

الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية
للمستشفيات

The National Strategy for Improving Governance at the
Level of the Central Pharmacy for Hospitals

ط.د/ عبد اللطيف قواسمية⁽¹⁾ عبد الله بن جداه⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة (الجزائر)

Gouasmia.abdelatif@univ-tebessa.dz

⁽²⁾ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة (الجزائر)

alalojedo@gmail.com

تاريخ النشر:

2026/10/31

تاريخ القبول:

2026/08/12

تاريخ الارسال:

2026/04/25

الملخص:

الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية من بين أهم الإصلاحات الشاملة التي تستهدف تحسين جودة الخدمات الصحية، من خلال اعتماد مقاربات حديثة في التسيير تقوم على التخطيط الاستراتيجي، وتوظيف الرقمنة، وتعزيز آليات الرقابة والتقييم، حيث أن إدماج التحول الرقمي في قطاع الأدوية والتمويل لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين الحوكمة وترشيد النفقات وتعزيز فعالية السياسات الصحية، وهي من أبرز ظواهر التطور الرقمي في هذا القطاع الحيوي، والذي يهدف إلى تحسين آليات التمويل وضمان استمرارية توفر الأدوية.

الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية الوطنية- الحوكمة- الصيدلية المركزية- الرقمنة- الأمن الدوائي.

Abstract:

The national strategy for improving governance at the level of the central pharmacy for hospitals is considered one of the most important comprehensive reforms aimed at enhancing the quality of healthcare services. This is achieved through the adoption of modern management approaches based on strategic planning, digital transformation, and the strengthening of monitoring and evaluation mechanisms. The integration of digital transformation in the

المؤلف المرسل: عبد اللطيف قواسمية.

pharmaceutical and supply sector is not limited to the technical aspect alone; rather, it extends to improving governance, rationalizing expenditures, and enhancing the effectiveness of health policies. This represents one of the most prominent manifestations of digital development in this vital sector, aiming to improve supply mechanisms and ensure the continuous availability of medicines.

key words:

National Strategy – Governance – Central Pharmacy – Digitalization
Pharmaceutical Security.

مقدمة:

شهدت الأنظمة الصحية في العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي وارتفاع الطلب على الخدمات الصحية ذات الجودة العالية، حيث أدى ذلك إلى تبني العديد من الدول استراتيجيات وطنية تهدف إلى تحسين إدارة القطاع الصحي وتعزيز فعالية المؤسسات الصحية، ويعد قطاع الأدوية أحد أهم المكونات الأساسية للنظام الصحي، نظرا لارتباطه المباشر بصحة المواطن وضمان استمرارية العلاج داخل المؤسسات الصحية.

وفي هذا السياق ظهر مفهوم الحوكمة كأحد المفاهيم الحديثة في الإدارة العمومية، حيث يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة تسيير الموارد داخل المؤسسات العمومية، وتعد الصيدلية المركزية للمستشفيات في الجزائر من المؤسسات الاستراتيجية التي تلعب دورا محوريا في ضمان تموين المؤسسات الصحية بالأدوية والمستلزمات الطبية الضرورية.

كما أن تطوير الاستراتيجية الوطنية للقطاع الصيدلاني أصبح ضرورة حتمية لتحقيق الأمن الدوائي الوطني وتعزيز قدرة الدولة على مواجهة الأزمات الصحية المختلفة، حيث تبرز أهمية دراسة الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة داخل الصيدلية المركزية للمستشفيات باعتبارها أحد أهم الفاعلين في السياسة الصحية الجزائرية، بالإضافة إلى إن وضع إستراتيجية وطنية لتطوير الصناعة الدوائية لتعزيز فرص تحقيق الأمن الدوائي لا يقل أهمية عن تحقيق الأمن الغذائي، فتوفير المتطلبات الصحية الضرورية بما فيها الأدوية لحياة الشعوب تعد من الأهداف التي يجب أن تحققها أي دولة.

يهدف هذا البحث إلى تحديد الإطار العام للاستراتيجية الوطنية لحوكمة الصيدلية المركزية في الجزائر في ظل ما يشهده القطاع من تطورات تكنولوجية مست

مختلف مجالات الصحة خاصة فيما يتعلق بالرقمنة وتحقيق الأمن الدوائي، والتفاعل بين مختلف الفاعلين في النظام الصحي الجزائري.

تعد الاستراتيجيات الوطنية المنهج الذي يحدد توجهات وأهداف الدولة الجزائرية، ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية الآتية: فيما يتمثل دور الاستراتيجية الوطنية في تحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية؟

وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل مفهوم الاستراتيجية الوطنية، مفهوم الحوكمة الصيدلانية وإبراز عناصرها المتمثلة في الشفافية والكفاءة والرقابة وبيان الأهداف الاستراتيجية من تحسين التموين، وضمان جودة الأدوية، مع تحليل مختلف الآليات المعتمدة.

