

## تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الأعمال. دراسة تحليلية لقطاع الصيدلاني في الجزائر.

### Analysis of the external environment variables for entrepreneurship An analytical study of the pharmaceutical sector in Algeria.

د. بوعمره جودي أستاذ محاضر (ب)<sup>1\*</sup>، د. مروان حايده أستاذ محاضر (أ)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة يحي فارسالمدينة (الجزائر)، djoudi.bouamra@univ-medea.dz،

<sup>2</sup>جامعة الجيلالي بونعامة الخميس مليانة (الجزائر)، m.haid@univ-dbkm.dz،

تاريخ الاستلام: 2022/11/09 تاريخ القبول: 2022/12/13 تاريخ النشر: 2023/01/31

#### ملخص:

نهدف من هذه دراسة التعرف عن كيفية تحليل متغيرات وعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك لاكتشاف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وعلى حساب هذا التحليل يمكن التفكير واتخاذ القرارات لريادة الأعمال. من أجل أسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على الواقع، تم تحليل المتغيرات البيئة الخارجية للقطاع الصيدلاني في الجزائر، والذي أسفر عن عدة فرص يمكن اغتنتها وكذلك عن عدد معتبر من تهديدات والتي يجب تفاديها.

**الكلمات المفتاح:** ريادة الأعمال، تحليل البيئة الخارجية، الفرص والتهديدات، قطاع الصيدلاني.

#### abstract:

The aim of this study is to identify how to analyze the external environmental variables and factors of the economic enterprise, in order to discover the opportunities and threats in the external environment, and at the expense of this analysis, it is possible to think and make decisions for entrepreneurship.

In order to project what was discussed in the theoretical side on the reality, we has been analyzed the external environment variables of the pharmaceutical sector in Algeria, which resulted in several opportunities that can be seized as well as a significant number of threats that must be avoided

**Keywords:** entrepreneurship, analysis of the external environment, opportunities and threats, pharmaceutical sector.

## 1. مقدمة:

إن التغيرات التي شهدتها الظواهر المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة المتعلقة بالبيئة التنافسية، تحتم عليها اليوم اعتماد نظرة أكثر انفتاحاً وشمولية على بيئتها الخارجية، وذلك لأنه لم يعد الهدف الرئيسي هو تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح يتطلب الأمر معه ضمان الاستمرار في تحقيق النتائج الإيجابية، باعتماد رؤية محددة، يعكسها تنظيم مرن، وقدرة معتبرة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وإن ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد المالي والتجاري، يتطلب البحث عن فهم الكيفية التي تتصدى بها للتهديدات التي تواجهها واغتنام الفرص التي تتاح لها، أي قدرتها على مسايرة التغيرات التي تحدث في محيطها الذي تنشط فيه، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار قدرتها الذاتية بمعرفة نقاط قوتها وضعفها؛ ومن أجل ذلك يمكن طرح إشكالية البحث في مايلي: **كيف يمكن تحليل البيئة الخارجية لتأسيس ريادة الأعمال؟**

للإلمام بجوانب الإشكالية المطروحة ارتأينا طرح جملة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

- ❖ ما هو مفهوم التحليل الخارجبيئية المؤسسة، وما هي أسباب القيام به؟
- ❖ ما هي المراحل والمتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن تحليلها؟
- ❖ ما هي مخرجات تطبيق التحليل الخارجي لبيئة الأعمال الصيدلانية في الجزائر؟

## الفرضيات:

- وللإجابة عن هذه الأسئلة، نقدّم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية:
- ❖ يعتبر التحليل الخارجي كأداة مساعدة على التفكير واتخاذ القرارات لتأسيس ريادة الأعمال، وليس كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة؛
- ❖ يشمل التحليل الخارجي كل ما يتعلق بالمؤسسة من عوامل ومتغيرات البيئية خارجية المؤسسة؛

## أهداف الدراسة:

- التأكيد على ضرورة تغيير النمط المقاولاتي وإعطائه بعداً استراتيجياً، خصوصاً في ظل الأوضاع الراهنة والمتعلقة بمدى تعقد بيئة الأعمال،

تحليل عوامل متغيراتها البيئية الخارجية، ومحاولة تطبيقها في مجال ريادة الأعمال الصيدلانية.

## 2. مفهوم التحليل البيئي الخارجي.

يقصد بعملية التحليل الخارجي أنها فحص للعوامل البيئية الخارجية، أي تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة بدراسة الظروف الاقتصادية (الأسعار، الطلب، العرض، ... الخ) والسياسية والاجتماعية وغيرها، حتى يتسنى الوقوف أمام كل التهديدات والعراقيل التي يفرضها المحيط، بالإضافة لحصر الفرص وعوامل النجاح الممكنة انتهازها من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها (Daigne, 1991, p. 34).

فإذا كانت الغاية من التحليل البيئي الخارجي هي الحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، فإن نوعية هذه الرؤية مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، فالمعلومات بالنسبة للتحليل، هي مادته الأولية والمنتج النهائي في نفس الوقت، لذا يمكن القول أن التحليل البيئي هو أحد مكونات نظام المعلومات الذي يستوجب أن تملكه المؤسسة، إذ يوفر التحليل البيئي جميع المعلومات التي تخص المؤسسة والمحيط معاً، بالمقابل فإن المعلومات المتحصل عليها من التحليل البيئي، تزود وتثري هذا النظام (Laflame.M, 1984, p. 13).

## 3. أهمية التحليل الخارجي وأسباب القيام به.

يعتبر التحليل الخارجي أداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وهذه عملية تحظى بأهمية بالغة لزيادة الأعمال النظر الأنهيؤديا التحقيق مايلي (عمار، 2010، صفحة 3):

تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة،

وبالنظر إلى إمكانات وخبر اتومواردها الأخيرة تنتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها أو أيا لفرص ممكنة استبعادها؛

يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

تحديد ما يسمي بالقدرة المميزة

التنافسية للمؤسسة والنتيجة فعلانها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات، والإمكانات لإنجاز المشروع؛

يعد التحليل الخارجي لريادة الأعمال ضرورة ملحة، نظر الأنهيؤديا الكفاءة في الأداء.

الهدفالرئيسي من التحليل الخارجي هو معرفة الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل ينبغي لدراسة المؤسسة من جوهرها والمحيطة الذي هو حولها؛

➤ يتوقف نجاح المؤسسة المحدكبير علم بدر استهال العواملا لبيئية المؤثرة، ومدبالا استفادة مناتجاهات هذاالعوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيثساعد هذاالدراسة علىتحديدالأهدافالتييجب تحقيقها، وبياناتالموارد المتاحة ونطاق السوقالمرتب، وأنماطالقيموالعاداتوالتقاليدالسائدة؛

➤ تسعيالكثير منالمؤسساتإلىالتأقلممعواملبيئتهاالخارجية المتغير وتوجعلها تؤثر بشكلايجابيعل هذاالبيئة، وبالتالي القيام بدور فعال لتجاه النمو والتطور الاقتصادي.

#### 4. الإطار النظري لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

تعتبر مؤسسة بمثابة نظام مفتوح حول المحيط الذي يعمل فيه، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ولهذا فإن التحليل الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية المناسبة لزيادة الأعمال.

4.1 تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة.

ويقصد بها دراسة وتحليل تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي ونوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه (الهاشمي، 2006، صفحة 36)، وفي ما يلي أهم هذه المتغيرات:

➤ **البيئة الاقتصادية:** وتتكون البيئة الاقتصادية من عوامل التي تؤثر على قوة شراء المستهلك، وأنماط إنفاقه، وتختلف الدول بقوة في مستويات الدخل وتوزيعه، فلبعض الدول اقتصاديات الوجود، فتستهلك معظم مخرجاتها الزراعية والصناعية، فتقدم هذه الدول فرص سوق قليلة، وفي النقيض الآخر توجد اقتصاديات الصناعة، والتي تؤسس الأسواق الغنية للكثير من أنواع السلع، ويجب أن يوجه انتباهها شديدا للاتجاهات الرئيسية، وأنماط إنفاق المستهلك (كوتلر و امسترونج، 2007، صفحة 194).

