

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدي بناء إستراتيجية تنافسية في محيط متغير كأسلوب لاستدامتها  
دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات

Small and Medium Enterprises in Algeria and challenge building a competitive strategy in a  
changing environment as a means of its sustainability .  
Mami Spa case study

رقية بوحيدر<sup>\*</sup>

<sup>1</sup> مختبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2019/11/14؛ تاريخ القبول: 2020/05/19؛ تاريخ النشر: 2020/06/25

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها مؤسسة مامي للمشروبات، باستخدام المنهج الوصفي ودراسة حالة. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية صعبة نظرا لكثرة المتدخلين في قطاع المشروبات غير الكحولية، وارتفاع القوة التفاوضية للعملاء والموردين، مع وقوعها تحت ضغط التشريعات الحكومية. وقد أدركت المؤسسة خطورة المنافسة على وجودها؛ ما جعلها تلجأ للعديد من الاستراتيجيات التنافسية مركزة على نقاط قوتها الداخلية والفرص التي تتيحها لها بيئتها الخارجية، فاعتمدت على التركيز على منطقة جغرافية واحدة ومنتج واحد مع العمل على تخفيض تكاليفها للبيع بسعر منخفض. وفي السنوات الأخيرة لجأت إلى تنويع منتجاتها ونشاطها وكذا توسيع توزيعها لمناطق مختلفة من التراب الوطني وهو ما مكن المؤسسة من النمو والاستمرار في ظل منافسة حادة. اختتمت الدراسة ببعض النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ استراتيجيات تنافسية؛ بيئة تنافسية؛ مؤسسة مامي.

تصنيف JEL: H32 , D21, L10, L66

**Abstract:**

The objectif of this study is to identify the nature of the competitive strategies of Mami Spa, using descriptive approach and case study. The study found that the entreprise active in a difficult competitive environment, whith many Competitors, high bargaining power of customers and suppliers, and the pressure government legislation. Mami Spa known the gravity of competition for their existence and sustainability and implement several competitive strategies based on its internal strengths and opportunities of market. In its beginnings focused on one geographic area and one product whith reduce costs to sale by low price, recently the entreprise move to diversify its products, activities and distribut their products to national market, Which enabled them to grow and continue under intense competition. The study concluded with some conclusions and recommendations.

**Key words:** Small and Medium Enterprises, Competitive strategies, Competitive environment, Mami Spa.

**Jel Classification Codes:** H32 , D21, L10, L66

\* Corresponding author, e-mail: [bouhider\\_roukia@yahoo.fr](mailto:bouhider_roukia@yahoo.fr)

**I- تمهيد :**

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما وحيويا في مختلف دول العالم، فهي تخلق مناصب شغل جديدة وتساهم في النمو الاقتصادي، في سنة 2018 بتركيا ساهمت في خلق أكثر من 45.9% من مناصب الشغل، وفي الولايات المتحدة الأمريكية 31.8% و20% في بريطانيا و28.9% في ألمانيا و20.4% في الصين<sup>1</sup>. ورغم أهمية هذه المؤسسات إلا أن نسبة كبيرة منها تخرج من السوق في سنواتها الأولى خاصة في الدول النامية، ما ينتج عنه هدر الأموال وفقدان لمناصب الشغل وقد ينتهي الأمر بمتابعات قضائية من البنوك ومصالح الضرائب وغيرها، وعليه توجه الاهتمام في الآونة الأخيرة إلى البحث عن الكيفية التي تضمن استدامتها.

وقد ركزت الدراسات على عدة جوانب في بحثها عن السبل الكفيلة باستدامة تواجد هذه المؤسسات، تمحورت حول التمويل والتسهيلات الإدارية والدعم والمساندة من طرف الدولة والتدريب والتكوين. في هذا البحث سنحاول أن نركز على جانب آخر لا يقل أهمية عن هذه العوامل وهو ضرورة وجود إستراتيجية تنافسية تسير عليها هذه المؤسسات حتى ولو كان حجمها صغيرا، ومسيريها يتميزون بمحدودية المستوى العلمي والأكاديمي، لأن عدد هذه المؤسسات يتزايد يوما بعد يوم والمنافسة تحتمل بينها؛ وهو من العوامل التي تشكل تهديدا آخر يحيط بعمل هذه المؤسسات ويعجل بخروجها من السوق إن لم تتخذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذا الوضع.

