي، بل أصبح ضرورة وجودية وهيكلية تفرضها التحولات الإقليمية والدولية، وتستدعي استجابة مؤسساتية عاجلة وفعالة تعيد رسم خريطة السياسات الغذائية الوطنية في أفق استراتيجي واضح.

أولاً: إشكالية الدراسة:

إن إدارة الأزمات، بمختلف أنواعها، تقتضي تبني استراتيجيات مدروسة، إما لتفاديها قبل حدوثها أو لاحتوائها والحد من تداعياتها بعد وقوعها، وفق منطق استباقي وتخطيطي تتبناه الدول المتقدمة في مختلف القطاعات، لا سيما في مجال الأمن الغذائي، بالنظر إلى حساسيته وارتباطه الوثيق بالاستقرار العام للمجتمع في أي دولة. وفي هذا الإطار، يمكن القول أن الجزائر تملك تصورات استراتيجية معلنة في هذا المجال، غير أن التحدي الأكبر يكمن في ضعف فعالية هذه التصورات

مقدمة:

على أرض الواقع، مما أنتج مناخا خصبا لنشوء ارهاصات أزمة غذائية - متعددة الأبعاد - يمكن أن تتفاقم عامًا بعد عام، متأثرة بعوامل اقتصادية، ديموغرافية، مناخية، وهيكلية. إن هذا الواقع يفرض ضرورة عملية ومؤسسية للوقوف عند جدوى التخطيط الاستراتيجي المعتمد حاليًا، وتقييم مدى قدرته على الاستجابة للتحديات الراهنة والمستقبلية، ومعرفة أوجه القصور في السياسات المعتمدة، وآليات تطويرها بالشكل الذي يضمن التحكم في أسباب الأزمة وتقليل أضرارها إن وجدت، مع بناء منظومة غذائية وطنية مرنة ومستدامة. وعلى ضوء ما سلف ذكره تتبلور الاشكالية التالية:

"كيف يمكن تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في

الجزائر في ظل التحديات الراهنة؟"

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

بناءا على التساؤل الرئيسي، يمكن طرح جملة من الاسئلة الفرعية نوردها فيما يلي:

1. إلى أي مدى يتيح التكامل بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وآليات إدارة الأزمات الغذائية بناء نموذج نظري شامل يفسر القدرة المؤسسية على الاستجابة الوقائية والاستباقية للأزمات الغذائية؟
2. كيف يمكن اعتماد ووضع التخطيط الاستراتيجي بحيث يسهم في تحسين قدرة المنظومة الغذائية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الأمن الغذائي، والحد من آثار الأزمات الغذائية المحتملة؛

مقدمة:

3. كيف يُمكن قراءة الأزمة الغذائية في الجزائر من خلال تفاعلات الإنتاج المحلي، والسياسات الزراعية، والتحديات الهيكلية في تحقيق الأمن الغذائي، وما مدى تأثير هذه المتغيرات في تشكيل ملامح الفجوة الغذائية المعاصرة؟

4. كيف يمكن تحويل نتائج تحليل SWOT إلى أدوات تخطيط استراتيجي فعّالة تمكّن من بناء رؤية استشرافية متكاملة لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر على المستويين الوطني والإقليمي، وتعزيز قدرة النظام الغذائي على الصمود والاستدامة في أفق 2035؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي وما يتضمنه من أسئلة فرعية، ارتأينا طرح الفرضيات التالية، والتي تعتبر منطلقا لدراستنا:

الفرضية الرئيسية: يُفترض 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.

1. أن دمج مبادئ التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الغذائية يعزز القدرة المؤسسية على التوقع والاستجابة الفعّالة للأزمات؛

مقدمة:

2. يُفترض أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي القائم على تحليل المعطيات الاقتصادية والإنتاجية، وربط السياسات الزراعية بآليات المتابعة والتقييم المستمر، يسهم في تحسين قدرة المنظومة الغذائية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية والحد من آثار الأزمات الغذائية المحتملة؛
3. يُفترض أن الجزائر تمتلك تصورات استراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي على المدى المتوسط، لكن تفعيلها يحتاج إلى إرادة كبيرة لتحقيقها على أرض الواقع قصد تفادي الأزمات الغذائية المحتملة الحدوث؛
4. يُفترض أن توظيف تحليل SWOT يمكن من صياغة خارطة طريق استراتيجية مستدامة لمواجهة الأزمات الغذائية وتعزيز الأمن الغذائي الوطني.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والمتعلق بأحد أهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه الجزائر في المرحلة الراهنة، ألا وهو الأمن الغذائي وكيفية مواجهة الأزمات الغذائية المحتملة الحدوث، 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 لمجرد احتواء الأزمة، بل لبناء سيادة غذائية وطنية قائمة على أسس مستدامة.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة مستويات متكاملة.

مقدمة:

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 والمؤسساتي: 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.

إن هذه الدراسة، بما تقدمه من تحليل علمي واستشراف استراتيجي، تمثل مساهمة نوعية في فتح نقاش جاد حول أزمة الغذاء في الجزائر، وتدعو إلى الانتقال من منطق التسيير التقليدي إلى منطق التخطيط السيادي المبني على المعطيات، الكفاءة، والحوكمة الرشيدة.

خامسًا: أهداف 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 البنيوية والظرفية

مقدمة:

المؤثرة فيها، واستكشاف آفاق التدخل العملي والهيكل لضمان تحقيق الأمن الغذائي الوطني. ويمكن

تلخيص الأهداف الرئيسية والفرعية لهذه الدراسة كما يلي:

✓ تحليل مظاهر وأبعاد الأزمة الغذائية في الجزائر: عبر تشخيص المؤشرات الكمية والنوعية

المرتبطة بالإنتاج والاستهلاك والاستيراد، والقدرة الشرائية، والعدالة في التوزيع الغذائي.

✓ تحديد الأسباب العميقة والمباشرة التي تقف وراء تفاقم الأزمة الغذائية: سواء ما تعلق منها

بالسياسات العمومية، أو التحديات الاقتصادية والبيئية والديموغرافية.

✓ تقييم فعالية السياسات والاستراتيجيات الوطنية المنتهجة في مجال الأمن الغذائي: ومدى

انسجامها مع مقتضيات التخطيط الاستراتيجي الحديث، ومعايير الاستدامة والسيادة الغذائية.

✓ تسليط الضوء على الإطار النظري والتطبيقي للتخطيط الاستراتيجي: كآلية لإدارة الأزمات

القطاعية، مع التركيز على أدواته ومراحله ومؤشرات نجاحه في السياق الغذائي.

✓ اقتراح بدائل استراتيجية وخارطة طريق عملية: من شأنها تمكين الدولة الجزائرية من تطوير

منظومة غذائية مرنة وفعالة، قادرة على التكيف مع التحديات المستجدة محليًا ودوليًا.

✓ 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.

مقدمة:

سادسا: منهج الدراسة:

نظراً للطبيعة المركبة والمتعددة الأبعاد للإشكالية التي تتناولها هذه الدراسة، والتي تمزج بين التحليل الاستراتيجي للآزمات، وتقييم السياسات العمومية، واقتراح البدائل، فقد ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار الأكثر ملاءمة لبلوغ أهداف البحث. ويستخدم 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 المنهج الاستقرائي والمنهج الكمي الذي يعتمد على الأرقام والاحصاء، أين تم استخدام الاستبيان كأداة لتقصي وجود أزمة غذائية أم لا في الجزائر، وأيضاً الاعتماد على مقارنة دراسة الحالة باعتبار أن الجزائر تشكل نموذجاً واقعياً يمكن من خلاله استكشاف إشكالية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأمن 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 الآزمات، وكذلك على موضوع محدد في مجال الآزمات وهو

مقدمة:

الازمات الغذائية، وذلك للتمكن من حصر ابعادها واسبابها، ومن ثم التنبؤ بالخطّة الاستراتيجية الملائمة لمواجهتها.

2. الحدود المكانية: تركز الدراسة على الحالة الجزائرية دون التوسع في دراسة مقارنة معمّقة مع تجارب دولية، باستثناء الإشارات السياقية لبعض النماذج المرجعية ذات الصلة، وذلك حفاظاً على تركيز التحليل واستجابته لخصوصية البيئة الوطنية.

3. الحدود الزمنية: في هذه الدراسة تم اعتماد الفترة ما بين (2000-2025) لدراسة وضعية الأمن الغذائي الحالية ومؤشراتها، وكذا دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الدولة ومدى فعاليتها للحؤول دون حدوث أزمة غذائية او التقليل من آثارها.

ثامنا: الدراسات السابقة:

إن تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية يقتضي الرجوع إلى الأطر النظرية والتطبيقية التي سبق أن عالجت هذه الإشكالية أو بعض جوانبها، سواء في السياق الجزائري أو على المستوى الدولي. فالدراسات السابقة تشكل مرجعية أساسية لفهم المسارات البحثية التي تناولت العلاقة بين التخطيط والسياسات الغذائية، كما تتيح رصد الفجوات المعرفية، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الحقل المعرفي العام.

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

مقدمة:

الدراسة الأولى:

*Belgaid Lynda ,Ouchalal Houria,(2024),**“Food Security, a Geostrategic Issue for Algeria”**, International Journal Of Economic Perspectives, Vol18 No5,Turkey :*

تناولت هذه الدراسة الأمن الغذائي في الجزائر من زاوية جيوسياسية، حيث ركزت على درجة اعتماد الجزائر على الأسواق الخارجية في توفير المنتجات الغذائية الأساسية، وعلى تأثير هذا الاعتماد في مكانة الدولة الجيوسياسية وقدرتها على تحقيق السيادة الغذائية. كما ناقشت العلاقة بين الموارد الاقتصادية، خاصة عائدات النفط والغاز، وقدررة الدولة على تأمين احتياجاتها الغذائية.

الدراسة الثانية:

*Berber Noureddine, Mekarssi Lemya et Boughari Fatma Zohra, (2024) **“Determinants of Food Security in Algeria in Light of Climate Change: Analytical Econometric Study for the Period 1990-2021”**,The Journal of Contemporary Issues in Business and Government,Vol30,No 1 :*

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في الأمن الغذائي في الجزائر في ظل التغيرات المناخية، باستخدام نموذج اقتصادي قياسي (ARDL) خلال الفترة 1990-2021. وقد أظهرت النتائج أن التغيرات المناخية، خاصة تراجع التساقطات المطرية، تؤثر على الإنتاج الزراعي وعلى تحقيق الأمن الغذائي، مما يستدعي تعزيز سياسات إدارة الموارد المائية والاستثمار في القطاع الزراعي.

الدراسة الثالثة:

*شوقي حفياني وعبد الكريم كيبش (2021): بعنوان **“الأمن الغذائي العالمي ما بعد جائحة كوفيد-19”**، نُشر في المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 05، جامعة قسنطينة 3. هدفت*

مقدمة:

هذه الدراسة إلى وضع تصورات مستقبلية لحالة الأمن الغذائي العالمي بعد جائحة كوفيد-19، حيث بينت أنه خلافاً 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 الرابعة:

Ali Daoudi et Amel Bouzid (2020): intitulée " La sécurité alimentaire de l'Algérie à l'épreuve de la pandémie de la Covid-19 ", publiée dans la revue Les Cahiers du CREAD, volume 36, numéro 03:

اعتمدت هذه الدراسة على تحليل تأثير أزمة كوفيد-19 على الأمن الغذائي في الجزائر كحالة وطنية ضمن السياق العالمي، وقد أظهرت أن الأزمة أثرت بعمق على عاملين رئيسيين: المالية العامة وسوق الغذاء العالمي. كما أبرزت الدراسة مجالات الخطر التي تفاقمت بسبب الجائحة، من بينها الطلب المحلي، وإنتاج الغذاء الوطني، وسلاسل الإمداد، والواردات، مما أدى إلى تقليص قدرة المستهلك على الوصول إلى المواد الغذائية.

الدراسة الخامسة:

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

مقدمة:

المرتكزات الأساسية لتحقيق الأمن الغذائي، خاصة في ظل تزايد الحاجيات الغذائية للمجتمع الجزائري، وأوصت بضرورة تثمين نقاط قوة القطاع الزراعي واستغلال الفرص المتاحة فيه.

الدراسة السادسة:

علي بوخالفة (2019): بعنوان "المشكلة الغذائية في الجزائر بين التبعية ورهانات تحقيق الأمن الغذائي"، نُشرت 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 ومتناسك.

الدراسة السابعة:

علي مكيد وفريدة بن عياد (2018): بعنوان "واقع الأمن الغذائي الجزائري في ظل مؤشرات الأمن الغذائي العالمي"، أنجزت 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.

مقدمة:

الدراسة الثامنة:

مزلف سعاد وشليحي الطاهر (2016): بعنوان "نحو استراتيجية اقتصادية متكاملة للأمن الغذائي في الجزائر"، نُشرت في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة الجلفة. ناقشت الدراسة مرتكزات 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 يُحتم بناء نموذج اقتصادي مرن ومتفاعل مع التحولات الإقليمية والدولية، عبر إعادة هيكلة القطاع الزراعي وتقويته كمصدر أولي للأمن الغذائي.

الدراسة التاسعة:

بعوينة سليمة (2013): بعنوان "أزمة الغذاء العالمية وتداعياتها على ارتفاع مستويات الفقر في الدول العربية"، نُشرت 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 تُعيد الاعتبار لسياسات غذائية عادلة وفعالة.

الفجوة العلمية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الأمن الغذائي في الجزائر من زوايا مختلفة – اقتصادية، زراعية، أو اجتماعية – إلا أن القراءة التحليلية للأدبيات تظهر غيابا نسبيا لمقاربة شاملة

مقدمة:

ترتبط بين التخطيط الاستراتيجي كأداة منهجية بعيدة المدى، وواقع الأزمة الغذائية متعددة الأبعاد. إذ ركزت معظم البحوث السابقة على توصيف الظاهرة، أو تحليل المؤشرات الكمية المرتبطة بالإنتاج والاستهلاك والتوريد، دون الغوص في عمق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي الحديث.

كما أن الدراسات السابقة لم تُولِ الاهتمام الكافي لتحليل أسباب الأزمات الغذائية سواء في الجزائر أو غيرها، وكذا الترابط بين السياسات القطاعية ضمن رؤية استراتيجية موحدة، مما أبقى المعالجة في نطاق تجزيئي لا يعكس تعقيد الأزمة الغذائية كإشكالية وطنية شاملة. وبالإضافة إلى ذلك، يلاحظ ضعف في تقييم السياسات العمومية القائمة، ومدى انسجامها مع التحولات الإقليمية والدولية، في ضوء المتغيرات الكبرى مثل الأزمات الصحية، وتقلبات الأسواق العالمية، والتغير المناخي.

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذا الفراغ البحثي من خلال محاولة وضع تحليل تخطيطي استراتيجي، يُعيد قراءة وضعية الأمن الغذائي وملامح الأزمة الغذائية في الجزائر بوصفها قضية تتطلب أدوات استشرافية دقيقة، ويفتح آفاقاً لاقتراح بدائل واقعية تستند إلى الكفاءة المؤسسية والسيادة الغذائية المستدامة.

تاسعا: هيكل الدراسة:

تبدأ الدراسة بتأسيس الإطار النظري لفهم طبيعة الأزمات الغذائية وأبعاد الأمن الغذائي، من خلال استعراض التعريفات الأساسية، أنواع الأزمات الاقتصادية والسياسية والبيئية والموسمية، والعوامل المؤثرة على الأمن الغذائي على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية. كما تتضمن مراجعة

مقدمة:

الأدبيات العلمية المتعلقة بالنماذج النظرية لإدارة الأزمات الغذائية، مع إبراز التجارب الدولية ومقارنتها بالواقع الجزائري لتقديم قاعدة معرفية صلبة.

بعد ذلك، تتطرق الدراسة إلى دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مبينة أهميته كأداة للتنبؤ بالمخاطر وتقليل آثارها عبر ربط التحليل البيئي الداخلي والخارجي بصنع القرار المؤسسي. وتشمل هذه الجزئية استعراض أدوات التخطيط مثل تحليل SWOT و PESTEL والتخطيط السيناريوي، مع التركيز على الاستشراف المستقبلي وقدرته على دعم السياسات الاقتصادية والاجتماعية في تحقيق الأمن الغذائي.

ثم يتم تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي المعد لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر، عبر تقييم السياسات والبرامج الوطنية، مثل خطط الأمن الغذائي والمبادرات الحكومية في مجالات التخزين والتوزيع الزراعي. ويتضمن هذا التحليل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مع إبراز الفجوات بين النظرية والتطبيق وقدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للأزمات، مستندًا إلى بيانات وإحصاءات حديثة توضح الصورة الواقعية للوضع الغذائي في الجزائر.

وأخيرًا، تتناول الدراسة سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية، من خلال اقتراح آليات عملية تشمل نظم الإنذار المبكر، تحسين التنسيق بين الجهات المعنية، وتعزيز إدارة الموارد الزراعية والغذائية. كما تشدد على أهمية الابتكار التكنولوجي والشراكات الدولية، وربط السياسات الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأمن الغذائي المستدام، مع تقديم توصيات قابلة للتنفيذ على المدى القصير والمتوسط والطويل لضمان قدرة الدولة على مواجهة الأزمات بكفاءة ومرونة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن 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 أبعادهما 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة وإدارة الأزمات

يشهد العالم اليوم تزايداً في الأزمات المعقدة التي تكشف هشاشة الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، وتُعدّ الأزمة الغذائية من أبرزها. يهدف هذا الفصل إلى تأطيرها 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 مجتمعا، حيث تمثل الأزمات تحديات حقيقية تتطلب استجابات فورية ومركزة لمعالجتها أو التخفيف من تداعياتها. وسنتناول فيما يأتي، بعض التعريفات المقدمة للأزمة بغرض الإلمام بمختلف جوانبها المفاهيمية.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

الاجتماعية. هذه التعاريف لا تختلف فقط في ألفاظها، بل تعكس أيضًا الخلفيات المعرفية والتخصصات العلمية التي ينتمي إليها أصحابها.

التعريف الأول: لتشارلز 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.

التعريف الثاني: لغولدن بريور وآخرون (Golden Pryor and others) : "الأزمة هي

سلسلة من الأحداث غير المتوقعة التي تدفع مجموعة أو فريقاً أو منظمة إلى دوامة انحذاريه سريعة، وقد تترك آثاراً طويلة الأمد إذا لم تُعالج بسرعة وفعالية وكفاءة"².

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 آنياً، بل تهديد لوجود الكيان ذاته، ما يستوجب إعادة صياغة الأولويات والموارد.

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

² 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

التعريف الثالث: لميتروف وبوتشن: عرفها على أنها "حالة تمزق، تؤثر على النظام كله، وتعيد فحص افتراضاته الأساسية، ومعتقداته الداخلية، وجوهر وجوده"¹.

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 ليطال 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 نقدية وشمولية.

التعريف الرابع: لسيغر وآخرون: الأزمة: "حدث محدد، غير متوقع، وغير روتيني يهدد أهداف المنظمة"².

يبرز هذا التعريف أربعة عناصر أساسية: خصوصية الحدث، عنصر المفاجأة، خروجه عن الروتين، وارتباطه المباشر بتهديد الأهداف. ويُحسب 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 سلف ذكره يمكن القول ان:

¹ شرفه الياس، وبويطغان ليلي، "إدارة الأزمات - الأساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الحادي عشر، قسنطينة، 2018، ص24.

² 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

الأزمة هي حالة طارئة ومركبة تتسم بتصاعد مفاجئ لتهديد يمس استقرار كيان أو منظومة، ويعجز فيها النسق العادي للسياسات والإجراءات عن الاستجابة الفعالة، مما يتطلب اتخاذ قرارات استثنائية وسريعة في ظل محدودية الوقت، نقص المعلومات، وتشابك الأسباب.

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.

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 تنتجه 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 لمرحلة الأزمة بالتفصيل موضحين خصوصية كل مرحلة.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 تترافق مع انهيار بعض الهياكل التنظيمية أو فقدان السيطرة على جزء من النظام.

¹ عبد الرحمن روابح، محمد عادل قسري، "مرجع سابق"، ص 435.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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.

خامسا: 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.

2. استخلاص الدروس والعبر.

3. إعادة بناء السمعة المؤسسية وإصلاح الثغرات البنيوية¹.

بهذا المعنى، لا يُنظر إلى اختفاء الأزمة كحدث نهائي، بل كمدخل لدورة جديدة من التعلم

التنظيمي الذي يسمح بتحسين آليات المواجهة المستقبلية.

¹ قهوجي أمينة، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 305.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

تظهر هذه القراءة أن الأزمة ليست حدثاً مفاجئاً فقط، بل هي مسار متدرج يمكن التنبؤ به من خلال رصد إشاراتته 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 وتحويل 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

نضج الأزمة	وصول الأزمة إلى قمة التعقيد والتوتر	- غياب وضوح الرؤية - تضارب الخطط الإدارية - فجوة إدراكية بين الواقع وتصور صانع القرار	قرارات متأخرة أو خاطئة تضاعف الخسائر	1. إدارة الوقت بصرامة 2. قنوات معلومات دقيقة 3. تنسيق متعدد المستويات
انفجار الأزمة	الذروة الحرجة وفشل محاولات الاحتواء	- انهيار جزئي للهياكل التنظيمية - فقدان السيطرة على أجزاء من النظام - تكاليف معالجة مرتفعة	انزلاق نحو كارثة ممتدة أو فوضى	1. قرارات جذرية وسريعة 2. إدارة أزمات صارمة 3. تدخل قيادي على أعلى المستويات
اختفاء الأزمة	انحسار تدريجي أو زوال كامل للأزمة	- تراجع الضغوط - - بقاء بعض التداعيات (أزمات فرعية أو صدمات ثقة) - تقييم شامل للأداء	بقاء آثار طويلة المدى وعدم التعلم من التجربة	1. إدارة ما بعد الأزمة 2. استخلاص الدروس 3. إعادة بناء السمعة والأنظمة

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على المراجع السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 أيضًا 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

التعريف الأول: لبيرسون وكليير (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، أدمجت فيه الأبعاد الاتصالية والإنسانية، ليصبح اليوم أداة استراتيجية أساسية لحماية المؤسسات والمجتمعات وضمان استمراريته 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 ومدرّسة تحد من الأضرار الاقتصادية والاجتماعية"².

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، والإمكانيات المؤثرة، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة.

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

² الصيفي حسن نيازي، "الاستراتيجيات الاتصالية 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها¹.

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 يحولها من مجرد استجابة آنية إلى عملية استراتيجية تهدف إلى معالجة جذور الأزمة وضمان استمرارية التعافي.

التعريف الرابع: للبتل جون ستيفن (1988) : "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"².

من خلال التعريف يتضح أن إدارة الأزمة 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 تُربك عملية اتخاذ القرار وتشوّش الأولويات، مما يستدعي إدارة واعية تعتمد على التخطيط

¹ العبوي زيد منير، "إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 21.

² عبد المجيد قدرى علي، "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 137.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 إدارة الأزمة:

تعكس الأزمة في أبعادها الجوهرية، إفلاساً إدارياً بنيوياً أو ظرفياً في آلية اتخاذ القرار¹، غالباً ما يكون ناتجاً عن خلل في الهيكلية، 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 Sachs.Jeffery. D. "The Age of Sustainable Development", Columbia University Press, USA, 2015, p. 154.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

إن ما يُميّز 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 تقضي إلا إلى إطالة أمد الأزمة، أو إنتاج أزمات فرعية أكثر تعقيداً².

من هذا المنظور، تصبح إدارة الأزمات بوصلة حوكمة رشيدة، تقوم على:

- ❖ تشخيص الازمة 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.

¹ 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، 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

وعليه: تكمن أهمية إدارة الأزمات في كونها تمثل الإطار العلمي والمنهجي الذي يحول المواجهة من ردود أفعال ارتجالية إلى استجابات استراتيجية منظمة. فهي تمكن المؤسسات من فهم طبيعة الأزمة وأسبابها وسياقاتها، ومن تصميم تدخلات دقيقة تتناسب مع إمكانياتها 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 الى ادارة علمية ذات توجهات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الازمة وتوفير المعلومات الساندة التي يركز عليها في رسم حدود الازمة، ونوضح فيما يلي خطوات إدارة الازمة.

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 النقاط 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 تغيّر السياسات الحكومية، تزايد المنافسة غير المشروعة، أو وقوع كوارث طبيعية وأحداث أمنية.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 تُحدّد 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. وتتمثل هذه المرحلة في ترميم الخسائر، إعادة تنظيم العمليات، وضمان استمرارية الأنشطة الأساسية.

¹ قهواجي أمينة، "مرجع سابق"، ص 309.

² قهواجي أمينة، "المرجع نفسه"، ص 309.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

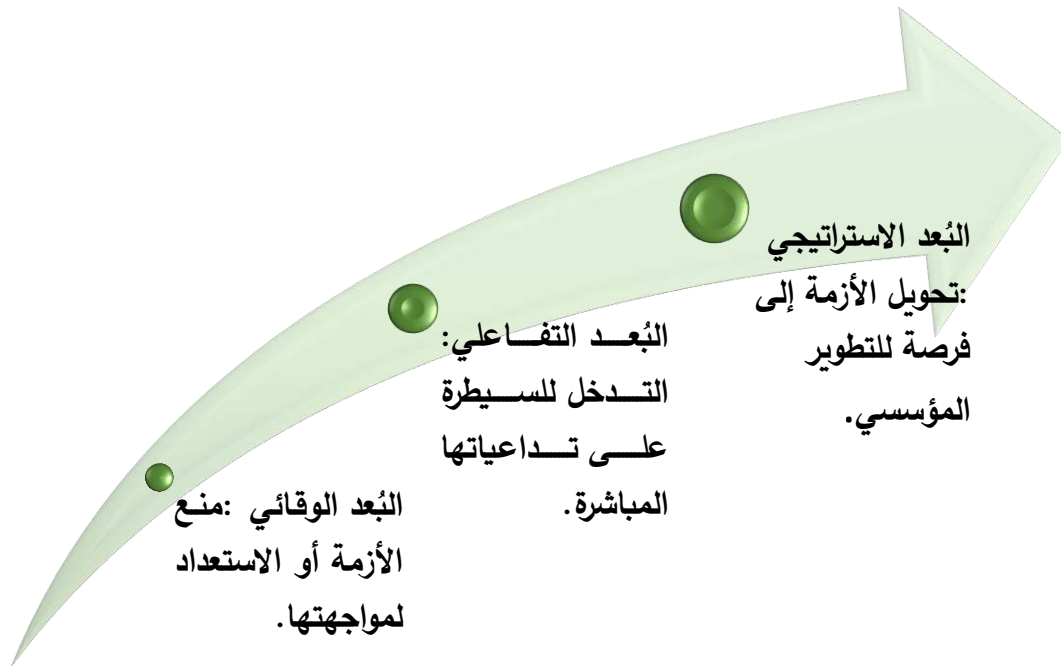
5. مرحلة التعلم

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):

الشكل (1-1): يوضح ابعاد إدارة الازمات



المصدر: من اعداد الباحثة

وبذلك، فإن الأزمة، بدل أن تكون تهديداً وجودياً للمؤسسة، تتحول إلى منعطف تعلم وتجديد

يعزز استمراريته وقدرتها التنافسية في بيئة سريعة التغير

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

المبحث الثاني: ماهية الأزمة الغذائية

تُعَدُّ الأزمة الغذائية في العقود الأخيرة من أكثر الأزمات تعقيدًا نظرًا لتشابكها مع قضايا الأمن الإنساني، التغير المناخي، والنزاعات الجيوسياسية. لم تعد تُفسَّر كعجز مؤقت في الإمداد، بل كمؤشر على اختلال هيكلي في النظام الغذائي العالمي، يتجلى في التناقض بين وفرة الإنتاج العالمي وصعوبة الوصول إلى الغذاء محليًا. 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

تُعَدُّ 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 ضعفًا. 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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.

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 الغذائية².

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

² 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 الزمن¹.

تتباين المقاربات في تعريف الأزمة الغذائية بين ثلاث رؤى رئيسية: الأولى تراها اختلالاً بين

العرض والطلب وفق المنظور الاقتصادي الكلاسيكي، وهو طرح بسيط يعتمد على مؤشرات كمية

لكنه يتجاهل العوامل المناخية والسياسية. الثانية تربطها بخلل في الأسعار وضعف إدارة الأسواق،

مبرزاً دور الحوكمة الاقتصادية في تفاقم الأزمة، رغم تركيزها المفرط على الجوانب المالية على

حساب الإنتاج. أما الثالثة فتعتبرها نتيجة لتراجع المخزونات الغذائية وزيادة الضغط على الموارد،

مبرزاً أهمية الإدارة الاستراتيجية للمخزون، لكنها بدورها تُغفل مسألة التوزيع والقدرة الشرائية.

وبالنظر 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 بنيوية تتطلب معالجة شاملة تدمج

بين أدوات الاقتصاد والسياسات العامة والاستراتيجيات البيئية والتنمية.

¹ هيثم عيسى عليوة زهران، "معالجة الأزمة الغذائية في مصر والوطن العربي"، مجلة روح القانون، كلية الحقوق،

عين شمس، العدد 108، الجزء الثاني، مصر، 2023، ص 1265.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

ثانياً: تصنيف الأزمات الغذائية وأسبابها

تُعَدُّ 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 خلال الفترة 2007-2008 إلى تداعيات جائحة كوفيد-19 والحروب الإقليمية في إفريقيا والشرق الأوسط، أنَّ 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 البنيوية، بين تلك الناتجة عن النزاعات المسلحة، أو الكوارث المناخية، أو التقلبات الاقتصادية، أو الأوبئة الصحية.

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 ثم، فإنّ دراسة أنواع وأسباب الأزمات الغذائية تمثل مدخلاً

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

أساسياً لفهم ديناميكية 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 الأزمات الغذائية

تُعدّ أزمات الغذاء من أكثر الظواهر تعقيداً في مجال الأمن الغذائي، نظراً لارتباطها 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.

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>

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

- أزمة غذائية خطيرة: تتضمن نقصاً غذائياً حاداً أو ارتفاعاً كبيراً في أسعار الغذاء أو في

تكلفة الوصول إليه، الأمر الذي يؤثر 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، وانهيار في سُبل 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.

❖ 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 تُعطّل الإنتاج الزراعي، وتدمّر البنى

التحتية الغذائية، وترهق نظم التوزيع، وتتسبب 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

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/cc3017en>

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

- **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 والمائي¹.
- **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 والمضاربة².
- **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 تقلّ الأمن الغذائي وإلى مستويات حادة من الانعدام³.