➤ **البيئة الديمغرافية والاجتماعية والثقافية:** ويمكن تلخيص مختلف المتغيرات هذه البيئات فيما يلي:

● **التغيرات السكانية:** مما لا شك فيه إن التغيرات السكانية تلعب دورا هاما ومؤثرا في أعمال المؤسسة، فزيادة عدد السكان يؤدي عموما إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، كذلك تحسن في طرق الحفاظ على صحة الفرد، ومن ثم زيادة العمر يؤدي إلى وجود جزء كبير من المجتمع فقي سن متقدم، وهو يمثل قطاعا سكانيا ذو حاجات ورغبات خاصة، تستطيع بعض المؤسسات أن تشبعها، فمثلا المتقدمين في السن

يحتاجون إلى الأدوية والفيتامينات والرحلات، وغيرها من الحاجات التي تمثل فرصة يمكن بعض المؤسسات استغلالها(نادية، 2001، صفحة 86).

• **زيادة دور المرأة في المجتمع:** إن زيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع يؤثر على المؤسسة تأثيرا واضحا، فعندما تدخل المرأة إلى ميدان العمل فسوف تتوسع قاعدة الاختيار أمام المؤسسات حيث تزيد الأيدي العاملة المتاحة في المجتمع، ويؤدي ذلك إلى منافسة الأيدي العاملة فيعمل كل فرد على تنمية مهاراته وقدراته بحيث يكون متميزا على الآخرين، ومثل هذه المنافسة تستفيد منها المؤسسات، حيث إنها تتحصل على أيدي عاملة تتصف بمهارات عالية في أداء العمل المطلوب منهم (حنفي، 2000، صفحة 194).

• **ارتفاع مستوى التعليم:** إن زيادة الأفراد المتعلمين في المجتمع يحسن على ما يحصلون عليه من دخول، وزيادة الدخل يعني أن الأفراد يحاولون من إشباع الحاجات الأساسية إلى حاجات أعلى، مثل الحاجة إلى التقدير والانتماء، أو الحاجة إلى تحقيق الذات، وبطبيعة الحال فإن انتقال الأفراد إلى هذه الحاجات يؤدي إلى طلبهم لمنتجات متقدمة ومتنوعة، مما يشكل فرص على بعض المؤسسات وتهديدا على البعض الآخر، وكذلك فإن زيادة الدخل يؤدي إلى طلب شروط أفضل وأجورا أعلى، ولا شك أن ذلك يؤثر على تكلفة أداء المؤسسة (شكري، 2000، صفحة 61).

• **المسؤولية الاجتماعية**  
: إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها رؤية إستراتيجية معينة لا جوانب التهتمس سلامة وأمان المنتجات، حماية البيئة، ممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالإعلانات وغير ها.

• **البطالة:** ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع يؤثر بطريقة أو بأخرى على نشاط المؤسسة، بحيث يؤدي إلى تنويف اليد العاملة، وانخفاض تكلفة الحصول على القو بالعاملة مما يساعدا المؤسسة على اختيار ماتريد منهذالقوى، وبالتالي يمثل ذلك فرصا يتيحها المحيط الاجتماعي أمام المؤسسة (الهاشمي، 2006، صفحة 40).

• كما توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات والقيم والعادات والمعتقدات والأفكار بين مختلف الأفراد والمستهلكين، مما يلزم المؤسسة على دراسة الخصائص المميزة للبيئة الثقافية قبل الدخول في المعاملات معها.

➤ **البيئة السياسية:** لاتعملا لمؤسسات تقويم عز لعمايحدث فيالبيئة السياسية، فالقرار اتالتيصدرها الأجهزة والهيئات السياسية العليا بين وقت وآخر، تؤثر بشكل كبير على عملا لمؤسسات وإدارات

التسويق العاملة فيها، وتخدمنحرية حركتها في إطار ضار بالمجتمع (علي، 2000، صفحة 77)، كما يلعب النظام السياسي دوراً واضحاً في تحديد المسار الاقتصادي للدولة، كما يجب توجيه النظر العديد من النظم الاشتراكية التي بدأت تخطو بخطى سريعة لتحرير اقتصاداتها، لما يمثل ذلك من وسيلة ناجحة لإعادة توزيع الموارد، وعلاج التدهور المالي، وإعادة هيكلة الاقتصاد، ومعالجة جوانب ضعفه، وذلك بإنشاء نوع من المنافسة الحرة اللازمة لإعطاء الاقتصاد دفعة إلى الأمام.

➤ **البيئة القانونية والتشريعية:** تمثل البيئة القانونية والتشريعية في مجملها القوانيين الموجودة في المجتمع،

فالمؤسسات التي يولد منها بدائل العالم تعمل في مجموعة من القوانين، فهناك القوانين التي تحكم إنشاءها وتكونها، وهناك القوانين التي تحدد علاقتها بالدولة، وهناك القوانين المنظمة للنشاط الذي يمارسه، والهادفة إلى حمايتها من المؤسسات الأخرى، وهناك القوانين التي تحمي المجتمع من الأضرار البيئية من جهة، وتتمثل هذه القوانين في (الحسيني، 2006، صفحة 70):

القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث. القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين أنفسهم.

القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: وهي التي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المنشآت وحمائهم من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته. القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو المنظمة للعملية التجارية أو المنظمة لعملها نشاط المنظمة في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها.

➤ **البيئة التكنولوجية:**

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر المكونة للبيئة العامة للمؤسسة حيث أنها تلعب دوراً هاماً في ظهور منتجات جديدة ومؤسسات جديدة، وطرقت تطوراً للقيام بالوظائف الأساسية ويؤدي إلى إبداعات الابتكار وبالتالي التقدم المستمر للمجتمع والاقتصاد القومي، وبطبيعة الحال يجب أن تهتم الإدارة باهتمام كبير بهذه الابتكارات التي تؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاجية والتسويقية حالياً ومستقبلاً، وحتماً لتصبح السلع التي ينتجها متقدمة (العسكري، 2006، صفحة 62).

➤ **البيئة العالمية والدولية (العولمة):** تواجه المؤسسات في كل الصناعات صعوداً مد العولمة، وببساطة يصبح العالم مكاناً أصغر كل يوم، وتحتاج دوائر الأعمال إلى تفكير

حول بيع وإنتاج السلع إلى العملاء بصرف النظر عن أماكن تواجدهم (بتس و لي، 2008، صفحة 126)، مندونشكفان للبيئة الدولية تأثير كبير على قرار المؤسسة، وتحتوي البيئة الدولية على كل من مميزات المدفوعات، القيود على حركة التجارة الدولية، التجمعات الاقتصادية العالمية، العلاقات المستتب بالدول.

#### 2.4 تشخيص متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية).

يخطئ من يتصور إمكانية عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة، فالتفاعل قائم ودائم بينهما، وبينما تتأثر المؤسسة بتغيرات البيئة الخارجية العامة تتأثر المؤسسات الأخرى، وربما بدرجات متساوية في أغلب الأحيان وبنفس المتغيرات، فمثلا القوانين العامة التي تنظم الصناعات أو ممارسة الأعمال على مستوى الدولة قد لا تستثني ممارسة أو نشاط معين، أما بالنسبة للبيئة الخاصة فقد يكون التأثير غير متساوي، أي قد يختلف تأثير متغيرات هذه البيئة من مؤسسة إلى أخرى، فجميع المنافسين يتأثرون ويؤثرون بالتذبذب على بعضهم البعض؛ ومنه يقصد بمتغيرات البيئة الخاصة هي مجموعة العوامل التي تعفي حدود تعاملات المؤسسة،

ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويمكن المؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، ويرى " بورتر " أنها كما سبقو تنافسية تحدد متغيرات البيئة الخاصة وهي كما يلي:

➤ **المنافسين المحتملين:** إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما سيثجع على حرب الأسعار أو ارتفاع في التكاليف، إن تقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع (بغداد، 2002، صفحة 09).

