

## الخاتمة العامة

إن نجاح المؤسسة واستمرارها في الصناعة التي تعمل فيها، مرهون بمدى قدرتها على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تواجهها في البيئة التي تعمل فيها، ومدى قدرتها على تحويل التهديدات إلى فرص يمكن أن تعمل في صالحها.

وحتى تتطور المؤسسة وتنجح في مواجهة المنافسة والتغلب على المنافسين لها في الصناعة لا بد لها من القيام بتحليل البيئة الخارجية التي تعمل فيها، ومعرفة وتحديد المزايا التنافسية التي تحتويها البيئة، ومحاولة استغلالها، وعليه كان هذا البحث محاولة لتحديد مدى أهمية هيكل الصناعة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا ما توصل إليه "Porter" في دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها، بحيث توصل إلى إن ربحية أي صناعة أو قطاع تتحدد من خلال تجاذب قوى المنافسة فيه ومدى قدرة المؤسسة على التموّج في السوق أي الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنسبة للمنافسين، هذا يعني أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها في تحليل القوى التي تحدد هيكل الصناعة، وتحديد المزايا التي تتضمنها هذه القوى ومحاولة استغلالها.

لقد حاولنا في هذا البحث أن نسلط الضوء على هيكل صناعة الدواء في الجزائر، وتحديد المزايا التي تتميز بها هذه الصناعة، من أجل أن يستفيد منها المجمع الصناعي صيدال، وهذا من خلال تحليل صناعة الدواء تحليلاً هيكلياً، بتحديد قوى المنافسة الفاعلة في صناعة الدواء ومحددات الميزة التنافسية لهذه الصناعة، فصناعة الدواء في الجزائر تعتبر من بين الصناعات التي تتميز بمنافسة شديدة، خاصة بعد فتح سوق الدواء على المنتجات الأجنبية، وتحتوى هذه السوق على مجموعة من المؤسسات الخاصة ومؤسسة واحدة عامة.

ويعتبر المجمع الصناعي صيدال مؤسسة عمومية تتميز بقدرات كبيرة في مجال صناعة الدواء في الجزائر، وتتميز بامتلاكها خبرة في مجال صناعة الدواء الجنييس، رغم أنها لا تملك حصة سوقية كبيرة، إلا أنها في تطور مستمر وخاصة في مجال الإنتاج بحيث تمتلك الحصة الأكبر في الإنتاج المحلي، ورغم أن هذا المجمع يعود في ملكيته للدولة إلا أن الدولة لم تستطع توفير الدعم اللازم من أجل الوصول إلى تحقيق السيطرة لهذا المجمع على صناعة الدواء في الجزائر، ومواجهة المنافسة التي يتعرض لها المجمع سواء من طرف المؤسسات الأجنبية التي تمتلك فروعاً لها هنا في الجزائر، أو من خلال المنتجات المستوردة، أو المنافسة من طرف المؤسسات الخاصة، ورغم أن الدولة حاولت تنظيم هذه

السوق وتدعيم المنتج المحلي، من خلال مجموعة من القوانين، إلا أن بعض هذه القوانين لم تنجح الدولة في تطبيقها، ومنها ما لم يتم تطبيقه في الواقع لحد الآن، ورغم ذلك فإن أمام المجمع مجموعة من الفرص التي تتميز بها صناعة الدواء، يمكن أن تستغلها وتحقق من خلالها ميزة تنافسية، تمكنها من مواجهة المنافسة التي تمارسها المنتجات المنافسة، وعليه فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي سنذكرها في ما يلي:

### نتائج الدراسة

- عدم قدرة الدولة على تنظيم صناعة الدواء، وفشلها في تدعيم الإنتاج المحلي والرفع من أداء المجمع الصناعي صيدال باعتباره الممثل الوحيد للدولة، من خلال تشجيعه وتدعيمه من أجل مواجهة المنافسة التي يتعرض لها، وحتى من خلال تحديد أو التقليل من حدة المنافسة التي تمارسها المنتجات المستوردة من خلال التحكم في تدفق الواردات، حيث أن الإنتاج المحلي لا يغطي سوى 30% تقريبا من السوق المحلية، بينما تبلغ نسبة الواردات حوالي 70%.
- تتميز صناعة الدواء بمعدل نمو مرتفع، وتطور مستمر من خلال دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة ويبلغ عددها 81 مؤسسة في الوقت الحالي، ويمكن لهذه المؤسسات أن ترفع من مستوى التطور في هذه الصناعة باعتبارها مؤسسات رائدة، وكذا تطور استهلاك الدواء في الجزائر، هذا يفيد المجمع من جهة الاستفادة من التكنولوجيات التي تنقلها المؤسسات الرائدة والمستثمرة في الجزائر، ومن جهة أخرى الاستفادة من تطور معدل استهلاك الدواء.
- الخبرة التي يتميز بها المجمع الصناعي صيدال والتي تقدر بأكثر من 20 سنة، تعتبر من بين أهم المزايا التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، خاصة وأنه لا توجد من بين المؤسسات الخاصة الناشطة في صناعة الدواء في الجزائر من تمتلك خبرة مثل صيدال في صناعة الدواء في الجزائر.
- تخصص المجمع في صناعة الدواء الجنييس، حيث ينتج أكثر من 200 دواء أغلبها أدوية جنييسية، هذا يعتبر من بين التهديدات التي يواجهها المجمع، من قبل الدواء الأصلي الذي يتم استيراده من الخارج، وخاصة أمام توجه واصفي الدواء نحو الدواء الأصلي، رغم أن الدواء الجنييس يمكن أن يعمل نفس عمل الدواء الأصلي وله جودة لا تقل عن جودة الدواء الأصلي، ألا أنه يجب على المجمع أن يقوم بعمليات تحسيسية يبين فيها دور وجودة الدواء الجنييس وإمكانية تعويضه للدواء الأصلي.

- إمكانية النمو للمجمع نحو الأسواق الخارجية وخاصة الدول التي تعتبر فيها صناعة الدواء، صناعة حديثة ولا تملك خبرة كبيرة في هذه الصناعة، وإمكانية استغلال قدراتها في تحقيق مكانة جيدة في هذه الأسواق.
- إن اعتماد المجمع في الحصول على المواد الأولية بصفة كبيرة على المصادر الخارجية، بحيث تقدر نسبة مشتريات المجمع من مصادر خارجية حوالي 78% سنة 2008، يمكن أن يؤثر سلباً على المجمع، وخاصة عندما ترتفع أسعار هذه المواد في السوق الخارجية، وهذا ما يؤثر على تكاليف المجمع.

### نتائج اختبار فرضيات البحث

- من خلال دراسة بحثنا ومحاولة الإلمام بجميع العناصر التي تدخل ضمن هذه الدراسة، توصلنا إلى اختبار للفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث وهي كما يلي:
- اختبار الفرضية الأولى: رأينا من خلال نموذج "Porter" المعروف بـ"نموذج القوى الخمسة للمنافسة" أن المنافسة ليست محصورة فقط في المنافسين الحاليين بل هناك قوى أخرى تتمثل في القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، تهديد الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، هذه العوامل كلها تؤثر على المنافسة في السوق وتعتبر كمحددات لشدة المنافسة الموجودة في السوق، وتجاذب هذه القوى يؤثر على ربحية الصناعة.
  - اختبار الفرضية الثانية: إن تحديد هيكل الصناعة الذي تناولناه في الفصل الأول يعتمد على مجموعة من المحددات وهي التركيز الصناعي، عوائق الدخول، تمييز المنتجات، بالإضافة إلى درجة التكامل داخل الصناعة، إلا أن التركيز الصناعي يعتبر من بين أهم المحددات التي يعتمد عليها في الدراسات وخاصة الميدانية، عكس المحددات الأخرى، نظراً لأن التركيز الصناعي محدد يسهل تطبيقه واستخدامه في التحليل عكس المحددات الأخرى التي يصعب استخدامها.
  - اختبار الفرضية الثالثة: لقد رأينا في الفصل الأخير أنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال الكشف عن أهم الفرص التي تقع في بيئتها، والتي تنتج عن تجاذب قوى المنافسة المشكلة لهيكل الصناعة، وهذا لا يمكن التوصل إليه إلا من خلال تحليل هيكل الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، ثم على ضوء هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وذلك من خلال تبني الإستراتيجية التي تحقق لها هذا

