

### الخاتمة:

تواجه العديد من المؤسسات الصناعية حاليا ثورة تطورات كبيرة، نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط، ومن اجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات، يتوجب عليها السعي للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال حيازتها على مصدر أو مصادر تميزها عنهم، واتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها.

وبما أن التسابق ما بين المؤسسات يؤدي إلى تلاشي المزايا التنافسية، فإن البحث والتطوير والإبداع المستمر من شأنه أن يجدد هذه المزايا، ويبقي للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، إدراك أن البحث والتطوير يعد مصدرا أساسيا، تسعى المؤسسات من خلاله إلى تدعيم مركزها التنافسي في السوق والنمو والتوسع فيه، والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة.

لذلك فإن البحث والتطوير لم يعد خيارا للمؤسسات تتخذه متى تشاء، بل أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتنمية قدرتها التنافسية لضمان بقاءها واستمرارها، عن طريق تحقيق التميز لمنتجاتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم.

لذلك حاولنا في هذا البحث التعرض لكل ما يرتبط بالمنافسة، الميزة التنافسية والقدرة التنافسية ودور البحث والتطوير في تعزيز هذه الأخيرة، حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1- إن الغرض من تحليل المنافسة هو التعرف على أهداف المنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، تحديد إستراتيجياتهم، فالتفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وعلى قدراتها وإمكانياتها؛

2- إن تحليل "Porter" يساعد المؤسسة للتعرف على عوامل النجاح الرئيسية لذلك القطاع والواجب توفرها من أجل إعداد إستراتيجية محكمة وفعالة لضمان بقائها في هذا القطاع؛

## الخاتمة

- 3- القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما عن بقية المنافسين؛
- 4- تهدف المؤسسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معا؛
- 5- يعبر البحث والتطوير عن المجهودات المتضمنة في اكتساب المعارف الجديدة والتوسع فيها، مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزات تنافسية؛
- 6- إن قرار الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسات الصناعية يخضع لعدة عوامل تتمثل في حجم المؤسسة، هيكل الصناعة، تنوع منتجاتها، محرضات السوق، الدفع التكنولوجي؛
- 7- يخضع البحث والتطوير في المؤسسات إلى عدة متغيرات، حيث تنقسم أبعاده إلى عدة مؤشرات أهمها مؤشرات المدخلات، مؤشرات النتائج؛
- 8- تجد المؤسسة نفسها أمام العديد من المواقف التنافسية للبحث والتطوير الممكنة والمناسبة للأهداف التي وضعتها، نذكر من بينها الإستراتيجية الهجومية، الدفاعية، إستراتيجية التقليد والإستراتيجية التابعة؛
- 9- يقوم البحث والتطوير بدعم القدرة التنافسية للمؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى المنافسة.

### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- 1- يعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيدين المحلي والدولي، ومن أهم الأقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر؛
- 2- في ظل البيئة التنافسية لقطاع صناعة الدواء في الجزائر يواجه مجمع صيدال منافسة شديدة من قبل المنافسين في القطاع؛
- 3- يواجه المجمع وبشكل خاص تهديدات من طرف المخابر العالمية، التي بفضل إمكانياتها البشرية والمالية المعتبرة في مجال البحث والتطوير، الميزانيات الهامة المخصصة لترقية الدواء، استطاعت الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الابتكار العلاجي، وتطوير أدوية جديدة التي تعتبر أساس نشاط صناعة الدواء؛

4- يعتمد المجمع على سياسة تطوير المنتجات وتوزيعها عن طريق مصادر مختلفة، بينما يعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على تجهيزات وعتاد إنتاجي جديد، يزيد من طاقته الإنتاجية؛

5- كما أنه لتنفيذ أعمال البحث والتطوير يعتمد المجمع عدة سبل والمتمثلة في إقامة اتفاقيات تعاون مع مخابر أجنبية ومحلية، اقتناء الرخص، بالإضافة إلى التطوير الداخلي لمنتجاته بمركز البحث والتطوير التابع للمجمع؛

6- إتباع المجمع إستراتيجية التقليد "نفس المنتج بسعر أقل"، والتي تعتبر حسب موقف صيدال التنافسي الإستراتيجية الملائمة لتحقيق السبق في السوق من أجل استدامة مزاياه التنافسية.

### اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يساهم تحليل هيكل الصناعة في تحديد القوى المؤثرة على المنافسة، وكذا الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات أن تتبناها من أجل تحقيق مزاياها التنافسية.

يتوقف تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية على مدى قدرتها على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، ومواجهة التهديدات التي تواجهها، التي تنتج عن تجاذب قوى المنافسة، وهذا لا يمكن التوصل إليه إلا من خلال تحليل هيكل القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وذلك من خلال تبني إستراتيجيات تنافسية ملائمة لأهدافها، وتجسد هذه الإستراتيجيات المزايا التنافسية للمؤسسة التي تعتمد عليها قصد مواجهة منافسيها، وهذا يعني صحة الفرضية.