➤ **المنافسين الحاليين:** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة

التبينية بالمنافسين محور ومركز القوالب التي تساهم في تحديد مدجاذبية القطاع، فإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن فرصة تسمحلشركا تبرز فعلا لأسعار وتحقيقر بأحكر، أما إذا كانت المنافسة شديدة فقد يجمع عندك منافسة سعرية قد تصل إلى نشوب بحر بأسعار، حيث تؤدي المنافسة السعرية إلى التضخيم الأرباح من خلال نشوبها مشالربح من المبيعات، وبالتالي تؤدي المنافسة الحادة بينالشركات القائمة إلى التهديد الربحية.

➤ **السلع البديلة:** المنتجات البديلة يمكن تعريفها بأنها: " تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي

تقي به منتجات الصناعة محل الدراسة (جونز، 2001، صفحة 115)، فقد تلعب المنتجات البديلة دوراً كبيراً لدرجة أنه يهدد المنتجات لصناعة أو عدة صناعات معينة، وقد تحد من معادلات نموها مستقبلاً، وبشكل خاص إذا وضعت حداً أعلى للأسعار التي تحملها للعملاء، وإذا لم تستطع أن تميز منتجاتها بطريقة مناسبة، فإن هذه الصناعة ستعاني في قدرتها على تحقيق الأرباح، وفي قدرتها على النمو واستمرارها؛ بمعنى آخر فإنه كلما زادت درجة جاذبية المقابلة بين السعر والأداء للمنتجات البديلة، زاد الضغط على أرباح الصناعة القائمة فعلياً؛ أما عند حدوث العكس فإن المنتجات البديلة لا تحد من ربحية الصناعة، ولكنها تقلل من نموها في فترات الازدهار والرواج.

➤ **قدرة العملاء على التفاوض: العملاء هم كمن يستهلك ويشترى**  
 سلعو خدمات المؤسسة، فالمؤسسة تعتمد على المستهلكين في تصريف إنتاجها، ولهذا يتوجب على المؤسسة عن طريق إدارة التسويق فيها، أن تقو مبدراً أساساً أسواقها بدقة ومن جميع جوانبها، وفي مقدمتها المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم، وخصائصهم الديموغرافية، والنفسية لما ذلك من تأثير كبير وملموه في نجاح خططها الاستراتيجية، كما أن امتلاك العميل لقوة تفاوضية نسبية مقارنة بالمنتج، فإنه سوف يرغب في هذا الأخير بتخفيض الأسعار البيع أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات المرفقة لعمليات البيع، الأمر الذي سيؤثر على معدلات الربحية للمؤسسة.

➤ **قدرة المورد على التفاوض:**  
 إن نوعية المنتجات وتكاليفها لا يتوقف على إجراءها الداخلية التي تتخذها المؤسسة فقط، بل يتعداها إلى المورد الذي يدخل بطريقة غير مباشرة في الأنشطة التي تكلف للمنتجات، لذلك فإن المؤسسة مجبرة على اختيار أحسن الموردين، والتعامل معهم أكثر ملاءمة، أي منيلاً بالشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط، حيث يرى "فهد سليمان الخطيب" أن علم دراء مراقبة توفر المصادر اللازمة للشركة حتى تتمكن من إنتاج السلعو الخدمات، لأنها النقص والتأخر في توفيرها، سوف يعكس على تكاليف المبيعات، وعلى الصورة الذهنية للشركة على المدى البعيد، كذلك لا بد من مراقبة أسعار الموردين، لأن ارتفاع تكاليفهم سيؤثر على أسعار المنتجات، ويؤثر بالتالي على حجم المبيعات، والحصة السوقية (عواد و الخطيب، 2003، صفحة 117).

### 3.4 تحديد الفرص والتهديدات:

يمكن تعريف الفرص على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة؛ أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولهل آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي (الصحن، 1995، صفحة 113). والجدول التالي يبين أهم العناصر أهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة.

#### الجدول رقم (1): أهم عناصر الفرص والتهديدات.

التهديدات	الفرص
* دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل.	* القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية
* زيادة مبيعات المنتجات البديلة.	من المستهلكين أو التوسع في أسواق جديدة.
* البطئ في نمو السوق.	* التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.
* تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية.	* القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة
* المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية.	التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.
* زيادة الضغوط التنافسية.	* إفشال الحوافز التجارية اجتذاب أسواق خارجية.
* زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.	* النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.
* نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين.	* ظهور تكنولوجيا جديدة.
* تغير حاجات و أذواق المستهلكين.	* أمور أخرى.
* تغيرات ديموغرافية معاكسة.	
* أمور أخرى.	

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص156.

### 5. تحليل البيئة الخارجية لقطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر.

تحكم بيئة الصيدلانية ضوابط وقوانين معينة خاصة بالاستيراد الدوائي، وفي بيئة ديمغرافية جد متطورة وظروف اقتصادية جد مواتية للاستفادة من كل فرصها البيئية، وهذا لا يعني أن هذه البيئة خالية من العوائق والصعوبات، بل هي عبارة عن حقل ملغم بالتهديدات يجب عليها أن تتفادى الاحتكاك بها؛ وسيتم التطرق إلى معظم متغيراتها أو عواملها البيئية الخارجية بنوعيتها العامة والخاصة التي يمكن تشخيصها، وسوف يتم التفصيل في كل عنصر منها.

#### 1.5 تحليل البيئة العامة.

## يمكن القول

أن معظم هذه العوامل لا تخضع لسيطرة المؤسسة أياً لا تتحكم فيها إدارة المؤسسة وفيما يلي أهم هذه العوامل:

### ➤ البيئة الاقتصادية.

- **الأسعار:** لقد شهدت أسعار الأدوية ارتفاعاً سريعاً، خاصة أسعار الأدوية المستوردة منذ سنة 1991م، وعلى ذلك تم تقديم مقاييس جديدة في جانفي 1998م لتخفيض ظاهرة تضخم أسعار الأدوية وتشجيع الإنتاج الوطني، وهذا ما تزامن مع إنشاء مجمع "«صيدال»" في 1998/02/02م. وأهم هذه المقاييس هي:
  - وضع سلم لحساب الأسعار.
  - التسعير على أساس التعريفات المرجعية: والجدول التالي يوضح هذه التعريفات وهو امش الربح الواجب مراعاتها.

### الجدول رقم (3-3): يوضح هامش الربح والأسعار المرجعية.

هامش ربح تاجر التجزئة	هامش ربح تاجر الجملة	هامش ربح المنتج	مجال السعر
50%	20%	20%	أقل من 70.00 دج
30%	15%	20%	من 70.00 دج إلى 100.00 دج
25%	12%	20%	من 100.00 دج إلى 150.00 دج
22%	10%	20%	أكثر من 150.00 دج

Source: Plan Stratégique a long terme 2002-2011, Groupe Sidal

وملاحظ من الجدول عدم وجود حرية في تسعير المنتجات طبقاً لمبدأ التكلفة، ووجود هامش محددة من طرف الدولة طبقاً للقرار رقم 95-119 المؤرخ في 26 أفريل 1995، والمحدد لسقف هامش الربح للأدوية، يضاف لذلك مشكل الرسوم الجمركية الكبيرة المفروضة على مدخلات القطاع والقادمة في الغالب من الخارج، فهي تؤدي إلى تضخيم نفقات الإنتاج الأدوية، مما يجعل أسعارها تتعادل مع أسعار المنتجات النهائية المستوردة، ومنه نستنتج أن أمام المؤسسة تهديد حقيقي يجب أن يلفت انتباه المسؤولين.