ثالثاً: أسباب الأزمة 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

¹ 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>

² 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>

³ 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

تتقاطع لتنتج هشاشة هيكلية في النظام الغذائي. تتداخل الأسباب الهيكلية طويلة المدى مثل التغير المناخي، وضعف السياسات الزراعية، والتفاوتات الاجتماعية مع الأسباب الظرفية كالنزاعات والصدمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية، لتشكل 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:

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 "مُضاعفًا هيكليًا" للآزمات الأخرى: فهي تضعف قدرة الدول على الاستثمار في التكيف مع المناخ، وتقوّض هشاشة الاقتصاد أمام الصدمات المالية. وهذا يفسر

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

لماذا تتصدر مناطق الصراع – مثل السودان، فلسطين، سوريا، واليمن – قوائم الدول الأكثر عرضة لانعدام الأمن الغذائي¹.

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.²

لكن الأثر الأعظم للمناخ يتجسد في كونه محركًا طويل الأمد للأزمات: فهو يغير 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.³

¹Global Network, "op. cit", p12.

²Global Network. Ibid., p12.

³Global Network. Ibid., p12.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

3. الأزمات الاقتصادية: القدرة الشرائية بين التآكل والعجز

تُظهر 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 أمدھا. فبلد يعيش نزاعًا مسلحًا، ويعاني في الوقت نفسه من موجات جفاف أو فيضانات، سيكون أكثر عرضة لانهايار شامل في قطاعه الزراعي وموارده المالية¹. ويؤدي هذا الوضع إلى "حلقة مفرغة":

¹ Global Network, "op. cit" ., p12.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

❖ 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.

بهذا المعنى، لا يمكن معالجة الأزمة من خلال مقاربة قطاعية أو مؤقتة، لأنها نتاج منظومة عالمية مترابطة. كل تدخل جزئي أو محدود الأفق سرعان ما يصطدم بعقدة أخرى في السلسلة. إن كسر الحلقة المفرغة يمرّ عبر رؤية شمولية تربط بين السلام، المناخ، والعدالة الاقتصادية، وتعيد بناء النظام الغذائي العالمي على أسس السيادة الغذائية والاستدامة بدل الارتهان للأسواق والظروف الطارئة.

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.

رابعاً: المسببات البنيوية للأزمة الغذائية

رغم أن الأزمات الغذائية تبدو وكأنها تتفجر 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 الأحفائي. 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 تحول 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

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

من السياقات ليس ناتجًا عن ندرة المحاصيل، بل عن رهانات مالية تحوّل الغذاء إلى أداة ربح ومضاربة داخل اقتصاد افتراضي منفصل عن حاجات الإنسان الأساسية¹.

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 الغذائية².

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 معقدة³.

وعليه فإن: إن الأزمة الغذائية ليست حدثًا طارئًا، بل مخرجات متراكمة لاختلالات بنيوية في النظام الاقتصادي العالمي. وهي مرآة لفشل الحوكمة الغذائية الدولية في تحقيق توازن بين الإنتاج

¹ القطامي فهد، "مرجع سابق"، ص 59

² القطامي فهد، "نفس المرجع"، ص 62

³ بوعويّنة 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

والاستهلاك، وبين منطق السوق وحق الإنسان في الغذاء. لذلك، فإن تجاوزها يتطلب تحولاً جذرياً من الاستجابة الظرفية إلى التخطيط الهيكلي، يقوم على العدالة الغذائية والسيادة الوطنية على الموارد.

المطلب الثاني: آثار الأزمة 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.

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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 ويحد من النمو المستدام.

إنَّ 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.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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

الأخطر من ذلك أن 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 ويعمق الفجوة بين الأجيال. كما يؤدي إلى انتشار الفقر المتوارث، إذ تنتقل معاناة الجوع وسوء التغذية من الآباء إلى الأبناء، فتتكسر 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

المستقبل. 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 وجودة حياة تمس البنية الجسدية والاجتماعية للأفراد. فهي تُنتج 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، "مرجع سابق"، ص 653.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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.

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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 كالنزاعات والهشاشة المؤسسية، والاقتصادية المرتبطة بالأسعار والأسواق العالمية، إضافةً إلى أسباب كامنة مثل السياسات الحمائية والتحويل إلى الوقود الأحيائي 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.

المبحث الثالث: الأزمة 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 تعرقل سلاسل الإمداد. لم تعد هذه الأزمة مجرد نقص مؤقت في الغذاء، بل تشكل تهديدًا مباشرًا 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 الأول: 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

ضمان الوصول المستمر إلى غذاء مغذٍ وآمن، قادر على تلبية الاحتياجات الأساسية للصحة والنمو والنشاط البدني. ويتعلق الأمر أيضًا 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 الأمن 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 أيضًا على أنه قدرة المجتمع على

توفير مستوى مناسب من الغذاء لأفراده ضمن حدود دخولهم المتاحة، مع ضمان الكفاءة الغذائية خصوصًا لأولئك الذين لا يستطيعون تأمين غذائهم من خلال دخلهم الخاص².

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 آمنة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2016، ص. 15.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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

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

يُبرز 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. يركّز هذا التصور على البعد الجيوسياسي والسيادي للأمن الغذائي، ويعكس أن الاستقلال الغذائي أداة للسيادة الوطنية².

¹ لنادية أحمد عمراني، "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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 أمكن¹.

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 للحدود².

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 عبد الخالق جودة، كريمة كريم، "الأمن الغذائي العربي: ثنائية الغذاء والنفط"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، ط1، قطر، 2015، ص. 33.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد الأمن الغذائي

يشكل 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

- ❖ 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.
- ❖ 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.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

❖ 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 النقرم والهزال عند الأطفال كمؤشرات حساسة على سوء التغذية.

❖ فقر الدم عند النساء، بما يحمله من انعكاسات على الصحة العامة والتنمية البشرية.

5. مؤشرات الاستقرار

تركّز 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 يشكّل شرطاً لفعالية السياسات الغذائية.

¹ خطاب ابتسام، فائزة محلب، "مرجع سابق"، ص ص 86-87.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

❖ تقلبات الإنتاج الغذائي (مقاسة بالنواتج الزراعي للفرد أو بالسعرات الحرارية اليومية)

❖ تقلبات الإمداد الغذائي على مستوى السلة الغذائية¹.

ثانياً: أبعاد الأمن الغذائي

يتضح من التصنيف السابق أنّ الأمن الغذائي لا يمكن اختزاله في وفرة الغذاء فحسب، بل هو منظومة مترابطة تشمل البُعد الكمي (الإنتاجية والإمدادات)، والبُعد الاقتصادي (القدرة الشرائية والتوزيع)، والبُعد الصحي (التغذية السليمة والاستفادة الفسيولوجية)، والبُعد 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 المتاحة².

¹ خطاف ابتسام، فائزة محلب، "مرجع سابق"، ص 87.

² سلاطنية بالقاسم، عرعور مليكة، "معالجة تصويرية لمفهوم الأمن الغذائي وابعاده"، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

كما أن 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.¹ بالتالي، فإن التحدي الديمغرافي لا يقتصر فقط على عدد السكان، بل يشمل أيضا 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 أن تأثير البعد الديمغرافي بالزيادة النوعية أو بالزيادة الكمية له تأثير غير محدود في الأمن الغذائي.

2. البعد الاقتصادي:

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

¹ 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 أفرادها وفئاته وجماعاته 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

¹ شعبان رأفت محمد إبراهيم، "مرجع سابق"، ص 2302.

² سلاطينة بالقاسم، عرعور مليكة، "مرجع سابق"، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

النقص الغذائي أو المجاعة، لذا فإن التكامل السببي بين ما تسهم به الدولة من يد عاملة و رأس مال للقطاع الزراعي باعتبارهما أبعادا 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، ويتحقق 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 المصيرية و في طرق تنفيذها ومتابعتها كلما استدعى ذلك الوضع السياسي الراهن للبلاد والعلاقات الدولية الخارجية، والأهم في قضية الأمن الغذائي أن يكون للدولة المتبنية 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 بحب 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

الثقافة الغذائية والتقدير المجتمعي للعمل الزراعي يحدّ 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 الأمن 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 الابعاد 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 تُعزز 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.

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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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، وتنوع مصادر الاستيراد، وتعزيز التكامل الإقليمي والدولي. فالاستقرار ليس محلياً فقط، بل هو وظيفة النظام العالمي للتجارة والأمن الغذائي¹.

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.

¹Washington Haydn, Lowe Ian Kopnina, Helen, Ibid. p.2

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

❖ 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

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

❖ قد تُهدر 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 يُعنى بالتربية الغذائية، وتحسين سلوكيات الاستهلاك، وضمان الحد الأدنى من السرعات الحرارية (2500 سعرة للفرد يومياً)، بما يضمن الصحة العامة والإنتاجية¹.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

ثانياً: مستويات الأمن الغذائي

ان مستويات الامن الغذائي المتباينة التي تعكس طبيعة المقاربة التي تتبناها الدول. فهناك مستوى يُنظر 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. ويأتي 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 سيادية ويُجنّبها التبعية للأسواق الخارجية، خصوصًا 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

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 مكلفًا 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. ويُعدّ 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 يُتيح للدول بناء تحالفات إقليمية (كما في الاتحاد الأوروبي أو مجلس التعاون الخليجي) لخلق سوق غذائية مشتركة تضمن قدرًا أكبر من الاستقرار.²

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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

3. الأمن الغذائي المحتمل

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

ثالثًا: 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 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

1. توفير بيئة سياسية واجتماعية مستقرة:

تحقيق الأمن الغذائي يتطلب سلامًا داخليًا واستقرارًا مؤسسيًا، إذ لا يمكن لبرامج التنمية الزراعية أو الاقتصادية أن تتجح 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 تؤمن 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 الصحية¹.

¹ 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

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 السابق"، ص 57.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

خلاصة الفصل:

يبين الفصل أن الأزمة الغذائية لا تُختزل 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 بدوره الإنتاج التقليدية، وإنما أصبح عنصرًا استراتيجيًا يتأثر بالتقلبات الجيوسياسية، بالصدمات المناخية، وبحركية رأس المال الدولي. هذا التحول يفرض على الدراسات النظرية النظر إلى الأزمة الغذائية كـ"بنية" لا كـ"حدث"، بما يعني أنها 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 أرستها الأدبيات الاقتصادية والاجتماعية (الإتاحة، الوصول، الاستفادة، الاستقرار). هذه الركائز لا تفهم كعناصر متجاورة، 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 فقيرًا 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 مقارنة أكثر واقعية تتبني على التنوع في مصادر التزود، بالجمع بين الإنتاج المحلي والاستيراد.

الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة الغذائية والأمن الغذائي

بينما يركز المستوى المحتمل على البعد النوعي، حيث لا يُقاس الأمن الغذائي فقط بكمية السعرات 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 يُختزل في أرقام ومعادلات اقتصادية تحدد نسب الإنتاج والاستهلاك والتجارة. هذه الثنائية تفسر لماذا ظل الأمن الغذائي موضوعاً مفتوحاً للنقاش بين المدارس الفكرية المختلفة.

ويفتح لنا هذا الفصل، باب الاستفهام حول علاقة التخطيط الاستراتيجي وكذا أهميته، إن وجدت، في سبيل تحقيق والحفاظ على الأنظمة الغذائية القائمة ومستويات الأمن الغذائي وكذا مواجهة أي اختلالات محتملة الحدوث لهذه الأنظمة، وما يتجلى منها من ظهور أزمات، أو بؤادر أزمات، وفي هذا الشأن نتحدث عن دور التخطيط الاستراتيجي في معالجة الأزمات عموماً، والأزمات الغذائية بشكل خاص في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 مؤسساتي طويل المدى.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

المبحث الأول: التأصيل النظري للإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

يشكل هذا المبحث مدخلاً تأسيسياً لفهم المنطق الذي يحكم التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة، باعتباره الإطار الذي يوجّه القرار ويمنحه بعداً استشرافياً 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 تحوله إلى أداة تحليلية عابرة للتخصصات، تعبّر 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

تُعَدّ الاستراتيجية نقطة الانطلاق لفهم كل فعل تنظيمي موجّه نحو المستقبل، إذ تمثل الإطار الذي تتقاطع فيه الرؤية بالقرار، والطموح بالواقع. الحديث عن ماهية الاستراتيجية هو، في جوهره، حديث عن الكيفية التي تفكّر 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 وتعبّر 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 الفعال والمنظم للموارد. وبمرور الزمن، اتسع مدلولها ليشير إلى البعد العملي والفني في توظيف الإمكانيات والمهارات داخل المؤسسة، بما يتيح تحقيق أهدافها الجوهرية بكفاءة وفعالية¹.

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

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"³.

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 تعبّر عن القدرة التنظيمية على توظيف الموارد والمهارات المتاحة بفعالية، بما يضمن خلق قيمة

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

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

³ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 25.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

مضافة مستدامة، ويؤسس لوضع تنافسي فريد يمكّن 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 تُعنى 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 تعبّر 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 تُجسّد الاستراتيجية في الواقع العملي، بينما تمنح الاستراتيجية الخطة معناها واتجاهها العام¹.

ثالثاً: خصائص الاستراتيجية وأهميتها

تمثّل الإستراتيجية حجر الزاوية في توجيه الفعل التنظيمي، إذ تُجسّد 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، ومرئياً في آنٍ واحد. ومن

¹ مجد صقر ورعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، "مرجع سابق"، ص ص: 17-18

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

هنا تبرز أهميتها بوصفها أداة مركزية تُمكن المؤسسة من التكيف، التميز، وضمان الاستمرارية في بيئة دائمة التغير.

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 تغير 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.

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

2. أهمية الإستراتيجية:

تمتلك الاستراتيجية وجهين متكاملين؛ فهي من جهة تحدّد موقع المؤسسة وعلاقاتها ضمن بيئتها الخارجية، ومن جهة أخرى تتجسّد 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 الآتية¹:

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

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ص ص: 38-39.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

رابعاً: عناصر الإستراتيجية

سنتناول فيما يلي المكونات الثلاثة للاستراتيجية وأبعادها الأساسية بالإضافة إلى مستوياتها

الثلاثة.

1. مكونات الاستراتيجية:

تشكّل عناصر الاستراتيجية مدخلاً لفهم بنيتها ووظيفتها، إذ تقوم على مجموعة مكونات مترابطة تشمل الرؤية، الرسالة، الأهداف، تحليل البيئة، وتوظيف الموارد. ويتيح إدراك هذه العناصر بناء استراتيجية منسجمة وفعّالة 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،

المتماسك 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 والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات

كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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:¹

❖ **المجال:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛

❖ **العمليات:** تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛

❖ **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؛

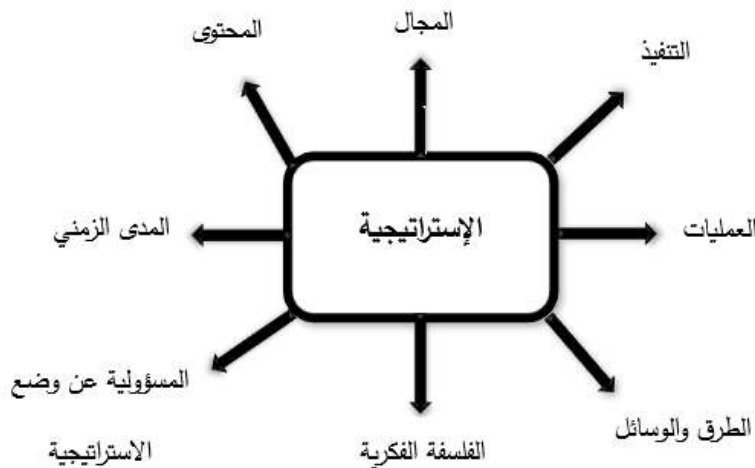
❖ **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية:** تتمثل في المستويات القيادية داخل المؤسسة، وعلى رأسها الإدارة العليا، التي تتولى تحديد التوجهات الكبرى، مع إشراك المستويات التنفيذية والاستشارية لضمان التكامل بين الرؤية والتطبيق العملي؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "مرجع سابق"، ص 40.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

- ❖ **المدى الزمني:** يعبر عن الأفق الزمني الذي تُصاغ ضمنه الاستراتيجية، سواء كان قصيرًا، متوسطًا أو طويل المدى، ويُحدّد 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.

الشكل رقم (1-2): يوضح الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور يغطي مختلف الجوانب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "مرجع سابق"، ص 41.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

الشكل يوضح عناصر أو مكونات الإستراتيجية في أي منظمة أو مشروع، حيث تُعتبر الإستراتيجية نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من الأبعاد المترابطة.

كما يبيّن أن الإستراتيجية ليست مجرد خطة مكتوبة، بل منظومة فكرية وتنظيمية شاملة تجمع بين الرؤية (الفلسفة الفكرية) والوسائل (العمليات والطرق) والمسؤوليات (من يضع وينفذ) في إطار زمني ومجالي محدد.

3. مستويات الاستراتيجية:

توجد ثلاث مستويات للاستراتيجية، وهي:¹

❖ إستراتيجيات المؤسسة:

توضع بواسطة مجلس الادارة وتضع نصب عينيها 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؛

❖ 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

¹أحمد ماهر، "مرجع سابق"، ص ص 206-207.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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:

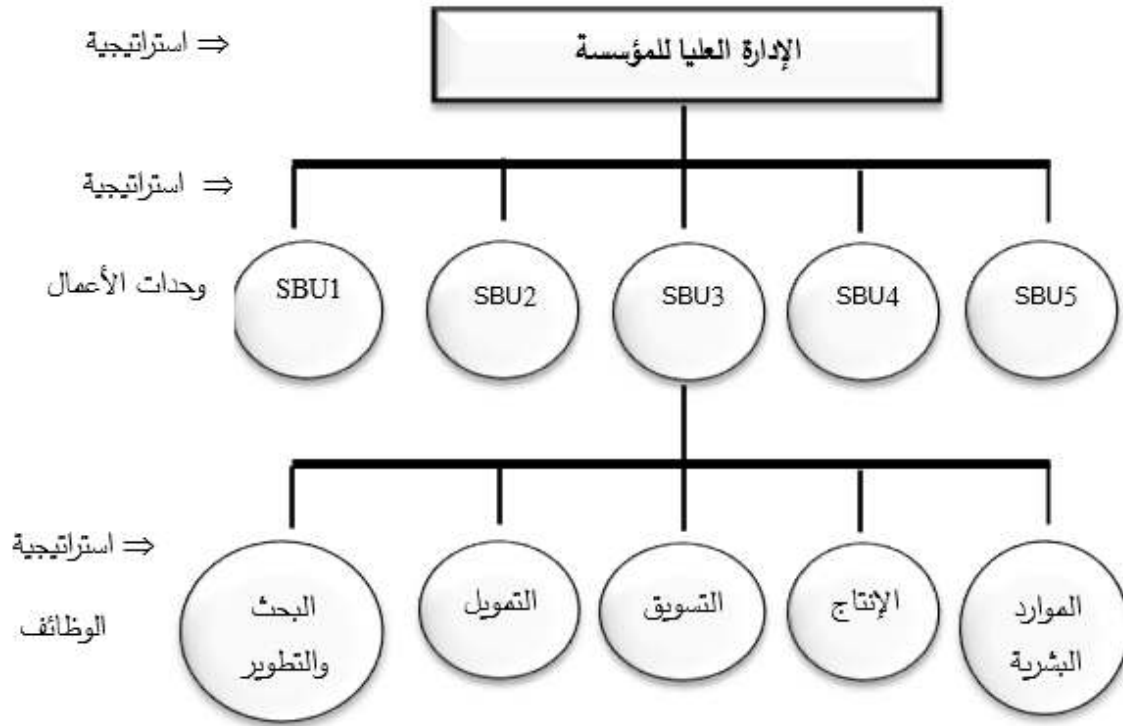
تُعد الاستراتيجيات التشغيلية أو الوظيفية بمثابة الأذرع التنفيذية التي تترجم التوجهات الاستراتيجية العامة إلى خطط عملية ضمن المجالات المتخصصة كالسويق، الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية. وتنبثق هذه الاستراتيجيات غالبًا استجابةً لمتغيرات ظرفية، سواءً كانت مشكلات طارئة تستوجب المعالجة الفورية، أو فرصًا سانحة تستلزم استثمارًا سريعًا لا يحتمل التأخير أو التسويف.

فعلى سبيل المثال، تظهر الاستراتيجية التسويقية كأداة حيوية للتفاعل مع تهديدات 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.

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

الشكل رقم (2-2): يوضح مستويات الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، "مرجع سابق"، ص 41.

وعليه: يُعد التنسيق الأفقي والعمودي بين مستويات الاستراتيجية شرطاً حاسماً لتحقيق الانسجام التنظيمي وتعزيز الفاعلية التنافسية. فنجاح الاستراتيجية لا يُبنى فقط على قوة التصور في القمة، بل على مدى اتساق الاستراتيجيات القطاعية والوظيفية مع التوجهات الكبرى للمؤسسة. إذ إن مواءمة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مع الاستراتيجيات الوظيفية (كالتمويل، التسويق، الموارد البشرية...) يُفضي إلى تكامل بنيوي يُعزز من كفاءة التنفيذ ويُسهم في بناء كيان استراتيجي متماسك.

ومن هذا المنظور، فإن التنسيق بين هذه المستويات لا يُعتبر مجرد إجراء تنظيمي، بل هو

رافعة ديناميكية تُولد دافعاً مشتركاً بين الفاعلين داخل المؤسسة، وتدعم التوقع التنافسي الكلي،

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

سواء على مستوى السوق أو ضمن سلاسل القيمة. إن نجاح الاستراتيجية الجزئية يظل مرتفعاً بقدرتها على الاندماج ضمن رؤية كلية، تُنتج منطقاً استراتيجياً موحداً، قابلاً للتنفيذ، وقائماً على التآزر الداخلي.

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يُعالج هذا المطلب مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية عقلانية ومنظمة، تُشكّل أحد الركائز الأساسية للفعل الإداري بعيد المدى. ويتمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي في القدرة على تحديد الأهداف الجوهرية للمؤسسة، وصياغة مسارات 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 يُعد أداة توجيه شاملة تُمكن من تحقيق التناسق بين مختلف الوحدات والوظائف التنظيمية، بما يخدم الرؤية العامة ويُعزّز التميز التنافسي.

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

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج 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 يسيرون 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 للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة التعليمية،

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 ان: 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، والتقويم بمرونة مع متغيرات البيئة.

ثانياً: عناصر التخطيط الإستراتيجي

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

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

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

وتتجسد هذه المنهجية في ستة عناصر رئيسة هي: المعتقدات، الرسالة، السياسات، التحليل

الداخلي، التحليل الخارجي، والمنافسة سنفصل فيها فيما يلي¹:

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 يحدون 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.

3. السياسات: وتستخدم السياسات في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي، ولا بد أن تكون ملزمة

ومحددة وعملية.

4. التحليل الداخلي: ويشمل التحليل الداخلي نواحي القوة وتتمثل 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.

¹الهاللي الشربيني، "التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية"، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر

والتوزيع، 2006، ص ص 282-284.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

6. **المنافسة:** وتتمثل 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 تضاعفت 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 التغيرات 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.

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

5. يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يوجد من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها.
6. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم عامل لسمعة المؤسسة ومدي 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.
10. تعظيم دور القيادة في التعامل مع النواحي الفنية والتقنية، بدلا من القرارات العشوائية وردود الأفعال.¹

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي والتحديات التي تواجهها

يُعدّ 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 تركّز 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

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

المتوازن (Balanced Scorecard) التي تمثل مقارنة متكاملة لربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية.

إلا أن تبني هذه النماذج داخل المؤسسات، خصوصًا 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

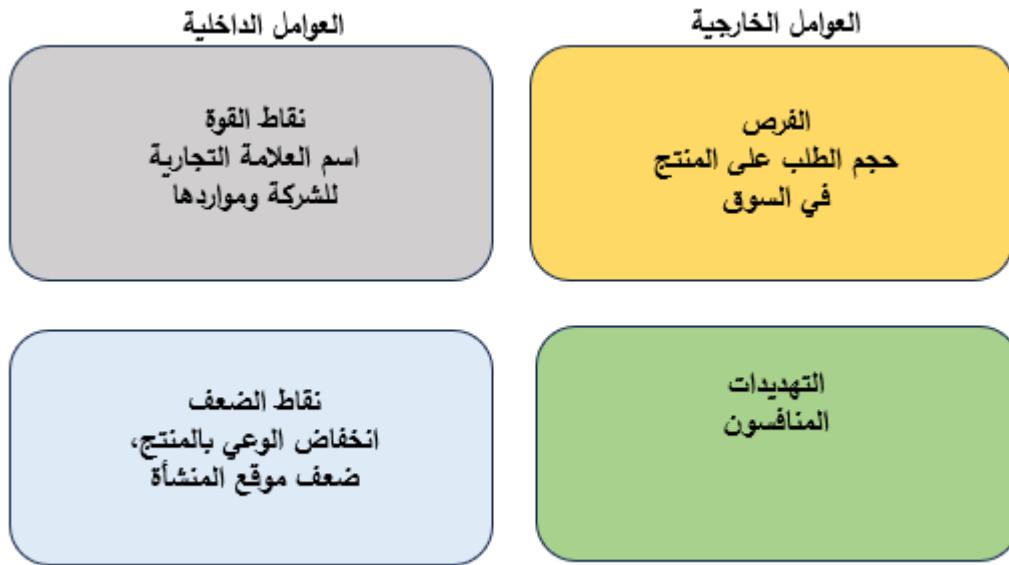
نماذج التحليل البيئي والاستراتيجي تستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة، وهي كالتالي:

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

الشكل (2-3): وصف نموذج SWOT



Source :Préparé par l'étudiante 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 شيوعًا واستخدامًا. يركز هذا النموذج على تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على المنظمة.

❖ الخطوات الرئيسية:

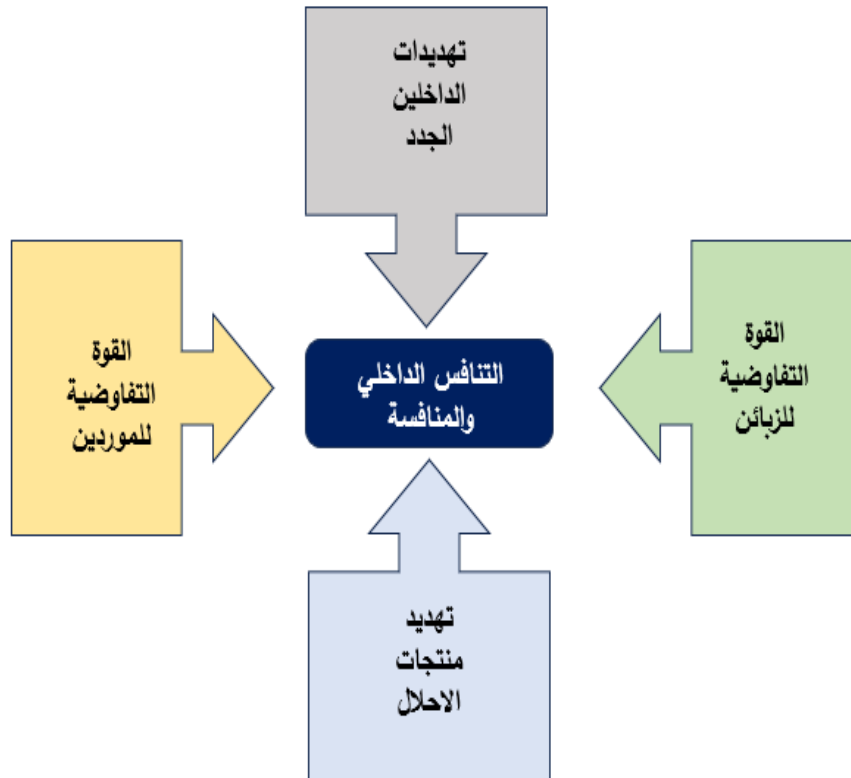
- ✓ تحديد نقاط القوة الداخلية للمنظمة؛
- ✓ تحديد نقاط الضعف الداخلية؛
- ✓ استكشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛
- ✓ تحليل التهديدات المحتملة في السوق.
- ✓ وضع استراتيجيات تعزز نقاط القوة، وتعالج نقاط الضعف، وتستغل الفرص، وتتجنب التهديدات.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

2. نموذج القوى الخمس لبورتر:

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

الشكل (4-2): 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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:

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

3. نموذج التخطيط السيناريو (Scenario Planning) :

يركز هذا النموذج على تطوير سيناريوهات مستقبلية متعددة ومحتملة، مما يساعد المنظمات

على الاستعداد لمختلف الاحتمالات.

❖ الخطوات الرئيسية:

- ✓ 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.

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

4. نموذج التحليل PESTEL:

يُعدّ 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 وعيًا وتكيفًا مع التحولات المحيطة.

الشكل (5-2): وصف نموذج PESTEL



Source: Perera, R. (2021). "PESTEL Analysis: A Simple Framework for Strategy Development". 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

❖ العناصر الستة:

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

ثانياً: نماذج التخطيط وإعداد الاستراتيجيات

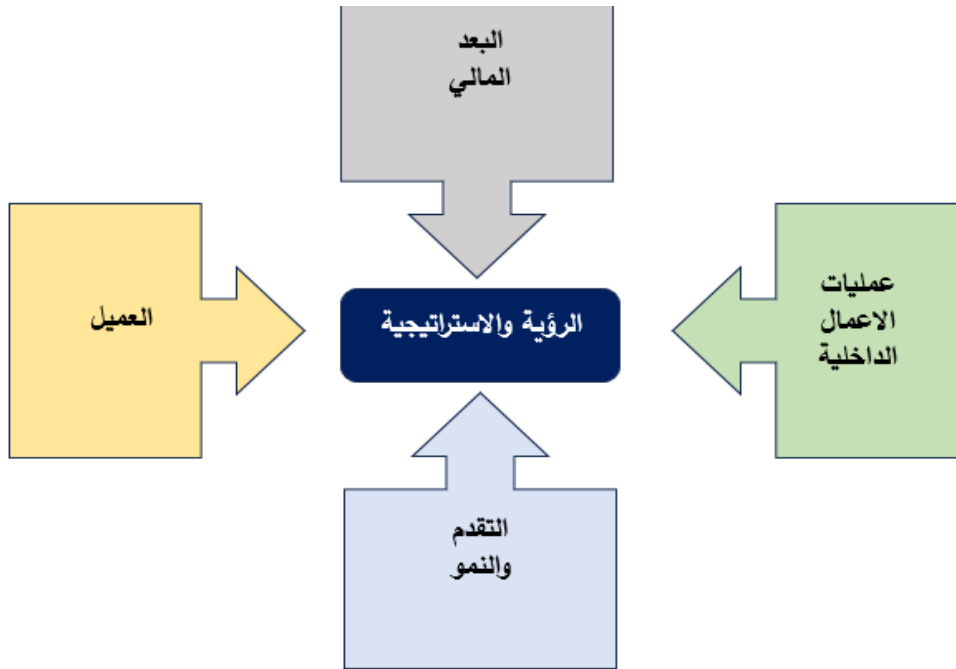
تركز نماذج التخطيط وإعداد الاستراتيجيات على تحديد وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي كالتالي:

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

الشكل (6-2): وصف نموذج بطاقة الأداء المتوازن



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

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.