الهدف، وبالتالي فإن تحديد هيكل الصناعة يساهم في معرفة وإظهار قواعد المنافسة المحددة للصناعة من جهة، ومن جهة أخرى فإن تحديد قواعد المنافسة ومعرفة الفرص المتاحة في البيئة، يساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

- اختبار الفرضية الرابعة: إن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتوقف على مدى قدرتها في الكشف عن الفرص المتاحة في بيئتها من خلال تحليل هيكل الصناعة التي تنشط فيها، وتحليل كل عنصر يساهم في تحديد قواعد المنافسة في الصناعة، وإذا ما تمكنت المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي يوضحها هذا التحليل، استطاعت النجاح وتحقيق أداء مميز، وعليه فإنه هناك علاقة وتأثيرا متبادلا بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة.

### توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، والتي تم طرحها سابقا، يمكن لنا أن نذكر بعض الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالدراسة وهي كما يلي:

- ضرورة قيام الدولة بتنظيم سوق الدواء في الجزائر، من خلال وضع سياسات من شأنها أن تشجع الإنتاج المحلي، وتدعم القدرة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال من خلال تقييد دخول الإنتاج الأجنبي عم طريق الاستيراد، وإعطاء الفرصة للمجمع من أجل الرفع من إمكاناته.

- كما يمكن للمجمع الصناعي صيدال استغلال جميع الفرص المتاحة في صناعة الدواء، مثل التزايد المستمر لاستهلاك الدواء في الجزائر، وتميز صناعة الدواء بمعدل نمو مرتفع مقارنة بالصناعات الأخرى، بالإضافة إلى الخبرة التي يتميز بها المجمع عن باقي المؤسسات الخاصة الأخرى، والتي يمكن أن تحقق من خلالها الميزة التنافسية.

- ضرورة استثمار المجمع الصناعي صيدال في مجال البحث والتطوير من أجل الحصول على براءات الاختراع، وإنتاج الأدوية الأصلية التي من شأنها أن تزيد من حصتها السوقية في الجزائر وتساهم في مواجهة المنافسة الأجنبية للأدوية الأصلية.

- كما يمكن للمجمع الصناعي صيدال أن يستغل إمكانياته في سبيل دخول الأسواق الجديدة، وذلك في الدول النامية التي تتميز صناعة الدواء فيها بالحدثة.

- ضرورة قيام الجهات المسؤولة عن قطاع الدواء في الجزائر، بتوفير المعلومات اللازمة والمعطيات المتعلقة بهذا القطاع، للجهات التي تقوم بالبحث والناشطين في مجال البحث العلمي،

من أجل الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها سواء من طرف الدولة، أو من طرف المؤسسات التي تهتمها هذه الأبحاث، ذلك لأننا واجهنا مشكلة النقص الكبير في ما يخص المعلومات والمعطيات الميدانية حول قطاع الدواء في الجزائر، وعدم اهتمام الجهات المسؤولة بهذه الأبحاث.

## أفاق الدراسة

يعتبر هذا الموضوع الذي تناولناه من بين المواضيع الجديدة والتي لم يعطى لها القدر الكافي من الدراسة، سواء من طرف الأكاديميين أو الجهات المسؤولة عن قطاع الدواء أو المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة رغم أهميته، وهذه المساهمة تعتبر بسيطة جدا بالنظر لمدى أهمية الموضوع ومدى مساهمته في مساعدة الجهات المعنية، سواء بالنسبة للدولة التي من خلال هذه الدراسات يمكن لها تبني سياسات دعم أو العكس للصناعة، أو بالنسبة للمؤسسات الناشطة في الصناعة التي تمكنها من تحديد الفرص واستغلالها من أجل الحصول على الميزة التنافسية، وبالتالي تبقى هناك مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن نطرح البعض منها فيما يلي:

- ما هي الدرجة التي يمكن أن يساهم بها هيكل الصناعة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تستغل جميع الفرص التي يتيحها تحليل هيكل الصناعة ؟
- هل يقوم المجمع الصناعي صيدال بتحليل هيكل صناعة الدواء من أجل الخروج بالفرص المتاحة في هذه الصناعة ومحاولة إستغلالها ؟
- هل يمكن للمؤسسة التي تملك ميزة تنافسية التأثير في هيكل الصناعة ومحدداته ؟

**تم تحريرها من طرف**