وللإجابة عن الإشكالية إعتمدنا التقسيم الثنائي حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للاستراتيجية الوطنية لحوكمة الصيدلية المركزية، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة آليات الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية الوطنية لحوكمة الصيدلية المركزية

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها قطاع الصحة، أصبح تحسين الحوكمة في المؤسسات الصيدلانية العمومية ضرورة ملحة لضمان فعالية الأداء وتحقيق الأمن الصحي. وتُعد الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية من أهم الآليات التي اعتمدتها الدولة لتحديث طرق التسيير وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة في توزيع الأدوية وضمان استمرارية توفرها، ولدراسة المبحث اعتمدنا التقسيم الثنائي حيث تناولنا في المطلب الأول تعريف الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية، أما المطلب الثاني فقد خصصناه لتحليل أهداف الإستراتيجية الوطنية وتقييمها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية الوطنية.

يصنّف مفهوم الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية الوطنية ضمن المفاهيم الحديثة التي أفرزتها التحولات المتسارعة في قطاع الصحة، وذلك في ظل تنامي الحاجة إلى تبني أساليب تسيير تتسم بالكفاءة والشفافية. ويعكس هذا المفهوم

توجها معاصرا يقوم على إدماج مبادئ الحوكمة الرشيدة في إطار السياسات العمومية، من خلال تبني رؤية استراتيجية متكاملة تستهدف الارتقاء بأداء الصيدلية الوطنية وتعزيز فعالية دورها في ضمان تموين السوق بالأدوية بصورة منتظمة وفعالة، حيث تناولنا المطلب من خلال فرعين، الفرع الأول بعنوان تعريف الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية، أما الفرع الثاني فقد خصصناه لدراسة نطاق الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية

لتعريف الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة لابد من تحديد المقصود أولا بكل من الاستراتيجية والحوكمة ثم تحديد المفهوم العام لموضوع دراستنا

أولا: تعريف الإستراتيجية

الاستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية و Strategy " في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري، وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين أخرى بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية، حيث تعرف بأنها "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعزيز قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف"¹.

ترجم الاستراتيجية في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العليا.

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

ثانيا: تعريف الحوكمة

مع نهاية الثمانينات حاول خبراء البنك الدولي إعطاء تعريف المفهوم الحوكمة، كان التركيز في محتواه على الأسلوب والطريقة التي تمارس بها القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية، أما في بداية سنوات التسعينات ، تم تقديم تعريفات أخرى أكثر دقة فعرّفها على أنها الأسلوب أو الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية. فالحكم الرشيد أو الحوكمة الجيدة (B.G) بالنسبة للبنك العالمي إذن هو مرادف للتسيير السليم والصائب للتنمية¹.

ثالثا: المقصود بالاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى

الصيدلية المركزية

تعرف الاستراتيجية الوطنية بأنها خطة شاملة طويلة المدى تعتمد الدولة لتحقيق أهداف محددة في قطاع معين، وذلك من خلال توظيف الموارد المتاحة بطريقة فعالة ومنظمة. وتشمل الاستراتيجية تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف الكبرى والسياسات التي يجب اتباعها لتحقيق التنمية المستدامة.

أما الحوكمة في القطاع الصحي فهي مجموعة من الآليات التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الصحية وتعزيز الشفافية في تسيير الموارد العامة. كما تركز الحوكمة الصحية على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في استخدام الموارد. وتعتبر هذه المبادئ من الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية داخل المؤسسات الصحية، إضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية في مجال الصحة العامة تلعب دورا حيويا في تحقيق أهداف المؤسسات الصحية، ومن خلال توظيف قوى العمل المؤهلة والاستفادة من المعرفة العلمية المبتكرة، يمكن للمؤسسات الصحية توفير خدمات صحية عالية الجودة وتحسين كفاءتها التشغيلية².

1- Campbel, B. (2001). la gouvernance, une notion éminemment politique, Dans o. c. internationale, les non-dits de la bonne gouvernance, pour un débat politique sur la pauvreté et la gouvernance. KARTHALA, 2001,p122.

2- اولاد النوي محمد، التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على القطاع الصحي العمومية في الجزائر(إدارة المعرفة_ الفكرية الرأسمالي)، مجلة إدارة الأعمال والأبحاث الاقتصادية، مجلد 11، العدد 02، 2025، ص597.

وفي الجزائر، أصبح موضوع الحوكمة الصحية محل اهتمام خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها القطاع الصحي بهدف تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز فعالية المؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: نطاق الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية.

تقتصر دراستنا في موضوع الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على الصيدلية المركزية للمستشفيات، تعد الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94_293 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتولى مسؤولية شراء، استيراد، تخزين، وتوزيع الأدوية والمستلزمات الطبية على المؤسسات الاستشفائية. تهدف لضمان التموين المستمر والمنظم للمواد الصيدلانية عالية الجودة عبر كافة ولايات الوطن¹.