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

❖ الخطوات الرئيسية:

- ✓ تحديد الرؤية والاستراتيجية؛
- ✓ وضع أهداف لكل منظور؛
- ✓ تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (kpis) لكل هدف؛
- ✓ وضع مبادرات لتحقيق الأهداف؛
- ✓ 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 منحني القيمة الحالي للصناعة؛
- ✓ استكشاف العناصر التي يمكن إلغاؤها أو تقليلها أو زيادتها أو إنشاؤها؛
- ✓ إعادة تشكيل منحني 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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، أو التنويع، بما يضمن توسيع النشاط وتعزيز القدرة التنافسية في ضوء الإمكانيات المتاحة والفرص البيئية.

الشكل (7-2): 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 إيغور أنسوف لمساعدة الشركات في تحديد استراتيجيات النمو. يقدم أربع خيارات استراتيجية بناء 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؛

✓ **التنويع:** بيع منتجات جديدة في أسواق جديدة.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

ثالثاً: نماذج الهيكل والتنظيم الداخلي

تهتم 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 (8-2): 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 العقائد المحلية.

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

التخطيط الاستراتيجي هو عملية حيوية لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. كل من المنهجيات والنماذج المذكورة أعلاه تقدم منظورًا فريدًا وأدوات قيمة للتخطيط الاستراتيجي¹.

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

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 البنيوية والتنظيمية التي تحدّ من فعالية تطبيقه، خصوصًا في سياق إدارة الأزمات. إذ يتسم الإطار العام للعمل المؤسسي في هذه الدول

¹ سخاوي عبد القادر الجيلاني "نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة: نماذج ميدانية لشركات عالمية"، مجلة دفا تر اقتصادية، المجلد 15، العدد 02، 2024، ص 455.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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. ان التخطيط الاستراتيجي يتطلب مشاركة جماعية فعالة في وضع الخطط والسياسات، وهو ما تقتقر 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 خطاً 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 المستمر 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 فاعلية فرق العمل في مواجهة المواقف الحرجة. أما المتغير الثاني فيتعلق بـ نظم

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 استقلاليته 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 لمكافأة 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 اتصالًا مباشرًا 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.

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

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة 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 استراتيجى فعالة وقادرة على الاستجابة للأزمات بمرونة وابتكار. ومن ثم، فإن تجاوزها يتطلب إصلاحاً إدارياً عميقاً قائماً على اللامركزية، الشفافية، وتطوير القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة.

المبحث الثاني: مراحل بناء الخطة الإستراتيجية

تُعد عملية وضع الخطة الإستراتيجية من أبرز المحطات الفكرية والتنظيمية التي تمر بها المؤسسات المعاصرة، لا سيما في بيئات تتسم بعدم اليقين وتزايد تعقيدات المنافسة. ففي هذا الإطار، لا يُنظر إلى التخطيط الإستراتيجى بوصفه مجرد أداة تنظيمية، بل كمسار منهجى 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، بدءاً من تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة، مروراً بتحليل الواقع الداخلى والخارجى، 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 الاستراتيجى، خاصة منذ منتصف الخمسينات من القرن الماضى، ظهرت نماذج وأساليب عديدة لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجى

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

في المؤسسات والمنظمات المختلفة، ومع كثرة هذه النماذج والأساليب إلا أنها تتفق جميعاً في إطار

عام واحد ومحدد بعدة مراحل يمكن إجمالها فيما يلي¹:

أولاً: مرحلة الإعداد للخطوة 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؟
- ✓ ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تنفيذ الخطة؟

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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؛

¹الدوري زكريا، "المرجع السابق"، ص 25.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

✓ 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 وسمعتها ومكانتها، وبما يتلاءم أيضاً مع إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة الآن وما قد يتاح لها في المستقبل، وتعمل تلك الرؤية علي 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.

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

ثانيا: 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 يلي¹:

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.

¹ أحمد عبد العظيم سالم، "المرجع السابق"، ص 81.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 أمورا عدة أهمها:¹

✓ طريقة التنفيذ؛

✓ مؤشر الأداء (الناتج المتوقعة)؛

✓ مسؤولية 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 ارتباطا وثيقا بالخططة الاستراتيجية، وتعد الداعم الحقيقي لإمكانات المؤسسة لتحقيق أهدافها.²

ويمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيدا

عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانيات من خلال الخطوات التالية:

¹الدجني 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.

²أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 81.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

- ✓ يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها؛
 - ✓ يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانيات 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 إمكانيات تحقيقه، ويلجأ معدو الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم المشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها.¹

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.²

¹أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 82.

²Katsioloudes, M., (2012), "Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organization". United Kingdom, p 234.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات، وهي:¹

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.²

المطلب الثاني: فريق إعداد الخطة الإستراتيجية

يتناول هذا المطلب البنية التنظيمية لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية، من حيث التشكيل،

والمهارات المطلوبة، وتوزيع الأدوار، وآليات التنسيق الداخلي. كما يُسلط الضوء على أهمية القيادة

¹الدوري زكريا، "مرجع سابق"، ص 322.

²أحمد عبد العظيم سالم، "مرجع سابق"، ص 82.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

الإستراتيجية 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

¹ Hrebiniak, 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

❖ الخبراء (Subject Matter Experts):

تتمثل مسؤولية الخبراء في تقديم رؤى متخصصة في مجالات معينة مثل المالية، التسويق، الموارد البشرية، أو التقنية¹.

❖ منسقي العمليات (Process Coordinators)

يتولى منسقي العمليات مسؤوليات: تنظيم الاجتماعات، إعداد الوثائق، وتنسيق المهام اليومية للفريق².

❖ ممثلو أصحاب المصلحة (Stakeholder Representatives)

مسؤولية أصحاب المصلحة هي تمثيل أصوات المجموعات الخارجية ذات الصلة مثل العملاء، الموردين، أو الشركاء³.

❖ مراقبو الأداء (Performance Monitors)

يتحمل مراقبو الأداء مسؤولية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل دوري وتقييم التقدم الذي يتم إحرازه في مختلف مراحل الخطة⁴.

¹Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). **"Exploring Corporate Strategy (8th ed.)"**. Pearson Education, p p 16-19.

²Freeman, R. E. (1984). **"Strategic Management"**: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing, p p 34-37.

³Porter, M. E. **"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"**. Free Press, 1980, p p 111-114.

⁴Kaplan, 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

2. الهيكل التنظيمي للفريق:

الشكل (9-2): الهيكل التنظيمي للفريق.



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

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؛

¹Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Ibid., p 154.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

✓ زيادة فرص نجاح تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف.

ثانياً: مهام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

تتمثل مهام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية في:¹

✓ 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 زمنياً؛

✓ 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 ؛

✓ ترتيب الاستراتيجيات والأهداف حسب أهميتها وأثرها على المؤسسة؛

✓ إشراك المدراء، الموظفين، العملاء، وأي جهات ذات علاقة في مناقشة الخطة؛

¹Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Ibid, p 155.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

- ✓ 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 لمتابعة 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 بناءً 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؛

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

✓ تحفيز الالتزام بالخطّة لتعزيز ثقافة الالتزام بتنفيذ الخطّة من خلال التحفيز والتواصل

المستمر¹.

ثانياً: أهمية فريق إعداد الخطّة الاستراتيجية

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

1. الرؤية المشتركة: يوحّد الفريق الجهود نحو هدف استراتيجي واضح ومشترك.
2. التوجيه المؤسسي: يوجّه 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 الخطّة بواقعية.
5. إشراك الأطراف المختلفة: يشرك الفريق جميع الفاعلين لضمان الالتزام والتنفيذ.
6. تحقيق التوافق: ينسّق 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 تقلّل المخاطر.

¹Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Ibid, p 158.

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 المستمر.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

أولاً: القيود الزمنية والموارد المحدودة

تُعد القيود الزمنية والموارد المحدودة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. فبينما يتطلب بناء خطة فعالة تفرغاً وتحليلاً عميقاً وتنسيقاً متواصلًا، فإن الواقع العملي كثيرًا 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 أحيانًا إلى التسرع أو اختزال مراحل التخطيط.

ونتيجة لذلك، تُنتج خطط ناقصة وضعيفة الرؤية تقتصر 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 تحديًا خاصًا للمنظمات الصغيرة أو غير الربحية ذات الميزانيات المحدودة.

¹Collins, J. C., & Porras, J. I "Ibid", p 47-52.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 المستهدفين¹.

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 الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية. 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 الاستراتيجية، مما يزيد فرص النجاح وتحقيق النتائج المرجوة².

¹Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. "Strategic Planning for Nonprofit Organizations". Nonprofit Management and Leadership, 2001, 12(4), p p 360-365.

²Poister, T. H., & Streib, G. (2010). "Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Theory and Practice". Jossey-Bass, p p 120-124.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 المحيطة.¹

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.

¹Henderson, 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

تُعد هذه المقاومة استجابة بشرية طبيعية، لكنها قد تتحول إلى عائق إذا لم تُدار بذكاء تنظيمي. وتتبع 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 الاستراتيجية¹.

1. الاضطرابات وعدم الاستقرار:

يُنسَم التخطيط الاستراتيجي 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 الاستراتيجي 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:

تُعد المعارضة الداخلية من أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، إذ تنشأ غالباً من مقاومة التغيير سواء لدى الموظفين أو بعض القادة المتمسكين بالأساليب التقليدية

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

² Mintzberg, H. "Ibid", p p 10-15.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 تُصاغ الخطة دون إشراك فعلي للعاملين أو من دون تواصل واضح وشفاف حول أهدافها ومنافعها، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام والحماس.

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 الإستراتيجية وتحويلها إلى واقع فعال ومستدام¹.

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

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.

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 صنّاع القرار من حماية الأمن الغذائي الوطني، وتقليل حدة التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تلك الأزمات.

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات الغذائية

تُعد 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. يُعد التحليل البيئي أداة أساسية في هذا الإطار، إذ يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية،

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

إلى جانب الفرص والتهديدات الخارجية، مما يمكّن 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 الاستراتيجي بتقييم مستمر للمخاطر وتحديث الإجراءات وفقاً للظروف المتغيرة، ما يعزز من مرونة المنظمة في أوقات الأزمات. ويُسهّم كذلك في تحديد الموارد الحيوية وتوزيعها بكفاءة لضمان استمرارية العمليات الأساسية.

بعبارة أخرى، يمثل التخطيط الاستراتيجي نظام إنذار مبكر وأداة تكيف فعّالة، 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 الاستراتيجي 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 الاستراتيجي أن يساعد في

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 الاستراتيجي 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 الاستراتيجي، 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 الاستراتيجي 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 الطارئة¹.

بذلك، يمكن للتخطيط الاستراتيجي 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.

¹ FAO "Ibid", p p 12-17.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 بناءا 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، التقلبات الاقتصادية، أو السياسات الحكومية. لكن التخطيط الإستراتيجي يساعد في ضمان استجابة سريعة وفعالة لهذه الأزمات عبر عدة أبعاد، نذكر منها:²

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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.

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.

¹ Wheeler, T, & von Braun, J. " Ibid", p p 510-512.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 تظهر¹.

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 مستدامة².

ويكون التركيز على النتائج طويلة المدى بالنسبة للأزمات الغذائية عبر³:

¹Wheeler, T, & von Braun, J. "Ibid", p p 510-512.

²Mintzberg, H. "Ibid." p p 200-215.

³Clapp, J., & Helleiner, E. (2022). "International Political Economy and the Global Food Crisis". Review of International Political Economy, 19(2), p p 220-225.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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.

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

المطلب الثاني: الإستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات الغذائية

تواجه المجتمعات المعاصرة طيفًا واسعًا من الأزمات، غير أن الأزمات الغذائية تُعد من أشدها خطورة، نظرًا لارتباطها المباشر بالأمن الإنساني والاستقرار المجتمعي. وفي ظل عالم يتسم بالتقلبات المناخية، والتوترات الجيوسياسية، والاختلالات في سلاسل الإمداد، باتت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى، خصوصًا 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.

تكمن أهمية التحضير المبكر وامتلاك خطط طوارئ مرنة بتتيح التكيف السريع مع الأزمات

الغذائية فيما يلي:²

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.

²Barrett, C. B. (2020). "Food Security and Sociopolitical Stability". In Handbook of Agricultural Economics (Vol. 4, pp. 3801-3840). Elsevier, p p 3825-3830.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 الطوارئ¹.

ثانياً: إستراتيجية القيادة والاتصال

تعدّ القيادة والاتصال جوهر إدارة الأزمات؛ فالقائد 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

¹ Barrett, C. B, "Ibid", p p 3825-3830.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

الفوري وتسهيل توزيع المساعدات. نجاح إدارة الأزمات يعتمد على تكامل القيادة الواعية مع الاتصال الفعّال¹.

ويكون دور القيادة في الأزمات الغذائية كالتالي:²

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.

¹Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). **"Managing risks: A new framework"**. Harvard Business Review, 90(6), p p 50-55.

²IPCC (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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 كفاءات 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 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). "Ibid", p p 380-391.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 خطاً 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

¹IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). "Ibid", p p 380-391.

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

³Nattrass, 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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.

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

¹ Nattrass, N., & Vally, S. " Ibid", p p 55-60.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 عشوائيًا أو عبر قرارات وقتية، بل يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل العمود الفقري للتخطيط الاستراتيجي الفعال. وفي سياق الأزمات - خصوصًا 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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 يحدّان من التداخل والهدر ويعززان الكفاءة. في الأزمات الغذائية، يواجه التنسيق تحديات مثل تعدد الجهات، القيود السياسية والأمنية، ونقص الموارد. لذا تُعدّ الشمولية والتعاون بين الحكومات، المنظمات الإنسانية، والقطاع الخاص ضرورية 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.

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.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

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 والاقتصادي¹.

¹Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?", Harvard Business Review, 74(6), p p 65-70.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

خلاصة الفصل:

في عالم مضطرب أصبحت فيه الأزمات واقعًا دائمًا، بات الانتقال من التدبير الارتجالي إلى التخطيط الاستراتيجي الاستباقي ضرورة. لم يعد النجاح يُقاس 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 Mintzberg ، Chandler ، Porter التي تبرزها كمفهوم دينامي موجّه للقرارات طويلة المدى. ويُفرّق بين «الاستراتيجية» كاتجاه عام و«الخطة» كأداة تنفيذية ظرفية، موضحًا ضرورة الموازنة بين الاستشراف والمرونة التشغيلية.

كما يؤكد على بعدين أساسيين: الاستباقية والتعلم التنظيمي، معتبرًا التخطيط ممارسة مستمرة لإعادة قراءة الواقع وبناء سيناريوهات متجددة، تجعل المؤسسة فاعلاً استراتيجيًا لا مجرد متلقٍ لما يمكنه الحدوث لها، منها الأزمات، والتي تتجلى أهميته الكبيرة في إدارة الأزمات من خلال التنبؤ لها واحتوائها في حالة حدوثها، وهو ما ينطبق كذلك على الأزمات الغذائية التي تمثل الاختلالات الحاصلة في استقرار الأمن الغذائي.

ومن خلال الفصل الذي سيأتي، سنحاول استعراض واقع التخطيط الاستراتيجي لتفادي ومواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر، من خلال تحليل أهم ما تم إيجاده من تصورات استراتيجية موضوعة من طرف الدولة في هذا الصدد، وكذا تبيان آثارها ضمن تحقيق الأمن الغذائي ومحاولتها لمواجهة الأزمات الغذائية المحتملة.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الثالث:

التشخيص الميداني لواقع التخطيط
الإستراتيجي المعد لمواجهة الأزمات الغذائية
في الجزائر

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

تمهيد:

ينخرط هذا الفصل ضمن محاولة معرفة هل عاشت الجزائر أزمات غذائية ضمن الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2025، والانطلاق من فرضية بحث مفادها أن الجزائر عاشت أزمات غذائية ولم تكن أحداثاً ظرفية معزولة، بل كانت مخرجاتاً لبُنى هيكلية تتقاطع فيها ثلاث متغيرات كبرى: هشاشة إنتاجية-لوجستية داخلية تاريخية، صدمات خارجية متواترة (نزاعات، تقلبات أسعار، أوبئة، ومناخ)، وفجوات حوكمة وتنسيق في السياسة العمومية. حيث يتم هنا، محاولة قراءة أهم الإصلاحات المتبناة بغرض مواجهة هذه الأزمات من طرف الدولة وأهدافها لتحقيق الأمن الغذائي.

ينطلق هذا الفصل من وضع صورة عن الأزمات الغذائية في الجزائر من خلال ثلاثة محاور مترابطة؛ إذ يتناول أولاً جذور هذه الأزمات، المتمثلة في الاعتماد المفرط على الواردات، وضعف الإنتاجية الزراعية، والتقلبات المناخية، وما يترتب عنها من آثار اقتصادية واجتماعية عميقة. ثم يتطرق الى أهم الجهود التي بذلتها الدولة ضمن محاولتها لتحقيق الأمن الغذائي ومواجهة الأزمات الغذائية المحتملة، ثم ينتقل إلى دراسة الوضع الراهن في ضوء التساؤل حول ما إذا كان الأمر يتعلق بأزمة غذائية بنيوية متجذرة أم بضغوط ظرفية ناتجة عن الاضطرابات في الأسواق العالمية، مستنداً إلى مؤشرات التوفر والحصول والاستقرار.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المبحث الأول: تحليل واقع الأمن الغذائي الوطني

ضمن هذا المبحث، سنحاول معرفة هل مرت الجزائر بأزمات غذائية ضمن الفترة الزمنية 2000-2024 أم لا، وكذا معرفة الأسباب الرئيسية التي قادت لحدوثها، وما هو واقع الازمات الغذائية في الوقت الحالي من خلال قراءة استبائية لهذا الواقع ومحاولة معرفة إن كانت تعاني الجزائر من أزمة غذائية حالية أم لا.

المطلب الأول: ملامح الأزمات الغذائية المتعاقبة في الجزائر، مظاهرها وأسبابها

يمكن القول بأن الجزائر شهدت منذ الاستقلال اضطرابات في الأمن الغذائي متباعدة الحدة، إذ تميز بعضها بآثار محدودة، في حين أسفر البعض الآخر عن تدهور ملموس في مستوى الأمن الغذائي انعكس على مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية. وترتبط هذه الاضطرابات بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، يأتي في مقدمتها قصور التسيير الحكومي في مجالات عدة، لاسيما على الصعيدين السياسي والاقتصادي، وما تتبع ذلك من ظروف اجتماعية وأمنية معقدة.

أولاً: الأزمات السياسية والاقتصادية ما قبل الألفية الثالثة وأزماتها الغذائية الممتدة:

تعاقبت على الجزائر عدة أزمات اقتصادية وسياسية أثرت بشكل كبير على الأمن الغذائي الوطني منذ الاستقلال الى غاية يومنا هذا، ولعل الأكثر حدة فيها هي الأزمة الغذائية التي ظهرت ضمن ما يُعرف بالمأساة الوطنية (1991-2002)، فقد تميزت هذه الحقبة باندلاع العنف المسلح

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

وانهيار الاستقرار الداخلي على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي انعكس مباشرة في تدهور حاد لمستوى المعيشة وظهور اختلالات جوهريّة في منظومة الأمن الغذائي الوطني.

كما تزامنت هذه الأوضاع مع تحولات اقتصادية صعبة ناتجة عن الانخفاض الحاد لأسعار النفط العالمية ابتداءً من سنة 1988، وما تبعه من غلق العديد من المؤسسات الاقتصادية وتسريح آلاف العمال، مما ساهم في تعزيز الأزمات الغذائية وتعميق هشاشة البنية الاجتماعية. وإلى جانب ذلك، كان للأزمات المرتبطة بالعوامل البيئية وضعف آليات التسيير الحكومي دور إضافي في إضعاف قدرة الدولة على مواجهة تلك الأزمات، والتي بقيت آثارها واضحة لغاية يومنا.

وقد تزامن تشكل هذه اختلال الأمن الغذائي مع تطبيق الجزائر لبرنامج الإصلاح الاقتصادي التي فرضها صندوق النقد الدولي سنة 1994، ومنها برنامج التعديل الهيكلي، والذي كان يهدف إلى الرفع التدريجي للدعم عن المواد الأساسية، وتحرير الأسعار مما تسبب في موجات تضخمية واسعة للأسعار، وتآكل القدرة الشرائية.

❖ أزمة الجفاف وتبعاتها على الأمن الغذائي:

شهدت الجزائر خلال التسعينات وأوائل الألفية الثالثة عدة موجات جفاف قاسية ضمن الفترة 1997-2000، وأثرت بشكل مباشر على الغطاء النباتي والمردودية الزراعية خاصة فيما يتعلق بزراعة الحبوب، التي تعد العمود الفقري للأمن الغذائي في البلاد، وقد أدى هذا الجفاف إلى انخفاض كبير في إنتاج القمح والشعير، مما زاد من الاعتماد على الاستيراد لتغطية العجز في وقت كانت فيه الدولة تمر بأزمة مالية خانقة. حيث تراجعت نسبة التساقطات بأكثر من 40% في بعض الولايات الزراعية مما أدى إلى انخفاض إنتاج الحبوب من 38 مليون قنطار في 1990 إلى أقل من 18

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

مليون قنطار سنة 1997 حسب بيانات الديوان الوطني للإحصاء، كما ارتفع حجم استيراد الحبوب إلى أكثر من 5,5 مليون طن سنويا خلال الفترة بين 1997 و2001¹.

ثانيا: بؤابر الأزمات الغذائية الناتجة عن سوء التسيير والحوكمة والتوزيع غير العادل

للموارد

كان من أبرز العوامل التي أدت لظهور معالم جديدة للآزمة الغذائية، هو سوء التسيير وغياب استراتيجيات فعالة للأمن الغذائي فقد غابت الرقابة الجدية على الأسواق مما سمح بانتشار الاحتكار والمضاربة في الأسعار وخلق أسواق موازية، كما أن الفراغ الرقابي فتح المجال امام نقشي ظاهرة تهريب المواد الغذائية المدعمة ما أدى إلى خلق سوق موازية غير منظمة تتحكم فيها شبكات غير شرعية، وكذا تضخيم الفواتير وتوريد موارد رديئة النوعية واستغلال بعض المتنفذين في الإدارة العمومية لنفوذهم.

ثالثا: دور أزمة كوفيد 19 والحرب الروسية الأوكرانية في تشكيل الأزمة الغذائية في

الجزائر:

بعد أن استقرت الحالة الغذائية في الجزائر بعد الخروج من المأساة الوطنية بداية الألفينات، واعتماد الدولة على إرساء مجموعة من الإصلاحات الزراعية والفلاحية والتي بدأت مع بداية الألفية، والتي سنتكلم عنها في المبحث الثاني من هذا الفصل، فقد تسبب الانخفاض في معدلات النمو في الاقتصاد الكلي العالمي الناجم عن التدابير الصحية خلال جائحة كوفيد 19 في حدوث صدمة فورية

¹ قشي محمد، "الجفاف والأمن الغذائي في الجزائر"، د ط، 2008، ص ص 77-78.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

في سوق الطاقة، نتيجة تراجع الطلب العالمي. وقد اعتبر هذا الانخفاض الأكبر والأكثر حدة في تاريخ الاقتصاد. الشكل الموالي المرفق يبين مقارنة بين تراجع الطلب على النفط خلال الأزمة الصحية بين سنة 2019 و2020.

فقد بلغ الانخفاض في الطلب العالمي على النفط في عام 2020 نسبة 9.7 بالمئة، مسجلاً بذلك أكبر انخفاض مقارنة بالصدمات الاقتصادية السابقة في التاريخ¹، وقد أثر هذا الانخفاض بشكل سلبي على المالية العامة للدول المصدرة، خاصة وأن معظمها يعتمد على الاقتصاد الريعي. أثر ذلك على قدرتها على تحمل تكاليف الأزمة، بما في ذلك الجزائر، في ظل التكاليف الاجتماعية والاقتصادية المستجدة للحفاظ على الصحة العامة. ووفقاً لإحصاءات منظمة الدول العربية، فإن النتائج بين عامي 2019 و2020 المتعلقة بأزمة كوفيد-19 على سوق الغذاء العربية كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1-3) درجة مؤشر توفر الغذاء في الجزائر بين عام 2019-2020

الوحدة: درجة 0-100

الدولة	2019	2020	التغير درجة
الجزائر	59.0	55.7	- 3.3
الوطن العربي	56.5	55.8	- 0.7
العالم	56.85	57.32	0.5

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على التقرير السنوي لإحصاءات الزراعة العربية، جامعة الدول

العربية، المنظمة العربية للتنمية الزراعية 2020.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "كيف أثرت جائحة كورونا على سلاسل التوريد العالمية"، تقرير جامعة الدول العربية، 2022، ص12.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

البيانات تعكس وضعاً بالغ الدلالة حول مؤشر توفر الغذاء في الجزائر مقارنة بالمتوسط العربي والعالمي خلال فترة كوفيد-19 (2019-2020).

في الجزائر، انخفض المؤشر من 59.0 إلى 55.7، أي بتراجع قدره 3.3 درجات، وهو تراجع حاد نسبياً إذا ما قورن بالوطن العربي ككل الذي سجل انخفاضاً طفيفاً بنحو 0.7 درجة، في حين أن المعدل العالمي ارتفع أصلاً بـ 0.5 درجة. هذا يعني أن الجزائر تأثرت بشكل أعمق من محيطها الإقليمي ومن الاتجاه العالمي، حيث كان التوجه العام نحو الاستقرار أو حتى التحسن.

هذا التراجع الملحوظ يعكس هشاشة المنظومة الغذائية الوطنية في مواجهة الصدمات. فمن جهة، لعبت العوامل الداخلية مثل ضعف الإنتاج المحلي في بعض السلع الأساسية، والاعتماد المرتفع على الاستيراد، وضغوط سوق الصرف الأجنبي دوراً مباشراً في إضعاف المؤشر. ومن جهة أخرى، ساهمت التداعيات الصحية والإدارية للجائحة (تعطل سلاسل الإمداد، ارتفاع تكاليف النقل، ضعف المخزون الاستراتيجي) في تقليص قدرة السوق الجزائرية على تأمين استقرار العرض الغذائي.

في السياق المقارن، يُلاحظ أن الجزائر انتقلت من وضعية أفضل نسبياً من المتوسط العربي سنة 2019 (+2.5 نقطة) إلى وضعية أكثر تراجعاً في 2020 (55.7 مقابل 55.8 للوطن العربي). هذا التحول يعكس أن الصدمة كانت أشد وطأة على السوق الجزائرية من غيرها، ما يشير إلى محدودية السياسات الوقائية أو غياب استراتيجيات استباقية فعّالة.

الاستنتاج من منظور اقتصادي أن الجزائر واجهت خلال كوفيد-19 أزمة هيكلية في تسيير منظومة الأمن الغذائي، حيث تحولت من موقع متقدم إقليمياً إلى مستوى أدنى من المتوسط العربي. هذا يبرز الحاجة إلى إعادة التفكير في السياسات الزراعية والغذائية، عبر الاستثمار في الإنتاج

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المحلي، تعزيز المخزونات الاستراتيجية، وتحسين قدرة سلاسل التوريد الوطنية على امتصاص الصدمات.

رابعاً: دور الشركاء التجاريين في انتقال أزمة أسعار الغذاء إلى الجزائر

في ظل الحرب الروسية الأوكرانية، ورغم ارتفاع أسعار النفط، ترتبط الأسواق الأوروبية بتداعيات سلبية في تجارتها مع أكبر شريك تجاري لها، روسيا، التي تمثل 37.3% من تجارتها في عام 2020.

المطلب الثاني: دراسة في ضوء التساؤل حول وجود أزمة حالية

بعد استعراض المراحل التاريخية للأزمات الغذائية التي عرفت الجزائر وما خلفته من انعكاسات اقتصادية واجتماعية وسياسية، يطرح السياق الراهن تساؤلاً محورياً: هل تعيش الجزائر اليوم أزمة غذائية فعلية أم أن الأمر يقتصر على مؤشرات ظرفية وإرهاصات محتملة؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل تقتضي مقارنة تحليلية تأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل، من بينها نسب الاكتفاء الذاتي للسلع الأساسية، مؤشرات توفر الغذاء، تطورات الأسعار محلياً وعالمياً، ومستوى اعتماد الجزائر على الاستيراد. كما تستوجب الوقوف عند التدابير الحكومية المتخذة لمواجهة تقلبات السوق ومراقبة فعالية السياسات العمومية في ضمان استقرار الأمن الغذائي.

بهذا المعنى، فإن دراسة الوضع الغذائي في الجزائر في ضوء التساؤل حول وجود أزمة حالية لا تهدف فقط إلى رصد الأرقام والمؤشرات، بل إلى فهم ديناميكيات العرض والطلب، والعوامل البنوية التي قد تجعل من الجزائر أكثر عرضة للهزات الغذائية، أو بالعكس، أكثر قدرة على امتصاصها.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ أدوات الدراسة المستخدمة

لقد تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة في:

• الاستمارة: تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعتمد أساسا على استمارة تتكون من

مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع

الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عنا الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد¹.

وقد تم استخدام الاستبيان كونه الأداة المناسبة لتحديد وقياس متطلبات الدراسة

تتميز طريقة استخدام الاستبيان بعدد من المميزات نذكر منها²:

✓ أنه يستخدم إما بالاتصال المباشر بالمفحوصين، أو عن طريق إرساله لهم بالبريد إذا كانوا

منتشرين في مناطق متباعدة عن بعضها ويصعب الاتصال بهم مباشرة؛

✓ أنه يتيح فرصة كبيرة للمفحوصين لقراءة بنود الاستبيان والتمعن فيها إذا استخدم بالطريقة

المباشرة، وإتاحة فرصة لهم أكبر للتشاور مع غيرهم حول بنود الاستبيان إذا استخدم بالطريقة

اليدوية؛

✓ أنه يتيح فرصة للمفحوصين للاستجابة على بنود الاستبيان بدون خجل وبلا حساسية

وبصراحة مطلقة، لأنه غير مطلوب منهم ذكر أسمائهم ولا التعرف عليهم، فليس المهم من

هم، ولكن ماذا هم؛

¹ علي معمر عبد المؤمن، "البحث في العلوم الاجتماعية"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 205.

² عبد الرحمان سيد سليمان، "مناهج البحث"، دار عالم للكتب، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 207.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

✓ انه يعتبر أكثر موضوعية من غيره من أدوات جمع البيانات لأنه لا يتأثر بأية عوامل أخرى.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيان الموزع على المواطنين في الولايات الأربعة العاصمة، سطيف، ورقلة وهران، تم تفريغ محتوى الاستمارة مما يساعد في فهم وتحليل المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي والمتوسط الحسابي لتحديد مستوى وفرة الغذاء والتوجه العام للمواطنين.

❖ مجتمع، عينة ونموذج الدراسة الميدانية

1. **مجتمع الدراسة:** هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المواطنين الجزائريين.

2. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 مواطن على مستوى كل ولاية تم توزيع 120 استمارة على مستوى كل ولاية استرجعنا منها 100 استمارة صالحة للدراسة عن كل ولاية في الفترة الممتدة من جوان 2024 الى اوت 2024.

الجدول (2-3): يوضح التوزيع الإحصائي للعينة

الولاية	التكرار	النسبة
العاصمة	100	25.0%
سطيف	100	25.0%
وهران	100	25.0%
ورقلة	100	25.0%
المجموع	400	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

أولاً: التوزيع الإحصائي للعينة

يتضح من توزيع العينة أن كل ولاية حازت على نسبة متساوية من المستجوبين (25% لكل ولاية، أي 100 فرد من أصل 400). هذا التوزيع المتوازن يعكس مقاربة منهجية تهدف إلى ضمان تمثيل عادل للمجالات الجغرافية المختلفة، ويتيح إجراء مقارنات موضوعية بين المناطق. من الناحية الاقتصادية، هذا التوازن يُعتبر مهماً لتفادي انحياز النتائج نحو منطقة حضرية أو ريفية بعينها، خصوصاً في ظل التفاوت الاقتصادي والاجتماعي الذي قد يميّز الوسط، الشرق، الغرب والجنوب الجزائري.

1. البعد الاقتصادي للتوزيع

إن إشراك العاصمة، سطيف، وهران ورقلة بشكل متساوٍ يكتسي دلالة اقتصادية مزدوجة. فمن جهة، العاصمة تمثل المركز الإداري والاقتصادي، حيث تتركز معظم الأنشطة التجارية والخدماتية، بينما تمثل سطيف منطقة صناعية وزراعية ذات وزن معتبر في الاقتصاد الوطني. أما وهران فهي قطب اقتصادي وتجاري غربي مرتبط بالموانئ والتبادلات الخارجية، في حين تعكس ورقلة خصوصية الجنوب الجزائري، مع ارتباطها الوثيق بقطاع المحروقات. وعليه، فإن المساواة في تمثيل هذه الولايات الأربع يسمح بمقارنة ديناميكيات الأسواق المحلية المختلفة، وكشف الفوارق في سلاسل التوزيع الغذائي ومؤشرات الندرة أو الوفرة.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

2. القيمة التحليلية للتوزيع

توزيع هذه العينة يوفر قاعدة صلبة للتحليل الاقتصادي والاجتماعي، حيث يسمح بدراسة تفاوت وفرة المواد الغذائية وفق معايير إقليمية، ويبرز أثر البنية الاقتصادية المحلية (زراعية، تجارية، صناعية أو ريعية) على مستوى الاستقرار الغذائي. كما يمكن من تقييم فعالية السياسات العمومية في الحد من الفوارق بين المناطق، ويكشف عن مدى عدالة التوزيع الجغرافي للسلع الأساسية، باعتبارها مؤشراً رئيسياً على الأمن الغذائي الوطني.

3. صدق وثبات الاستبيان

الجدول (3-3): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
18	0.857

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach) للاستبيان، حيث بلغت 0.857 وهي قيمة كبيرة جداً وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات عالي لمحاورها وقوة تماسكها الداخلي ويتضح من خلاله مدى خدمة كل فقرة وضرورتها في التحليل بالنسبة لمحوورها.

ثانياً: وفرة المواد الغذائية الأساسية

تُعد وفرة المواد الغذائية الأساسية إحدى الركائز الجوهرية للأمن الغذائي الوطني، إذ تمثل المؤشر الأبرز على قدرة السوق المحلية على تلبية الاحتياجات اليومية للمستهلكين بشكل مستمر ومنظم. فحين تتوفر السلع الحيوية مثل الخبز، الحبوب، الحليب، الزيت، السكر، والخضر الأساسية بكميات كافية وأسعار مقبولة، يشعر الأفراد بالاستقرار وتتعزيز الثقة في فعالية السياسات الاقتصادية

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

والتجارية للدولة. غير أن أي اضطراب في هذه الوفرة، سواء ناجم عن اختلالات في الإنتاج المحلي، أو صعوبات في الاستيراد، أو ممارسات احتكارية في التوزيع، ينعكس مباشرة على الاستهلاك اليومي ويغذي الشعور بعدم الأمان الاقتصادي والاجتماعي. من هذا المنطلق، يشكل تحليل وفرة المواد الغذائية الأساسية أداة مهمة لفهم التوازن بين العرض والطلب، ولتقييم مدى نجاعة التدخلات العمومية في ضبط السوق وضمان العدالة الغذائية للمواطن.

الجدول (3-4): يوضح وفرة المواد الغذائية الأساسية

البند	01 (%)	02 (%)	03 (%)	04 (%)	05 (%)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (SD)
الخبز متوفر دائماً	2.5	5.0	12.5	45.0	35.0	4.05	0.96
الحليب متوفر	5.0	10.0	20.0	40.0	25.0	3.70	1.08
زيت المائدة متوفر	10.0	15.0	20.0	30.0	25.0	3.45	1.23
السكر متوفر	7.5	12.5	20.0	35.0	25.0	3.58	1.16
السميد والفرنية متوفران	5.0	10.0	25.0	35.0	25.0	3.65	1.09

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الأرز والمعكرونة متوفران	5.0	7.5	20.0	40.0	27.5	3.77	1.05
الخضر الأساسية متوفرة	2.5	7.5	15.0	45.0	30.0	3.93	0.98
الفواكه الموسمية بأسعار مقبولة	5.0	12.5	22.5	37.5	22.5	3.60	1.09
البيض متوفر	2.5	10.0	20.0	42.5	25.0	3.77	1.00
اللحوم البيضاء متوفرة	7.5	15.0	22.5	32.5	22.5	3.48	1.16
اللحوم الحمراء متوفرة	12.5	20.0	27.5	25.0	15.0	3.10	1.20
مياه الشرب المعلبة متوفرة	5.0	10.0	25.0	35.0	25.0	3.65	1.09

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

يُظهر الجدول أن مستوى الأمن الغذائي في الجزائر يتسم بتباين واضح بين استقرار المواد الأساسية وهشاشة المواد الحساسة. فقد جاءت السلع المدعمة مثل الخبز في صدارة الوفرة (متوسط 4.05). في المقابل، أظهر الحليب (3.70) وفرة متوسطة تُبرز ضعف شبكات التوزيع وتأثير

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المضاربة، بينما سجلت زيت المائدة والسكر معدلات رضا منخفضة نسبياً (3.45 و 3.58) نتيجة احتكار السوق وغياب آليات رقابة فعالة. أما الحبوب الثانوية كالسميد، الفرنية، الأرز والمعكرونة فقد حققت استقراراً جيداً بفضل تنوع مصادر الاستيراد وسهولة التخزين. وبخصوص الخضر والفواكه، فتتوفر الخضر الأساسية بوفرة مقبولة (3.93)، في حين تبقى الفواكه مرهونة بالسعر والموسمية، ما يكشف هشاشة التسويق الفلاحي. في الجانب الحيواني، تبين أن البيض مقبول (3.77) لكن اللحوم البيضاء والحمراء تمثل الحلقة الأضعف (3.48 و 3.10) بسبب ارتفاع كلفة الإنتاج والاعتماد على الأعلاف المستوردة. أما مياه الشرب المعلبة فتُعد سلعة تجارية مستقرة نسبياً (3.65) بفضل المنافسة الحرة. ختاماً، توضح النتائج أن الأمن الغذائي الجزائري مستقر كمياً في السلع الأساسية بفضل الدعم العمومي، لكنه يعاني من اختلالات هيكلية في التنوع والعدالة الغذائية تستدعي إصلاحات مستدامة في الإنتاج والتوزيع والرقابة السوقية.

ثالثاً: الانطباع العام عن التوفر والأسعار

يُعتبر الانطباع العام للمستهلكين حول توفر المواد الغذائية وأسعارها انعكاساً مباشراً للتوازنات الاقتصادية والاجتماعية في السوق. فوفرة السلع لا تكفي وحدها لضمان الرضا إذا لم تكن الأسعار في متناول الدخل الشهري للأسر، كما أن ارتفاع الأسعار أو اضطراب المستهلك إلى التنقل بين محلات متعددة للحصول على احتياجاته الأساسية يضعف من إحساسه بالأمان الغذائي. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة الانطباعات العامة تتيح فهماً أعمق لتأثير سياسات الدعم والتوزيع على الواقع المعيشي، وتكشف عن مدى نجاح التدخلات العمومية في كبح المضاربة والاحتكار من جهة،

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

وتحسين القدرة الشرائية من جهة أخرى. فالانطباع العام ليس مجرد تقييم ذاتي، بل هو مؤشر نوعي يترجم الثقة أو القلق تجاه أداء السوق، ويعكس إلى حد كبير درجة الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

الجدول (3-5): يوضح الانطباع العام عن الوفرة والاسعار

البند	(%) 01	(%) 02	(%) 03	(%) 04	(%) 05	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (SD)
أجد احتياجاتي في محل واحد	10.0	20.0	30.0	25.0	15.0	3.15	1.14
الوفرة أفضل من العام الماضي	7.5	17.5	25.0	30.0	20.0	3.38	1.16
الأسعار مناسبة للدخل الشهري	25.0	27.5	22.5	15.0	10.0	2.58	1.25
لا أضطر للوقوف في طوابير	15.0	20.0	25.0	25.0	15.0	3.05	1.23
تدخل الدولة	10.0	15.0	25.0	30.0	20.0	3.35	1.19

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

ساعد في الوفرة							
التجار يساهمون في الندرة	5.0	10.0	20.0	32.5	32.5	3.77	1.10

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

يُظهر الجدول أن المنظومة التجارية والغذائية في الجزائر تعاني من خلل بنيوي في التكامل والتنظيم، رغم توفر السلع الأساسية نسبياً. فمتوسط بند تعدد المحلات وضعف التكامل التجاري (3.15) يعكس اضطرار المستهلك للتنقل بين نقاط بيع متعددة، نتيجة غياب شبكات توزيع كبرى وضعف التكامل السوقي. كما يُظهر المؤشر الخاص بتطور الوفرة مقارنة بالعام الماضي (3.38) انقساماً في الآراء، مما يدل على هشاشة الإمدادات وتقلبها تبعاً للعوامل الظرفية. في المقابل، سجّل بند الأسعار والدخل أدنى تقييم (2.58)، ما يؤكد عمق أزمة القدرة الشرائية وتآكل الدخل الحقيقي بفعل التضخم الغذائي. أما مؤشر الطواوير (3.05) فيكشف استمرار مظاهر الازدحام وصعوبة الحصول على بعض المواد، وهو ما يعكس قصوراً في إدارة العرض والطلب. من جهة أخرى، يُبرز تقييم دور الدولة (3.35) تحسناً نسبياً في ضبط السوق، لكنه مشروط بفاعلية الإصلاحات الهيكلية في الإنتاج والتخزين. وأخيراً، سجّل بند التجار والمضاربة أعلى متوسط (3.77)، ما يعكس إدراكاً شعبياً قوياً بوجود سلوكيات احتكارية تخلق ندرة مصطنعة. خلاصة القول، يتضح أن التحدي الغذائي في الجزائر لم يعد مرتبطاً فقط بالوفرة الكمية، بل بتكامل السوق وعدالة الأسعار وشفافية التوزيع، ما يستدعي إصلاحاً عميقاً في السياسات التجارية والرقابية لضمان أمن غذائي منصف ومستدام.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

رابعاً: طريقة الحساب

تعتمد قراءة نتائج الاستبيان على جملة من المؤشرات الإحصائية التي تسمح بفهم اتجاهات المستجوبين بدقة وموضوعية. في البداية، يتم حساب النسب المئوية لتوزيع الإجابات عبر مختلف درجات سلم القياس الخماسي، بما يوضح وزن كل فئة من المستجيبين. ثم يُحسب المتوسط الحسابي الذي يمثل القيمة المركزية ويكشف عن الميل العام نحو الموافقة أو الرفض، حيث كلما اقترب المتوسط من الدرجة الخامسة دل ذلك على رضا أكبر، وكلما اقترب من الدرجة الأولى دل على رفض أقوى. أما الانحراف المعياري فيستخدم لقياس درجة تشتت الآراء بين أفراد العينة، فالقيمة المنخفضة تعني تقارباً في المواقف، بينما القيمة المرتفعة تعكس تبايناً واختلافاً واضحاً بين المستجيبين. بهذه الطريقة، لا يقتصر التحليل على عرض الأرقام، بل يتحول إلى أداة لفهم الاتجاهات العامة ودرجة الإجماع أو الانقسام حول القضايا المدروسة.

1. إدخال التكرارات

لكل سؤال (بند)، لديك 400 استجابة موزعة على 5 خيارات. (01-05)

مثال، سؤال: الخبز متوفر دائماً

الجدول (3-6): يوضح كيفية الحساب لفقرة الخبز متوفر دائماً

الخيار	النسبة %	التكرار
01 غير موافق بشدة	2.5%	10
02 غير موافق	5.0%	20
03 محايد	12.5%	50

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

180	45.0%	04موافق
140	35.0%	05موافق بشدة
400	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

2. حساب النسبة المئوية

- ❖ نقسم عدد الذين اختاروا إجابة معينة على العدد الكلي للمستجوبين. (400)
- ❖ ثم نضرب النتيجة في 100 للحصول على النسبة المئوية.
- ❖ مثال: إذا أجاب 20 شخصًا بـ "غير موافق"، نقول:
$$0.05 = 400 \div 20 \text{ أي } 5\%$$

3. حساب المتوسط (المعدل)

- ❖ نعطي كل درجة وزنها (من 1 إلى 5).
- ❖ نضرب عدد الإجابات في الدرجة الخاصة بها.
- ❖ نجمع كل هذه النتائج.
- ❖ ثم نقسم المجموع على العدد الكلي من المستجوبين. (400)
- ❖ النتيجة تعطينا درجة متوسطة توضّح الاتجاه العام.
- ❖ مثال: إذا كان أغلب الناس أجابوا "موافق"، يكون المتوسط قريب من 4.

4. حساب الانحراف المعياري

- ❖ نقارن كل إجابة بالمتوسط العام.
- ❖ نحسب الفرق بين كل درجة والمتوسط، ونحوّل الفرق إلى قيمة موجبة.
- ❖ نضرب هذا الفرق في عدد الأشخاص الذين اختاروا تلك الدرجة.
- ❖ 4 نجمع كل هذه الفوارق، ثم نقسمها على عدد المستجوبين.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ أخيراً نأخذ الجذر التربيعي للنتيجة.

❖ إذا كانت القيمة صغيرة، فهذا يعني أن معظم المشاركين متفقون تقريباً.

❖ إذا كانت كبيرة، فهذا يعني أن الآراء متباينة.

5. قراءة النتائج

❖ المتوسط يحدد الاتجاه العام (أقرب إلى الرفض أو الموافقة).

❖ النسب المئوية توضّح توزيع الإجابات بالتفصيل.

❖ الانحراف المعياري يوضح مدى تشتت الآراء.

❖ مثال

في سؤال "الخبز متوفر دائماً:"

❖ 45% أجابوا "موافق"، 35% "موافق بشدة"، و5% فقط "غير موافق".

❖ المتوسط كان حوالي 4 (أي هناك رضا عام).

❖ الانحراف المعياري كان أقل من 1 (يعني أن أغلب الناس متقاربون في آرائهم).

❖ تشخيص الوضع الراهن

البيانات تؤكد أن الجزائر تعيش وضعاً غذائياً هشاً، تشكل بسبب اختلالات في الامداد

والتموين، وكذا التذبذبات الحاصلة ضمنها.

السلع الأساسية المدعمة — كالخبز، السميد، والفرنجة — متوفرة بانتظام، ما يعكس نجاح

السياسات العمومية في حماية الأمن الغذائي القاعدي وضمان "قوت المواطن". كما أن استمرارية

توفر الخضر الأساسية تثبت أن الإنتاج الفلاحي المحلي يساهم في الاستقرار اليومي للسوق الوطنية.

لكن هذا التوازن يختلّ عند السلع الحساسة مثل الحليب، الزيت، والسكر، التي تشهد اختناقات دورية

بسبب سوء التوزيع والمضاربة أكثر من كونها ناتجة عن نقص فعلي في الإنتاج. أما اللحوم الحمراء،

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

فتمثل مؤشر هشاشة بنيوي؛ متوفرة لكن بأسعار مرتفعة تجعلها سلعة نخبوية، ما يعكس خلافاً في العدالة الغذائية.

المبحث الثاني: السياسات والإصلاحات المتبناة والرؤى الاستراتيجية المرسومة لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2000-2024.

في سياق العمل على تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر ومواجهة الأزمات الغذائية المحتملة، عملت الحكومة على وضع سياسات قصيرة ومتوسطة الأجل لهذا الغرض، وبعد المرور على أزمات غذائية معقدة أدت إلى الدخول تحت غطاء التبعة الغذائية وزيادة الضغط على الميزان التجاري بسبب الاستيراد المفرط للمواد الغذائية الأساسية، اختارت الدولة منذ مطلع الألفية الثالثة التوجه نحو محاولة رسم إصلاحات هيكلية تمس البنية العقارية، آليات الإنتاج، وتوزيع الدعم العمومي ضمن هدف تحقيق الأمن الغذائي، وكذا بادرت برسم استراتيجيات تساهم في تعزيز هذه الإصلاحات وتعزيز الأمن الغذائي الوطني.

من خلال هذا المبحث، سنقوم بعرض مختلف الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي قامت بتنفيذها السلطات العمومية الجزائرية في مختلف القطاعات المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي ومواجهة الأزمات الغذائية المحتملة ضمن الفترة الزمنية (2000-2024)، وكذا تسليط الضوء على أهم الآثار التي نتجت عن تبني مختلف هذه الإصلاحات ولمس واقع الامن الغذائي في الجزائر.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المطلب الاول: النهج الإصلاحى المتبنى من الجزائر في سياق تحقيق الامن

الغذائى (2000-2024)

اعتمدت الجزائر، منذ مطلع الألفية الثانية، وبعد المرور بأزمات غذائية مركبة سياسة تهدف إلى تحسين الأمن الغذائى الوطنى، وتطوير بعض القطاعات ذات الأولوية، منها الفلاحة واستصلاح الأراضى، وكذا تعزيز الإنتاج الوطنى من الصناعات الغذائىة وتقليل الواردات بهذا الخصوص. وقد طبقت الجزائر لحد الآن مجموعة من السياسات والخطط، والتي تأثر بعضها بتقلبات عائدات النفط، أسعار الصرف وسلاسل الامداد، وكذا العوامل البيئية والديمغرافية، المذكورة سابقا. ونذكر منها ما يلى:

أولاً: الإصلاحات المنتهجة في مجال الفلاحة:

انطلاقاً من إدراك السلطات العمومية لأهمية القطاع الفلاحي كعنصر أساسى ورئيسى لتحقيق الأمن الغذائى، سعت منذ بداية الألفية إلى إعادة الاعتبار للفلاحة باعتبارها ركيزة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وضمان الأمن الغذائى. وفي هذا السياق، تبنت الدولة مجموعة من البرامج الكبرى، أهمها المخطط الوطنى للتنمية الفلاحية (PNDA) الذي تحول لاحقاً إلى برنامج التنمية الريفية (PNDAR). كما عملت على إصدار تشريعات جديدة مثل قانون التوجيه الفلاحي، إلى جانب إنشاء آليات تنفيذية متخصصة، على غرار برامج دعم الزراعة الصحراوية وتعزيز التكوين التقنى للفلاحين.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

1. المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA) وتحويله إلى برنامج التنمية الريفية (PNDAR)

2002-2000

بعد التحديات التي شهدتها القطاع الفلاحي في الجزائر خلال تسعينيات القرن الماضي، والتي تميزت بهشاشة الإنتاج، ضعف المردودية، وانكماش الاستثمار، بادرت السلطات العمومية إلى إطلاق ما يعرف بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA) سنة 2000، كاستراتيجية وطنية لإعادة هيكلة هذا القطاع الاستراتيجي. وجاء هذا المخطط كمحاولة للتخلي عن المقاربة الإدارية والبيروقراطية التي طبعت السياسات السابقة، واعتماد منطق تنموي موجه نحو السوق، مبني على دعم الفعالية، الإنتاجية، والاندماج الإقليمي¹.

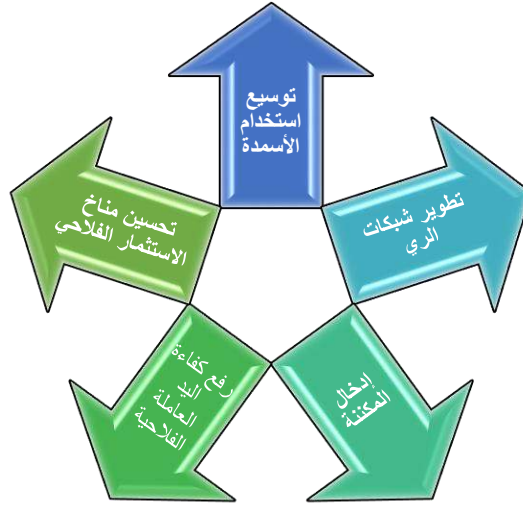
كان الهدف الأساسي من هذا المخطط هو تحسين الإنتاج الزراعي من حيث الكمية والنوعية، من خلال جملة من التدخلات، تمثلت أساسا في:

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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

شكل (1-3): مجالات تدخل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية



المصدر: من إعداد الطالبة

أُطلق المخطط الوطني للتنمية الزراعية (PNDA) مطلع الألفية لمعالجة هشاشة الأمن الغذائي بعد التسعينيات، مستفيدًا من الفوائض النفطية لتعبئة استثمارات كبرى في القطاع الفلاحي. غير أن تطبيقه أظهر محدودية في المناطق الريفية بسبب ضعف البنى التحتية والتهميش، ما أدى سنة 2002 إلى تحويله إلى البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية (PNDAR) بصفة أشمل تدمج البعدين الزراعي والاجتماعي.

خلال الفترة 2000-2015، استفاد القطاع من صناديق دعم وتمويل متعددة لتطوير الإنتاج، التجهيز، والتصنيع الزراعي، إلى جانب دعم السلع الأساسية (الخبز، الحليب، الزيوت، السكر). كما أنشئ ديوان التنمية الريفية (ODR) لتنسيق المشاريع، وتوسعت شبكة الإرشاد الزراعي، مع اعتماد مقاربة "المشروع المتكامل" لربط الفلاحة بالتنمية المحلية.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

في 2008، تطورت السياسة إلى التجديد الزراعي والريفي (PRAR) لترسيخ التكامل بين الزراعة والتنمية الريفية. وقد أسهمت هذه البرامج في تحسين إنتاج القمح والبطاطا والخضر والفواكه، لكنها ظلت تعاني من هشاشة التمويل، وضعف التنسيق، وغياب تقييم فعال.

باختصار، مثل مسار $PNDAR \rightarrow PRAR$ تحولاً استراتيجياً في السياسات الزراعية الجزائرية، انتقل من منطق الدعم والإنتاج إلى رؤية تنموية شاملة، غير أن فعاليته ما زالت محدودة بسبب ضعف الحوكمة واستدامة التمويل.

3. قانون التوجيه الفلاحي 2008

يشكّل قانون التوجيه الفلاحي رقم 16-08 (3 أوت 2008) محطة أساسية في تحديث السياسة الزراعية الجزائرية، إذ جاء لتنظيم القطاع الفلاحي وفق متطلبات الأمن الغذائي الحديث، وهيكله العقار وتحديث الإنتاج. ويهدف إلى وضع إطار قانوني شامل يضبط الحوكمة، الاستغلال، التمويل والتكوين، في إطار إصلاحات الألفية الثالثة، من أجل ترقية تنمية فلاحية مستدامة وتعزيز السيادة الغذائية¹. ميّز قانون التوجيه الفلاحي 16-08 تبنيّه لإصلاح جذري في نظام استغلال الأراضي الزراعية العمومية، عبر الانتقال من نظام المستثمرات الجماعية والفردية ذي الطابع الاشتراكي المحدود الفعالية إلى نظام الامتياز طويل الأجل. هذا النظام يمنح الخواص والمؤسسات حق استغلال الأراضي لمدة 40 سنة قابلة للتجديد، وتمتد إلى 99 سنة للمشاريع الكبرى المادة 22. ولتفصيله، صدر المرسوم التنفيذي 10-326 (16 ديسمبر 2010) الذي نظم شروط منح الامتياز

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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

وأنشأ لجاناً ولائية للإشراف على الملفات، مع متابعة ميدانية من مديريات الفلاحة. أحدث هذا التحول نقلة نوعية في جذب الاستثمار الخاص، خصوصاً في الجنوب والهضاب العليا، بفضل التسهيلات البنكية والجبائية (قروض، دعم الطاقة، الأسمدة والمبيدات). كما أنشئت وكالة وطنية لتسيير الأراضي الفلاحية لتأطير العملية ومراقبة احترام الالتزامات التعاقدية، بما في ذلك نزع الامتياز عند الإخلال¹.

4. برنامج التجديد الفلاحي والريفي (PRAR) منذ 2008

أُطلق برنامج التجديد الفلاحي والريفي (PRAR) في الجزائر سنة 2008، كأداة مكملة لقانون التوجيه الفلاحي رقم 08-16، بهدف الدفع بمنظومة التنمية الفلاحية إلى مستويات أعلى من الكفاءة، والاستجابة بشكل مباشر لمتطلبات الأمن الغذائي الوطني، وتحقيق التنمية الريفية المتوازنة. ويعكس هذا البرنامج تطوراً في فلسفة التدخل العمومي، حيث تحول من منطق الدعم الاجتماعي المباشر إلى منطق تنموي مهيكّل يقوم على مقاربة "المشروع المندمج"، ويركز على تفعيل الإمكانيات المحلية وتوجيه الاستثمارات نحو المناطق ذات المؤهلات غير المستغلة، لاسيما في الهضاب العليا والجنوب الكبير².

تم تصميم PRAR ليقدم أهدافاً متعددة، من أبرزها تشجيع الزراعة الاستثمارية المنتجة، وتأمين الموارد الطبيعية المتوفرة، مع التركيز على تعزيز البنية التحتية الفلاحية من جهة، ودعم

¹ 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.

² 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.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المشاريع الاقتصادية الريفية من جهة أخرى. 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" و"أناد"¹.

5. برنامج تعزيز القدرات الفنية (PRCHAT 2009)

في إطار المقاربة المتكاملة التي تبنتها الجزائر منذ أواخر العقد الأول من الألفية الثالثة، والتي لا تكتفي بإصلاح الأطر التشريعية أو العقارية للقطاع الفلاحي فقط، بل تمتد أيضا إلى بناء القدرات البشرية، أطلقت وزارة الفلاحة سنة 2009 برنامج تعزيز القدرات الفنية (PRCHAT) والذي يهدف إلى سد الفجوة التقنية والمعرفية التي يعاني منها العديد من الفلاحين والمستشارين الزراعيين، والتي شكلت عقبة أساسية أمام تطبيق الإصلاحات الكبرى كتلك المرتبطة بنظام الامتياز، الزراعة الاستثمارية، أو التكنولوجيات الحديثة في الميدان.

يعتمد على التأطير المباشر في الحقول والمزارع، وقد تم التركيز من خلاله على نقل المهارات الحديثة للفلاحين في مجالات متعددة، مثل: المكننة الزراعية، أنظمة الري الاقتصادي، تسيير المستثمرة، إدارة التكاليف، تسويق المنتجات، والتحكم في تقنيات الإنتاج الحديثة. كما شمل البرنامج

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.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

تكوين المستشارين الزراعيين والمرافقين التقنيين ضمن مخطط وطني، لضمان تكافؤ نوعية الإرشاد بين مختلف الولايات، سواء في الشمال أو في الجنوب¹.

ومن جهة أخرى، أولى البرنامج أهمية خاصة لإدماج تقنيات الاتصال الحديثة في العملية الإرشادية، من خلال إدخال وسائل مبتكرة مثل الدورات المصورة، التطبيقات الرقمية للمتابعة الزراعية، والخلايا المتنقلة للإرشاد في المناطق النائية. وقد ساعد هذا التوجه نحو الرقمنة على توسيع نطاق الاستفادة من خدمات التكوين، وتجاوز العقبات الجغرافية.

6. برنامج "فلاحة" 2015-2019

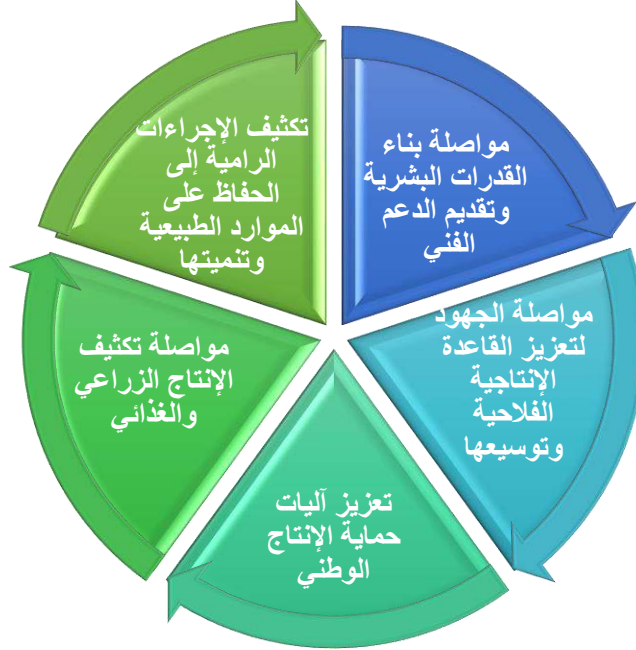
يعرف برنامج "فلاحة" بأنه خطة خماسية 2015-2019 اصلاحية لقطاع الفلاحة. حيث وبالرغم من القيود المالية الناجمة عن انخفاض عائدات النفط التي سجلتها الجزائر منذ عام 2014، فقد تم تجديد معظم المبادئ التوجيهية الرئيسية التي وضعتها خطة الإصلاح الفلاحي الشامل. حيث تشمل المحاور الرئيسية لخطة "الفلاحة 2019" ما يلي:

¹ بوعلام خالد، "برنامج PRCHAT: تكوين الفلاحين والمستشارين الزراعيين في الجزائر (2009-2019)"، منشورات معهد الدراسات الزراعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021، ص ص 55-56.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الشكل (2-3): المحاور الرئيسية لبرنامج فلاح 2019



من اعداد الطالبة بناءً 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.

7. 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 ترتكز على استغلال الإمكانات الزراعية غير التقليدية، لاسيما في الجنوب الجزائري والهضاب العليا، وهي المناطق التي لطالما اعتبرت خارج حسابات الاستثمار الزراعي الكثيف بسبب المناخ القاسي،

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

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 كمنطقة داعمة أو احتياطية، بل كمجال استراتيجي رئيسي لتحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي، وتقليص فجوة العجز المزمن في الميزان التجاري_الغذائي.

اعتمد 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 سنويا.

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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

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.