- **مدى تأثير السوق الموازية:** لا يوجد سوق موازية في الجزائر فيما يخص بيع الأدوية، وبذلك فإنه لا يوجد تأثير مثل هذه الظواهر علمياً على المؤسسة، وهذا راجع للقوانين الصارمة التي فرضتها الدولة بخصوص بيع المنتجات الصيدلانية وخطورة بيع واستهلاك الأدوية دون استشارة الأخصائيين في ذلك.

● **التضخم:** أن التضخم المستورد هو الموجود خارج الدولة، وينتقل إلى الداخل عن طريق سعر الصرف، فمع ارتفاع قيمة (الأورو) وانخفاض قيمة الدينار، ارتفعت قيمة البضائع المسعرة بغير العملات المحلية، خاصة إذا كانت البضائع مستوردة من أوروبا، وكان تأثير هذه الأزمة مباشراً في كل القطاعات التي تعتمد الاستيراد في إحدى مراحلها أو جوانبها، خاصة على القطاع الصناعي الصيدلاني الذي يعتمد في جميع أموره على أدوات ومعدات وكذلك على مواد أولية معظمها مستورد خاصة من أوروبا، فحتى يتم الاستيراد منها يجب أن يتم تحويل كميات كبيرة من النقود، وبالتالي فإن قيمة البضائع الأوروبية أصبحت مرتفعة على المجمع.

#### ● نظام الضرائب:

برغم أن النظام الضريبي الذي تنتهجه الدولة أصبحاً قتل عقيداً، إلا أنه يبق عائقاً أمام المؤسسة في تحقيقه. إيتها الأساسية باعتبار أنه يؤدي إلى ارتفاع أعباء المالية لأي مؤسسة. لذلك تعتبر الضرائب تهديداً حقيقياً.

● **إعانات ودعم الدولة للمؤسسات العمومي:** لقد قدمت الحكومة الجزائرية برنامجاً طموحاً لمؤسسات العمومية بصفة عامة ومجمد "صيدال" بصفة خاصة، إذ قرر مجلس مساهمات الدولة في جوان 2009 إعطاء كل الإمكانيات لتطبيق البرنامج والمتمثل في السماح للمجمع بإنتاج وحدات صناعية تساهم في التقليل من عبء فاتورة الاستيراد وتكوين نوعاً من الاستقلالية وعدم التبعية من حيث الاستهلاك للدواء. حيث خصصت الدولة فيه لمجمع «صيدال» 16 مليار دينار، وهذا ما يجعل منافسة مجمع "صيدال" من طرف المؤسسات الخاصة في هذا المجال امر صعب جداً.

➤ **البيئة الديموغرافية الاجتماعية والثقافية:** يمكننا التطرق إلى التأثير هذه العوامل على المؤسسة من خلال التطرق إلى العامل الديمغرافي ومستوى التعليم ودرجة خروج المرأة للعمل التي تمثل مكونات البيئة الاجتماعية:

● **العوامل الديموغرافية:** عرفت الجزائر بعد الاستقلال نمواً ديمغرافياً هائلاً وهذا بتضاعف عدد السكان من سنة 1962م إلى سنة 2000م، وتراجع هذا النمو بداية من هذه العشرية، فقد قدر عدد السكان في 2002/01/01 بـ 31.4 مليون حسب دراسة وزارة الصحة والسكان، وحسب دراسة موقع البنك الدولي فإن سكان الجزائر قارب في سنة 2016 أكثر من 40.5 مليون وحوالي 44.6 مليون بحلول سنة 2021.

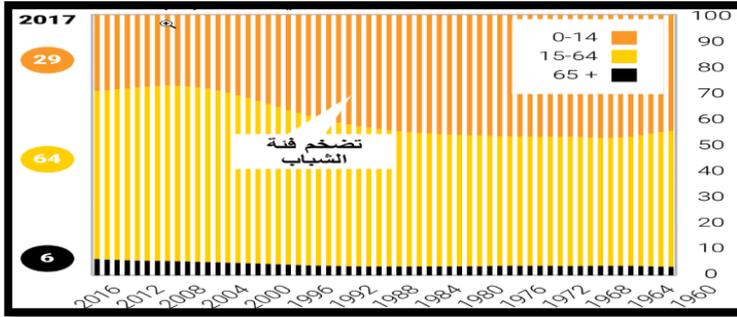
#### الجدول رقم (3-4): تطور عدد السكان في الجزائر 2014-2021.

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
------	------	------	------	------	------	------	------

22541461	22153808	21749666	21331993	20906756	20481901	20063891	19654929	ذكر
49,48	49,48	49,48	49,48	49,49	49,49	49,50	49,50	%
22075165	21697235	21303388	20896422	20482418	20069497	19664129	19268759	أنثى
50,52	50,52	50,52	50,52	50,51	50,51	50,50	50,50	%
44616626	43851043	43053054	42228415	41389174	40551398	39728020	38923688	مجموع

المصدر: موقع البنك الدولي

الشكل (1): يوضح دراسة سكان الجزائر (%).



**Source :** <https://fanack.com/ar/algeria/population-of-algeria>  
 يلاحظ من الجدولين تزايد مستمر في عدد سكان الجزائر النسب الكبيرة لفئة الأطفال وتزايد معدل النمو للفئة العمرية أكبر من 60 سنة وهي فئة المسنين من 4.68% (2006) إلى 5.28% (2011) إلى 6% (2017) وهو ما يطرح مشكلة شيخوخة المجتمع، وما يجب توفيره من المرافق والرعاية الصحية والأدوية. وفي نفس الوقت نلاحظ تضخم نسب فئة الشباب للمجتمع الجزائري، ولذلك يجب الموافقة بن العاملين لاغتنام الفرص الحقيقية لريادة الأعمال الصيدلانية.

● **نسبة البطالة:** بلغت نسبة البطالة في الجزائر 13.4% خلال سنة 2021 مقابل 9.8% خلال سنة 2014 حسبالديوان الوطني للإحصاءات، ويرجع هذا الارتفاع إلى جائحة كورونا ضربت البلاد والعالم كله، وحسب المعطيات الإحصائية أعدته مصالح الديوان الوطني للإحصاءات فان عدد السكان النشطين الذين يعانون من البطالة أو الباحثين عن منصب شغل يقدر بـ 2.5 مليون شخص من مجموع السكان النشطين المقدر عددهم بـ 12.6 مليون شخص في ديسمبر 2019، وأوضح ذات المصدر أن الأمر يتعلق أساسا ببطالة اندماج حيث أن 75% من مجموع البطالين يقل سنهم عن 30 سنة، فيما يقل سن 87.8% منهم عن 35 سنة. وحسب معطيات التحقيق فان النساء يمثلن 25.8% من مجموع السكان النشطين الذين يعانون من البطالة (الموقع العربي، 2022) مع العلم أن المجتمع لا يعارض فكرة خروج المرأة للعمل، ومنه نستنتج أن ارتفاع نسبة البطالة وخروج المرأة لمنافسة الرجل في العمل، يؤدي إلى توفر اليد

العاملة

وهذا ما يؤيد إلى

انخفاض أجرة اليد العاملة، وبالتالى فالمؤسسة أمامها فرص جيدة لاستغلالها.