تخضع لوصاية وزارة الصحة أو وزير الدفاع الوطني، مع وجود مدير عام ومديريات تقنية متخصصة (المشتريات، التخزين، التوزيع، الرقابة الجودة)، ولها مقر مركزي بالعاصمة وملحقات جهوية (مثل توسعة ملحقة بسكرة) لتغطية كافة التراب الوطني.

حددت مهام الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية في الرسوم التنفيذي رقم 21_525، ومن بين أهم مهام الصيدلية المركزية للمستشفيات هي استيراد الأدوية غير المنتجة محليا وتوزيعها على المؤسسات الصحية عبر مختلف ولايات الوطن²، كما تقوم بإدارة المخزون الوطني للأدوية لضمان استمرارية التموين داخل المستشفيات والمراكز الصحية.

نص المشرع الجزائري في قانون الصحة على أن المواد الصيدلانية تتضمن الأدوية، والمواد الكيميائية الخاصة بالصيدليات، والمواد الجالينوسية، والمواد الأولية ذات الاستعمال الصيدلاني، وعرفت المادة 208 الدواء بأنه هو كل مادة أو تركيب يعرض على أنه يحتوي على خاصيات علاجية أو وقائية من الأمراض البشرية أو الحيوانية وكل المواد التي يمكن

¹ - خطاب مراد، غالم عبد الله، واقع السياسات الصناعية لقطاع الأدوية في الجزائر، مجلة آفاق علمية، العدد 09، 2014، ص 240.

² - مرسوم تنفيذي رقم 21-525 مؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1443 الموافق 26 ديسمبر سنة 2021، يتم المرسوم التنفيذي رقم 19-190 المؤرخ في 30 شوال عام 1440 الموافق 3 يوليو سنة 2019 الذي يحدد مهام الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية وتنظيمها وسيرها.

وصفها للإنسان أو للحيوان قصد القيام بتشخيص طبي أو استعادة وظائفه الفيزيولوجية أو تصحيحها وتعديلها¹.

الصيدلية المركزية للمستشفيات تمثل حلقة أساسية في سلسلة تسيير الدواء داخل النظام الصحي الجزائري، حيث تساهم في تنظيم عمليات التوزيع والتخزين وضمان وصول الأدوية إلى المرضى في الوقت المناسب.

كما تلعب الصيدلية المركزية دورا مهما في تنفيذ البرامج الوطنية للصحة، مثل برامج مكافحة الأمراض المزمنة وتوفير الأدوية الخاصة بالأمراض النادرة والخطيرة.

ثانيا: الصيدلية المركزية للجيش

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 26_06 تم استحداث الصيدلية المركزية للجيش، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري حيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية وزير الدفاع الوطني، وحدد مقرها بمدينة الجزائر²، مع إمكانية إنشاء ملحقات عبر كافة التراب الوطني.

وتتولى الصيدلية المركزية مهمة تموين المستشفيات العسكرية وهيكل الصحة العسكرية ومجمل هيئات وتشكيلات الجيش بالمواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية وتخزينها وتوزيعها.

وتتجاوز مهام الصيدلية المركزية للجيش مجرد التخزين، لتشمل أدوارا محورية في المنظومة الدفاعية منها ضمان تزويد المستشفيات العسكرية وهيكل الصحة العسكرية بالمواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية، وكذا مراقبة جودة المواد المقتناة أو المنتجة، سواء بوسائلها الخاصة أو عبر هيئات رقابة وطنية معتمدة، كما خول المرسوم للصيدلية إمكانية إنتاج بعض المواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية بوسائلها الذاتية، مما يقلص التبعية للاستيراد، وكذا حياسة وتسيير مخزونات الأدوية والمستلزمات لحساب وزارة الدفاع الوطني وتحيين مدوناتها دوريا.

¹ - القانون رقم 18_11 المؤرخ في 2 يوليو 2018 يتعلق بالصحة، ج.ر. العدد 46 الصادرة بتاريخ 29 يوليو 2018.

² - مرسوم رئاسي رقم 26-06 مؤرخ في 07 جانفي 2026 يتضمن إحداث صيدلية مركزية للجيش تابعة لوزارة الدفاع الوطني، وتحديد مهامها وتنظيمها وسيورها، ج.ر. عدد 04 لسنة 2026.

وفي البعد التكنولوجي، كلف المرسوم المؤسسة الجديدة بالمساهمة في تطوير البحث العلمي والتقني في مجال الصيدلة، مع تولي مسؤولية التكوين المستمر وتحسين مستوى المستخدمين (العسكريين والمدنيين الشبهيين) العاملين في هذا القطاع الحساس، كما أجاز القانون للصيدلية إقامة علاقات تعاون وتبادل مع المعاهد والمؤسسات الوطنية والأجنبية، بما يتماشى مع التنظيم المعمول به داخل وزارة الدفاع الوطني، لضمان مواكبة أحدث التطورات في علوم الصيدلة العسكرية¹.

المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة وتحدياتها

تعد الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية للمستشفيات إطاراً مرجعياً يهدف إلى إرساء مبادئ الشفافية، الكفاءة، والمساءلة في تسيير الموارد الدوائية، بما يضمن تحقيق الأمن الصحي وترشيد النفقات العمومية. وتنطلق هذه الإستراتيجية من جملة أهداف أساسية، غير أن تحقيق هذه الأهداف يظل رهيناً بمدى فعالية آليات التنفيذ والتقييم المعتمدة، وضمان التكيف المستمر مع التحديات الصحية والاقتصادية، بما يحقق حكمة رشيدة وفعالة على مستوى الصيدلية المركزية، حيث تناولنا المطلب من خلال فرعين، الفرع الأول بعنوان أهداف الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية، أما الفرع الثاني فقد خصصناه لدراسة تقييم الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة.

الفرع الأول: أهداف الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى

الصيدلية المركزية

تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأساسيات التي تقوم عليها قطاع الأدوية وتمثل في ضمان الوفرة المستمرة من خلال العمل على توفير الأدوية والمستلزمات الطبية، لا سيما للأمراض النادرة والمستعجلة، لضمان استمرارية الخدمات الصحية. الرقمنة وتتبع المخزون بتطوير أدوات رقمية ومنصات للإنذار المبكر لتتبع المخزون، ورصد مخاطر نفاد الأدوية في المستشفيات، وتحسين التقديرات والتخطيط وذلك من خلال معالجة الاختلالات الناتجة عن سوء تقدير المؤسسات الصحية لحاجياتها، وتحديد الاحتياجات بدقة لتفادي التبذير.

¹ - استحداث صيدلية مركزية للجيش، 21 جانفي 2026، <https://anndz.dz/>، قمت بالزيارة بتاريخ 13

أفريل 2026، على الساعة 10:14.

بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والتنسيق وذلك بتفعيل التنسيق مع المخابر والمنتجين، وإلزامهم بالتصريح المنتظم بمخزونهم، وترشيد الوصفات من خلال تشجيع استعمال الأدوية الجينية (Generic drugs) والاعتماد على البيانات الوطنية في وصف الأدوية. وإضافتا إلى تعزيز الإنتاج المحلي لتغطية حاجيات السوق الوطنية، ووضع خطط لتصدير المنتجات الصيدلانية، من خلال مواصلة تشجيع الاستثمار في هذا المجال، لا سيما بعد بلوغ نسبة تغطية 79 بالمائة من الاحتياجات الوطنية من الأدوية¹.

الفرع الثاني: تحديات الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى

الصيدلية المركزية

رغم الجهود المبذولة لتطوير القطاع الصيدلاني في الجزائر، إلا أن تطبيق الحوكمة داخل الصيدلية المركزية للمستشفيات يواجه مجموعة من التحديات. ومن بين هذه التحديات تعقيد الإجراءات الإدارية والحاجة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية الخاصة بتسيير الأدوية². يعتبر سوق الأدوية في الجزائر سوق واعد لتصدير الأدوية والتكثيف حول صناعة الأدوية وتحويلها إلى المستهلك المحلي والإقليمي ويكون بذلك ذو جاذبية كبيرة بالنسبة للمتعاملين الأجانب في مجال الصناعة الصيدلانية، خاصة وأن الصناعة الصيدلانية في الجزائر تسعى نحو الرقي والتطور من أجل تلبية وتغطية كل الطلب المحلي بإتباع استراتيجيات جديدة للرفع من نسب الإنتاج المحلي لكن ليس بنسب كبيرة لأنها ولا زالت إلى حد ما تعتمد على الصناعة الصيدلانية المتمثلة في المجمع الصناعي صيدال الذي لا يستطيع تغطية كل هذا الطلب الكبير بمواجهته منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للخوادم باستيراد المواد والمنتجات الصيدلانية.

نقص الموارد البشرية المتخصصة يشكل عائقا أمام تطبيق بعض الإصلاحات التنظيمية داخل المؤسسات الصحية، حيث أن تقلبات السوق العالمية للأدوية قد تؤثر على استقرار التموين الدوائي داخل المستشفيات، إضافة إلى ضعف التنسيق بين مختلف الفاعلين في النظام الصحي، والذي يؤدي بدوره إلى اختلالات في تسيير الموارد الصحية.

¹ - قويدري يعرض الاستراتيجية الجديدة لقطاع الصناعة الصيدلانية،

² - قدوري أسماء، يوسف رشيد، عصرنة الصناعة الصيدلانية في الجزائر واقع وآفاق، مجلة دفاتر

الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية للمستشفيات

المبحث الثاني : آليات الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية

تتمثل آليات الاستراتيجية الوطنية لرقمنة قطاع الصيدلة بشكل عام، وبشكل خاص الصيدلية المركزية للمستشفيات في مجموعة الأدوات التقنية والإجرائية التي تهدف إلى عصنة تسيير الدواء وضمان الشفافية، ولدراسة المبحث اعتمدنا التقسيم الثنائي حيث تناولنا في المطلب الأول التطور الرقمي في إدارة الأدوية والتموين، أما المطلب الثاني فقد خصصناه لدراسة تحسين الحوكمة والشفافية.