• تمويل هذه الخطط والسياسات:

ولتعزيز هذه السياسات، تم منذ 2008 تنويع صناديق الدعم المالي الموجهة للقطاع، بما يتلاءم مع احتياجات المزارعين والمستثمرين. ومن أبرز هذه الصناديق: الصندوق الوطني لتنمية الاستثمارات الزراعية (FNDIA)، الصندوق الوطني لتنظيم المنتجات الزراعية (FNRPA)، صندوق حماية الصحة النباتية والحيوانية (FPZPP)، صندوق ضمان الكوارث الزراعية (FGCA)، صندوق التنمية الريفية وتنمية الأراضي والامتيازات (FDRMVTO)، صندوق مكافحة التصحر وحماية المراعي والسهوب (FLDPPS)، وأخيراً صندوق دعم الثروة الحيوانية وصغار المزارعين (FSAEPEA).

وتتمثل آليات تمويل هذه الصناديق في تغطية جزء من استثمارات المشغلين (بين 30% و50% عادة)، إلى جانب دعم أسعار الفائدة على القروض بنسبة قد تصل إلى 100%، إضافة إلى منح مخصصات خاصة مرتبطة بجودة المنتجات أو بقيمتها في السوق. وبذلك، تسعى الدولة عبر هذه الأدوات المالية إلى الجمع بين الدعم المباشر كوسيلة لتخفيف الأعباء عن الفلاحين، والحوافز الإنتاجية كآلية لتشجيع الاستثمار، وهو ما يشكل قاعدة مزدوجة لتحريك القطاع الفلاحي وتحويله إلى محرك حقيقي للتنمية الاقتصادية.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعد

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الجدول (7-3): 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	103	57 310	92 081	431 474
FNRDA/FNRPA/FNDA L3	2144	8 479	103	174	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	147	230	330	917
	164	698	479	841	182

المصدر: وزارة الفلاحة-2020

بلغ إجمالي تمويلات دعم القطاع الزراعي في الجزائر بين 2000 و2020 أكثر من 917 مليار دج، مع تذبذب مرتبط بأسعار النفط. استحوذت صناديق الاستثمار الزراعي على 46% من المبلغ، تلتها صناديق التنظيم بـ31%، ثم صناديق التنمية الريفية ومكافحة التصحر بـ16%. في المقابل، كانت مساهمة صناديق حماية الثروة الحيوانية والنباتية ضعيفة (2%)، وظهر دعم صغار المزارعين متأخرًا. تعكس هذه الأرقام تركيز السياسات على الاستثمار والإنتاج أكثر من التنمية الريفية

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الموازنة، ما يستدعي إعادة توجيه التمويل نحو المناطق الريفية والسهوب لتحقيق تنمية مستدامة وشاملة.

8. 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 انجاز 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

ثانيا: 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 وكذا خطة عمل حكومته، وكانت الخطة الاستراتيجية المتعلقة بتنفيذ هذه الرؤية تحت مسمى "وضع خطة استعجالية لتحديث الزراعة"، والتي تهدف أساسا

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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

لضمان الأمن الغذائي وتلبية الاحتياجات الوطنية (الإنتاج الحيواني والإنتاج الفلاحي/ الخضر والفواكه والمنتجات المستوردة مثل السكر والزيت والذرة).

1. 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 ايلأؤها 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:

- ❖ إعادة تأهيل وتطوير الأراضي الزراعية (إمكانية اللجوء إلى الشراكة)، في مناطق السهوب والصحراء والجبال؛
- ❖ تطهير ملف الأراضي الفلاحية واستعادة الأراضي الفلاحية غير المستغلة؛
- ❖ تنمية الفلاحة كوسيلة لتنويع الاقتصاد الوطني والحد من اختلال الميزان التجاري للسلع الرئيسية؛
- ❖ تطوير عاجل للإنتاج السمكي وتربية المائيات؛
- ❖ إنجاز ورشات صيانة أسطول الصيد البحري؛

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ تحويل وتصنيع الموارد والصيدية وتشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال.¹

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

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



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

توضح الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي 2020-2035 في الجزائر تبني مقاربة شمولية تجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بهدف رفع الإنتاج وتقليص التبعية الغذائية. تركز على توسيع المساحات المستغلة، تعميم تقنيات الري الحديثة، وتحسين مردودية الأراضي، مع التركيز على تطوير الشعب الزراعية الاستراتيجية (الحبوب، الألبان، الزيوت، اللحوم) وتعزيز سلاسل القيمة من الإنتاج إلى التسويق. وتهدف إلى بلوغ الاكتفاء الذاتي بحلول 2025 ثم التوجه نحو

¹ <https://el-mouradia.dz/ar/president/commitments> 19 01/08/2025

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

التصدير في أفق 2030-2035. غير أن تحقيق هذه الأهداف مرهون باستدامة التمويل، تحسين التنسيق المؤسسي، وتطوير منظومات التخزين والتحويل لضمان فعالية السياسات الفلاحية.

2. 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.

❖ إطلاق إجراءات لتعزيز تنمية القطاعات الاستراتيجية المتعلقة ب:(الشكل 9-4)

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعَدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الشكل (3-4): إجراءات تنمية القطاعات الاستراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر.



المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على معطيات قطاع الفلاحة-2022-

● تحسين إنتاج الحبوب وعقلنة استيرادها

اعتمدت الجزائر استراتيجية متكاملة لرفع إنتاج الحبوب وتقليص الواردات، مع هدف بلوغ 86 مليون قنطار منها 36٪ من الجنوب. وضعت خطة عمل قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى (2025-2035) بالتعاون مع الهيئات البحثية والمهنية، تركز على تحسين العمليات التقنية، الاستخدام الرشيد للأسمدة والمبيدات، وتوسيع المساحات المزروعة خاصة في الجنوب.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

وفي إطار برنامج الري التكميلي والكامل، قدرت المساحة القابلة للري بـ345 ألف هكتار مع هدف توسيع بـ200 ألف هكتار إلى غاية 2025، تم منها تحقيق 23٪ خلال موسمي 2020-2022 بفضل تسهيل تراخيص حفر الآبار¹.

• خطط تحسين إنتاج المواد واسعة الاستهلاك

تركزت الجهود على تطوير المنتجات الأساسية المكونة للسلة الغذائية الوطنية (الحبوب، الألبان، الزيوت، الخضار، الفواكه، الطماطم، السكر).

✓ الحبوب: رفع الإنتاج إلى 142 مليون قنطار بحلول 2035 مقابل 27.6 مليون في 2021.

✓ البقوليات: استهداف إنتاج 215 مليون قنطار سنة 2030 ضمن نظام تناوب مع الحبوب.

✓ الفواكه: تطوير مليون هكتار من الأشجار المثمرة المتوسطة (زيتون، حمضيات، تين...)

بهدف التصدير والتصنيع.

✓ الخضار: توسيع المساحات وخاصة الزراعة داخل البيوت البلاستيكية.

✓ الألبان: بلوغ 4.3 مليار لتر في 2035 مقابل 3.5 مليار حالياً، لتغطية 70٪ من الحاجات

الوطنية.

✓ اللحوم: تحسين إنتاج اللحوم الحمراء (60٪ أغنام) والبيض، مع تقليص الواردات المقدرة بـ

20 ألف طن شهرياً.

¹ وزارة الفلاحة.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

✓ الصيد البحري والمائيات: تنفيذ رؤية "STR-A. PECHE 2030" لتطوير تربية المائيات

البحرية والداخلية، وتوسيع الصيد في الأعماق وتعزيز قدرات بناء السفن¹.

• تطوير محاصيل البذور الزيتية الاستراتيجية

تركز الجهود على توسيع زراعة اللفت والذرة وعباد الشمس، حيث بلغت المساحة المزروعة

باللفت 11 ألف هكتار، والذرة أنتجت 145,886 قنطار سنة 2022، مع هدف بلوغ 3,000 هكتار

من عباد الشمس. يشرف معهد التنمية الزراعية الصحراوية (TDAS) على التجارب التقنية لتطوير

هذه الزراعة².

• البرنامج الوطني لتنمية زراعة الفاكهة الريفية

يستهدف البرنامج 100 ألف هكتار بحلول 2025 عبر غراسة سبعة أنواع رئيسية (الفسق،

اللوز، المشمش، الرمان، التين، البرقوق، الكرز).

تم توفير أكثر من 1.7 مليون شتلة وزراعة 11,440 هكتاراً، لتطوير الإنتاج الريفي وتحسين

فرص التصدير³.

• الحماية البيئية للثروات الفلاحية والموارد الطبيعية

تركز الاستراتيجية على حماية الموارد الطبيعية عبر مكافحة التصحر، التعرية، وحرائق

الغابات، وتعزيز الاستدامة المناخية والمائية⁴.

¹ وزارة الفلاحة، المرجع السابق.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

• المساهمة في تحسين المناخ

بعد انضمامها لاتفاقية الأمم المتحدة لتغير المناخ واتفاقية باريس، التزمت الجزائر بخفض انبعاثات غازات الدفيئة بنسبة 7٪ محلياً و22٪ بالدعم الدولي في أفق 2030، وأنشأت وكالة وطنية ومرصداً لتغير المناخ ضمن مقاربة التنمية المستدامة¹.

• تعزيز الموارد المائية

في ظل الندرة المائية، عملت الجزائر على تحسين إدارة المياه بإنشاء السدود ومحطات التحلية، وتعميم الري بالتنقيط الذي يغطي حالياً 60٪ من الأراضي المسقية، إلى جانب مشاريع معالجة مياه الصرف وإعادة استخدامها في الزراعة².

• مكافحة التصحر وإعادة تأهيل السد الأخضر

تم إيلاء أهمية مركزية لمكافحة التصحر ضمن استراتيجيتها البيئية، من خلال إنشاء الهيئة الوطنية للتنسيق لمكافحة التصحر وإعادة تأهيل السد الأخضر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-213 الصادر في 30 يوليو 2020، وتأسيس لجنة توجيهية بموجب القرار الوزاري رقم 547 المؤرخ في 21 يونيو 2022 لتتبع تنفيذ المشروع.

يشمل برنامج إعادة تأهيل السد الأخضر إلى غاية 2035 مجالات الزراعة، حفظ المياه والتربة، تعبئة الموارد المائية، وتحسين الوصول إلى المناطق الداخلية، مع تغطية إحدى عشرة ولاية

¹وزارة الفلاحة، المرجع السابق.

²<https://embabuja.mfa.gov.dz/ar/news-and-press-releases/president-tebboune-algeria-adopts-several-strategies-for-food-security-climate-change-effects8> تم الاطلاع يوم 08.2025/01 على الساعة 15

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

تمتد من تبسة إلى النعامة. ويركز البرنامج على زراعة الحلفاء في السهوب وتنمية أشجار الأركان كعنصر بيئي واقتصادي مستدام¹.

• إجراءات إعادة تفعيل النشاط الفلاحي والزراعي

إلى جانب الأعمال التقنية والإنتاجية، تبنت الدولة مجموعة من الإجراءات البنيوية لدعم فعالية القطاع، ركزت على الرقمنة، تبسيط الإجراءات، وتحسين الحوكمة. تم إطلاق بوابة الخدمات الإلكترونية (psl.madr.gov.dz) لتسهيل التعامل الإداري، وتفعيل التوقيع الإلكتروني بالتعاون مع الوكالة الجزائرية للتصدير الإلكتروني. كما أنشئت منصات رقمية متخصصة مثل:

✓ odas.madr.gov.dz لتلقي طلبات الاستثمار في الجنوب،

✓ elfirma.dz لتحديد مواقع نقاط البيع وربط المنتج بالمستهلك مباشرة،

✓ stat.madr.gov.dz لجمع الأسعار اليومية إلكترونياً من الأسواق الولائية².

• الإحصاء العام للفلاحة (2024)

ضمن مقارنة رقمية شاملة لتحديث المعطيات الفلاحية، أطلق الإحصاء العام للفلاحة في 19 ماي 2024، وهو مسح وطني يهدف إلى جمع بيانات دقيقة حول الأراضي الزراعية، الثروة الحيوانية، واليد العاملة الفلاحية.

¹ وزارة الفلاحة، المرجع السابق.

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

وقد أظهرت النتائج الأولية (ماي-جويلية 2024) توسع النشاط الزراعي بإضافة أكثر من 230 ألف مزرعة جديدة، ما يمثل تطورا نسبيا نحو بناء قاعدة بيانات حديثة وشفافة لدعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الحوكمة في القطاع الفلاحي.¹

• الإصلاح المؤسساتي 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 معهدين 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.²

• 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

¹ Algerie 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 18 juillet 2025.

² وزارة الفلاحة، المرجع السابق.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الجزائرية، الذي يمكن من تعزيز السيادة الزراعية للبلاد، والذي يقع حاليا في المركز الوطني للمراقبة والاعتماد (CNCC).¹

المطلب الثاني: 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 تامين 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.

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.²

¹ وزارة الفلاحة، المرجع السابق.

² 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-page 225.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

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.

أولاً: مكونات قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

شهد قطاع الصناعات الغذائية نموا ملحوظا 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:

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الجدول (3-8): مكونات قطاع 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 (Agrodiv وفرعها Eriad)، ومطاحن خاصة، منها (SIM, Benamor, Amour, Metidji, Harbour, Sopi, Moula, La Belle, Sosemie...). 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.
شعبة الحليب ومشتقات الألبان	تتكون شبكة إنتاج الألبان من أكثر من 100 وحدة إنتاج بما في ذلك 16 وحدة تابعة لمجموعة Giplait 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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

Bel الفرنسية إلى حد كبير متفوقة على عدد قليل من الشركات الجزائرية Priplait، Fitalait، Algérie crème، على وجه الخصوص.	
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 (APAB)، والتي تستهدف جميع الشركات العامة الخاضعة للقانون الجزائري أو الخاصة، العاملة في إنتاج جميع أشكال المشروبات، وتمثل APAB حاليا حوالي أربعين مصنعا، يمثلون ما بين 75 و 80% من حصة سوق القطاع. كما أنشأ القطاع في عام 2015 مجمع المشروبات الجزائرية (CBA)، وهي مجموعة المصالح الاقتصادية (EIG) 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 المربى وغيرها.	شعب صناعات غذائية أخرى

المصدر: من اعداد الطالبة، اعتمادا على المرجعين^(1 و 2)

يُبرز الجدول تعددية وتفاوت شعب الصناعات الغذائية في الجزائر، بين الحبوب، الحليب،

المشروبات، والزيوت والسكر. فرغم بلوغ طاقة إنتاج السميد والدقيق نحو 110 مليون قنطار سنوياً،

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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

أي ضعف الاحتياجات الوطنية، تعيق مشاكل التخزين والتوزيع تحقيق الاكتفاء الذاتي. في المقابل، يعاني قطاع الحليب من عجز هيكلي مزمن، إذ يعتمد بشكل كبير على استيراد مسحوق الحليب نتيجة ضعف شبكات الجمع والتحويل. أما قطاع المشروبات والمياه فيتسم بنشاط واسع يفوق 700 شركة، لكن السوق يظل محتكرًا من نحو 30 مؤسسة كبرى، ما يكرّس طابعًا أوليغوبوليًا. وفي الصناعات الأخرى كالزيوت والسكر، يحتكر مجمع سيفيتال حوالي 75% من الإنتاج الوطني، مما يوفر استقرارًا مرحليًا لكنه يخلق تبعية بنيوية خطيرة.

تكشف معطيات الجدول عن قطاع غذائي مزدوج البنية؛ قوي من حيث القدرات الإنتاجية والاستثمار الخاص، لكنه هشّ بسبب التركيز المفرط، ضعف التنويع، والاعتماد على الواردات، ما يستدعي إصلاحات هيكلية لتحقيق أمن غذائي مستدام في أفق 2030-2035.

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 قطاعًا استراتيجيًا لضمان الأمن الغذائي الوطني، وتقليص التبعية للأسواق الخارجية، وخلق قيمة مضافة للاقتصاد المحلي

1. توسيع القدرات الصناعية المحلية:

تم تركيز 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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

بسكرة والوادي، وهو ما سمح بتوسيع أسواق التصدير نحو أوروبا وآسيا. كما دعمت الدولة استثمارات كبرى في قطاع الزيوت، 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، وتقسم 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 (5-3): الأهداف الاستراتيجية المتضمنة في الاستراتيجية الوطنية للتصدير خارج

المحروقات 2020-2024-قطاع الصناعات الغذائية.

• ضمان انتاج أصناف تتلاءم مع احتياجات الصناعات الغذائية؛ • ضمان جودة وتناسق المدخلات الزراعية المنتجة محلياً • تعزيز هيكلية وتنظيم الانتاجية الزراعية وزيادة حجمها	الهدف الاستراتيجي 1: تحفيز إنتاج المواد الخام الزراعية، والاستجابة لاحتياجات صناعة الأغذية
• تنمية مهارات العاملين في المجال الزراعي والصناعات الغذائية • الرفع من مستوى وظيفية مراقبة الجودة داخل المزارع ومصانع الأغذية • تشجيع البحث والابتكار لتحفيز عملية تنويع وترويج المنتجات الزراعية سواء المصنعة أو غير المصنعة.	الهدف الاستراتيجي 2: العمل على تعزيز قدرات المجال الزراعي والصناعات الغذائية، وتحسين جودة المنتجات الجزائرية
• تعزيز بنية أنظمة التوزيع والتسويق للمنتجات الصناعية غذائية • تطوير البنية التحتية اللوجستية المخصصة للتصدير والمتكيفة مع احتياجات المنتجات الطازجة والمصنعة • تحسين الوصول إلى المعلومات المتخصصة ورفع مستوى الوعي بين الشركات حول امكانيات التصدير	الهدف الاستراتيجي 3: تحسين العرض ضمن الأسواق الخارجية وتعزيز القدرات التنافسية للمنتجات الجزائرية قصد تصديرها

المصدر: من اعداد الطالبة، بناءً على معطيات وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتصدير خارج

المحروقات-2020-2024.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

من خلال الشكل: يركز الإطار الاستراتيجي لتطوير الصناعات الغذائية في الجزائر على ثلاث محاور رئيسية متكاملة: رفع إنتاج وجودة المواد الفلاحية لتلبية حاجات الصناعة، تعزيز قدرات الفاعلين الصناعيين عبر الاستثمار والتحديث، وتحسين تنافسية الصادرات من خلال معايير الجودة والتسويق الدولي، بهدف تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على المحروقات.

المبحث الثالث: أثر الإصلاحات الغذائية المنتهجة على واقع الأمن الغذائي الوطني

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 خلا دراسة وتحليل الواقع الغذائي الوطني والأثر الملموس للإصلاحات الغذائية المنتهجة على الأمن الغذائي في الجزائر.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المطلب الأول: تطور القطاع الفلاحي كقطاع استراتيجي لتحقيق الأمن

الغذائي في الجزائر

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

أولاً: واقع الإنتاج الزراعي في الجزائر

بحسب 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) دورًا محوريًا 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 فرصًا استثمارية جديدة لعدد من الفاعلين الاقتصاديين،

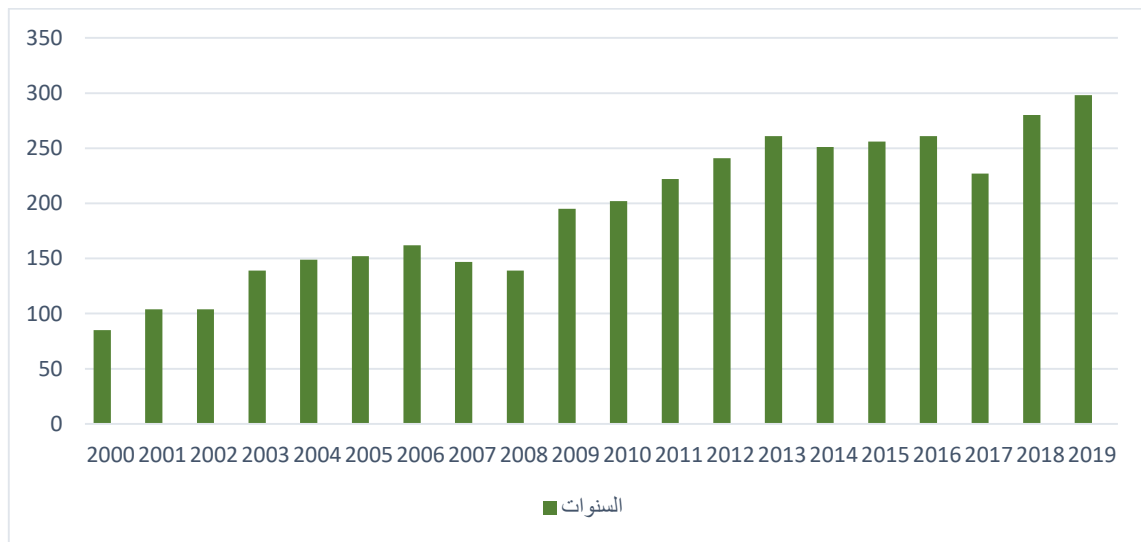
الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

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.

الشكل (3-6): تطور الإنتاج الزراعي في الجزائر 2000-2019

الوحدة: وحدة مئوية



المصدر: وزارة الفلاحة-2019

¹ عبد الرحيم مرزوق وآخرون، "ترشيد استعمال المياه في الزراعة: تجربة الجزائر"، دار النشر الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2023، ص ص 89-92.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

يُظهر الشكل أن تطوّر الإنتاج الزراعي في الجزائر خلال الفترة 2000-2019 اتسم بعدم الاستقرار، متأثراً بالتقلبات الاقتصادية وتفاوت السياسات الفلاحية. ففي العقد الأول، ظل الإنتاج ضعيفاً نتيجة محدودية البنية التحتية، ضعف الاستثمارات، واعتماد أنماط إنتاج تقليدية. ابتداءً من سنة 2009، شهد القطاع تحسناً واضحاً بفضل سياسة التجديد الفلاحي والريفي (2009-2014)، التي ركزت على تحديث التقنيات، تكثيف الإنتاج، وتحقيق تكامل قطاعي، ما أدى إلى تسجيل مستويات إنتاج مرتفعة نسبياً.

لكن منذ منتصف العقد الثاني (خصوصاً 2014-2016)، عاد الإنتاج إلى التراجع بفعل انكماش التمويلات العمومية، مما كشف عن هشاشة المنظومة الفلاحية واعتمادها الكبير على الدعم الحكومي بدل ديناميكية إنتاجية ذاتية ومستدامة.

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 86,5% 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.

¹ Abdelhakim Moussaoui - L'agriculture durable, levier de la sécurité alimentaire en Algérie - <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/36070>

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الجدول (9-3): 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

Source : Abdelhakim Moussaoui -L'agriculture durable, levier de la sécurité alimentaire en Algérie -<https://journals.openedition.org/etudescaribeenne/36070>

يبين الجدول أن مساهمة الزراعة في الناتج الوطني بالجزائر بين 2000 و2022 كانت متقلبة،

متأثرة بالتمويل العمومي والظروف المناخية والأزمات الاقتصادية.

شهدت ارتفاعاً واضحاً بين 2005 و2008 بفضل برامج الدعم الفلاحي، ثم تراجعاً حاداً بعد

2014 بسبب الأزمة النفطية والجفاف، قبل أن تتعافى تدريجياً بعد 2018 مع سياسات الأمن الغذائي

والتوسع في الجنوب.

بوجه عام، بقي القطاع الزراعي غير مستقر وهشاً، يعتمد على الدعم الحكومي أكثر من

ديناميكية إنتاجية ذاتية.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

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 وزارة الفلاحة، 2006). وعلى الرغم من الانتعاش الملحوظ في مستويات الإنتاج والأداء المحقق بفضل إنعاش القطاع الزراعي عقب تنفيذ برامج الدعم الزراعي المختلفة (PNDAR و PND)، لا يزال الإنتاج المحلي ضعيفا، ويظهر خصائص تقلبات كبيرة في حجم الإنتاج من سنة لأخرى.¹ وخلال 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%

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.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

مقارنة بمتوسط عشر سنوات من 2000 إلى 2009، ويرجع هذا الأداء بشكل رئيسي إلى زيادة بنسبة 2.86% في المساحة والمحصول.¹

❖ 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 الفترتين. وارتفع إجمالي إنتاج هذا القطاع بزيادة قدرها 47%. ويعود هذا الأداء بشكل رئيسي إلى برامج الحد من الأراضي البور وتوافر البذور.²

❖ 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 و2015-2019، 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.³

¹ CNESE-Analyse de la securité alimentaire: vulnérabilité, défis et enjeux-2022-page 20.

² CNESE-Ibid- page 21

³ CNESE-Ibid- page 21

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ تطورات إنتاج اللحوم

شهد إنتاج اللحوم الحمراء والبيضاء نمواً متوسطاً وغير كافٍ على المدى الطويل. ووفقاً 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 قنطار¹، وبالرغم من كل ذلك، يبقى إنتاج اللحوم غير كافٍ لتوفيره في السوق بالكَم 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 ارتفاعاً ملحوظاً في الإنتاج خلال الفترة 2010-2017، بمعدل نمو بلغ 109% مقارنة بالعقد 2000-2009، مع ذلك، تشهد شعبة الدواجن تذبذباً كبيراً في الإنتاج واستقرار الأسعار وذلك راجع لعدم التحكم الجيد في وسائل الإنتاج، ومنها أساساً 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

¹ CNESE-Ibid-page 21

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

وتناقص القدرة الشرائية. وبالتالي، فإن اتساع الفجوة بين العرض والطلب يتطلب زيادة مستمرة في

حجم المواد الغذائية المستوردة.¹

ثانيا: تطور مؤشرات الأمن الغذائي بعد الإصلاحات بناء على الميزان التجاري

شهدت الجزائر خلال العقدين الأخيرين تحسّناً ملحوظاً 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 حاجياتها الغذائية الأساسية، برزت توجهات جديدة نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي النسبي، خصوصاً في بعض الشعب الاستراتيجية. ويمكن إبراز هذا التطور على عدة مستويات:

1. تطور إجمالي الواردات الغذائية

عرف الميزان التجاري الاقتصادي عموماً تراجعاً في السنوات الأخيرة، خاصة عقب انهيار أسعار النفط عام 2014، أين قامت الدولة بتطبيق إجراءات لتنظيم الواردات وتقليصها، حيث انخفض من 71 مليار دولار أمريكي إلى 62 مليار دولار أمريكي عام 2019. وتتميز عام 2021 بتحسن في الميزان التجاري، يعود إلى زيادة صادرات المحروقات، مع زيادة ملحوظة في الصادرات خارج المحروقات. ويظهر تحليل الواردات أن بلدنا يعتمد اعتماداً كبيراً على المصادر الخارجية في توفير المنتجات الزراعية، التي تشكل الغذاء الأساسي، حيث تمثل حصتها 20% من إجمالي الواردات. وقد مثلت فواتير الحبوب ما يقرب من 35% في عام 2020 وأكثر من 50% في عام 2021 من

¹ وزارة الفلاحة.

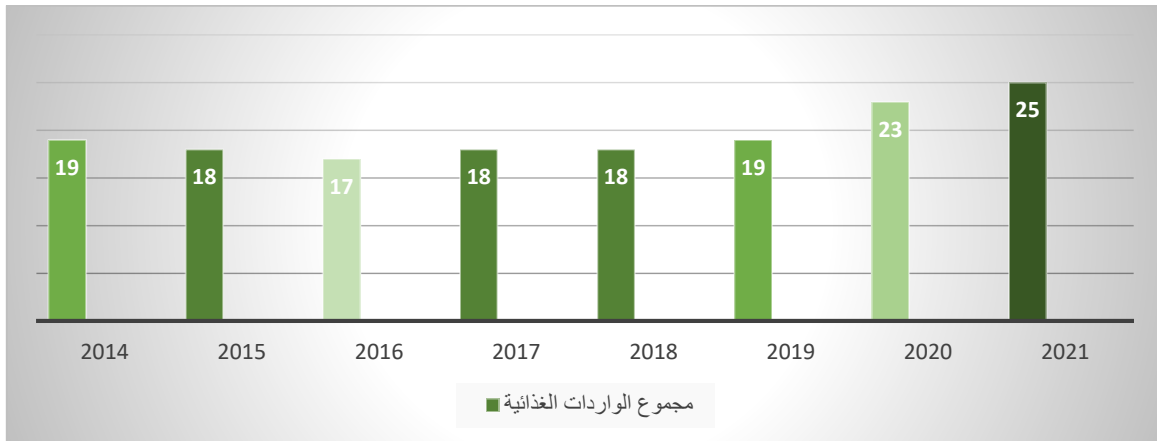
الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعد

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

إجمالي السلع الغذائية. ويحتل "الحليب ومنتجات الألبان" المرتبة الثانية بحصة متوسطة بلغت نحو

17%، يليه "السكر" بحصة متوسطة بلغت 10%¹.

الشكل (7-3): تطور إجمالي الواردات الغذائية (%)



المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على معطيات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي -

2022.

يبين الشكل أن واردات الغذاء في الجزائر تشغل نسبة معتبرة من إجمالي الواردات الوطنية، ما يعكس استمرار التبعية للخارج في تأمين الاحتياجات الغذائية الأساسية. فقد استقرت هذه النسبة نسبياً عند حدود 18% خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2019، وهو ما يوحي بوجود نوع من التوازن الظرفي بين الإنتاج المحلي وحجم الطلب الداخلي. غير أن هذا الاستقرار لم يكن نتيجة تحقيق اكتفاء ذاتي حقيقي، بل كان في جزء كبير منه مرتبطاً بوفرة الموارد المالية الناجمة عن صادرات المحروقات، والتي سمحت بتمويل فاتورة الاستيراد بشكل مريح.

¹ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "تقرير حول الامن الغذائي - نقاط القوة والضعف، الرهانات والتحديات -"، 2022، ص 224.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

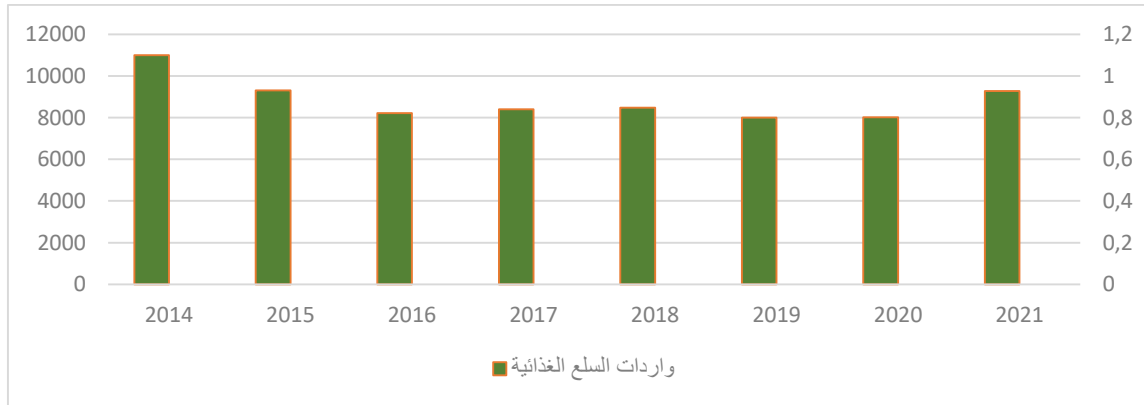
ابتداءً من سنة 2020، يُلاحظ أن المنحنى عرف ارتفاعاً تدريجياً، حيث بلغت الواردات الغذائية 23% سنة 2020 لتصل إلى 25% سنة 2021، وهو أعلى مستوى خلال السلسلة الزمنية المعروضة. هذا الارتفاع يعكس خللاً بنيوياً في السياسة الغذائية الوطنية، خاصة في ظل تزايد الطلب المحلي على المنتجات ذات الاستهلاك الواسع (الحبوب، الزيوت، السكر، الحليب المجفف) مقابل عجز الإنتاج الوطني عن تغطية هذه الحاجيات. كما أن أزمة كوفيد-19 وما ترتب عنها من اضطرابات في سلاسل التوريد العالمية ساهمت في تضخيم هذه النسبة، من خلال ارتفاع أسعار المواد الغذائية المستوردة.