● **نظام التعويض لشراء لأدوية:** يعتبر تعويض الأدوية ضمن السياسة الوطنية للصحة العمومية، فقد اعتمدت الجزائر على هذا النظام الرامي إلى تحسيس المواطن بحقوقه ومكانته في المجتمع، وعلى هذا الأساس أحدث جهاز خاص للقيام بهذه العملية وهو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) حالياً، وتعتبر نفقاته ضخمة فهي تقارب 40 مليار دينار جزائري سنوياً، أي ما نسبته من 30 إلى 40% للنفقات الوطنية للأدوية (بوشنافة، 2007، صفحة 264). والمشكل المطروح هو في الأدوية غير المعوضة من طرف الضمان الاجتماعي، والتي تعتبر في غالبيتها منتجة محلياً، وبالتالي فهي تسبب مشكل تسويقي للمنتجات الوطنية لتهرب المرضى منها وطلب منتجات أخرى عادة تكون مستوردة حتى يتسنى لهم الحصول على تعويضات، وهي بالتالي تقف كعائق في وجه تطوير الصناعة الدوائية المحلية وصناعة الصيدلانية.

والملفت للانتباه أيضاً في الأونة الأخيرة وهي الطريقة الجديدة لعملية تعويض الأدوية، والمتمثلة في تجربة التعويض المباشر، حيث يقوم بائع الأدوية، بالتعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي لتسهيل عملية التعويض، وهو ما يعتبر شيء إيجابي لريادة الأعمال الصيدلانية لان تسهيل نظام التعويض يحفز الاستهلاك.

➤ **البيئة الثقافية:** تتحكم في سلوك المستهلك الجزائري عادات ترتبط كلها، بنواحي ذاتية في الحكم، حيث يمكن حصر نظرة المستهلك للأدوية وثقافة الاستهلاك في النقاط التالية:

- اعتقاد الكثير من المواطنين انه كلما كان سعر الدواء مرتفعاً كلما عكس ذلك قيمته وفاعليته.

- ربط جودة الدواء بمستوى تقدم الدول المنتجة له.

- تعوده منذ زمن طويل على استهلاك أنواع معينة من الأدوية، وبالتالي فارتباطه وولائه لها يكون كبيراً.

- ارتباط النسبي للمستهلك الجزائري بالطب التقليدي، والذي وبرغم من تقدم المستوى الثقافي مزال استخدامه شائعاً في الأوساط الشعبية.

➤ **البيئة السياسية:** يعتبر التوازن واستقرار سياسيمواتي للنشاطات الجديدة، لكن ومن جهة أخرى وضمن إطار التحولات التي يشهدها الاقتصاد بالاتجاه نحو الانفتاح على اقتصاد السوق، فإنها تدخل ضمن خطة إعادة هيكلة النشاطات للمؤسسات العمومية

ومن بينها مجمع "صيدال"، وذلك بهدف خصوصتها في الأخير، وتتمحور هذه الخطة حول أهداف ثلاثة:

- إعطاء الاستقلالية للوحدات ذات المردودية.
  - إعادة هيكلة الوحدات القابلة للهيكلة والتصحيح.
  - غلق وحل الوحدات المتعثرة وغير القادرة على الاستمرار في نشاطها.
- وبذلك فإن الحكومة تقدم للمجمع فرص إذا كانت ذات مردودية جيدة، أما إذا تعثر المجمع فهنا سوف تكون هذه البيئة تهديدا حقيقيا له.

➤ **البيئة القانونية والتشريعية:**  
ويمكن توضيح تأثير البيئة القانونية والتشريعية على نشاط المؤسسة من خلال التفرقة إلى العواملات التالية:

- **جمعيات حماية البيئة والنوادي الرياضية:** والتي تروج لفكرة التلوث الناجم عن صناعة الأدوية، ما يجعل الحصول على شهادة الحفاظ على البيئة التي تمنحها وزارة البيئة وهيئة الإقليم، وكذلك التعجيل في سعي إلى الحصول على شهادة ISO 14000 للبيئة.

• **قوانين العمل والعمال:**  
تؤثر قوانين العمل والعمال على تحقيق أهداف أيا المؤسسة وذلك من خلال القانون الأساسي للعمال والقانون الداخلي الذي ينظم علاقات العمل والعمال، بحيث يعمل على الوقاية من النزاعات وهو يهتم بالمسائل التي تشغل اهتمام كل من العمال وأصحاب العمل، حيث أن الاتفاقات الجماعية، تتضمن عدة إجراءات احتياطية لتفادي الوصول للنزاعات الجماعية في العمل، كما أن النقابات أصبحت تتمتع بالشخصية القانونية التي أصبحت تمكنها من المشاركة في التسيير والتفاوض مع أصحاب العمل من أجل وضع قواعد منظمة لعلاقة العمل.

وحسب رأينا هذا القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال لتقوم بتشجيعهم للعمل خاصة إذا كانت تتماشى مع أهدافهم ومصالحهم الخاصة وكذلك مع أهدافهم ومصالح المؤسسة بصفة عامة.

- **التشريعات الحكومية:** لقد جاء المشرع الجزائري معينا لترويج المنتجات الصيدلانية، وقد نصت القوانين الخاصة على ما يلي:

### الجدول (2): المواد التشريعية المنظمة لعملية الترويج للمواد الصيدلانية

لا يوجد أي نشاط إعلامي مسموح به خاص بالمنتجات الصيدلانية إلا بعد أخذ موافقة مسبقة من قبل وزارة الصحة والإسكان، وبعد التأكد من مطابقة المعلومات الواردة عن المنتج الصيدلاني ومراقبتها.	المادة (06)
---	-------------

## تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الأعمال (دراسة تحليلية لقطاع الصيدلاني في الجزائر).

<p>ممنوع الإعلان أو الترويج للجمهور عن المنتجات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأدوية التي لا تقدم إلا بوصفة طبية.</li> <li>- المنتجات التي تحتوي على مخدر ولو بكمية ضئيلة.</li> <li>- المنتج الموجه لعلاج الأمراض التالية: السرطان، السل، السيدا، الأمراض الخطيرة والمعدية، المهدئات والمنومات، السكري، العقم ومنع الحمل، العمى.</li> </ul>	<p>المادة (13)</p>
<p>لا تفرض رخصة للإعلان الموجه:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- للأطباء والصيدالة</li> <li>- الأخصائيين: علماء، أطباء، صيادلة، بياطرة.</li> <li>- في القاموس العلمي، والدليل المهني المتعلق بشروط بيع المنتج الصيدلاني.</li> <li>- النصوص والمؤلفات (كتاب).</li> </ul> <p>وأي وثيقة إعلامية غير خاضعة لرخصة لابد من تقديم ملف خاص بها في وزارة الصحة والإسكان قبل نشرها.</p>	<p>المادة (12)</p>
<p>ممنوع وضع الإعلانات أو الترويج للمنتجات الصيدلانية على مستوى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإذاعة والتلفزيون، وهذا إجراء لا يهم النشاطات الإعلامية التي لها علاقة بالبرامج الوطنية للصحة.</li> <li>- في الطائرة أو الباخرة.</li> <li>- اللافتات المكبرة المخصصة للجمهور على المواقع العامة والطرق، وكذا اللافتات المضئنة إلا على مستوى الصيدلية.</li> </ul> <p>كل هذه المواد المذكورة تمنع منعاً باتاً الإعلان الموجه للجمهور العام حرصاً على صحتهم وسلامتهم.</p>	<p>المادة (17)</p>
<p>كل معلومة إعلامية موجهة للمقرر (الطبيب) تحتوي على الشروط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ملحق بالمعلومات تتطابق مع القائمة الموجودة عند وزارة الصحة والإسكان</li> <li>- يجب الإقرار بأن هذا الدواء لا يسلم إلا بوصفة من الطبيب</li> <li>- وجود الطابع الذي يكتب عليه السعر</li> </ul> <p>يكون المنتج معوض من قبل الضمان الاجتماعي</p>	<p>المادة (18):</p>
<p>كل معلومة جديدة خاصة بالسعر أو معلومات خاصة بالضمان الاجتماعي (إلغاء التعويض) يتم الإعلان</p>	<p>المادة (19)</p>
<p>كل وثيقة إعلامية متعلقة بالمنتج موجهة للمقرر، يجب أن تحتوي على المعلومات الواردة في المادة (18)</p>	<p>المادة (20)</p>