المطلب الأول: التطور الرقمي في إدارة الأدوية والتموين

يشهد قطاع الأدوية والتموين الصحي في السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً بفعل التطور الرقمي المتسارع، الذي أصبح أحد أهم الركائز الحديثة لتحسين أداء المنظومات الصحية وتعزيز كفاءتها. فقد ساهمت التقنيات الرقمية في إحداث نقلة نوعية في طرق إدارة سلاسل الإمداد الدوائي، من خلال اعتماد أنظمة معلوماتية متطورة تمكن من تتبع الأدوية منذ مرحلة الإنتاج إلى غاية وصولها إلى المستهلك، بما يضمن الشفافية والدقة في التسيير، حيث تمت دراسة المطلب من خلال فرعين، الفرع الأول بعنوان التحول الرقمي في إدارة الأدوية، أما الفرع الثاني فقد خصصناه لدراسة الأمن الدوائي الوطني

الفرع الأول: التحول الرقمي في إدارة الأدوية

التطبيقات الإلكترونية الجديدة بجميع وظائفها، تساهم في تنظيم وتسيير ومراقبة المواد المنتهية الصلاحية، إلى جانب تفادي تهريب بعض المواد خارج المؤسسات الاستشفائية، فعملية الرقمنة تندرج في إطار الترشيد والاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة، إلى جانب ربح الوقت بعد التخلص من استعمال الوثائق نهائياً¹.

ومن بين أهم مظاهر الرقمنة هو النظام الرقمي لمراقبة مخزون الأدوية وهو حل تقني متكامل (برمجيات وإدارة بيانات) يهدف إلى رقمنة تتبع حركة الأدوية من الاستلام وحتى الصرف، لضمان توافرها، وتقليل الهدر، وإدارة تواريخ الصلاحية لحظياً. يتيح النظام جرد

¹ - تطبيقات إلكترونية لمتابعة مخزون الأدوية في المستشفيات، المدير العام للصيدلية المركزية: تلبية أزيد

من 80 ألف طلب إلكتروني لتزويد المؤسسات الاستشفائية بالأدوية 10 نوفمبر 2023،

<https://ultraalgeria.ultrasawt.com>، قمت بالزيارة بتاريخ: 2026/04/13، على الساعة 10:18.

دقيق، إشعارات بنقص المخزون، وتتبع سلسلة التوريد عبر الباركود، مما يحد من الندرة والأخطاء البشرية.

من بين أهم البرامج برنامج إدارة مخزون المستشفيات هو نظام رقمي مصمم لتتبع وإدارة وتحسين حركة المخزون الطبي داخل المستشفيات والمراكز الصحية. يعمل هذا النظام على توحيد جميع بيانات المخزون في منصة واحدة، مما يمكن الإداريين والصيادلة وفرق الإمداد من مراقبة مستويات المخزون، معدلات الاستهلاك، تواريخ الانتهاء، وأداء الموردين في الوقت الفعلي. وعلى عكس الأنظمة اليدوية أو الحلول غير المترابطة، يتكامل برنامج إدارة المخزون الحديث مع أنظمة الصيدليات، أنظمة نقاط البيع والفوترة، أنظمة المشتريات والتوريد، الأنظمة المالية والمحاسبية، والنتيجة هي منظومة متكاملة يتم فيها تسجيل كل حركة مخزون وتحليلها لحظة بلحظة.

الفرع الثاني: ضمان الأمن الدوائي الوطني

للأمن الدوائي مفهوم واسع يتجاوز توفير الكمية الكافية من الأدوية الأساسية في الوقت المناسب ضمن سعر عادل إلى توفير الأدوية ذات الاحتياج المتواصل بكميات تكفي الاستهلاك الوطني لفترات مستقبلية محددة، وكذلك توفير المواد الأولية للصناعة الدوائية المحلية، فضلاً عن تشجيع تلك الصناعة وجعلها قادرة على المنافسة والتطوير والتوسع¹. فالأمن الدوائي أخذ أبعاداً استراتيجية في المنظومة الأمنية للدول لاسيما فيما بعد جائحة كورونا ليمتد من المفهوم التقليدي الذي يشمل تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية إلى المفهوم الشامل والواسع في المنظومة الأمنية والصحية والانسانية بل أصبح تحقيق الأمن الدوائي عاملاً أساسياً خلال الأزمات الصحية وتحقيق الأمن الاجتماعي والأمن الاقتصادي. يكون ضمان الأمن الدوائي الوطني من خلال إنشاء مرصد وطني لليقظة وتوفير المواد الصيدلانية والمتابعة المستمرة لبرامج الإستيراد والتصدير والإنتاج الوطني، بالإضافة إلى تحديد قائمة الأدوية الأساسية وتقييم الكميات اللازمة للإستيراد انطلاقاً من حاجة السوق وحالة المخزون، وكذا إعطاء أولويات التسجيل وتحديد أسعار المواد الصيدلانية المنتجة محلياً.