بصورة عامة، يوضح الشكل أن التبعية الغذائية للخارج ما تزال قائمة، وأن الجهود المبذولة لتحقيق الاكتفاء الذاتي لم تترجم بعد إلى نتائج ملموسة على مستوى تقليص الواردات. هذا الوضع يضع الجزائر أمام تحدّي استراتيجي مزدوج: فمن جهة، ضرورة تطوير الإنتاج الفلاحي والتحويل الصناعي للمواد الغذائية لامتناع جزء أكبر من الطلب المحلي؛ ومن جهة أخرى، إعادة هيكلة سياسات الاستيراد بما يضمن تقليص الفاتورة الغذائية، خاصة في ظل تقلبات أسعار المحروقات التي تمثل المصدر الرئيسي للعملة الصعبة.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

2. تطور واردات السلع الغذائية:

الشكل (8-3): تطور واردات السلع الغذائية (مليون دولار أمريكي)



المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على معطيات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي-

2022.

يبين الشكل تطور فاتورة الواردات الغذائية في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2014 و2021، ويعكس بشكل واضح مدى ارتباطها المباشر بالتقلبات الاقتصادية العالمية والداخلية. فقد بلغت قيمة الواردات الغذائية أكثر من 10 مليارات دولار سنة 2014، وهو مستوى مرتفع يعكس وفرة الموارد المالية الناتجة عن عائدات النفط قبل انهيار أسعاره في نفس السنة.

ابتداءً من 2015، نلاحظ أن قيمة الواردات الغذائية عرفت انخفاضاً تدريجياً، حيث استقرت بين 8 و9 مليارات دولار خلال الفترة 2016-2019. هذا الانخفاض يعكس بالدرجة الأولى تراجع القدرة التمويلية للدولة بعد الأزمة النفطية، إذ اضطرت الجزائر إلى تقليص فاتورة الاستيراد في إطار سياسات ترشيد النفقات وتقييد الواردات، لكنه لم يكن نتيجة تطور جوهري للإنتاج المحلي القادر على تعويض هذا التراجع.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

مع حلول سنة 2020، شهدت الفاتورة الغذائية ارتفاعاً مجدداً، متجاوزة 9 مليارات دولار، وهو ما يرتبط أساساً بتداعيات جائحة كوفيد-19 التي عطلت سلاسل التوريد العالمية وأدت إلى ارتفاع أسعار المواد الغذائية المستوردة. وقد استمر هذا المنحى التصاعدي في 2021، لتصل قيمة الواردات إلى حوالي 10 مليارات دولار من جديد، وهو ما يضع الجزائر أمام إشكالية هيكلية تتمثل في استمرار الاعتماد الكبير على السوق الخارجية لتأمين جزء مهم من حاجياتها الغذائية.

بصورة عامة، يبرز الشكل أن فاتورة الواردات الغذائية تظل مرتفعة نسبياً رغم تقلبها، ما يعكس هشاشة الأمن الغذائي الوطني، وارتبائه المستمر لعائدات المحروقات التي تمثل مصدر العملة الصعبة الأساسية. ورغم محاولات الدولة لخفض الواردات عبر سياسات الدعم والتحفيز للإنتاج المحلي، فإن الأثر ظل محدوداً، خصوصاً مع استمرار الاعتماد على استيراد منتجات استراتيجية مثل الحبوب، الحليب المجفف، الزيوت، والسكر.

3. استيراد المنتجات الزراعية (الحبوب)

الجدول (10-3): 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
%54	%44	%47	%49	%46	الصناعية/إجمالي الواردات الزراعية

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الواردات الغذائية الزراعية	7,6	7,39	6.93	7,25	8,91
حصة الواردات الزراعية الصناعية (قمح صلب، قمح لين، الزيوت النباتية، السكر) / واردات الأغذية	%47	%49	%46	%43	%55
الواردات الزراعية غير الغذائية	2,71	2,92	2,76	2,60	2,72
حصة الواردات الزراعية الصناعية (الذرة، دقيق فول الصويا) / الواردات غير الغذائية	%44	%48	%50	%47	%51

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على معطيات وزارة الفلاحة-2022.

يبين الجدول أن فاتورة الواردات الفلاحية في الجزائر بين 2017 و 2021 ظلت مرتفعة ومتقلبة، ما يعكس استمرار التبعية الغذائية للأسواق الخارجية. فقد تراوح إجمالي الواردات بين 9.7 و 11.6 مليار دولار، مع ارتفاع ملحوظ سنة 2021.

تشكل الواردات الزراعية الصناعية (كالقمح، الزيوت، والسكر) النسبة الأكبر من الفاتورة، بين 44% و 54%، ما يُبرز اعتماد الجزائر الكبير على المنتجات الأساسية المستوردة.

أما الواردات غير الغذائية (كالذرة وفول الصويا)، فبقيت مستقرة نسبياً عند حوالي 2.7 مليار دولار سنوياً، لكنها تُظهر ارتباط قطاع الثروة الحيوانية بالموارد الخارجي.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

بصورة عامة، يتضح أن أكثر من نصف الواردات الزراعية الجزائرية موجّه للسلع الأساسية، ما يؤكد ضعف الإنتاج المحلي وبعد تحقيق الاكتفاء الذاتي، خاصة في ظل الأزمات العالمية وارتفاع الأسعار بعد كوفيد-19.

المطلب الثاني: واقع مؤشرات الأمن الغذائي في الجزائر

يُظهر 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 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:

أولاً: 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 الأمن 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 الإحصائيات المقدمة، تم رصد البيانات التالية:¹

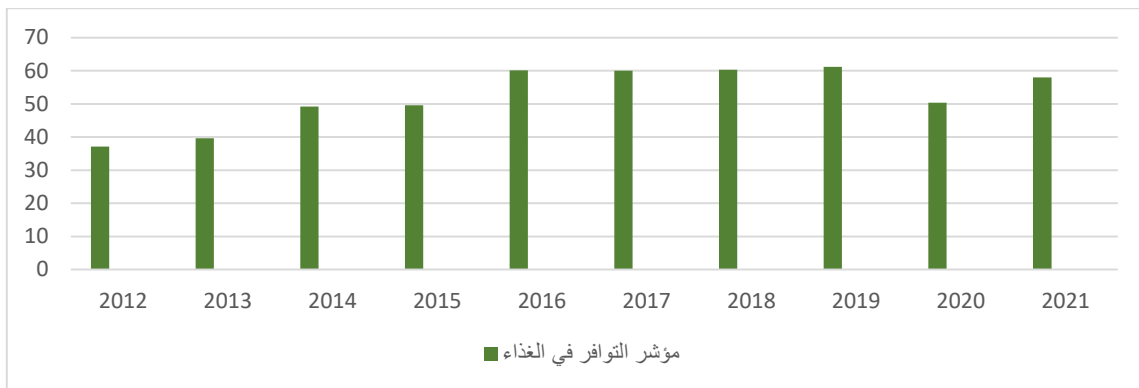
¹ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "المرجع السابق"، 2022، ص 224-226.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

1. 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 (9-3): تطور مؤشر التوافر في الغذاء



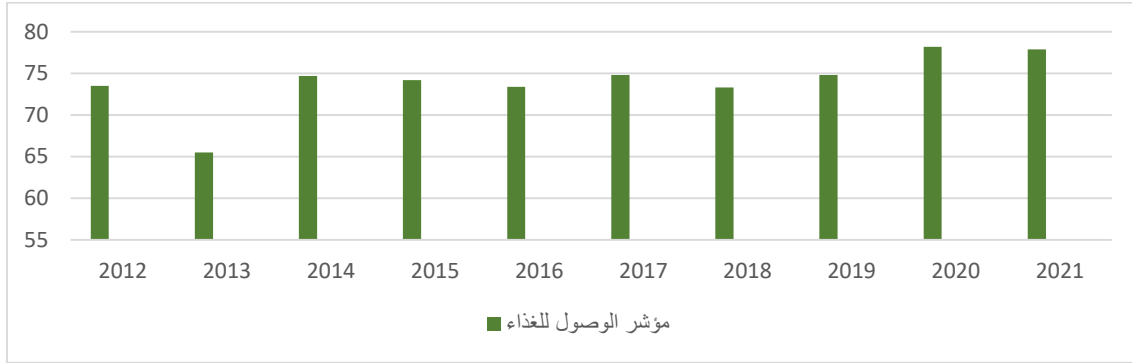
Source : CNESE-Analyse de la securité alimentaire: vulnérabilité, défis et enjeux-2022

2. مؤشر إمكانية الوصول للغذاء: تطورت المعطيات المتعلقة بمؤشر الوصول الى الغذاء في الجزائر بشكل إيجابي بين الفترتين 2002-200 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.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الشكل (10-3): مؤشر إمكانية الوصول للغذاء



Source : CNESE-Analyse de la securité alimentaire: vulnérabilité, défis et enjeux-2022

3. مؤشر الاستقرار: بالنسبة للاستقرار، فإنه من المهم الإشارة الى التقدم المحرز في نسبة الأراضي

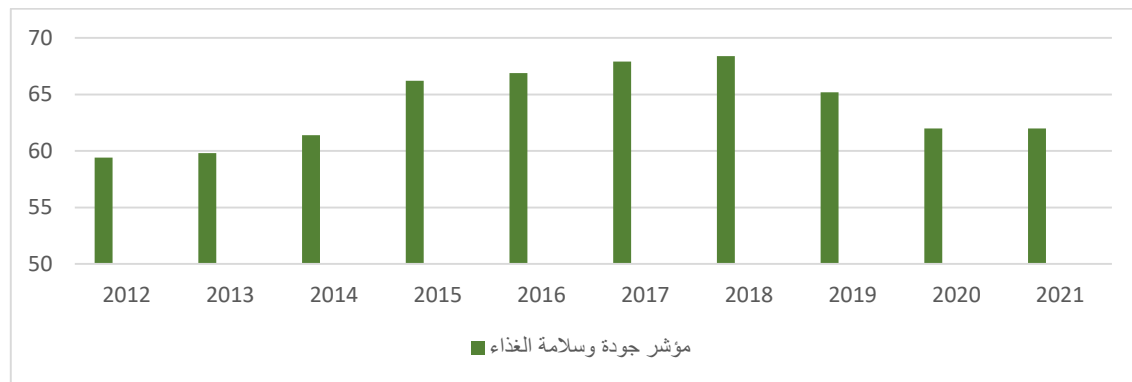
الصالحة للزراعة المروية بحيث ارتفعت من 7,8 % سنة 2000 الى 17 % سنة 2019، وكذا

التقدم الملاحظ في حجم الصناعات الغذائية المحلية التي تنقص نسبيا من فاتورة الاستيراد.

4. مؤشر سلامة وجودة الغذاء: يقيس تنوع النظام الغذائي وجودته الغذائية، بالإضافة إلى الأمن

الغذائي. تحتل الجزائر المرتبة 67.

الشكل (11-3): تطور مؤشر جودة وسلامة الغذاء



Source : CNESE-Analyse de la securité alimentaire: vulnérabilité, défis et enjeux-2022

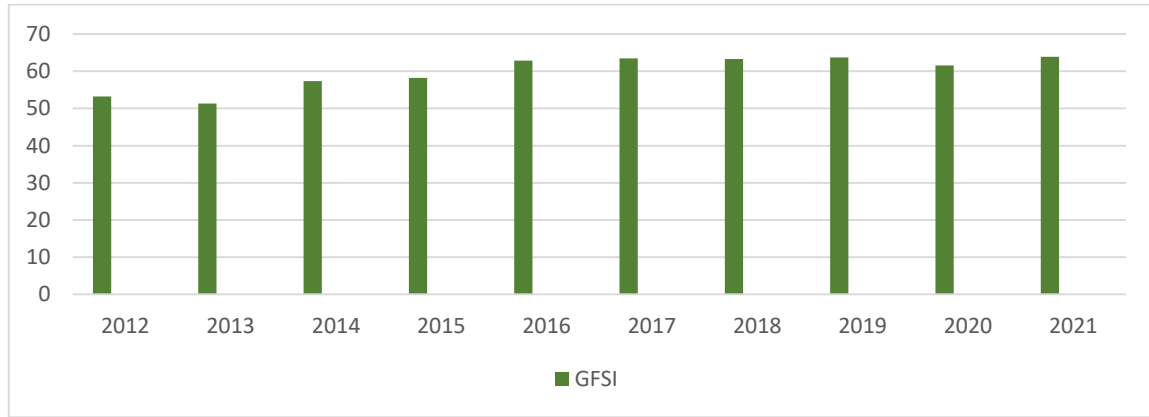
ثانيا: المؤشرات الكمية الفرعية لقياس الأمن الغذائي

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

⇐ الأمن الغذائي وفقًا لمؤشر الأمن الغذائي العالمي.

الشكل (12-3): تطور مؤشر GFSI



Source : CNESE-Analyse de la sécurité alimentaire : vulnérabilité, défis et enjeux-2022

1. 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

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الوحيد في إفريقيا الذي لم يتجاوز هذه النسبة، مما يجعلها تحتل المرتبة الأولى إفريقياً في مجال الأمن الغذائي.¹

2. **معدل انتشار نقص التغذية: (PoU)** بعد ارتفاع حاد بين عامي 2019 و2021، ظل الجوع العالمي - الذي يقاس بمعدل انتشار نقص التغذية - عند نفس المستوى تقريباً 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

3. **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).

4. **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"، شوهـد في 22/12/2023 على الموقع:

<https://bit.ly/3UKLNIf>

² تقرير دولي- المرجع نفسه.

³ تقرير دولي- المرجع نفسه.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

خلاصة الفصل:

يُعدّ الأمن الغذائي في الجزائر من أكثر القضايا الاستراتيجية تعقيدًا وتشابكًا، بالنظر إلى تقاطع أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية. وأي اختلال في نظامه ينعكس سلبًا على الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي فيه، ويكشف عن بوادر لأزمة غذائية محتملة الحدوث.

يكشف التحليل الوارد في هذا الفصل من خلال الاستبيان الذي تم إجراؤه وتحليله، أن الإشكالية الجوهرية لا تكمن في وفرة السلع فحسب، بل في طبيعة المنظومة الإنتاجية، وفعالية الحوكمة الاقتصادية، ومستوى العدالة في الولوج إلى الموارد الغذائية.

ورغم محاولة الدولة في ضمان حدٍّ أدنى من الاستقرار الغذائي عبر سياسات الدعم والتدخل العمومي، فإن المشهد العام ما يزال يتسم بهشاشة بنيوية تجعل البلاد عرضة لتقلبات الأسواق الدولية وصدمات سلاسل الإمداد العالمية.

لقد تدرّج مسار الجزائر نحو تحقيق الأمن الغذائي في منحى غير خطي، يجمع بين منجزات كمية معتبرة على صعيد الإنتاج الفلاحي والصناعات الغذائية، وبين اختلالات هيكلية مزمنة تحدّ من استدامتها. فمنذ مطلع الألفية الثالثة، شكّلت برامج الإصلاح الكبرى — مثل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA/PNDAR) ، وقانون التوجيه الفلاحي لسنة 2008، وبرنامج التجديد الزراعي والريفي (PRAR) ، ومكتب الزراعة الصحراوية — (ODAS) تحولًا مؤسسيًا نحو تحديث المنظومة الفلاحية وتوسيع الاستثمار الزراعي، لاسيما في المناطق الجنوبية والهضاب العليا. وقد مكّن ذلك من تحقيق نسب معتبرة من الاكتفاء الذاتي في بعض الشعب الاستراتيجية (القمح الصلب، البطاطا، والخضر الموسمية)، إلى جانب تقليص نسبي لفاتورة الواردات الغذائية.

الفصل الثالث: التشخيص الميداني لواقع التخطيط الاستراتيجي المعدّ

لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

في المقابل، تحوّلت الصناعات الغذائية إلى رافعة محورية ضمن النسيج الإنتاجي، إذ تساهم بما يقارب 45% من القيمة المضافة الصناعية وتشغّل أعدادًا كبيرة من اليد العاملة. غير أنّ ارتباطها الوثيق بالمواد الأولية المستوردة جعلها بدورها عرضة للتقلبات الدولية، ما فاقم هشاشة الميزان الغذائي الوطني.

أما عند تحليل المؤشرات الأربعة للأمن الغذائي (التوافر، الولوج، الاستقرار، الجودة والسلامة)، فيتّضح أن الجزائر حقّقت تقدّمًا ملموسًا في مؤشري التوافر والولوج بفضل سياسات الدعم والإنتاج، غير أنّها ما تزال تُواجه نقائص بنيوية في الاستقرار والجودة، ناجمة عن ضعف البنية التحتية للتخزين والنقل، والتفاوت المجالي، وهيمنة النظام الغذائي القائم على الحبوب والسكر والزيوت.

وبناءً على ما سبق، سيحاول الفصل الموالي توضيح آلية عمل التخطيط الاستراتيجي من خلال نموذج SWOT لاستدراك النقائص التي تمّ تقصّيها من خلال التحليلات السابقة، وكذا محاولة وضع خارطة طريق استشرافية تهدف لتحقيق ورفع مؤشرات الأمن الغذائي في الجزائر، وكذا مواجهة أي اختلال محتمل في نظام الأمن الغذائي أو أزمة غذائية ممكنة الحدوث مستقبلا.

الفصل الرابع:

تفعيل التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

تمهيد:

يشكل الأمن الغذائي أحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه الجزائر في ظل التغيرات المناخية المستمرة، والتقلبات الاقتصادية العالمية، والضغط السكانية المتزايدة. فالأزمات الغذائية متعددة الأبعاد، إذ تتجاوز مجرد نقص الإنتاج لتشمل التأثير على صحة المواطنين، الاقتصاد الوطني، والاستقرار الاجتماعي. لذلك، أصبح من الضروري اعتماد نهج منهجي واستراتيجي قادر على دمج التحليل الداخلي والخارجي للنظام الغذائي الوطني، بما يضمن القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ إجراءات وقائية فعّالة.

يتناول هذا الفصل بعنوان "تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر" كيفية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، وبالأخص تحليل SWOT، كمنهجية علمية لفهم البيئة الداخلية والخارجية للنظام الغذائي. فباستخدام هذا التحليل، يمكن تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها، ونقاط الضعف التي تستوجب معالجة عاجلة، بالإضافة إلى الفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز الأمن الغذائي، والتهديدات التي تحتاج إلى خطط استباقية للتخفيف من آثارها على النظام الغذائي الوطني.

وينقسم الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية تكاملية. المحور الأول يركز على خصوصية تحليل عناصر تحليل SWOT، وصولاً إلى بناء مصفوفة استراتيجية انطلاقاً من نتائج التحليل. أما المحور الثاني، فيعنى بتشخيص واقع الأمن الغذائي في الجزائر وفق تحليل SWOT، من خلال دراسة المقومات الاستراتيجية، الفرص المتاحة، والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تعرقل تحقيق الأمن الغذائي المستدام.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

ويختص المحور الثاني ب تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .ويتضمن هذا المحور بناء مصفوفات استراتيجية وخارطة طريق استشرافية، وتفعيل آليات فعّالة للحوكمة، الشراكة بين القطاع العام والخاص، نظم الإنذار المبكر، التخزين الاستراتيجي، بالإضافة إلى تعزيز التعاون الدولي وجذب الاستثمارات الأجنبية، والانفتاح على الأسواق العالمية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لكيفية تحويل التحليل الاستراتيجي إلى سياسات وإجراءات عملية، من شأنها تعزيز استدامة النظام الغذائي الجزائري، وزيادة قدرته على مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية بمرونة وكفاءة.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المبحث الأول: تشخيص واقع الأمن الغذائي في الجزائر وفق تحليل SWOT

إن تشخيص واقع الأمن الغذائي في الجزائر وفق تحليل SWOT يشكل أداة منهجية حيوية لفهم الوضع الراهن للنظام الغذائي الوطني، من حيث نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. يعتمد هذا التشخيص على منهجية علمية تتيح تحديد المقومات الاستراتيجية التي تدعم الأمن الغذائي، واستكشاف الفرص المتاحة للاستثمار فيها، وكشف المخاطر والتهديدات التي قد تعرقل تحقيق الأهداف الغذائية الوطنية.

من خلال هذا التحليل، يمكن تقديم صورة شاملة ومتوازنة للوضع الحالي، تعكس التفاوتات الإقليمية، التحديات الاقتصادية والاجتماعية، والتأثيرات الخارجية على الأسواق والموارد الغذائية. كما يسمح بتقييم فعالية السياسات العامة السابقة، وكشف الثغرات في سلسلة التوزيع والإنتاج الغذائي، وبالتالي توجيه القرارات الاستراتيجية نحو تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

علاوة على ذلك، فإن هذا التشخيص لا يقتصر على تحليل الأرقام والإحصاءات فحسب، بل يشمل فهم ديناميكيات السوق، سلوك المستهلك، والسياسات الحكومية، إضافة إلى العوامل البيئية والاجتماعية المؤثرة على الأمن الغذائي. وبذلك، يشكل هذا المبحث القاعدة التحليلية التي تستند إليها الاستراتيجيات العملية لتحقيق استدامة وفعالية النظام الغذائي الوطني في الجزائر.

المطلب الأول: المقومات الاستراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر

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 عمق من تبعيتها للأسواق

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية

في الجزائر

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.

ويُعتبر 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 مكملاً استراتيجياً، بما يساهم في الحد من مظاهر النقص والعجز الغذائي. ومن الناحية الاقتصادية، يبقى النشاط الزراعي أحد الأعمدة الجوهرية لتوفير المواد الغذائية وتقليل آثار الأزمات الغذائية. غير أن الجزائر تواجه تحديات طبيعية كالتصحّر 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

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية

في الجزائر

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 بالإمكانات 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، ويُعد 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 وتخضيرها تحدياً رئيسياً أمام تحقيق الأمن الغذائي¹.

¹ بلقاسم براكنية، "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.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ 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 تُقدّر 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 الغذائي¹.

❖ 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 الريفي².

❖ 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

¹ 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.

² 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، 2015/2016، ص 272.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الأبقار والأغنام، وهو ما يرتبط بعوامل مناخية صعبة وارتفاع أسعار الأعلاف وتفتشي بعض الأوبئة¹.

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

¹الأمانة 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.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

الوطنية الرامية إلى تخفيف البطالة وتقليص نسب الفقر. وبذلك يسهم بشكل مباشر في تدعيم الأمن الغذائي عبر تحسين القدرة الشرائية للمواطنين¹.

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 يقلل من ضياع الموارد الزراعية ويعزز القدرة على التخزين والتسويق. كما يوفر هذا القطاع مجالاً لخلق فرص عمل وتطوير سلاسل القيمة المضافة، بما يدعم النمو الاقتصادي المحلي ويخفف من حدة التبعية للأسواق الخارجية. ومن ثم، فإن تطوير الصناعات الغذائية يُعدّ 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 والتمويل².

¹ زهير عماري، "المرجع السابق"، ص 48.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ 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 التبعة 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، 23-24 نوفمبر 2014، ص ص 11-12.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ 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

تُعد 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 نمو الصناعة محلياً².

¹ مصنوعة أحمد، "مرجع سابق"، ص12.

² عائدة فرج الله، دور الزراعة في تحقيق الأمن الغذائي، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016-2017، ص 58.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ 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 نمو ملحوظ في أعدادها منذ مطلع الألفية. ويُعدّ التحديث التقني في التحويل، والتعبئة، واللوجستيات، والرقمنة، أساسياً لرفع الإنتاجية والجودة.

❖ 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، وتهيئة المستثمرات، ما دعم العرض الزراعي والصناعي معاً¹.

¹ زيد الخير، ميلود، "إشكالية الجودة كمحور التنافسية: المؤسسات الصناعية الغذائية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 236.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

3. مؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في القطاع الفلاحي

يُعرّف 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 تطويرٍ ينبغي سدّها لاستثمار الإمكانيات الزراعية والبحرية الهائلة.

مع ذلك، حققت الجزائر موقعاً متقدماً قارياً في مؤشرات الأمن الغذائي مؤخراً، مدفوعة بقدرات اقتصادية معتبرة، والتوجّه لتقوية الزراعة والصناعات الغذائية ضمن مسار تخفيف الاعتماد على المحروقات. وساهمت الزراعة الصحراوية في محافظات الجنوب (الوادي، أدرار، بسكرة) في تزويد جانبٍ مهم من الطلب الوطني بالخضر والتمور وبعض الفواكه، مع بدايات تصديرٍ نحو أسواق خارجية¹.

وعليه فإن:

- الصناعات الغذائية رافعة مركزية للأمن الغذائي عبر التحويل، والحفظ، واستقرار الإمداد.
- فروع المطاحن والحليب والزيوت والسكر تمثل مفاصل حسّاسة يجب مواصلة تحديثها وتقليل تبعيتها للمدخلات المستوردة.

¹ فوزي عبد الرازق، "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي (حالة الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص. 32.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

- 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.

المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر

ان الخطوات التي باشرتها الجزائر في السنوات الأخيرة نحو تعزيز منظومة الأمن الغذائي لا تمثل مجرد استجابات ظرفية للأزمات 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.

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 سبتمبر 2025، الساعة 04:52 صباحاً.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

ثانيًا: توسيع البنية التحتية للتخزين والتبريد

إن إنجاز 30 صومعة كبرى (100 ألف طن لكل واحدة) و350 مركزًا جوارياً للتخزين، إضافة إلى غرف تبريد صغيرة ومتوسطة، يعالج واحدة من أقدم مشاكل الجزائر: فاقد ما بعد الحصاد. تشير التقديرات إلى أن نسبة الهدر الغذائي في الجزائر تصل أحيانًا إلى 30% من الإنتاج الزراعي بسبب ضعف سلاسل التبريد والتخزين. هذه الاستثمارات تشكل فرصة ذهبية لتقليص الفجوة الغذائية دون الحاجة لزيادة الإنتاج بنفس الوتيرة.

ثالثًا: 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 (كالحوض 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، التمور) تثبت جدوى هذا الخيار.

رابعًا: 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 يوميًا). هذه الخيارات، رغم تكلفتها العالية، تمثل ضمانًا استراتيجيًا للأمن الغذائي لأنها توفر أساس الاستقرار للإنتاج الزراعي.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

كما أن مشاريع السقي المقتصد (تغطية 60% من الأراضي المسقية) تساهم في رفع الإنتاجية وتقليل الفاقد المائي.

خامسًا: 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 فرصًا لخلق اقتصاد أخضر. هذه المبادرات تفتح آفاقًا جديدة في سوق الكربون العالمي عبر مشاريع امتصاص الكربون، ما قد يمنح الجزائر موارد مالية إضافية يمكن توجيهها لدعم الأمن الغذائي¹.

سادسًا: تحفيز الاستثمار الوطني والأجنبي

من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، تخلق الدولة مناخًا 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.

سابعًا: 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

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، "مرجع سابق".

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في 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 عجزًا غذائيًا مزمنًا.

ثامنًا: 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 مغربية-إفريقية موحدة للأمن الغذائي¹.

تاسعًا: الفرص الديموغرافية والبشرية

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.

عاشراً: 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 مركزًا محوريًا لإعادة تشكيل التوازنات الغذائية الإقليمية².

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، "مرجع سابق".

² وكالة الأنباء الجزائرية، "المرجع نفسه".

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

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 الداخلية والخارجية التي تواجه تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر

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، خصوصًا 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 فورًا في الإنتاج والتوزيع، وغير مباشرة تتجسد في ضغوط هيكلية بعيدة المدى.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

أولاً: التهديدات المباشرة الداخلية 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 البلدية وحرائق الغابات الأخيرة مثال على أثر الصدمات المفاجئة التي تضر مباشرة بالبنية الزراعية.

2. التهديدات الاجتماعية

- ❖ التوسع الحضري والهجرة الريفية: المدن الكبرى مثل الجزائر العاصمة ووهران وقسنطينة تشهد زحفاً عمرانياً على الأراضي الزراعية الخصبة، مما يحد من إمكانيات الإنتاج المحلي.

¹ هاجر خلافة، "الأمن الغذائي بين إشكالية تعدد الضمانات وتنامي التهديدات"، دفاثر المتوسط، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2022، ص 26.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ تفتت الملكيات الزراعية: قوانين الإرث والملكية تجعل آلاف الفلاحين يملكون قطعاً صغيرة،

ما يمنع الاستثمار في تقنيات حديثة ويحد من الإنتاجية¹.

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 يتقل كاهل الخزينة العمومية.

❖ 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 الداخلية².

ثانياً: التهديدات غير المباشرة الخارجية للأمن الغذائي في الجزائر

هذه التهديدات تعمل بطريقة أقل ظهوراً ولكنها أكثر خطورة، إذ تؤدي إلى إضعاف البنية

الهيكيلية للاقتصاد الزراعي والغذائي الجزائري على المدى الطويل.

¹ هاجر خلافة، "مرجع سابق"، ص26.

² هاجر خلافة، "المرجع نفسه"، ص27.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

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 كلغ للفرد سنوياً مقابل 70 كلغ 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 فلاحي 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.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ الفئات الهشة (خاصة في الجنوب والهضاب) تعاني صعوبات في النفاذ المنتظم للغذاء ذي

الجودة، بسبب الفوارق الجغرافية وغلاء الأسعار¹.

وعليه فإن:

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 لتقليص الفساد وتشجيع الاستثمار الخاص.

¹ هاجر خلافة، "مرجع سابق"، ص ص 28-30.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

❖ منظور استشرافي

مستقبل الأمن الغذائي في الجزائر يتوقف على كيفية تعاملها مع هذه التهديدات، فإما 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) والطاقت 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، واعتمادا على نموذج SWOT وكنتيجة للتحليل الذي تضمنه، فإن:

الجزائر تعيش أزمة غذائية معتدلة، وهي 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.

