

### الخاتمة العامة:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في سنوات قليلة ماضية. نشأت أوضاع إقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية، و تأكيد أهمية دور القطاع الخاص ، أدى إلى التحول نحو إقتصاديات السوق في كثير من دول العالم . كما أن على الصعيد التقني و العلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا يبدو للجميع يقوم على التواصل والإتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية و الأنترنت.

الخلاصة أن العالم يعيش الآن عصرا سمي في مرحلة " بعصر المعلومات " ثم أطلق عليه عصر المعرفة، و في جميع الأحوال و بغض النظر عن التسمية، فإن سمات و ملامح هذا العصر و آلياته و معايير و تختلف جذريا عن كل ما سبقه، و تفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم و الآليات الجديدة و المتجددة.

إن بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، بالتالي أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر، لإكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها داخل هيكلها الصناعي، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، وهنا تتجلى أهمية الإستراتيجية التنافسية.

فقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بهيكل الصناعة

(السوق) و الإستراتيجية التنافسية، و دور هذه الأخيرة في الحياة على الميزة التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة و بقاءها. و قد سلطنا الضوء على أبعاد هيكل الصناعة أي المكونات الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على طبيعة الصناعة (السوق) وكيفية تأثير قوى هذه الصناعة أي (قوى الخمس لPorter) على الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في مجالها الصناعي، ويتجلى ذلك من خلال مراحل المختلفة لتطور الصناعة وكذا كيفية اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة والمناورات المرتبطة بمركز ووضع المؤسسة في بيئات صناعية مختلفة، كما أن الإستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها Porter تعتبر نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية عبر عملياتها المختلفة، من خلال مساعدتها في إيجاد تمركز في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة.

تطرقنا في هذه المذكرة إلى مفهوم هيكل الصناعة و القوى الخمس التي تؤثر على المؤسسة داخل مجال صناعي معين، وأهم الإستراتيجيات التنافسية المثلى لمجابهة هذه القوى. وفي الأخير عملنا على تقديم وضعية الصناعة الدوائية في الجزائر خلال الفترة 2000-2008.

كما تمكنا، عبر فصول البحث المختلفة، الوصول على مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، و التي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات

والتوصيات التي نعتقد أنها هامة و مفيدة، و أخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها، و التي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

### أولا/ نتائج اختبار الفرضيات:

تتلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1. يقصد بميكمل سوق الصناعة التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة بها وتهدف دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الإحتكار السائد في الصناعة المعينة.

2. إن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز وعوائق دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى، أبعادا أخرى أهمها: مدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة لأنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الأفقي حيث أن الاندماج بين مؤسستين تنتج نفس السلعة مثال: اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات. يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي وبالتالي تغير الهيكل الصناعي. وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.

3. لتحديد المنافسين داخل المجال الصناعي لابد من الاعتماد على مدخل بورتر (Porter) ، حيث إقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة، حيث بالإضافة إلى المنافسين الموجودين في نفس الميدان والذين ينافسون المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية إلا أن هناك احتمال دخول منافسين جدد الذي يهدد المؤسسة، وإن معرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين يعتبر من أهم منافسين المؤسسة داخل مجالها الصناعي. وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.

4. إن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، و في ظل التغيرات البيئية. فإنه لابد على كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة؛ لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة، ومن بين الإستراتيجيات التنافسية المتاحة لدى المؤسسة هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية. وهذا ما يحقق الفرضية الرابعة.

5. يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية مقابل الكلفة لتطوير هذه الإستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن معرفة فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند إتباعها، وكيف أن الربحية ستتغير عندما تتغير بيئة التنافس في الصناعة. وهذا ما ينفي الفرضية الخامسة.

6. توصلنا من خلال الجانب التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تؤكد على أن الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون شبه منعدمة، خاصة و أنها بدأت تعاني من المنافسة الشرسة ومن أهم هذه النتائج:

- منظومة الأدوية في الجزائر باتت مهددة بخطر انفتاح السوق على المنافسة الأجنبية، وتموقع الجزائر اليوم كسوق مفتوحة على الاستيراد، دون أي إجراء تحفيزي للصناعة المحلية، ولعل ما يبين واقع الأشياء، هو تنامي واردات الجزائر من الأدوية، حيث بلغ حجم الاستثمار في الأدوية في الجزائر، حوالي 70 بالمائة بالنسبة للمنتجات المستوردة من الخارج، في حين لم يتعدى نسبة 30 بالمائة بالنسبة للمنتوج الصيدلاني المحلي وهذا سنة 2008، الأمر الذي خيب آمال المنتجين؛

- عدم حيابة منتجي الأدوية بالجزائر على تقنية صناعة عشرات الأدوية؛  
- بسبب المفاوضات حول انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية فإن الصناعة الدوائية المحلية لم تتلق أي دعم منذ 2004 رغم وعود الحكومة. وبالتالي أدى ذلك إلى بطء في الانتاج من قبل مصانع الأدوية التي تعمل بثقل طاقتها؛

- في هذا المجال يعاني القطاع الصناعي من مشكل عدم وجود تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في مجال منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة مخفضة لا تثقل كاهل المستثمرين في هذا المجال، إضافة إلى عدم تغطية مخاطر الصرف؛

- دون أن ننسى المشاكل التي تعترض الإنتاج الوطني، حيث نجد أن القائمة الوطنية للأدوية المعوضة من طرف صندوق الضمان الإجتماعي قد إستثنت الكثير من الأدوية المنتجة محليا مما دفع بالمنتجين المحليين إلى التخلي عن إنتاجها واللجوء إلى إستيراد الأدوية التي تقبل التعويض من الخارج، مثل ما حصل مع الدواء الموجه لمواجهة مرض أنفلونزا الطيور الذي ينتجه مجمع صيدال حيث لم تقبل اللجنة الوطنية إدراجه في قائمة الأدوية المعوضة على عكس الدواء المستورد من الخارج الذي يقبل التعويض.

### ثانيا/ توصيات المقترحة:

- إنطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات التالية، التي نرى أنها تساهم في التخفيف من السلبيات و النقائص المسجلة:
- العمل على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل معرفة تهديداتها و ترصدها؛ مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، و التي يمكن اكتشافها من خلال تحليل و دراسة السوق؛
  - الدراسة المستمرة و الدائمة للبيئة الصناعية لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، و ذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق؛
  - العمل على تطبيق الإستراتيجية التنافسية مع موارد و كفاءات التي تملكها المؤسسة، من أجل تحقيق أحسن أداء في القطاع السوقي؛
  - الاهتمام بتحسين جودة المنتجات وفق للمقاييس العالمية للجودة، وكذلك التركيز على الإبداع التكنولوجي و على التكنولوجيا لأنها أساس القدرة التنافسية على المدى الطويل.

### ثالثا/ آفاق البحث:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع هيكل السوق (الصناعة) ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، و يرجع ذلك لتوسع مفهومها، و إمكانية دراستها من جوانب عديدة، و بأبعاد مختلفة . و مما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو العملية . و بهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- السلوك التنافسي لصناعة الدواء في الجزائر.
- تأثير المنافسة العالمية على الصناعة الجزائرية.