¹ - محمد بن عبد العزيز العقيل، إستراتيجية الأمن الغذائي والدوائي في الوطن العربي، الأوضاع في المنطقة العربية الواقع الدوائي ورقة مقدمة في ملتقى علمي حول استراتيجية الأمن الغذائي والدوائي في الوطن العربي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 27_29 جانفي 2015.

المطلب الثاني: تحسين الحوكمة والشفافية

تعد تحسين الحوكمة وتعزيز الشفافية في قطاع الأدوية من الركائز الأساسية لضمان فعالية السياسات الصحية وحماية الصحة العامة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة المرتبطة بتعقيد الصناعة الدوائية وتشابك مصالح مختلف الفاعلين فيها، فالدواء لم يعد مجرد منتج صحي، بل أصبح مجالاً استراتيجياً يتداخل فيه البعد الاقتصادي مع البعد الاجتماعي، مما يستدعي إخضاعه لمنظومة دقيقة من القواعد والآليات التي تضمن حسن التسيير والمراقبة، حيث تم دراسة المطلب من خلال عنصرين أساسيين يتعلق الأول بتعزيز الإنتاج الوطني للأدوية، أما العنصر الثاني فيتعلق بتطوير الشراكات والبحث العلمي.

الفرع الأول: تعزيز الإنتاج الوطني للأدوية.

تعتبر مسألة تعزيز الإنتاج الوطني للأدوية من بين أهم متطلبات الأمن الصحي الوطني وعلى أساس ذلك عمدت الإستراتيجية إلى تعزيزه بمختلف الوسائل المادية والبشرية، حيث يقصد بالإنتاج الوطني للأدوية تصنيع المنتجات الصيدلانية من أدوية ولقاحات ومواد طبية محلياً داخل الدولة بواسطة شركات وطنية أو دولية مرخصة بهدف تلبية احتياجات السوق المحلي وتحقيق الأمن الدوائي وتقليل الإستيراد.

1- تأسيس الصناعة الصيدلانية الوطنية كقطاع مولد للثروات.

يكون ذلك من خلال تسريع عملية منح الاعتماد للمؤسسات الصيدلانية وتشجيع المناولة المحلية بالإضافة إلى تطوير جانب التصدير من خلال توجيه العديد من مشاريع الاستثمار إلى الإنتاج المحلي.

حيث اعتمدت الدولة الجزائرية مجموعة من الآليات لتحسين الحوكمة في القطاع الصيدلاني. ومن بين أهم هذه الآليات تشجيع الإنتاج المحلي للأدوية بهدف تقليل الاعتماد على الاستيراد وتحقيق الأمن الدوائي الوطني¹.

2- التفتيش والرقابة واليقظة الدوائية ومراقبة الجودة

تم إنشاء هيئات تنظيمية متخصصة مثل الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية التي تتولى مهمة مراقبة جودة الأدوية وضمان سلامتها داخل السوق الوطنية. وتعمل هذه الهيئة على

¹ - حمداني موسى، بوخاري محمد، السياسة الدوائية كآلية لترقية صناعة الأدوية الجينية، مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 12، العدد 1، 2023، ص 475.

تنظيم عمليات تسجيل الأدوية ومراقبة تسويقها بما يضمن احترام المعايير الصحية الدولية .

الفرع الثاني : تطوير الشراكات والبحث العلمي

تعد الصناعة الدوائية من الصناعات ذات الطابع العلمي المتقدم، إذ تقوم في جوهرها على البحث والتطوير كركيزة أساسية لوجودها واستمرارها، فهي ليست مجرد نشاط إنتاجي تقليدي، بل تُصنّف ضمن الصناعات البحثية التي تستند إلى جهود علمية مكثفة تقودها شركات دوائية كبرى تمتلك إمكانيات مالية وبشرية عالية. وتعمل هذه الشركات على إجراء دراسات مخبرية وتجارب سريرية دقيقة بهدف اكتشاف وتطوير مركبات كيميائية أو بيولوجية يُحتمل أن تكون فعالة في علاج أمراض معينة أو التخفيف من أعراضها¹.

لا تبدأ صناعة الدواء من مرحلة التصنيع مباشرة، بل تسبقها مراحل طويلة ومعقدة من البحث العلمي. حيث يقوم الباحثون أولاً بدراسة المرض من حيث أسبابه وآلياته، ثم يعملون على اختبار آلاف المركبات المحتملة داخل المختبرات. وبعد ذلك، يتم اختيار المركبات الأكثر وعداً لإخضاعها لسلسلة من التجارب، تبدأ بالتجارب المخبرية ثم الحيوانية، وصولاً إلى التجارب السريرية على الإنسان. وكل هذه المراحل تهدف إلى التأكد من فعالية الدواء وسلامته قبل طرحه في الأسواق.