يعتبر قطاع المشروبات غير الكحولية في الجزائر من أكثر القطاعات جذبا للاستثمار خلال السنوات الأخيرة؛ نظرا لقلّة متطلباته الرأسمالية وكذا الطلب المزايد على منتجاته خاصة مع تزايد عدد السكان. حيث يوجد عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة التي تقدم منتجات متنوعة من مشروبات غازية وعصائر وكذا مياه معدنية، وتشهد منافسة حادة فيما بينها. وهو ما يعني أن مؤسسات هذا القطاع، وبخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، ستكون مضطرة لتسطير استراتيجيه تنافسية تمكنها من ضمان حصتها السوقية والاستمرار في ظل التنافس الكبير. وتعتبر مؤسسة مامي للمشروبات من الأمثلة الحية عن المؤسسات المتوسطة التي بدأت من مجرد مشغل عائلي في سنة 1937م وتطورت مع مرور الزمن وحافظت على وجودها لغاية يومنا هذا وهو ما يدفعنا للسؤال عن طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها هذه المؤسسة.

**إشكالية الدراسة:** تدور هذه الدراسة حول الإشكالية التالي:

ما هي الإستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها مؤسسة مامي للمشروبات والتي مكنتها من الاستمرار في السوق؟

**الفرضيات:** للإجابة عن الإشكالية المطروحة نطلق من الفرضيات التالية:

- مؤسسة مامي للمشروبات أدركت خطورة المنافسة على تواجدها وهو ما جعلها في بحث دائم عن استراتيجيات تنافسية لمواجهةها؛  
- تعتمد مؤسسة مامي للمشروبات على عدة استراتيجيات تنافسية في آن واحد أهمها تخفيض التكاليف والتركيز الجغرافي وكذا تنويع النشاط.  
**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي استثمار غير مكلف خالق لفرص العمل بما يضمن تحسين المستوى المعيشي للسكان خاصة في الدول النامية، مما يتطلب البحث عن السبل الكفيلة باستدامة بقائها في السوق ونموها، والاستراتيجيات التنافسية من بين آليات ضمان استدامتها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على طبيعة وخصائص الاستراتيجيات التنافسية، والبحث عن الملائم منها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- التعرف على طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استعمالها؛

- التعرف على خصائص قطاع صناعة المشروبات غير الكحولية في الجزائر؛

- التعرف على مؤسسة مامي للمشروبات وأساليب مواجهتها للضغوط التنافسية المتزايدة في قطاعها.

**منهجية الدراسة:** لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة حالة وذلك بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة، كما اعتمدنا على ما أتيت لنا من معلومات عن المؤسسة من مصادر ثانوية كالدراسات وموقعها الإلكتروني وما كتبه الصحافة عنها، معتمدين على الخطة التالية بعد المقدمة عرضنا في المحور الثاني مختلف الاستراتيجيات التنافسية وموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها، في المحور الثالث تناولنا مختلف خصائص البيئة التنافسية لمؤسسة مامي للمشروبات وخصائص استراتيجياتها التنافسية، وقد ختمنا بمجموعة من النتائج والتوصيات.

**الدراسات السابقة:**

في دراسة Uchegbulam, Princess; Akinyele, Samuel & Ibidunni, Ayodotun على قطاع المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا وباختيار عشوائي لـ 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مدينة لاغوس سنة 2012، وتصميم استبيان وزع على

مديري المؤسسة توصل الباحثون إلى أن 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تموت خلال الثلاث سنوات الأولى لحياتها، نتيجة عدم استقرار المحيط الاقتصادي الكلي، وارتفاع التضخم وغلاء مدخلاتها المستوردة وقلة التكنولوجيا والتدريب والعراقيل الإدارية... الخ. وفي إطار سعي الدراسة للتخفيف من حدة المشاكل التي تواجهها ركزت على جانب الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أدائها. توصلت الدراسة إلى أن أغلب الإجابات المتحصل عليها تشير إلى أن الإستراتيجية التنافسية مهمة وضرورية للمؤسسة الصغيرة النيجيرية؛ نظرا لحدة المنافسة فيها بينها أولا وكذا منافسة المؤسسات الكبيرة الحجم لها. ولهذا أجمعوا على أن وضع إستراتيجية لتحسين المنتج ودراسة توجهات المستهلكين وابتكار أساليب عمل جديدة كلها سياسات كفيلة بتخفيف حدة مشاكلها<sup>2</sup>.