**المصدر:** المرسوم التنفيذي رقم 92-286 المؤرخ في 6 يوليو 1992 المتعلق بالأعلام الطبي والعلمي الخاص بالمنتجات الصيدلانية المستعملة في الطب البشري

➤ **البيئة التكنولوجية:** يمكن تقسيم البيئة التكنولوجية إلى قسمين هما:

- **البيئة التكنولوجية العالمية:** يمكن اعتبار البيئة التكنولوجية العالمية فرصة كبيرة أمام صناعة الصيدلانية ككل بصفة عامة، وذلك لأن النمو والازدهار الحاصل في الصناعة الصيدلانية العالمية راجع الى النجاحات التكنولوجية المحققة في مجالات العلاج سواء في تقنيات تصنيع الأدوية نفسها أو في العلمية العالية التي تتسم بها

دراسات الدواء الطبية المرافقة لها، ففي مجال تصنيع الدواء نجد أن الصناعة الدوائية هي صناعة كثيفة التكنولوجية وكثيفة رأس المال.

إن قدرة هذه الصناعة إلى تلبية احتياجات المرضى من شتى أنواع الأدوية وفق مواصفات صارمة وظروف إنتاج أكثر صرامة، ما كان ليتحقق لولا اعتمادها على أرقى أنواع التكنولوجية والبحث والتطوير وهي نشاطات تضطلع بها صناعة الدواء بكفاءة عالية، بحكم اعتمادها على عنصري التكنولوجية الكثيفة ورأس المال المكثف، ولا تنحصر استخدامات التكنولوجية العالية في مجال تصنيع الأدوية فحسب، وإنما تمتد إلي الخدمات أيضا وأن التسويق الصيدلاني لا يشمل تقديم الدواء فحسب وإنما يشمل بدرجة عالية تسويق الرعاية الصيدلانية وجميع الخدمات التي تشبع رغبات المريض وحاجاته باعتباره محور الجهود التسويقية الصيدلانية والدوائية؛ وتوجد اليوم عدة إمكانيات تكنولوجية مهمة في مجال تكنولوجية الدواء تذكر منها:

- التقدم الهائل في مضمار فهم المناعة، خصوصا في نطاق الأبحاث الجارية حديثا والمتعلقة بمرض نقصان المناعة المكتسبة (الايدز).

- أدوية "موجهة" لا تحتاج إلي تدخل الكبد في عملية الأيض والتي لا تتطلب عملية الهضم.

- الأدوية الراقية الخاصة بمعالجة الأمراض المزمنة والمستعصية.

#### ● البيئة التكنولوجية المحلية: بذلت الجزائر منذ استقلالها مجهودات معتبرة، في سبيل

تعميم العلم والتكنولوجية على المستوى الوطني، ولعل اختيارها لنموذج معين للتنمية يرتكز على أولوية القطاع الثاني جعلها تقف موقف التحدي، الذي يتطلب رسم خطة وطنية شاملة، تبدأ من مستوى التعليم الأولي إلى مستويات البحث الأكاديمي وقد نتج عن ذلك التركيز على النواحي العلمية والتقنية في كافة المستويات، مما ساهم بإنشاء طبقة واسعة من الصيادلة والأطباء وحتى العلماء ذو مستوى تكويني عالي.

ولكن ومن جهة أخرى، فإن هذه المجهودات المبذولة لا تعكس حقيقة واقع البحث الذي لم يساير طموحات التنمية، فلقد تميز بكونه يعاني من نقص في الاعتمادات المالية لإنجاز مشاريع البحث في الميدان الصيدلاني، وان وجدت فالكثير منها يصرف في مجالات لا تخص عمق البحث، كما انه في غالب الأحيان، لا تجد البحوث المنجزة طريقا للتطبيقات الميدانية، لانصراف كل المؤسسات الصناعية إلى البحث عن تحقيق الإنتاج بالوسائل التكنولوجية المتاحة لديها.

بالإضافة إلى كل هذا فإن غياب سياسة وطنية للبحث أدى إلى بعثرة الجهود في مواضيع، لا تجيب عن الإشكاليات والمواضيع المطروحة في الصناعة الجزائرية، وهذا ناتج في جزء مهم منه عن الفجوة العميقة الموجودة بين القطاعات الاقتصادية ومراكز البحث، وأخيرا فإن غياب نظام واقعي للتحفيز، لتشجيع البحث، سواء تعلق الأمر بالأشخاص أو الهيئات التي تقوم بالبحث أو حتى المؤسسات الإنتاجية، جعل من عملية البحث عبئا على كل الأطراف من الصعب تحمله.

➤ **البيئة الدولية:** يعتبر المحيط الدولي من أهم التهديدات لصناعة الأدوية بالجزائر بصفة عامة، وذلك لفرض هذا البيئة قيودا كثيرة ومتعددة من جانب الاستيراد باعتبار أن هذا الأخير تقوّم باستيراد أكثر من 80% من مادتها الأولية من الخارج، هذه من جهة، ومن جهة أخرى الاتفاقيات الجزائرية الدولية والتي يمكن تلخيص أهم تهديداتها الصناعة الصيدلانية في محورين اثنين:

• اتفاقيات الجزائر في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وانضمام الجزائر المحتمل إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) وهذا يعني رفع الحواجز الجمركية ومنه تواجد منافسين دوليين ونحن نعرف انعكاسات تواجد المؤسسات الأمريكية والأوروبية على المؤسسات المحلية.

• تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلبا على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم المؤسسات الصيدلانية بتسجيل منتجاتها.

## 2.5 التحليل الخارجي للبيئة الخاصة للمؤسسة.

➤ **المنافسة المحتملة:** من الناحية الإجرائية يتطلب الدخول إلى ميدان النشاط، موافقة وزارة الصحة حيث تمنح رخصة النشاط بناء، على دراسة ملف يقدمه المستثمر، يتضمن كل الجوانب التقنية والمالية التي يتطلبها المشروع، بالإضافة إلى الإجراءات التقليدية كالسجل التجاري وتصريحات مزاولة النشاط من طرف الهيئات والإدارات المعنية، وفي كل الحالات فإن هذه العملية الإجرائية لا تمثل عائقا للدخول فكل التسهيلات معطاة للمستثمر من حيث المدة لتحفيزه على الدخول.

ومن الناحية العملية فإن تحليل ميدان النشاط تعطي النتائج التالية:

• على الرغم من أن ميدان نشاط صناعة الأدوية هو في بداية التشكل، أو في طور

النمو على أكثر تقدير، فإن موانع الدخول إليه متعددة منها:

- التكاليف الكبيرة التي تتطلبها عملية الاستثمار.

- مشاكل العقار: فالحصول على عقار لمزاولة النشاط يصطدم في غالب الأحيان ببيروقراطية الإدارة التي تشترط شروط غير موضوعية في بعض الأحيان كعدم وجود عقود ملكية لهذه العقارات للمؤسسة.

- مشكلة وفرة وكثافة المياه: تعتبر هذه الظاهرة من العراقيل الأساسية التي تعيق الدخول إلى النشاط، فالصناعة الصيدلانية تتطلب توفر مياه بمقاييس معينة من حيث الكمية، والنوعية وهذه ما تفتقده المناطق المخصصة للاستثمار في هذا الميدان حيث أن منطقة الجذب الأساسية لمثل هذه النشاطات تتركز في مناطق العاصمة خاصة وما حولها، وهي في نفس الوقت الأكثر تضررا من نقص المياه.