التعاون بين الهيئات الوطنية والدولية في تسريع تسجيل الأدوية ودعم تطوير قطاع صيدلاني محلي مستدام من شأنه تجسيد ما جاءت به الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية، ويكون ذلك من خلال توقيع مذكرات تفاهم وتبادل الخبرات.

1_ الإتفاقيات الموقعة في إطار دعم التعاون الإفريقي في مجال تنظيم الأدوية

وتبادل الخبرات

وقعت الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية مذكرتي تفاهم مع الوكالة السنغالية لتنظيم الصيدلية (ARP)، والهيئة التزانية للأدوية والأجهزة الطبية حيث تهدف هذه الاتفاقيات إلى تعزيز التعاون الثنائي في التنظيم الصيدلاني وتبادل المعلومات والخبرات،

¹ - نصر أبو الفتوح فريد حسن، حماية حقوق الملكية الفكرية في الصناعات الدوائية، دراسة مقارنة دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.

الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية للمستشفيات
بالإضافة إلى تطوير قدرات الهيئات في مجالات التقييم واليقظة الدوائية وتسهيل تداول
المنتجات الصحية وضمان توفرها بجودة عالية.¹

2_ المؤتمر الإفريقي للإنتاج المحلي للأدوية

انعقد المؤتمر الوزاري الإفريقي المنظم من 27 إلى 29 نوفمبر 2025 بالمركز الدولي
للمؤتمرات "عبد اللطيف رحال" الذي أكد فيه المشاركون أن السياسات الدوائية الفعالة
والإطار القانوني المتطور يشكّلان أساساً للنمو المستدام للصناعة الصيدلانية من خلال
تشجيع الإستثمار المحلي والأجنبي وتطوير البنية التحتية الصناعية وتعزيز النظم الرقابية
لضمان سلامة وجودة المنتجات الدوائية وتسهيل وصول المواطنين إلى الأدوية الأساسية.²
عقد المؤتمر بتنظيم مشترك بين وزارة الصحة ووزارة الصناعة الصيدلانية بالتعاون
من منظمة الصحة العالمية تحت شعار "صناعة صيدلانية محلية من أجل إفريقيا
مندمجة وقوية"، حيث يهدف إلى تعزيز التعاون الإفريقي في مجال التصنيع المحلي للأدوية
والمستلزمات الطبية من خلال بناء شراكات إستراتيجية تضمن للشعوب القارة حقها في
الولوج إلى الدواء وتحقيق الأمن الصحي والتنمية المستدامة.

خاتمة

من خلال ما سبق بيانه ف أن الاستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة في القطاع
الصيدلاني تمثل إحدى الركائز الأساسية لتطوير النظام الصحي في الجزائر، حيث
ساهمت هذه الاستراتيجية في تعزيز دور الصيدلية المركزية للمستشفيات وضمان توفر
الأدوية داخل المؤسسات الصحية العمومية، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال
دراسة الموضوع نذكر:

- أصبحت الرقمنة أداة مهمة لتحسين تسيير القطاع الصيدلاني، حيث تسمح
الأنظمة المعلوماتية بتتبع مسار الأدوية من الإنتاج إلى التوزيع والاستهلاك، مما يساعد على

¹ - الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية توقع مذكرتي تفاهم في إطار دعم التعاون الإفريقي في مجال تنظيم
الأدوية وتبادل الخبرات 2025/11/29، الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية، anpp.dz، قمت بالزيارة
بتاريخ 2026/03/14 على الساعة 11:48.

² - المؤتمر الإفريقي للإنتاج المحلي: ضرورة تعزيز الإطار التنظيمي لضمان جودة وتوفير المنتجات 27
نوفمبر 2025، وكالة الأنباء الجزائرية، www.aps.dz، قمت بالزيارة بتاريخ 2026/03/14، على الساعة
11:13.

تحسين إدارة المخزون وتقليل حالات نقص الأدوية، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والرقمنة يساهم في تحسين كفاءة تسيير الموارد الصحية وتحقيق الأمن الدوائي الوطني.

_ تسعى الاستراتيجية الوطنية إلى مواجهة مختلف التحديات من خلال تعزيز الاستثمار في الصناعة الصيدلانية وتطوير البنية التحتية للقطاع الصحي وتحسين آليات الرقابة والتسيير داخل المؤسسات الصحية، وإلى تعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين في القطاع الصحي، بما في ذلك المؤسسات الصحية والهيئات التنظيمية والمؤسسات الصناعية، وذلك بهدف تحسين فعالية النظام الصحي وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الأدوية.

_ الصناعة الدوائية هي صناعة قائمة على الابتكار والمعرفة العلمية، وتتطلب استثمارات ضخمة ووقتا طويلا، لكنها في المقابل تُسهم بشكل كبير في تحسين صحة الإنسان ومكافحة الأمراض.