وهنا، يجب على الجزائر تبني "الاستراتيجية التكاملية"؛ أي الربط العضوي بين المنتج الفلاحي في الصحراء والمصنع التحويلي في الشمال، مع تأمين ذلك عبر نظام رقمنة دقيق للمخزونات والاحتياجات، لضمان الانتقال من "أمن غذائي هش" إلى "سيادة غذائية مستدامة".

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المبحث الثاني: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر في إطار تحليل swot

يُعد الأمن الغذائي أحد الركائز الأساسية للتنمية المستدامة واستقرار المجتمع، إذ يؤثر بشكل مباشر على الصحة العامة، الاستقرار الاجتماعي، والنمو الاقتصادي. غير أن الجزائر، كباقي الدول النامية، تواجه تحديات متعددة في هذا المجال، منها الاعتماد الجزئي على الاستيراد، التغيرات المناخية، وتقلبات الأسعار العالمية، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي أداة ضرورية للتعامل مع هذه الأزمات بكفاءة.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على فهم البيئة الداخلية والخارجية للنظام الغذائي، وتحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، ونقاط الضعف التي تتطلب تدخلات تصحيحية، بالإضافة إلى الفرص المتاحة للاستفادة منها والتهديدات التي يجب مواجهتها أو التخفيف من آثارها. هنا يأتي دور تحليل SWOT كأداة منهجية تسمح بصياغة استراتيجيات فعالة، من خلال الربط بين العوامل الداخلية والخارجية، وإعطاء الأولوية للتدخلات الأكثر تأثيراً على استقرار وسلامة النظام الغذائي.

من خلال اعتماد هذا المنهج، يمكن لصناع القرار في الجزائر تحديد السياسات الغذائية والأمنية الأكثر ملاءمة، وضمان استدامة الإنتاج والتوزيع، وتقليل تأثير الأزمات المستقبلية سواء كانت ناتجة عن العوامل المناخية أو الاقتصادية أو السياسية. كما يتيح هذا الإطار تحليل المخاطر المحتملة ووضع خطط استجابة مرنة، بما يضمن حماية المستهلكين واستقرار السوق المحلي

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المطلب الاول: بناء مصفوفة إستراتيجية للمتغيرات المؤثرة على الأمن الغذائي وبناء خارطة طريق استشرافية للفترة 2025-2035

يمثل الأمن الغذائي ركيزة أساسية للتنمية المستدامة واستقرار المجتمعات، لارتباطه الوثيق بالصحة العامة، الاستقرار الاجتماعي، والنمو الاقتصادي. غير أن هذا الأمن يتأثر بمجموعة من المتغيرات المعقدة والمتداخلة، سواء كانت بيئية، اقتصادية، سياسية، أو اجتماعية، والتي تتطلب أدوات تحليلية دقيقة لاستشراف تطوراتها المستقبلية.

في هذا السياق، يكتسب بناء مصفوفة استراتيجية للمتغيرات المؤثرة على الأمن الغذائي أهمية كبيرة، إذ تتيح هذه المصفوفة تصنيف المتغيرات وفق تأثيرها وإمكانية التحكم فيها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بما يدعم وضع استراتيجيات فعالة ومرنة.

إلى جانب ذلك، يمثل بناء خارطة طريق استشرافية للفترة 2025-2035 أداة توجيهية حيوية لصناع القرار، حيث تمكنهم من رسم مسارات تنمية محلية تضمن تحسين الإنتاج، تعزيز الأمن الغذائي، ورفع كفاءة التوزيع والتخزين، مع القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة أو التحديات المستقبلية المحتملة.

بهذه الطريقة، يصبح المطلب الأول حجر الأساس لفهم ديناميكيات الأمن الغذائي ووضع خطط استراتيجية مرنة وقابلة للتطبيق على المستوى الوطني والمحلي، بما يساهم في تحقيق استدامة النظام الغذائي في الجزائر خلال العقد المقبل.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

أولاً: بناء مصفوفة استراتيجية للمتغيرات المؤثرة على الأمن الغذائي

يعد الأمن الغذائي من أبرز التحديات التنموية المعاصرة، ويتأثر بعدة متغيرات سياسية، اقتصادية، بيئية واجتماعية. لبناء رؤية استشرافية فعّالة، يصبح من الضروري تحليل هذه المتغيرات وتصنيفها وفق أهميتها وتأثيرها على استقرار النظام الغذائي. مصفوفة الاستراتيجية تشكل أداة منهجية لتمكين صناع القرار من تحديد نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات المرتبطة بكل متغير، بما يساهم في وضع سياسات محلية واستراتيجيات قابلة للتنفيذ لتعزيز الأمن الغذائي واستدامته.

الشكل (1-4): مصفوفة استراتيجية للمتغيرات المؤثرة على الامن الغذائي حسب نموذج SWOT

الاستراتيجيات	نقاط القوة × القرص (SO)	نقاط الضعف × القرص (WO)	نقاط القوة × التهديدات (ST)	نقاط الضعف × التهديدات (WT)
الإنتاج الزراعي	استغلال التنوع المناخي والبيئي لتطوير الزراعة الصحراوية والذكية وزيادة الإنتاجية.	تطبيق تقنيات ذكية لتعويض ضعف الإنتاجية وتقليل الهدر عبر نظم الزراعة المستدامة.	استخدام التنوع المناخي لمواجهة التصحر وتأثيرات تغير المناخ عبر مشاريع زراعة مقاومة للجفاف.	معالجة ضعف الإنتاجية والهدر العالي لمواجهة التصحر والمخاطر المناخية من خلال خطط إدارة الموارد والتقنيات الحديثة.
الصناعات الغذائية	تطوير الصناعات التحويلية والاستفادة من قاعدة الصناعات الحالية لرفع القيمة المضافة ومواجهة المنافسة الخارجية.	تحسين التكامل بين البحث العلمي والتكنولوجيا لتجاوز ضعف التكامل وزيادة تنافسية المنتجات المحلية.	استثمار القاعدة الصناعية في مواجهة الاعتماد على الاستيراد وتعزيز الأمن الغذائي الوطني.	الحد من ضعف التكامل مع البحث والتكنولوجيا للحد من المخاطر الخارجية والمنافسة الأجنبية عبر سياسات الابتكار والتحديث الصناعي.
الموارد المائية	الاستفادة من الاحتياطي المعتبر للمياه الجوفية واعتماد نظم ذكية لتوزيع المياه وتقليل الهدر.	اعتماد التقنيات الحديثة في الري والزراعة لتحسين استغلال المياه وتعويض الإفراط في الاستغلال وضعف الشبكات.	حماية الاحتياطيات المائية من التلوث والتغير المناخي عبر إدارة موارد فعّالة وتخزين استراتيجي.	معالجة الإفراط في الاستغلال وضعف شبكات التوزيع لتفادي تلوث المياه وتأثيرات تغير المناخ.
البنية التحتية	الاستثمار في الطرق والموانئ لتطوير سلاسل لوجستية الغذاء ومواجهة أزمات الاستيراد.	تحسين سلاسل التبريد والتخزين لتعويض نقاط الضعف في البنية التحتية المحلية.	استغلال انتشار البنية التحتية لمواجهة تقلبات الأسواق الدولية وضمان تدفق المواد الغذائية.	تعزيز البنية التحتية لسلاسل التبريد والتخزين لتقليل تأثير الأزمات الدولية وتقلبات الأسعار.
الحكومة والسياسات	استخدام برامج الدعم والتمويل الزراعي لتحفيز الاستثمارات وإصلاح النظام الغذائي الوطني.	تنفيذ إصلاحات هيكلية لتجاوز البيروقراطية وضعف التنسيق بين القطاعات وجذب الاستثمارات.	تعزيز برامج الدعم لتقليل أثر الفساد وضعف الشفافية على الأمن الغذائي.	مواجهة الفساد وضعف الشفافية من خلال إصلاحات هيكلية وتحسين التنسيق بين القطاعات لتفادي مخاطر انهيار السياسات.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل SWOT باستخدام برنامج Power Point

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية

في الجزائر

تعكس المصفوفة العلاقة التكاملية بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ما يجعلها أداة فعالة لتحديد مسارات التدخل الاستراتيجي في مجال الأمن الغذائي. يمكن تلخيص أبرز الملاحظات على النحو التالي:

1. استغلال نقاط القوة لتعزيز الفرص: (SO)

يظهر بوضوح أن الجزائر تمتلك قاعدة جيدة من الموارد الطبيعية والبنية التحتية، مثل التنوع المناخي والاحتياطيات المائية والبنية الصناعية، والتي يمكن توظيفها لتطوير الزراعة الذكية والصناعات الغذائية المتقدمة. مثل هذه الاستراتيجيات تمنح البلاد القدرة على تعزيز الإنتاج المحلي وزيادة القيمة المضافة، مما يقلل الاعتماد على الاستيراد.

2. التغلب على نقاط الضعف من خلال الفرص: (WO)

تكشف المصفوفة عن وجود بعض نقاط الضعف الجوهرية، كضعف الإنتاجية الزراعية، وضعف التكامل بين البحث العلمي والصناعة، وضعف شبكات التوزيع المائية. ومع ذلك، توفر الفرص المتاحة مثل الاستثمار في التكنولوجيا الزراعية والصناعات التحويلية، إمكانية تعويض هذه العيوب من خلال تطوير نظم مبتكرة لإدارة الموارد وتحسين الكفاءة.

3. استخدام نقاط القوة لمواجهة التهديدات: (ST)

من خلال هذا البعد، يمكن للجزائر استثمار ما لديها من قدرات موجودة لمواجهة المخاطر الداخلية والخارجية، مثل التصحر، تقلبات الأسواق الدولية، والمنافسة الأجنبية. على سبيل المثال، الاستفادة من البنية التحتية والنظام الصناعي القائم يتيح تأمين استمرارية الإمدادات الغذائية وتقليل أثر الاعتماد على الاستيراد.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية

في الجزائر

4. الحد من نقاط الضعف لمواجهة التهديدات: (WT)

يمثل هذا البعد أهم التحديات، حيث يتطلب إصلاح الهيكل الإداري، تحسين البنية التحتية، وتطوير نظم الحوكمة لمواجهة الفساد وضعف التنسيق بين القطاعات، وكذلك التغيرات المناخية ونضوب الموارد. هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تقليل تعرض النظام الغذائي للأزمات المستقبلية وتحسين مرونته واستدامته.

5. الرؤية الاستراتيجية المستقبلية:

توضح المصغوفة أن تفعيل الأمن الغذائي في الجزائر لا يقتصر على تحسين الإنتاج أو الصناعة فحسب، بل يحتاج إلى مقارنة شاملة تربط بين الحوكمة، التكنولوجيا، البنية التحتية، والاستثمارات المحلية والدولية. كما تبرز أهمية التخطيط طويل المدى (2025-2035) لضمان استدامة النظام الغذائي ومواجهة الأزمات المحتملة.

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

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

تعزز القدرة الوطنية على الصمود وتحقق التوازن بين تلبية الطلب الداخلي والانفتاح على الشراكات الإقليمية والدولية.

الجدول (4-1): يوضح خارطة الطريق 2030-2025 (Roadmap)

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 المحلي	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 إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السالفة

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

أولاً: 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:** خصوصاً من الحبوب والمواد الأساسية لتفادي صدمات السوق.

ثانياً: تحليل اقتصادي للخارطة

1. **البحث العلمي:** يمثل العمود الفقري، لأنه يحزّر 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.

اقتصادياً، هذا يتطلب استثمارات ضخمة، لكن يمكن تخفيض الكلفة عبر الشراكة مع القطاع

الخاص واعتماد الطاقة الشمسية في الضخ والتحلية.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية

في الجزائر

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، وتحفيز الاستثمارات الأجنبية في التحويل الغذائي.

4. المخزون الاستراتيجي: الجزائر تعتمد على استيراد 70% من الحبوب. وجود مخزون يعادل 6

إلى 12 شهرًا 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.

ثالثًا: التحديات البنيوية

1. ضعف الحوكمة: تشتت المسؤوليات بين وزارات الفلاحة، الصناعة، التجارة والموارد المائية.

2. التبعية للأسواق العالمية: أي أزمة دولية (حرب، جفاف عالمي) تُعرّض 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.

رابعًا: 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.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

لتنفيذ ما ذكر سابقا يستلزم:

- ❖ 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:

فقد تم اعداد 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 شعاراً أكثر منها واقعاً، أما بتفعيلها فهي قادرة على تحويل الجزائر من بلد مستورد إلى قطب غذائي إقليمي.

المطلب الثاني: آليات تحقيق خارطة الطريق الاستشرافية على المستوى المحلي

تمثل خارطة الطريق الاستشرافية أداة استراتيجية لتوجيه السياسات المحلية نحو تحقيق الأمن الغذائي والاستدامة، إذ تعتمد على فهم ديناميكيات المتغيرات الداخلية والخارجية وتأثيرها على النظام الغذائي. لضمان فعالية هذه الخارطة، يتطلب الأمر آليات محددة للتنفيذ والمراقبة على المستوى

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

المحلي، تشمل الحوكمة والرقابة المؤسسية، الشراكة بين القطاع العام والخاص، نظم الإنذار المبكر، التخزين الاستراتيجي، وتحسين الجودة وسلامة واستدامة النظام الغذائي.

تتمثل أهمية هذه الآليات في أنها تُمكن المجتمعات المحلية والسلطات التنفيذية من رصد المخاطر المحتملة، اتخاذ إجراءات وقائية، تنسيق الموارد، وتعزيز استدامة الإنتاج والتوزيع. كما تسمح بخلق بيئة تشاركية بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين، بما يسهم في تحسين القدرة التنبؤية للسياسات الغذائية وتقليل هشاشة النظام أمام الصدمات المحتملة.

بهذه الطريقة، يشكل المطلب الثاني امتدادًا عمليًا للمطلب الأول، حيث ينتقل من تحليل المتغيرات الاستراتيجية وبناء المصفوفة إلى تطبيق السياسات والإجراءات العملية على المستوى المحلي لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في خارطة الطريق للفترة المقبلة.

أولاً: الحوكمة المؤسسية في الأمن الغذائي المحلي

الحوكمة المؤسسية تشير إلى الأطر التنظيمية والتشريعية التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، وضمان الشفافية والمساءلة بين مختلف الجهات المعنية في النظام الغذائي المحلي. تشمل هذه الجهات الحكومات المحلية، المؤسسات العامة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

على المستوى المحلي، تتجسد الحوكمة المؤسسية في إنشاء سياسات غذائية متكاملة، تنسيق بين القطاعات المختلفة (مثل الزراعة، الصحة، التجارة)، وتفعيل آليات رقابة فعّالة لضمان تنفيذ هذه السياسات¹.

1. آليات الحوكمة المحلية الفعّالة من خلال مجالس السياسات الغذائية المحلية (Food Policy Councils)

تُعتبر مجالس السياسات الغذائية منصات تشاركية تجمع بين ممثلين عن المجتمع المدني، القطاع الخاص، والحكومة المحلية، بهدف تطوير وتنفيذ سياسات غذائية مستدامة. تُسهم هذه المجالس في تعزيز المشاركة المجتمعية، ضمان التنسيق بين مختلف الفاعلين، وتوجيه السياسات بما يتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي.

2. الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)

تُعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص أداة فعّالة في تعزيز استدامة النظام الغذائي المحلي. من خلال هذه الشراكات، يتم استثمار الموارد المشتركة لتطوير البنية التحتية الغذائية، تحسين سلاسل الإمداد، وتوفير خدمات غذائية ذات جودة عالية.

¹ بن زغدة حبيبة، "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2018-2019، ص 20.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

3. تعزيز دور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية

يلعب المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية دورًا محوريًا في تعزيز الحوكمة المحلية من خلال مراقبة تنفيذ السياسات، تقديم الدعم الفني والتوعوي، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار. تُسهم هذه الجهات في ضمان أن السياسات الغذائية تلبي احتياجات الفئات الضعيفة وتُعزز من استدامة النظام الغذائي.

4. دور الرقابة المؤسسية في تعزيز الحوكمة

الرقابة المؤسسية تشمل آليات المراقبة والتقييم التي تضمن تنفيذ السياسات والبرامج الغذائية بفعالية وشفافية. تشمل هذه الآليات:

- المراجعة المالية والتدقيق: لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المخصصة للأمن الغذائي.
- المراقبة البيئية: لتقييم تأثير الأنشطة الغذائية على البيئة وضمان استدامتها.
- التقييم الاجتماعي: لقياس تأثير السياسات على الفئات المستهدفة وضمان تحقيق العدالة الاجتماعية.

من خلال تفعيل هذه الآليات، يمكن تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يُسهم في تحسين فعالية السياسات الغذائية المحلية.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

ثانيا: الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)

الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) هي نموذج تعاوني يجمع بين الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق أهداف مشتركة تتعلق بتطوير وتحسين النظام الغذائي المحلي. تُسهم هذه الشراكات في تعزيز الاستثمارات، تحسين البنية التحتية، وتطوير سلاسل الإمداد الغذائي، مما يؤدي إلى تحسين جودة وسلامة واستدامة النظام الغذائي¹.

❖ دور الشراكات في تعزيز النظام الغذائي المحلي

• تحسين البنية التحتية الغذائية

تُساهم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير البنية التحتية اللازمة لدعم النظام الغذائي، مثل إنشاء مراكز التخزين، تطوير شبكات النقل، وبناء أسواق حديثة. على سبيل المثال، يُمكن للقطاع الخاص الاستثمار في بناء وتطوير أسواق الجملة، بينما تُوفر الحكومة الأراضي والتسهيلات اللازمة.

• تعزيز سلاسل الإمداد الغذائي

من خلال الشراكات، يُمكن تحسين سلاسل الإمداد الغذائي من خلال تطوير مراكز التوزيع، تحسين شبكات النقل، وتوفير تقنيات حديثة في مجال التعبئة والتغليف. يُساهم ذلك في تقليل الفاقد والهدر الغذائي وضمان وصول الغذاء إلى المستهلكين بجودة عالية.

¹ كمال سي حممد، أحمد حرير، "إمكانية تطبيق عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص 141.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

• تطوير القدرات البشرية والتقنية

تُتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص فرصًا لتدريب وتأهيل الكوادر البشرية في مجالات الزراعة، التصنيع الغذائي، والتوزيع. يُساهم ذلك في رفع كفاءة العاملين وتعزيز الابتكار في القطاع الغذائي.

ثالثًا: تفعيل نظم الإنذار المبكر والتخزين الاستراتيجي

نظم الإنذار المبكر (Early Warning Systems) هي آليات تُستخدم لمراقبة ورصد المؤشرات المبكرة التي قد تؤثر على الأمن الغذائي، مثل الجفاف، الفيضانات، تفشي الآفات الزراعية، أو اضطرابات السوق.¹

أما التخزين الاستراتيجي (Strategic Food Reserves) هو نظام يهدف إلى الاحتفاظ بكميات كافية من المواد الغذائية الأساسية لضمان توفرها أثناء الأزمات أو تقلبات الإنتاج، وبالتالي تحقيق استقرار الإمداد الغذائي وحماية المستهلكين.²

¹ مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث، "تعريف: نظام الإنذار المبكر"،

<https://www.undrr.org/ar/terminology/nzam-alandhar-almbkr>

² رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، "الجزائر اعتمدت عدة استراتيجيات لتحقيق الأمن الغذائي ومواجهة آثار تغير المناخ"، الإذاعة الجزائرية، 28 يوليو 2025. [الإذاعة الجزائرية](#)

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

1. دور نظم الإنذار المبكر في تعزيز الأمن الغذائي

- رصد المخاطر المبكرة:

تمكّن نظم الإنذار المبكر من جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالإنتاج الزراعي، مستويات المخزون، والتغيرات المناخية، مما يسمح بالتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.

- تمكين اتخاذ قرارات استباقية:

توفر المعلومات الدقيقة للجهات المسؤولة عن الأمن الغذائي لاتخاذ إجراءات وقائية، مثل استيراد المواد الأساسية قبل حدوث نقص أو إعادة توزيع المخزون المحلي.

- التكامل مع نظم الحوكمة المحلية:

ترتبط نظم الإنذار المبكر بالسياسات الحكومية المحلية لتسهيل التنسيق بين القطاعات المختلفة، بما يضمن سرعة الاستجابة للأزمات الغذائية.

3. أهمية التخزين الاستراتيجي

- ضمان الاستقرار الغذائي:

يسهم التخزين الاستراتيجي في توفير المواد الغذائية الأساسية خلال أوقات الأزمات، مثل الكوارث الطبيعية أو التغيرات الحادة في الأسعار، مما يحمي السكان من نقص الغذاء.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

• تقليل تأثير الصدمات الاقتصادية والبيئية:

من خلال الاحتفاظ بالمخزون الاستراتيجي، يمكن تقليل التذبذب في الأسعار وحماية المستهلكين من آثار الأزمات الاقتصادية أو البيئية المفاجئة

• تعزيز القدرة على الاستجابة الوطنية والإقليمية:

يسمح التخزين الاستراتيجي بتوزيع المواد الغذائية بسرعة على المناطق الأكثر تضرراً، سواء على المستوى المحلي أو ضمن التعاون الإقليمي بين الدول.

رابعاً: تحسين الجودة وسلامة واستدامة النظام الغذائي

الجودة الغذائية تشير إلى الخصائص الغذائية، الحسية، والصحية للمنتجات الغذائية التي تضمن تلبية احتياجات المستهلكين .

أما السلامة الغذائية فهي تعني حماية الغذاء من أي ملوثات ميكروبيولوجية، كيميائية، أو فيزيائية قد تهدد صحة المستهلك .

الاستدامة الغذائية تعكس قدرة النظام الغذائي على تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة في الحصول على الغذاء، مع مراعاة حماية البيئة وتقليل الهدر الغذائي¹.

¹ الجمعية البريطانية للتغذية، "ما هو النظام الغذائي المستدام"،

<https://www.bda.uk.com/resource/what-is-a-sustainable-diet.html>

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

1. آليات تحسين الجودة وسلامة واستدامة النظام الغذائي

- تبني معايير وسياسات صارمة
- وضع وتطبيق معايير وطنية ودولية للسلامة الغذائية يضمن أن جميع المنتجات الغذائية تلبى متطلبات الجودة والصحة.
- مثال: تفعيل اعتماد معايير Codex Alimentarius في مراقبة جودة الأغذية.
- مراقبة الإنتاج وسلسلة التوريد
- تفعيل الرقابة على مراحل الإنتاج والتوزيع يقلل من مخاطر التلوث ويضمن الحفاظ على القيمة الغذائية للمنتجات.
- استخدام نظم التتبع الرقمي (Traceability Systems) لمتابعة مسار الغذاء من المزرعة إلى المستهلك.
- تعزيز الإنتاج المحلي المستدام
- تشجيع المزارعين والمصنعين المحليين على اتباع ممارسات زراعية وصناعية صديقة للبيئة، مثل استخدام تقنيات الزراعة العضوية، وإدارة الموارد المائية بكفاءة، يقلل من الأثر البيئي ويعزز استدامة النظام الغذائي.
- الحد من الهدر الغذائي
- تطبيق سياسات لإعادة التدوير، تحسين التخزين، وتعزيز التوزيع العادل للمنتجات يحد من الفاقد الغذائي ويضمن وصول الغذاء لمستحقيه.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

• التوعية المجتمعية والتعليم

تعزيز وعي المستهلكين والمنتجين حول أهمية الجودة والسلامة والاستدامة يساهم في تحسين ممارسات الاستهلاك والإنتاج، ويزيد من الطلب على منتجات آمنة ومستدامة.

المطلب الثالث: آليات تحقيق خارطة الطريق الاستشرافية على المستوى الإقليمي والدولي

تتسم الأزمات الغذائية بطابعها المعقد والمتعدد المستويات، إذ لا تقتصر تداعياتها على الداخل الوطني فقط، بل تمتد آثارها إلى المستوى الإقليمي والدولي. في هذا السياق، يصبح تحقيق خارطة الطريق الاستشرافية على المستوى الإقليمي والدولي ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأمن الغذائي الوطني، ورفع قدرة الجزائر على مواجهة التحديات المستقبلية.

يهدف هذا التوجه إلى الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، جذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز التعاون مع الشركات والمؤسسات العالمية في مجالات الإنتاج الزراعي والتقنيات الحديثة. كما يشمل الانفتاح على الأسواق الدولية لضمان تنويع مصادر الغذاء وتأمينها بأسعار تنافسية، بما يدعم تحقيق التوازن في النظام الغذائي المحلي.

وبهذا، يشكل المطلب الثالث امتدادًا طبيعيًا للمطلبين السابقين، حيث ينتقل من التخطيط الاستراتيجي المحلي إلى تفعيل آليات دولية وإقليمية تكاملية تضمن قدرة الجزائر على مواجهة الأزمات الغذائية المستقبلية بمرونة وكفاءة.

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

أولاً: تبادل التجارب الدولية

يُعتبر تبادل التجارب والخبرات مع الدول والمنظمات الدولية من أبرز الآليات لتعزيز الأمن الغذائي. تشارك الجزائر بفعالية في المنتديات الدولية، مثل منتدى الغذاء العالمي، حيث تعرض تجاربها الناجحة في تعزيز الأمن الغذائي، وتستفيد من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال. على سبيل المثال، أكدت الجزائر التزامها بتطوير الإنتاج المستدام، الاستثمار في الفلاحة الصحراوية، وتحسين سلاسل القيمة الزراعية خلال مشاركتها في منتدى الغذاء العالمي 2025¹.

ثانياً: استقطاب الدعم الفني والتكنولوجي

يلعب الدعم الفني والتكنولوجي دوراً محورياً في تحسين الإنتاجية الزراعية. تسعى الجزائر إلى الاستفادة من الخبرات الدولية في مجالات الزراعة الذكية، نظم الري الحديثة، والتقنيات المستدامة. في هذا السياق، تم توقيع اتفاقيات تعاون مع منظمات دولية مثل منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)، التي تقدم الدعم الفني والمؤسسي لتطوير القطاع الزراعي في الجزائر.²

¹ elayem.news، "الجزائر تجدد التزامها بتعزيز الأمن الغذائي خلال منتدى الغذاء العالمي"، متاح على : <https://elayem.news/الجزائر-تجدد-التزامها-بتعزيز-الأمن-الغذائي-خلال-منتدى-الغذاء-العالمي-برنامج-الغذاء-العالمي>

² annasronline.com، "المهدي وليد يتباحث مع رئيس المنظمة FAO لتطوير الزراعة الذكية ومكافحة التصحر"، متاح على <https://www.annasronline.com/الحدث/أخبار-وطنية/262864-المهدي-وليد-يتباحث-مع-رئيس-المنظمة-تشو-دونغيو-تعاون-بين-الجزائر-والفاو-لتطوير-الزراعة-الذكية-ومكافحة-التصحر>

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

ثالثاً: جذب الاستثمارات الأجنبية

تُعد الاستثمارات الأجنبية من العوامل الأساسية لتعزيز الأمن الغذائي. تسعى الجزائر إلى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة في القطاع الزراعي من خلال مشاريع استراتيجية ضخمة، مثل مشروع "بلدنا" ومشروع BF مع الشريك الإيطالي. تجسد هذه المشاريع رؤية الدولة لبناء اقتصاد متنوع ومستدام، وتُظهر انفتاح الجزائر على جميع الاستثمارات الأجنبية في هذا القطاع.¹

رابعاً: الانفتاح على الأسواق الدولية

يُعتبر الانفتاح على الأسواق الدولية من الآليات الهامة لتحقيق الأمن الغذائي. تسعى الجزائر إلى تعزيز صادراتها الزراعية، وتوسيع نطاق وصول منتجاتها إلى الأسواق العالمية. يُساهم هذا الانفتاح في تقليل الاعتماد على الواردات، وتحقيق التوازن في الميزان التجاري الغذائي. على سبيل المثال، أكدت الجزائر خلال مشاركتها في منتدى الغذاء العالمي 2025 التزامها بتعزيز مكانتها كشريك موثوق في مسار التنمية الزراعية المستدامة.²

¹ el-massa.com، "الجزائر منفتحة على جميع الاستثمارات الأجنبية"، متاح على <https://www.el-massa.com/dz/الحدث/الجزائر-منفتحة-على-جميع-الاستثمارات-الأجنبية>

² elayem.news، "المرجع السابق".

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

خلاصة الفصل:

أن تفعيل التخطيط الاستراتيجي القائم على نتائج تحليل SWOT لا يُعد مجرد إجراء تقني أو أداة تشخيصية، بل يمثل خيارًا استراتيجيًا وطنيًا يرمي إلى إعادة هيكلة المنظومة الغذائية الجزائرية على أسس علمية، مرنة ومستدامة. فالمسألة الغذائية في السياق الجزائري لم تعد مرتبطة فقط بزيادة الإنتاج أو التحكم في الأسعار، بل أصبحت قضية أمن قومي تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، وحتى الجيوسياسية.

إن اعتماد منهجية SWOT أتاح بناء رؤية تحليلية متعددة الأبعاد، مكّنت من تحديد نقاط القوة التي تشكل قاعدة الانطلاق، كتنوع الموارد الطبيعية والمناخية، واتساع الرقعة الزراعية القابلة للاستصلاح، إلى جانب نقاط الضعف البنيوية مثل ضعف الإنتاجية، تشتت الفاعلين، ونقص التكامل بين السياسات القطاعية. كما كشف التحليل عن فرص استراتيجية يمكن استثمارها في مجالات الزراعة الذكية، التحول الرقمي، والاستثمار في الأمن الغذائي الإقليمي، في مقابل تهديدات محتملة تتعلق بتغير المناخ، تقلبات السوق العالمية، والاعتماد المفرط على الاستيراد.

من هذا المنطلق، يبرز التخطيط الاستراتيجي الفعّال كأداة لتوحيد الجهود الوطنية حول رؤية شاملة تتجاوز المقاربة القطاعية الضيقة نحو حكمة غذائية تكاملية، تتداخل فيها أدوار الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني. هذه المقاربة تقتضي تعزيز قدرات مؤسسات الرصد والتخطيط، وتبني نظم الإنذار المبكر للأزمات الغذائية، بما يسمح بتوقع المخاطر والتعامل معها استباقياً.

كما أكدت نتائج هذا الفصل أن الاستدامة الغذائية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن الانفتاح المدروس على المحيطين الإقليمي والدولي. فالتعاون مع الدول المغاربية والإفريقية، وتفعيل الشراكات

الفصل الرابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر

مع المنظمات الأممية والجهات المانحة، يمثل رافعة مهمة لتعبئة الموارد المالية والتقنية، وتبادل الخبرات في مجالات الزراعة المستدامة والتكنولوجيات الحديثة في الإنتاج والتخزين والتوزيع.

وبذلك، يمكن القول إن التحليل المقدم في هذا الفصل يؤسس لمفهوم جديد للأمن الغذائي في الجزائر، يقوم على التحول من إدارة الأزمات إلى استشرافها، ومن الاعتماد إلى الاكتفاء، ومن السياسة الظرفية إلى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. هذه الرؤية تتطلب توجيه السياسات العامة نحو بناء نظام غذائي مرن، متكامل ومتنوع، يوازن بين الإنتاج المحلي والانفتاح الخارجي، ويعزز سيادة القرار الاقتصادي الوطني في مواجهة التقلبات العالمية.