• يتمتع ميدان نشاط صناعة الأدوية بمرودية عالية نسبيا، غير أن المقارنة بينها وبين المردودية التي يحصل عليها المستورد لا تحفز على الدخول.

واستنتاجا مما سبق فإن التهديد الحقيقي المحتمل للصناعة الصيدلانية يأتي من المؤسسات المستوردة للأدوية، والشركات الضخمة في حين انضمام الجزائر لمنظمة العالمية للتجارة، أما المؤسسات المحلية فيشكل خطة توسع مجمع «صيدال» في العديد من الولايات المنافسة حقيقية في هذا القطاع، أما باقي المؤسسات فهي تعتبر صغيرة ومتوسطة وتشكل منافسة محدودة في القطاع.

➤ **المنافسة الحالية:** تواجه المؤسسات الصيدلانية وكغيرها من المؤسسات الجزائرية منافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفيما يلي تقديم لأهم المنافسين الحاليين حيث سيتم تقسيمهم إلى منتجين ومستوردين.

• **المنتجون المحليون:** يعتبر في الوقت الراهن، الإنتاج المحلي للأدوية مضمون من طرف مجمع «صيدال» بفروعه الثلاثة، إذ يعتبر المجمع والفرع المنتج المحلي الرئيسي للأدوية، بالإضافة إلى معهد باستور الذي يقوم بإنتاج مستخلصات الحقن والضمادات، هذا فيما يخص المؤسسات العمومية، أما من جانب الخواص المحليين فيوجد حوالي 46 وحدة إنتاجية موزعة عبر كامل التراب الوطني، والتي يمكن اعتبارها على أنها منافس مباشر لأي عمل جديد في المجال، ويمكن أن نذكر أهم المنافسين في مايلي:

**المخبر الصيدلاني الجزائري (LPA):** وهو مخبر برأسمال يقدر بـ 1.1 مليار دج موزع على المساهمين الاتي ذكرهم بالتساوي 25% لكل منهم: LDPفرنسا، SANOFIفرنسا، BIOCHIMIE النمسا، SMITHKLINE et BEECHAM بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

ويملك أربعة وحدات إنتاجية تصل طاقتها الإنتاجية الإجمالية إلى حوالي 86 مليون وحدة بيع سنويا، ضف إلى ذلك ثلاثة وحدات إنتاجية مخصصة للتصدير نحو آسيا (الفيتنام) هي في طور الإنجاز.

- **مخابر لادفارما (LADPHARMA):** تم تأسيسه عام 1985م تحت تسمية مخابر الدكتور جبار وهي تنتج حاليا حوالي 34 منتج في شتى التخصصات.
- **المخبر الجزائري للأدوية (LAM):** تحصل على الاعتماد من طرف وزارة الصحة عام 1991م، يقوم حاليا بإنتاج حوالي 9 أنواع من الشراب (SIROPS)، 6 أنواع في شكل قطرات للأعين، وثلاث منتجات على شكل حبوب وأقراص، يملك شبكة خاصة للتوزيع إضافة إلى إبرامه صفقة للتوزيع مع المتعامل العمومي DIGROMED.
- **بيوفارما (BIOPHARMA):** متواجدة بمدينة قسنطينة باشرت نشاطها عام 1994م بإنتاجها للبراسيتامول وبعض أنواع الشراب.
- **منتجون آخرون:** مثل آل فارم (ALPHARME): باشرت نشاطها عام 1993م من خلال الاستيراد والتوزيع وفي جوان 1999م دخلت مجال التصنيع للأدوية المتعلقة بالأمراض النفسية المختلفة والمعهد الطبي الجزائري IMA الذي أنشأ عام 1992م على شكل شركة جزائرية فرنسية.
- **المستوردون:** يفوق عدد المستوردين للأدوية في الجزائر 60 مستوردا، منتشرين عبر التراب الوطني منهم الخواص والعموميين، والجدول التالي يبين التقسيم القانوني للمستوردين.

### الجدول (3-6): التقسيم القانوني لمستوردي الأدوية في الجزائر.

النسبة %	القيمة (مليون الدولار)	العدد	المستوردون
9.3	39	3	القطاع العمومي
90.7	381	59	القطاع الخاص
100	420	62	المجموع

**المصدر:** المديرية المركزية للتسويق والإعلام الطبي.

وقد قدر حجم الاستيراد من الأدوية بحوالي: 420 مليون دولار خلال عام 2004م هذا الرقم وإن دل على شيء فإنما يدل على أن الجزائر تعتبر من أكبر المستوردين للدواء في العالم، حيث يتم الاستيراد من طرف أكثر من 62 مستورد منهم 3 عموميين إذ يغطون حوالي 9.3% من الاحتياجات و59 مستورد خاص والذين يلبون حوالي 90.7% من احتياجات السوق.

➤ **السلع البديلة:** تتمثل السلع البديلة للمنتوج الصيدلاني الجزائري في الأدوية العشبية الطبيعية والتقليدية، والتي يعتبر ثمنها جد منخفض مقارنة مع أسعار الأدوية التي يتم

إنتاجها في المجمع، ولكن ومع تقدم مستوى الثقافي للمستهلكين في الجزائر، فإن تأثير هذه السلع ولجوء المستهلكين لاستخدامها بدأ ينخفض على ما كان عليه في السنوات السابقة. وبذلك لا يعتبر السلع البديلة تهديد حقيقي.

«قدرة العملاء على التفاوض»: يتمثل العملاء أو الزبائن الرئيسيين في الصناعات الصيدلانية هم الصيادلة والأطباء، وهذا لأن هذا الأخير هو من يوصف الدواء للمريض (المستهلك)، الذي يذهب بالوصفة إلى الصيدلي ليشتري الدواء الموصف له، كما يمكن لصيدلي أن ينصح المريض باستخدام الدواء آخر (منتج آخر)، دون التغيير الوصفة العلاجية، ولكي تفاوض المؤسسات الصيدلانية الأطباء والصيادلة بتوصيف منتجاتها للمستهلكين، ليس بالأمر السهل، ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذا العامل، وذلك لأن هذا النوع من العملاء هم أخصائيين في ميدان الأدوية، وهم على معرفة تامة بجودة وفعالية كل المنتجات المؤسسة، وهنا تأتي مهمة التسويق والإعلام من أجل ضمان التنسيق بين مختلف مهام المؤسسة والمساهمة في ترقية منتجاتها وتحسين صورة المؤسسة الخارجية وذلك من خلال المشاركة في المعارض الدولية والمحلية والمشاركة في الأيام الإعلامية وذلك لاغتنام فرص الإشهار عن منتجات.

وبأخذ مديرية التسويق والأعلام لمجمع «صيدال» (DMIM) المتواجدة في الجزائر العاصمة نموذجا يجب أن تحتوي هذه المديرية التسويق للمؤسسات الجديدة على عمالتين أساسيتين:

● **عمالة قوة البيع (La Force de Vent):** تتمثل قوة البيع في مجموعة من المندوبين والتي تتوفر فيهم الشروط التالية: طبيب، صيدلي، بيطري وذلك لأن يكونوا في نفس مستوى الأطراف المتعامل معها، ويتراوح عدد هؤلاء المندوبين إلى حوالي 150 مندوب يتوزعون في جميع التراب الوطني، ومقسمين على ثلاث جهات رئيسية: شرق، غرب، وسط، وفي كل منطقة يترأسها مراقب عام (Superviseur) وتتمثل مهامهم الرئيسية في نقل المعلومات الجديدة للأطباء والصيادلة في ما يخص المنتجات الجديدة، الأسعار الحالية، فعالية المنتج... الخ، كما لا تقتصر مهمتهم في التعريف بالمنتج فقط بل كذلك إقناع الطرف الآخر باقتنائه من خلال إبراز مختلف خصائص ونقاط قوة المنتج المعروض.