**الفرضية الثانية:** يعتبر البحث والتطوير مصدر لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

يلعب البحث والتطوير دوراً مهماً في مواجهة قوى المنافسة، وتطوير القدرة التنافسية، حيث يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية، كما يمارس تأثيراً كبيراً على مؤشرات الأداء من خلال خفض التكاليف، تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح، تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون، زيادة الحصة السوقية، حيث أن البحث والتطوير يعد في حد ذاته ضامناً لميزة تنافسية مستدامة، انطلاقاً من تأثيره على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرضية.

**الفرضية الثالثة:** يمكن أن يساهم البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لمجمع صيدال في السوق الوطنية للأدوية.

## الخاتمة

يساهم البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية للمجمع، وهذا من خلال تحليلنا لوضعيته، حيث يركز في تمييز منتجاته المبدعة على الجودة والسعر المنخفض، الذي سمح له بكسب مكانة لا يستهان بها في السوق الوطنية، وما يبرر ذلك مختلف الجوائز والشهادات العالمية الخاصة بالجودة التي تحصل عليها، وكذا براءات الاختراع التي توصل لها من خلال جهوده في عمليات البحث والتطوير، وهذا دليل على اكتسابه لقدرات تنافسية بفضل الإبداعات في منتجاته، وهذا سمح له بالحصول على مركز الرائد في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

### التوصيات:

انطلاقاً مما سبق نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية بالنسبة لمجمع صيدال:

- 1- بما أن البحث والتطوير يقود إلى اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، فعلى مجمع صيدال الاهتمام به أكثر فأكثر، خاصة وأنه يواجه منافسة قوية من طرف المخابر الصيدلانية العالمية المتواجدة في قطاع الأدوية بالجزائر؛
- 2- يلعب الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير دوراً بالغ الأهمية في إنجاح العملية الإبداعية، وبما أن مجمع صيدال لا يخصص سوى نسبة قليلة للإنفاق على هذه الأنشطة مقارنة بمنافسيه، نقترح عليه إعادة مراجعة سياسة الإنفاق على البحث والتطوير، عن طريق زيادة تلك النسبة والبالغة حالياً 3% إلى المستوى الذي تقترب فيه من نسب الإنفاق في المخابر الصيدلانية العالمية والمقدرة في المتوسط بـ 8% من رقم الأعمال السنوي المحقق، وهذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية؛
- 3- رغم ما يجلبه الاعتماد على إنتاج الأدوية الجينية للمجمع من فوائد أهمها تقليص تكلفة ومدة تطوير الدواء، إلا أن ذلك يعني تبعية المجمع بصفة كبيرة لغيره، وعليه نقترح زيادة الاهتمام ببعض مجالات الأبحاث المهمة مثل التكنولوجيا الحيوية "Biotechnology"، حتى يمكن للمجمع الحصول على استقلالية أكبر واكتشاف أدوية جديدة، انطلاقاً مما يتوفر عليه من إمكانيات وكفاءات بشرية معتبرة؛
- 4- إن وجود المجمع في موقع الريادة على المستوى الوطني لا يعني إغفال نشر الثقافة الإبداعية بين العاملين في المجمع، وخصوصاً لدى أفراد البحث والتطوير لأهميتهم الخاصة في مجال الصناعة الصيدلانية، وعليه نقترح على المجمع أن يولي اهتماماً أكبر بهؤلاء، رغم ما يبذله المجمع حالياً في ذلك؛

## الخاتمة

5- نقترح على مجمع صيدال إقامة نظام معلومات للإبداع الصيدلاني يعنى بالتطورات الخاصة بالجزيئات التي تدخل في صناعة الأدوية، ومتابعة كل التطورات الخاصة بصناعة الأدوية على المستوى المحلي والعالمى؛

6- ضرورة قيام مجمع صيدال بتحالفات وشراكة مع المؤسسات الدوائية الأخرى ذات القدرات التكنولوجية العالية، من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها؛

7- ضرورة التواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمى، باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات في قطاع الصناعة الدوائية، نقترح على المجمع تقوية علاقاته مع تلك المؤسسات سواء منها المحلية أو العالمية، وذلك بهدف تدعيم أنشطة البحث والتطوير فيه بالخبرات التي يحتاجها؛

8- يمكن في الأخير أن نقترح خيارا جد تنافسيا للمجمع، وهو زيادة الأبحاث بتطوير المنتجات المحلية التي يتم استخلاصها من الأعشاب والزيوت الطبيعية، وهو ما يعطي للمجمع ميزة تنافسية قد تكون دولية، خاصة مع الاتجاه المتزايد إلى المعالجة الطبيعية ومنها الأعشاب.

### أفاق البحث:

أثناء القيام بمعالجة إشكالية البحث، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال هي:

- 1- الشراكة كخيار إستراتيجى لدعم البحث والتطوير.
- 2- دور البحث والتطوير في تحسين أداء المؤسسات الصناعية.
- 3- علاقة البحث والتطوير بهيكل قطاع الصناعة الدوائية.