الخاتمة

الخاتمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة سلسلة من الأزمات المركبة والمتشابكة، لم تعد تُفهم كحوادث ظرفية عابرة، بل كتعبير عن اختلالات هيكلية عميقة في البنى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ومن بين هذه الأزمات، تبرز الأزمة الغذائية باعتبارها إحدى أخطر التحديات التي تواجه المجتمعات والدول، لما لها من انعكاسات مباشرة على الحق في الغذاء كحق أساسي من حقوق الإنسان، وعلى الاستقرار الاجتماعي والسياسي، وعلى مسارات التنمية الاقتصادية المستدامة. فقد بينت تجارب دول عديدة أنّ غياب الأمن الغذائي يشكل أرضية خصبة لاندلاع الاضطرابات الاجتماعية، وتفاقم معدلات الفقر والهجرة، وارتفاع كلفة الاستيراد على الاقتصادات الوطنية.

في هذا السياق، لا يمكن للجزائر أن تبقى بمنأى عن هذه التحولات، خاصة في ظل اعتمادها الكبير على الواردات الغذائية، وتعرضها لتقلبات الأسواق العالمية، فضلاً عن التحديات البيئية مثل التغير المناخي، ندرة المياه، والتصحر. ورغم أنّ الجزائر تمتلك رصيّدًا معتبرًا من الموارد الطبيعية (مساحات زراعية، إمكانات صحراوية، موارد مائية وطاقية)، إلا أن استغلال هذه الإمكانيات ظل دون المستوى المطلوب لتحقيق اكتفاء ذاتي غذائي مستدام. وبذلك، يظل الأمن الغذائي في الجزائر معضلة مزدوجة: وفرة نسبية في المنتجات الغذائية الأساسية، يقابلها ضعف في القدرة الشرائية لدى فئات واسعة من المواطنين، ما يحوّل الأزمة من أزمة عرض إلى أزمة وصول.

أمام هذه التحديات، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية لضمان الأمن الغذائي. فهو لا يقتصر على وضع أهداف قصيرة المدى لتأمين الإمدادات، بل يتعداها إلى بناء رؤية استشرافية متكاملة، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية (الإنتاج الوطني، الصناعات الغذائية، السياسات العمومية) والخارجية (تقلب الأسواق، التحالفات التجارية، التغير المناخي). التخطيط الاستراتيجي في

الخاتمة:

هذا المجال يعني الانتقال من إدارة الأزمة بمنطق ردّ الفعل إلى إدارة استباقية قادرة على تحويل التحديات إلى فرص.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الأطروحة لتبحث في كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، وقد تم اعتماد مقارنة مزدوجة:

1. مقارنة نظرية حللت مفاهيم الأزمة، إدارة الأزمات، الأزمة الغذائية، الأمن الغذائي وأبعاده، ومفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله.

2. مقارنة تطبيقية اعتمدت على دراسة ميدانية تحليلية من جهة وكمية لعينة من 400 مفردة من جهة أخرى موزعة بالتساوي على أربع ولايات (الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، وهران)، بهدف رصد الانطباعات العامة للمواطنين حول وفرة الغذاء، الأسعار، والقدرة الشرائية، إلى جانب تطبيق نموذج **SWOT** لتشخيص الوضع الغذائي الجزائري وصياغة خارطة طريق استشرافية 2025-2035.

سعت هذه الأطروحة إلى تقديم مساهمة علمية وعملية في آن واحد :علمية من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأمن الغذائي في السياق الجزائري والعربي، وعملية من خلال تقديم توصيات واستراتيجيات يمكن أن يعتمد عليها صناع القرار لتعزيز صمود الجزائر أمام الأزمات الغذائية المحتملة.

أولاً: اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية: يمكن تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر من خلال بناء نموذج يجمع بين التشخيص البيئي والتخطيط التشاركي.

حيث أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطاراً فعالاً، غير أن التطبيق ما يزال يواجه تحديات مؤسسية وضعف في الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ الميداني.

2.الفرضية الفرعية الأولى: إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي القائم على تحليل المعطيات الاقتصادية والإنتاجية، وربط السياسات الزراعية بآليات المتابعة والتقييم المستمر، يسهم في تحسين قدرة المنظومة الغذائية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية والحد من آثار الأزمات الغذائية المحتملة.

أثبت التحليل أن المصفوفة الاستراتيجية ساعدت على تحديد الفجوات بدقة وتوجيه الأولويات الوطنية نحو الاستثمار المستدام.

3.الفرضية الفرعية الثانية: الجزائر تمتلك تصورات استراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي على المدى المتوسط، لكن تفعيلها يحتاج إلى إرادة تسييرية كبيرة لتحقيقها على أرض الواقع قصد تفادي الأزمات الغذائية المحتملة الحدوث؛

حيث برز أن هناك ضعف في الحوكمة الشاملة وكذا ضعف التشبيك بين القطاعات (الزراعة، التجارة، الطاقة، البحث العلمي) يعيق تحقيق الأمن الغذائي المتكامل.

4.الفرضية الفرعية الثالثة: إن توظيف تحليل SWOT يمكن من صياغة خارطة طريق استراتيجية مستدامة لمواجهة الأزمات الغذائية وتعزيز الأمن الغذائي الوطني.

إذ أظهرت النتائج أن الضعف في تبني واستخدام التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج SWOT القابل للتنفيذ الكامل والصارم حسب مؤشرات الأداء الدقيقة والمحدثة يحدّ من فعالية تحقيق أمن غذائي وأمن غذائي مستدام، وكذا مواجهة الأزمات الغذائية المحتملة.

الخاتمة:

يتبين من مجموع النتائج ان الجزائر تشهد وضعيّة غذائية متقلّبة، تتأرجح بين وفرة ظرفية للمواد الأساسية وهشاشة هيكلية مردها التبعية للواردات وتشتّت المنظومة الإنتاجية. لقد كشفت الأزمات العالمية الأخيرة عن محدودية القدرة الذاتية على الصمود الغذائي، ما جعل التخطيط الاستراتيجي ضرورة وجودية لا خياراً تقنياً. فاليوم لم يعد الأمن الغذائي رهين السياسات الفلاحية فقط، بل صار رهاناً سيادياً يستدعي رؤية تكاملية تربط بين الإنتاج، التخزين، التحويل والتوزيع ضمن منظومة إنذار واستباق للأزمات. إنّ الانتقال من منطق التكيف إلى منطق الاستباق يشكّل حجر الزاوية في أيّ إستراتيجية جزائرية مستدامة لمواجهة اضطرابات الغذاء المقبلة.

رغم الجهود المبذولة والتصورات الاستراتيجية المرسومة في السنوات الأخيرة، لا تمتلك الجزائر بعدُ استراتيجية استباقية للأمن الغذائي ومواجهة الأزمات الغذائية قابلة للتطبيق بشكل تام. فالمبادرات الحالية تظلّ مجرّاة، تركز على رفع الإنتاج الزراعي أو تقليص الواردات دون دمج حقيقي لمقاربة الإنذار المبكر وإدارة المخاطر، بالرغم من وجود ملامح التحوّل هاته، التي تظهر عبر برامج الأمن الغذائي الاستشراقي، وخطط الاستصلاح الصحراوي، ومحاولات إنشاء نظام وطني للرصد والتنبؤ بالأزمات الغذائية.

ثم فإنّ التحدي القائم اليوم هو الانتقال من سياسات ردّ الفعل إلى استراتيجية استباقية متعدّدة القطاعات تجعل من الأمن الغذائي جزءاً من منظومة الأمن القومي الشامل.

ثانياً: نتائج الدراسة

ان أبرز ما خلصت له هذه الدراسة مايلي:

1. النتائج النظرية

أظهرت الدراسة من خلال تحليلها المفاهيمي والإطار النظري أن التخطيط الاستراتيجي يشكل آلية محورية لإدارة الأزمات الغذائية في السياق الجزائري، من حيث كونه إطاراً مرناً يجمع بين الرؤية الاستباقية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبناء السيناريوهات المحتملة.

وقد بينت المباحث الأولى أنّ مفهوم الأمن الغذائي ومواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر لا يمكن فصله عن التحولات البنيوية للاقتصاد الوطني، ولا عن سياسات الدولة في دعم الزراعة المستدامة، والتحكم في سلاسل الإمداد.

كما تبين أن تحليل SWOT يمثل أداة فعالة لتشخيص عناصر القوة (مثل التنوع المناخي والموارد الطبيعية) وعناصر الضعف (كضعف الإنتاجية والتبعية للاستيراد)، إلى جانب الفرص (كالاستثمار في الزراعة الصحراوية) والتهديدات (كالتغير المناخي والاضطرابات الجيوسياسية).

وعليه، خلص الجانب النظري إلى أن فعالية التخطيط الاستراتيجي مرهونة بتكامل الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والمؤسسية، وتحوّل النموذج الإداري من التخطيط البيروقراطي إلى التخطيط التشاركي المبني على الأدلة والذكاء المعلوماتي.

2. النتائج التطبيقية

على المستوى التطبيقي، أظهرت الدراسة من خلال المصفوفة الاستراتيجية المشتقة من تحليل SWOT أن مواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر تتطلب تفعيل استراتيجيات هجومية وتكاملية في آن واحد:

- استراتيجيات هجومية (SO) تعتمد على استثمار الموارد المناخية والطبيعية، وتوسيع الإنتاج المحلي عبر دعم الابتكار الزراعي والري الذكي.
 - واستراتيجيات تكاملية (WO) تقوم على تقوية البنى المؤسسية والتنظيمية، وتحسين الحوكمة الزراعية ومتابعة تنفيذ البرامج الوطنية للأمن الغذائي.
 - أما الاستراتيجيات الدفاعية ST و WT، فتمثلت في بناء مخزونات استراتيجية، وتحسين نظم التوزيع والرقمنة لمواجهة اضطرابات السوق العالمية.
- بناءً على تحليل المؤشرات الميدانية والبيانات المستخلصة من المصادر الرسمية (مثل تقارير الفاو ووزارة الفلاحة الجزائرية)، خلصت النتائج إلى أن التحدي الأكبر يتمثل في فجوة التنسيق بين المستويات المحلية والمركزية في تنفيذ خطط الأمن الغذائي، إضافةً إلى ضعف منظومة المتابعة والتقييم، ما يقلل من أثر الخطط الاستراتيجية على الواقع الغذائي.

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات

1. على المستوى الاقتصادي الكلي

- ❖ إصلاح منظومة الدعم: التحول من الدعم الشامل للسلع إلى الدعم الموجه للفئات الهشة عبر التحويلات النقدية المباشرة.
- ❖ تنويع الاقتصاد الزراعي: تقليص الاعتماد على الحبوب المستوردة بتشجيع زراعات بديلة عالية القيمة الغذائية والاقتصادية.
- ❖ تعزيز سلاسل القيمة: ربط الإنتاج الزراعي بالصناعات التحويلية والتصدير لزيادة القيمة المضافة.
- ❖ سياسة أجور عادلة: ربط الأجور بمؤشر التضخم لحماية القدرة الشرائية.

الخاتمة:

2. على مستوى الإنتاج الزراعي

- ❖ الاستثمار في الزراعة الصحراوية كمجال استراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي.
- ❖ نشر تقنيات الزراعة الذكية (الرقمنة، الحساسات... إلخ) لزيادة الإنتاجية.
- ❖ دعم الفلاحين بالتمويل، التأمين الزراعي، والتكوين المستمر.

3. على مستوى الصناعات الغذائية

- ❖ إنشاء أقطاب صناعية متخصصة قريبة من مناطق الإنتاج الزراعي.
- ❖ تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في الصناعات التحويلية.
- ❖ تطوير شبكات التخزين والتبريد والنقل لتقليل الفاقد الغذائي.

4. على مستوى الحوكمة والسياسات

- ❖ تفعيل المراكز الوطنية الجهوية للأمن الغذائي لمتابعة الأسواق والمخزون والأسعار في الزمن الحقيقي.
- ❖ إدماج الأمن الغذائي ضمن الأمن القومي، وربطه بالسياسات الطاقوية والمائية.
- ❖ تبني مقاربة تشاركية تشمل الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، والجامعات.
- ❖ تعزيز الشراكات الإقليمية خاصة ضمن منطقة التجارة الحرة الإفريقية لخلق أسواق غذائية متكاملة.

رابعاً: آفاق مستقبلية

1. في المجال الاقتصادي

- ❖ أثر السياسات النقدية والمالية على استقرار الأسعار الغذائية في الجزائر.

- ❖ الصناعات الغذائية كمدخل لتعزيز الأمن الغذائي وتقليص التبعية للاستيراد في الجزائر.
- ❖ تحليل دور الزراعة الصحراوية في تحقيق الأمن الغذائي المستدام: دراسة حالة الجنوب الجزائري.
- ❖ الأمن الغذائي والميزان التجاري الجزائري: تحديات التبعية وفرص التصنيع المحلي.

2. في المجال الاجتماعي

- ❖ الأمن الغذائي والعدالة الاجتماعية: دراسة تأثير الفقر والقدرة الشرائية على الحصول على الغذاء في الجزائر.
- ❖ تحولات الأنماط الغذائية للأسر الجزائرية في ظل العولمة: بين الاستهلاك التقليدي والمنتجات المستوردة.
- ❖ الأمن الغذائي والاستقرار الاجتماعي: قراءة في العلاقة بين غلاء الأسعار والاحتجاجات الشعبية في الجزائر. (1990-2025)

3. في المجال البيئي

- ❖ أثر التغيرات المناخية على الإنتاج الزراعي والأمن الغذائي في الجزائر.
- ❖ تدبير الموارد المائية كخيار استراتيجي لضمان الأمن الغذائي الوطني.
- ❖ الزراعة الذكية ودورها في مواجهة التحديات المناخية وتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر.

4. في مجال السياسات العمومية والاستراتيجية

- ❖ حوكمة السياسات الغذائية في الجزائر: تقييم للأطر المؤسسية والبرامج الوطنية.
- ❖ التخطيط الاستراتيجي والسيادة الغذائية في الجزائر: نحو نموذج وطني للأمن الغذائي

- ❖ الدبلوماسية الغذائية كأداة للسياسة الخارجية الجزائرية في الفضاءين الإفريقي والمتوسطي.
- ❖ تقييم السياسات العمومية الجزائرية لمكافحة انعدام الأمن الغذائي: دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي.

5. في المجال المقارن والدولي

- ❖ الأمن الغذائي في الجزائر وتجارب بلدان الجنوب: دراسة مقارنة مع البرازيل والهند.
 - ❖ التعاون الإقليمي في تحقيق الأمن الغذائي: دور الجزائر في منطقة شمال إفريقيا والساحل.
 - ❖ دروس من التجارب الدولية في إدارة المخزونات الغذائية: إمكانيات التطبيق في الجزائر.
- إن الجزائر اليوم لا تواجه أزمة غذائية بالمعنى الكلاسيكي، لكنها تقف أمام معضلة اقتصادية-اجتماعية تتعلق بضعف القدرة الشرائية للمواطنين، وبقصور في تحويل وفرة الموارد إلى قوة إنتاجية وصناعية مستدامة. وبناءً على ما سبق، فإن تفعيل التخطيط الاستراتيجي لا يُعد خيارًا تقنيًا بل خيارًا سياديًا، يتطلب إرادة سياسية، إصلاحًا هيكليًا، استثمارات ذكية، ومشاركة فاعلة من كل الأطراف. وحده هذا المسار يمكن أن يحول الجزائر من دولة تواجه ضغوط الأزمات الغذائية إلى فاعل إقليمي قيادي في الأمن الغذائي الإفريقي والمتوسطي.

قائمة المصادر والمراجع

1. بالعربية

1. أبو صالح، محمد حسين، التخطيط الاستراتيجي القومي: منهج المستقبل، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
2. الأسد، عبد الرحيم، وآخرون، ترشيد استعمال المياه في الزراعة: تجربة الجزائر، دار النشر الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2023.
3. أحمد عبد العظيم سالم، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية: جامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح، كلية التربية، جامعة العريش، العدد 129، جانفي 2021.
4. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
5. أسامة محمد، البصمة المائية للإمارات العربية المتحدة: مؤشر أمن الماء والغذاء، أي-كتب، الطبعة الأولى، لندن، 2016.
6. الأسبوع، محمد، وآخرون، تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية (مشروع التير)، مصر، 2011.
7. بوعلام خالد، برنامج PRCHAT: تكوين الفلاحين والمستشارين الزراعيين في الجزائر (2009-2019)، منشورات معهد الدراسات الزراعية، الجزائر، 2021.
8. بلقاسم يوسف، دور التسهيلات المالية والهيكلية في جذب الاستثمار الفلاحي: دراسة حالة الجنوب والهضاب العليا في الجزائر، دار الفلاح للدراسات والتنمية، الجزائر، 2015.
9. بكدي فاطمة، حمدي رابح، الأمن الغذائي والتنمية المستدامة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2011.
10. الطاهري سمير، التحول التنموي في الزراعة الجزائرية: تقييم برنامج (2008-2018) PRAR، المركز الوطني للبحوث الزراعية، الجزائر، 2019.
11. الدائرة الفلاحية للتحليل، قانون التوجيه الفلاحي رقم 08-16 والصك التنفيذي رقم 10-326: تحليل تشريعي واستراتيجي، دار العلم للنشر، الجزائر، 2011.
12. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
13. العربي سامي، آليات المراقبة التقنية ودورها في نجاح الزراعة الصناعية بالجنوب الجزائري: دراسة ميدانية لمكتب ODAS، دار الإرشاد للنشر الزراعي، الجزائر، 2024.
14. العبوي زيد منير، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. علي أسامة محمد سيد، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008.
16. علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
17. عادل أحمد بنشاق، مستقبل تحلية المياه في دول الخليج والعالم العربي، ضمن: حتى لا يعطش الخليج: المياه والتنمية في الخليج، منتدى التنمية الخليجي، 2016.
18. عبد الجبار محسن ذياب الكبيسي، تحديات الأمن الغذائي في الوطن العربي خلال القرن الحادي والعشرين، دار آمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

19. عبد الخالق جودة، كريمة كريم، الأمن الغذائي العربي: ثنائية الغذاء والنفط، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر، 2015.
20. عبد الرحمان سيد سليمان، مناهج البحث، دار عالم الكتب، المملكة العربية السعودية، 2014.
21. عبد السالم أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000.
22. عبد الغفور إبراهيم أحمد، الأمن الغذائي: مفهومه وقياسه ومتطلباته، دار أمانة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
23. القابسي جوهري، الإستراتيجية الوطنية للزراعة الصحراوية في الجزائر (2020-2025)، منشورات المركز الوطني للبحوث في الزراعة والتنمية الريفية، الجزائر، 2021.
24. قشي محمد، الجفاف والأمن الغذائي في الجزائر، الجزائر، 2008.
25. فوزية غربي، الزراعة العربية وتحديات الأمن الغذائي: حالة الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2010.
26. مجد صقر، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2018.
27. المرزوقي فاطمة، تنمية البنى التحتية الريفية وتحفيز المشاريع الزراعية: دراسة في سياق PRAR، دار الحكمة للنشر، الجزائر، 2020.
28. الهالالي الشربيني، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006.
29. حمدان خالد، إدريس وائل محمد صبحي، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007.
30. جلول شرف الدين، مستقبل الفلاحة والصناعات الغذائية في الجزائر، منشورات إنشيلي، تركيا، 2023.
31. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان، 2010.

2. بالأجنبية

32. Barrett, C. B. (2020). Food Security and Sociopolitical Stability. In Handbook of Agricultural Economics (Vol. 4). Elsevier.
33. Bessaoud, Omar. (2019). Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. ENPARD Méditerranée.
- Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public Leadership in Times of Crisis. Public Administration Review, 63(5).
34. Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Wiley.
35. Chabane, Mohamed, & Boussard, Jean-Marc. (2020). La production céréalière en Algérie : Des réalités d'aujourd'hui aux perspectives stratégiques de demain. HAL Open Science.
36. Clapp, J., & Helleiner, E. (2022). International Political Economy and the Global Food Crisis. Review of International Political Economy, 19(2).
37. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Harper Business.
38. Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2001). Strategic Planning for Nonprofit Organizations. Nonprofit Management and Leadership, 12(4).

- 39.Dobbs, M. E. (2020). Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis. *Competition & Change*, 24(3-4).
- 40.FAO (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.
- 41.Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- 42.Hermann, Charles F. (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*. New York Free Press.
- 43.Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75(1).
- 44.Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson Prentice Hall.
- 45.Henderson, D., & Yip, G. S. (2005). The Adaptability of Strategic Plans in Response to Changing Environmental Conditions. *Strategic Management Journal*, 26(1).
- 46.IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). (2021). *Climate Change 2021: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects*. Cambridge University Press.
- 47.Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- 48.Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6).
- 49.Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- 50.Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). Reflections on the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 98(1).
- 51.Katsioloudes, M. (2012). *Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organizations*. United Kingdom.
- 52.Kaufman, H. (2002). *The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior*. Resources for the Future.
- 53.Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- 54.Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 55.Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- 56.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).
- 57.Perera, R. (2021). PESTEL Analysis: A Simple Framework for Strategy Development. *Journal of Business Strategy*, 42(1).
- 58.Poister, T. H., & Streib, G. (2010). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Theory and Practice*. Jossey-Bass.
- 59.Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- 60.Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6).
- 61.Sachs, Jeffrey D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press, USA.
- 62.Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*. The Free Press, Macmillan Co., New York.
- 63.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).

قائمة المصادر والمراجع

64.Wheeler, T., & von Braun, J. (2021). Climate Change Impacts on Global Food Security. Science, 341(6145).

ثانيًا: المجلات والدوريات العلمية

1. بالعربية

65. بن خضرة زهيرة. "الأمن الغذائي في الجزائر: التحديات والحلول"، مجلة القانون المقارن، المجلد 10، العدد 2، 2023.
66. بوعونية سليمة. "أزمة الغذاء العالمية وتداعياتها على ارتفاع مستويات الفقر في الدول العربية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المركز الجامعي تيبازة، عدد 09، سبتمبر 2013.
67. القطامي فهد. "الطاقة الزراعية وأثرها على الأمن الغذائي في الوطن العربي"، مجلة البحوث الزراعية، 2012.
68. الصيفي حسن نيازي. "استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 4، العدد 1، 2019.
69. خطاف ابتسام، فائزة محلب. "مؤشرات الأمن الغذائي في الجزائر"، مجلة ابن خلدون للابتكار والتنمية، المجلد 6، العدد 2، 2024.
70. شعبان رأفت محمد إبراهيم. "أبعاد ومهددات الأمن الغذائي المصري"، مجلة متخصصة في البحوث والدراسات القانونية، المجلد 17، العدد 8، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 2023.
71. شرفه لياس، بويطغان ليلي. "إدارة الأزمات - الأساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 11، قسنطينة، 2018.
72. سنكر عيسى، سردار عثمان. "تحليل مؤشرات الأمن الغذائي في إقليم كردستان العراق للمدة 2010-2020"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 78، 2023.
73. 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.
74. سلاطونية بالقاسم، عرعور مليكة. "معالجة تصويرية لمفهوم الأمن الغذائي وأبعاده"، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
75. هيثم عيسى عليوه زهران. "معالجة الأزمة الغذائية في مصر والوطن العربي"، مجلة روح القانون، كلية الحقوق، عين شمس، العدد 108، الجزء الثاني، مصر، 2023.
76. عباس عبد الله الحسين، وعاطف 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 2، العدد 1، جانفي 2019.
77. 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 2، 2024.

2. بالأجنبية

78. Barrett, C. B. "Food Security and Sociopolitical Stability", Handbook of Agricultural Economics, Vol. 4, Elsevier, 2020.

79. Boin, A., & Hart, P. T. "Public Leadership in Times of Crisis", *Public Administration Review*, 63(5), 2003.
80. Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. "Strategic Planning for Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 2001.
81. Dobbs, M. E. "Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis", *Competition & Change*, 24(3-4), 2020.
82. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. "The Work of Leadership", *Harvard Business Review*, 75(1), 1997.
83. Hermann, Charles F. "International Crises: Insights from Behavioral Research", New York Free Press, 1972.
84. Henderson, D., & Yip, G. S. "The Adaptability of Strategic Plans in Response to Changing Environmental Conditions", *Strategic Management Journal*, 26(1), 2005.
85. Iftikhar, Rehab, Momeni, Khadijeh, & Ahola, Tuomas. "Prise de décision en situation de crise lors des mégaprojets", *Journal of Modern Project Management*, vol. 10, n° 1, janvier-avril 2022, Université de Tampere, Finlande.
86. Kumar, Praduman, Joshi, P. K., & BIRTHAL, Pratap S. "Demand Projections for Foodgrains in India", *Agricultural Economics Research Review*, vol. 22, July-December 2009.
87. Nkosi, T., & Mlambo, J. "Agricultural Productivity and Food Security in Sub-Saharan Africa", *African Economic Journal*, University of Nairobi, Kenya, 2023.
88. Nattrass, N., & Vally, S. "The Political Economy of the Food Crisis in Southern Africa", *African Studies Review*, 48(1), 2018.
89. Pearson, C. M., & Clair, J. A. "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23(1), 1998.
90. Perera, R. "PESTEL Analysis: A Simple Framework for Strategy Development", *Journal of Business Strategy*, 42(1), 2021.
91. 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.
92. 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.
93. Wheeler, T., & von Braun, J. "Climate Change Impacts on Global Food Security", *Science*, 341(6145), 2021.
94. Moussaoui, Abdelhakim. "L'agriculture durable, levier de la sécurité alimentaire en Algérie", *Études Caribéennes*, disponible sur : <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/36070>.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. بالعربية

95. قهواجي أمينة. دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
96. الدجني، إباد علي. دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه في التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
97. مشته، مريم. معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، جامعة سطيف، الجزائر.

2. بالأجنبية

قائمة المصادر والمراجع

98.Hamed, Abdel Hamad Al-Dulaimi, Gestion des crises dans un environnement de mondialisation : étude de cas sur la reconstruction de Fallujah en Irak, Thèse de doctorat en gestion de projets, St. Clements University, 2007–2008.

رابعًا: التقارير والمؤسسات الدولية

1. بالعربية

99.المنظمة العربية للتنمية الإدارية. كيف أثرت جائحة كورونا على سلاسل التوريد العالمية. تقرير جامعة الدول العربية، 2022.

100.تقرير دولي. الجزائر الأولى إفريقيا في الأمن الغذائي. 2023. متاح على <https://bit.ly/3UKLNIf>

2. بالأجنبية

101.Centre du Commerce International. Algérie – Stratégie nationale d'exportation (SNE) hors hydrocarbures. Alger, 2018.

102.CNESE. Analyse de la sécurité alimentaire: vulnérabilité, défis et enjeux, 2022.

103.European Commission, Knowledge Centre for Global Food and Nutrition Security. Scientific Brief — Food Security and Food Crises (06/2023). Brussels: European Commission, 2023.

104.Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). The Impact of Disasters and Crises on Agriculture and Food Security 2021. Rome: FAO, 2022.

105.Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 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.

106.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.

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

108.Knowledge4Policy (European Commission). Policy Insight: COVID-19 and Global Food Systems. Brussels: European Commission, 2021.

109.Omar Bessaoud. Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. ENPARD Méditerranée, 2019.

110.World Bank. Rising Food and Fuel Prices: Addressing the Risks to Future Generations. Washington, D.C.: World Bank, 2008.

111.IPCC. Climate Change 2021: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Cambridge University Press, 2021.

112.FAO. Croissance Agricole en Afrique de l'Ouest: Facteurs déterminants de marché et de politique. Rome, 2015.

خامسًا: المواقع الإلكترونية الرسمية

113.European Commission – Knowledge4Policy: <https://knowledge4policy.ec.europa.eu>

114.FAO – Food and Agriculture Organization: <https://www.fao.org>

115.World Bank Documents & Reports: <https://documents.worldbank.org>

116.Algérie Presse Service, Recensement général de l'agriculture : plus de 230 000 nouvelles exploitations agricoles, 03 août 2024: <https://www.aps.dz/economie/174203>

-
- 117.APS – Article sur l'économie algérienne: <https://www.aps.dz/ar/economie/174636-2025-01-27-15-09-17>
- 118.El-Mouradia – Engagements présidentiels: <https://el-mouradia.dz/ar/president/commitments-01-08-2025>
- 119.Ambassade d'Algérie à Abuja – Communiqué sur la sécurité alimentaire: <https://embabuja.mfa.gov.dz/ar/news-and-press-releases/president-tebboune-algeria-adopts-several-strategies-for-food-security-climate-change-effects>
- 120.Moussaoui, Abdelhakim. L'agriculture durable, levier de la sécurité alimentaire en Algérie: <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/36070>
- 121.Chabane, Mohamed & Boussard, Jean-Marc. La production céréalière en Algérie : Des réalités d'aujourd'hui aux perspectives stratégiques de demain. HAL Open Science, 2020.

قائمة الملاحق



الملحق 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيستي علي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

استمارة

سيدتي، سيدي

بعد التحية والتقدير، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي تهدف إلى البحث فيما يتعلق بوفرة المواد الغذائية الأساسية في الجزائر، وذلك في إطار تحضير الجانب التطبيقي لأطروحة دكتوراه بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الغذائية في الجزائر"، لدى الجامعة والكلية المذكورتين أعلاه، حيث أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمامنا ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه أرجو من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم لملء هذه الاستمارة، ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها مع شكرنا وتقديرنا لكم.

إشراف الأستاذ:

أ/ محمد غردي

إعداد الطالبة

سراج فلة

السنة الجامعية

2026-2025

الجزء الأول: جزء خاص بالمتغيرات الشخصية، ويرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة.

1. ولاية الإقامة: العاصمة سطيف وهران ورقلة

الجزء الثاني: وفرة المواد الغذائية الأساسية

لكارت خماسي:

01 : غير موافق بشدة / 02 : غير موافق / 03 : محايد / 04 : موافق / 05 : موافق بشدة.

لكارت الخماسي					
05	04	03	02	01	
					1. الخبز متوفر بشكل دائم في المخازن.
					2. الحليب (المدعم أو التجاري) متوفر في أغلب الأيام.
					3. زيت المائدة متوفر دون الحاجة للبحث في عدة محلات.
					4. السكر متوفر بكميات كافية في المحلات.
					5. السميد والفرينة متوفران بشكل جيد.
					6. الأرز والمعكرونة متوفران باستمرار.
					7. الخضار الأساسية (بطاطا، طماطم، بصل) متوفرة دون انقطاع.
					8. الفواكه الموسمية متوفرة بأسعار مقبولة.
					9. البيض متوفر بصفة منتظمة.
					10. اللحوم البيضاء (الدجاج) متوفرة بأسعار معقولة.
					11. اللحوم الحمراء (لحم الغنم أو البقر) متوفرة في السوق.