أما M. Mohd Rosli فقد هدف من خلال دراسته إلى معرفة طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، بتصميم استبيان وزعه على 300 مدير وعامل فيها، استرجع منها 212 فقط. وتوصل إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا لا تغفل أبدا دور الإستراتيجية التنافسية في أعمالها، حيث تهتم بإدارة المؤسسة وبالتسويق وإدارة الموارد البشرية وهو ما يعنى إدراكها لأهمية هذه العوامل المؤسسة تعمل في محيط تنافسي. كما توصل الباحث أنه على عكس ما توصل إليه بورتر من أن المؤسسة الناجحة لا بد لها من إستراتيجية تنافسية واحدة فالمؤسسات المدروسة تستعمل الاستراتيجيات الثلاثة معا، فهي تبحث عن تدينه التكلفة مع خلق منتج متميز والتركيز على قطاع سوقي صغير يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها. كما توصل الباحث إلى أن هذه المؤسسات ومثلما هو الشأن بالنسبة لأغلب البلدان النامية أقل اهتماما بالابتكار والإبداع وبالأسواق الدولية لأنها غير قادرة على المنافسة فيها، كما أنها أقل إنفاقا على البحث العلمي والتطوير والانترنت<sup>3</sup>.

حاولت دراسة Daniel Kitonga Kimatu. Okibo Walter أن تجد علاقة ما بين الاستراتيجيات التنافسية المتبعة والإخفاق المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. باستخدام المقابلة والاستبيان مع 90 مديرا توصلت الدراسة إلى أن هناك منافسة شرسة ما بين هذه المؤسسات، و30% فقط من المؤسسات المدروسة تتبع إستراتيجية تنافسية معينة، وهناك وعي من طرف مسيرتها بخطورة المنافسة. قلة من هذه المؤسسات من تركز على قيادة التكاليف لأن أغلب أساليب عملها تقليدية وليس لها علم بأن الإنتاج بحجم كبير يخفض التكلفة ويؤدي إلى اقتصاديات الحجم، وهو السبب الذي يجعل هذه المؤسسات تبيع منتجاتها بسعر مساو لأسعار المنافسين، حتى ولو كان أقل جودة منهم. إستراتيجية التميز أكثر استخداما من قيادة التكلفة وتتركز على جوانب مختلفة كالجودة، أما التركيز فهي الأكثر استخداما حيث تركز على قطاع سوقي صغير يتناسب وإمكانياتها بما يساهم في تحقيق نتائج أفضل<sup>4</sup>.

أما دراسة Patrick Chadamoyo Emmanuel Dumbu فحاولت البحث عن الاستراتيجيات التنافسية التي تؤثر على أداء 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في أحد المدن الزيمبابوية، باستخدام المقابلة الشخصية والاستبيان. توصلت الدراسة إلى أن أهم عقبة واجهتها هي نقص معارف ملاك المؤسسات المدروسة حول الإدارة والإستراتيجية، كما أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي قيادة التكلفة والتميز والابتكار. وأشار المستجوبون إلى أن مبيعات مؤسساتهم تزداد في بداية نشاطهم ولكنها تتراجع فيما بعد، وقد فسر الباحث هذا الأمر بتأثير العملاء فهم يقبلون على منتج المؤسسة الجديدة بهدف اكتشافه وتجربته مدفوعين بإغراء الحملات الترويجية، غير أن استعماله وعدم لمس القيمة المضافة المعلن عنها تجعل المستهلك يتخلى عنه ويتوجه إلى منتجات أخرى منافسة. دعت الدراسة هذه المؤسسات إلى التعاون مع مراكز البحث والجامعات المحلية، والدخول في تحالفات إستراتيجية بهدف تخفيف المنافسة<sup>5</sup>.