ومن بين أهم التوصيات التي يمكن تقديمها من خلال هذه الدراسة نذكر:

_ مواصلة الإصلاحات التنظيمية وتعزيز الاستثمار في الصناعة الصيدلانية وتطوير الكفاءات البشرية والتي تعد من أهم العوامل التي ستساعد على تطوير هذا القطاع الحيوي في المستقبل وتحقيق الأمن الصحي للمواطنين.

_ العمل على التجسيد الفعلي لأهداف الإستراتيجية الوطنية لتحسين الحوكمة على مستوى الصيدلية المركزية من خلال تعميم الرقمنة على كل ما يتعلق بتحقيق الأمن الدوائي الوطني واستحداث آليات كفيلة بضمانها.

_ لضمان استمرار وتطوير الصناعة الدوائية يجب أن يتم في إطار منع الشركات الأجنبية من ترويج وتجارة الدواء بمفردها في الأسواق الوطنية وتجنب الارتفاعات في الأسعار غير المحسوبة بتأثيراتها السلبية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المصادر

القانون رقم 11_18 المؤرخ في 2 يوليو 2018 يتعلق بالصحة، ج.ر العدد 46 الصادرة بتاريخ 29 يوليو 2018.

مرسوم تنفيذي رقم 21-525 مؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1443 الموافق 26 ديسمبر سنة 2021، يتمم المرسوم التنفيذي رقم 19-190 المؤرخ في 30 شوال عام 1440 الموافق 3 يوليو سنة 2019، الذي يحدد مهام الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية وتنظيمها وسيرها.

مرسوم رئاسي رقم 26-06 مؤرخ في 07 جانفي 2026 يتضمن إحداث صيدلية مركزية للجيش تابعة لوزارة الدفاع الوطني، وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، ج.ر عدد 04 لسنة 2026.

ثانيا: المراجع

1_ الكتب

_ نصر أبو الفتوح فريد حسن، حماية حقوق الملكية الفكرية في الصناعات الدوائية، دراسة مقارنة دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007
_ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

2_ المجلات

_ اولاد النوي محمد، التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على القطاع الصحي العمومية في الجزائر (إدارة المعرفة_ الفكرية الرأسمالي)، مجلة إدارة الأعمال والأبحاث الاقتصادية، مجلد 11، العدد 02، 2025.
_ حمداني موسى، بوخاري محمد، السياسة الدوائية كآلية لترقية صناعة الأدوية الجنيسة، مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 12، العدد 01، 2023.
_ قدوري أسماء، يوسف رشيد، عصرنة الصناعة الصيدلانية في الجزائر واقع وآفاق، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 14، العدد 01، 2025.
_ خطاب مراد، غالم عبد الله، واقع السياسات الصناعية لقطاع الأدوية في الجزائر، مجلة آفاق علمية، العدد 09، 2014.

3_ الملتقيات

_ محمد بن عبد العزيز العقيل، إستراتيجية الأمن الغذائي والدوائي في الوطن العربي، الأوضاع في المنطقة العربية الواقع الدوائي ورقة مقدمة في ملتقى علمي حول

استراتيجية الأمن الغذائي والدوائي في الوطن العربي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 27_29 جانفي 2015.

4_المواقع الالكترونية

_ استحداث صيدلية مركزية للجيش، 21 جانفي 2026، <https://anndz.dz>،
قمت بالزيارة بتاريخ 13 افريل 2026، على الساعة 10:14.

_ قويدري يعرض الاستراتيجية الجديدة لقطاع الصناعة الصيدلانية:
<https://www.horizons.dz>، 2025/05/06، قمت بالزيارة بتاريخ 2026/03/29، على
الساعة 7:42.

_ تطبيقات إلكترونية لمتابعة مخزون الأدوية في المستشفيات، المدير العام
للسيدلية المركزية: تلبية أزيد من 80 ألف طلب إلكتروني لتزويد المؤسسات الاستشفائية
بالأدوية 10 نوفمبر 2023، <https://ultraalgeria.ultrasawt.com>، قمت بالزيارة بتاريخ
2026/04/13، على الساعة 10:18.

المؤتمر الإفريقي للإنتاج المحلي : ضرورة تعزيز الإطار التنظيمي لضمان جودة
وتوفير المنتجات 27 نوفمبر 2025، وكالة الأنباء الجزائرية، www.aps.dz، قمت بالزيارة
بتاريخ 2026/03/14 على الساعة 11:13.

الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية توقع مذكرتي تفاهم في أطر دعم التعاون
الإفريقي في مجال تنظيم الأدوية وتبادل الخبرات 2025/11/29، الوكالة الوطنية للمواد
الصيدلانية، anpp.dz، قمت بالزيارة بتاريخ 2026/03/14 على الساعة 11:4.

المراجع باللغة الأجنبية

Campbell, Bonnie. La gouvernance, une notion éminemment politique.
Dans Les non-dits de la bonne gouvernance : Pour un débat politique sur la
pauvreté et la gouvernance, Paris Karthala, 2001.