● **عمالة دراسة السوق لجميع فروع المجمع:** ولهذه العمالة أربع مهام أساسية المتمثلة في: (دراسة الزبائن، دراسة المنافسة، دراسة القوانين).

➤ **قدرة الموردين على التفاوض:** يقوم القطاع بالتموين بالمواد الأولية واللوازم بنسبة 80% من الخارج، وهي نسبة كبيرة، مع العلم أن أثمانها مرتفعة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، وتعتبر فرنسا وألمانيا أكبر الموردين، حيث تستورد المواد الأولية أكثر من 40% من هذان البلدين، ومن مما سبق نستنتج أن القطاع يعاني من التبعية إلى الخارج وخاصة من فرنسا التي تعتبر أقرب دولة أوروبية إلى الجزائر، حيث تسمح لها من توفير تكاليف نقل المواد الأولية، وبهذه الحجة تحاول البلدان المصدرة الضغط المؤسسات الناشطة في القطاع. كما أن المؤسسات الجزائرية لا تجمع علاقة مباشرة مع مورديها، لأنها لا تتعامل معهم بطريقة مباشرة، بل تتعامل معهم عن طريق وسيط تمثل في البنوك التي تقوم بعمليات التحويل العملات والبضائع للمؤسسة.

### 3.5 تقييم وضعية البيئة الخارجية للصناعة الصيدلانية.

بعد المرور بالخطوات والمراحل التحليل للبيئة الخارجية لكل عوامل ومتغيرات البيئية السابقة الذكر، توصلنا إلى تكوين ملخصاتهم الفرص والتهديدات التي تتميز بها القطاع الصيدلاني وممثلة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3) : تقييم وضعية البيئة الخارجية للصناعة الصيدلانية في الجزائر

التهديدات	الفرص
<p><b>البيئة العامة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد صنف للأسعار و الهوامش الربح من طرف الدولة للمنتوج الصيدلاني.</li> <li>- التضخم وتأثيره على سعر الصرف.</li> <li>- نظام الضرائب.</li> <li>- ثقافة مستهلك ليس في استخدام الادوية الطبيعية.</li> <li>- منع المشرع الجزائري للترويج النتوج الصيدلاني</li> <li>- نقص الاعتمادات المالية لانجاز مشاريع البحث في الميدان الصيدلاني في الجزائر.</li> <li>- تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS)</li> <li>- اتفاقيات الجزائر في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وانضمام الجزائر المحتمل إلى منظمة التجارة العالمية (OMC)، ودخول المؤسسات الضخمة إلى السوق الجزائرية.</li> </ul> <p><b>البيئة الخاصة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود تسهيلات للمستثمرين الجدد في ميدان الصيدلاني.</li> <li>- كثافة المنافسة الحالية.</li> <li>- تسهيلات استيراد الأدوية .</li> <li>- زيادة عدد المستوردين الأجبيين</li> <li>- قدرة الكبيرة للزيائن على التفاوض؛ (المستهلك الأول</li> </ul>	<p><b>البيئة العامة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود لسوقالموازية في صناعة الأدوية.</li> <li>- تقديم الدولة إعانات للمؤسسات العمومية؛ (تدخل إيجابي للدولة)</li> <li>- زيادة في معدل النمو الديموغرافي، (زيادة في الاستهلاك).</li> <li>- ارتفاع نسبة البطالة، ( انخفاض تكلفة أجور العمال)</li> <li>- وجود لنظام تعويض الأدوية. (يشجع استهلاك الأدوية)</li> <li>- تماشي قوانين العمل مع أهداف المؤسسة.</li> <li>- النمو والازدهار الحاصل في الصناعة الصيدلانية العالمية؛ (تطور البيئة التكنولوجية العالمية)</li> </ul> <p><b>البيئة الخاصة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التكاليف الكبيرة التي تتطلبها عملية الاستثمار في صناعة الأدوية.</li> <li>- مشاكل كبيرة امتلاك الأراضي العقارية من طرف المستثمرين الجدد.</li> <li>- محفزات غير مرضية للاستثمار في الجزائر.</li> <li>- ضعف المنافسة المنتجين المحليين.</li> </ul>

<p>في المجال هم الأطباء والصيادلة ( دراية تامة وتخصص في الأدوية ). - التبعية المؤسسات إلى الخارج من ناية التموين. - قدرة الكبيرة للموردين الأجانب على التفاوض</p>	<p>- تطور السلع البديلة.</p>
---	------------------------------

**المصدر:** من إعداد الباحثين.

### الخاتمة:

يعتبر التحليل البيئي على أنه دراسة لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها، انطلاقاً من نظرة المتناسقة والشاملة لمحيط المؤسسة، تمكن من التعرف بصورة واضحة على الوضعيات الواجبة تحسينها، والتي يجب المحافظة عليها والتي يتم تغييرها، وتبرز أهمية التحليل الخارجي في الوقاية من مختلف الأخطار التي قد تهدد المؤسسة، كما أن درجة صحة أو مصداقية النتائج المتوصل إليها عند انتهاء من عملية التحليل البيئي الخارجي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكمية ونوعية المعلومات المستعملة؛ فالقضية الأكثر أهمية هي الوصول إلى أفضل المعلومات المتاحة التي تساعد أساساً في تغيير أهداف المؤسسات والمنتجات والخدمات ولتسهيل عملية التحليل الخارجي بهدف الحصول على ميزات تنافسية.

نأتي الآن لتقديم بعض الاقتراحات التي ممكن من خلالها تحسين وضعيتها:

❖ تطوير نظام معلوماتي استراتيجي فعال، وحث المسؤولين للاستعانة بالتفكير الإستراتيجي، لرصد كافة المتغيرات البيئية والخارجية، لمساعدة المؤسسة على اختيار الإستراتيجي الملائم.

❖ لابد على المؤسسات الجديدة في القطاع الصيدلاني التمكن من مواجاة المنافسة الأجنبية والمحلية،

وذلكمخال لتخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين نوعية المنتج.

❖ استغلال الكلفو انا لتوزيع المتوفر في البحث لعلقنوا انتوزيعو نقاط بيع جديدة من أجل تسهيل انتصر يفمنتجات المؤسسة وإيصالها إلى المستهلكو العميل في الوقت المناسب.

❖ التقليل من التموين بالمواد الأولية من الخارج جحتنت تخلفنا لا ختناقاتا الدولية، ومحاولة تحسين علاقة المفرع بالمواد ديبلضمانتموين مستمر ودائم.

❖ الاهتمام بتكوين وتدريب العمال وتحفيزهم من أجل فعانتاجية العمال وتحسين جودة المنتج، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

### المراجع:

1- عمار عماري، أهمية التشخيص والتحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ملتقى حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة.

- 2- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضاف بالمسيلة، 2006.
- 3- فليب كوتلر، جاري ارمستروذج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 4- نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، دار الجامعية، مصر، 2001.
- 5- عبد الغفار حنفي وآخرون، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 6- احمد شكري، التسويق: مدخل استراتيجي، الحامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 7- مجمد أمين سيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 8- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
- 9- احمد شكري العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلك والمزيج التسويقي، دار الشروق، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 10- شالزوجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: نموذج متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 11- فهد سليمان الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق ومفاهيم أساسية، دار الجماهيرية لنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2003.
- 12- محمد فريد صحن، التسويق مفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 13- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 14- Thibaut (J.P), Le diagnostic d'entreprise : Guide pratique, 2eme Ed , Edition Sedifor, 1993.
- 15- Laflame.M, Diagnostique Organisationnel Et Strategie DeDeveloppement, Edition Morin, Paris, 1984.