ركزت إيمان غرزولي على طبيعة الإستراتيجية التنافسية التي تستخدمها المؤسسة المتوسطة K-PLAST والتي أسست سنة 1999. باستخدام المقابلة الشخصية والملاحظة. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعيش في محيط تسوده منافسة محلية وأجنبية شرسة، ولمواجهة هذا الوضع شكلت المؤسسة مزيجا من الاستراتيجيات التنافسية يعتمد على تخفيض التكلفة والتميز، مرتكزة على الثقافة التنظيمية لدى عمالها القائمة على تخفيض التكاليف، واستخدام المواد الأولية الرخيصة الناتجة عن استعادة النفايات البلاستيكية، وتخليها عن الوسطاء والاعتماد على التسويق المباشر والتقنيات المتطورة، والتركيز على الزبون من خلال دراسة حاجاته ورغباته، واحترام آجال تسليم الطلبات. بما ينمي من مكانتها لدى عملائها. رغم أهمية الدراسة في توضيح أسباب تفوق الشركة المدروسة إلا أنها لا تمثل كل الصناعة كما لا يمكن تعميم نتائج البحث انطلاقا من مؤسسة واحدة<sup>6</sup>؛

هدفت دراسة Ouassila α Foued إلى تحليل البيئة التنافسية لشركة روية للمشروبات، توصلت الدراسة إلى أن هذا القطاع يعرف منافسة شديدة، وأن الشركة المدروسة تنشط ضمن بيئة متغيرة وغير مستقرة بالشكل الذي جعلها تركز على منتجات ذات قيمة مضافة عالية ومرنحة وهم مشروبات الفواكه، لأنه قطاع سوقي ما زال لم يصل لمرحلة الإشباع مقارنة مع قطاع المشروبات الغازية وما زالت أمامه فرص للنمو مستقبلا. كما توصلت الدراسة إلى أنه من أسباب نجاح المؤسسة هو تمكنها من بناء صورة ذهنية جيدة لدى عملائها عن طريق جودة منتجاتها وتوظيف معرفتها مما أكسبها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، ورغم ذلك ما زالت المؤسسة تعاني من أوجه نقص أهمها قلة

مواردها المالية مما يجد من توسعها، وعجز خزيرتها، وتبعيتها بالكامل للغير فيما يخص المدخلات الرئيسية للإنتاج وضعف قوتها التفاوضية مقابل مورديها وارتفاع الضرائب على المواد الأولية، واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة توصيات أهمها مواصلة الابتكار واستغلال صورها لدى عملائها لمواجهة المنافسة المتصاعدة في هذا القطاع.<sup>7</sup>

## II - الإستراتيجيات التنافسية وموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها

**II.1- الإستراتيجيات التنافسية العامة:** عرفها بورتر على أنها بناء وتطوير المؤسسة لوضعية دفاعية في صناعة معينة تجعلها تتعامل بفعالية مع القوى التنافسية مع حصولها على عائد مرضي. وهي تشير إلى الطرق التي تمكنها من التميز عن منافسيها بشكل يمكنها من بناء ميزة تنافسية مستدامة<sup>8</sup>، قسمها بناء على طريقة اكتسابها واتساع سوقها إلى الأنواع التالية<sup>9</sup>:

أ. **إستراتيجية تخفيض التكلفة:** هي محاولة المؤسسة تقديم نفس القيمة أو قيمة أحسن منها للمستهلكين بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها، أو هي الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي تمتلك ميزة تنافسية في سوقها وتكون قادرة على عرض منتجها بأقل سعر ممكن<sup>10</sup>، من هذه التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية المقصودة هي ميزة التكلفة الأقل التي تمكن المؤسسة من احتلال مكانة جيدة في سوق صناعتها، حيث يمكنها البيع بأقل الأسعار فتزيد حصتها السوقية مع المحافظة على هامش ربح، أو البيع بنفس سعر المنافسين مع تعظيم هامش الربح. ويرى بورتر أن هذه الميزة تكتسب بأثر الخبرة ووفرات الحجم والمراقبة الصارمة لتكاليفها والتركيز على الطلبات الكبيرة، وتستخدم المؤسسة تخفيض التكلفة كوسيلة لمواجهة منافسيها إذا كان المنتج معياريا، وللسرعة دور كبير في اتخاذ قرار الشراء، مع وجود عدد كبير من العملاء المحتملين بما يضمن لها الإنتاج بكميات كبيرة تمكنها من الاقتصاد في التكاليف<sup>11</sup>.

ب. **إستراتيجية التميز:** عرفت على أنها امتلاك المؤسسة لمجموعة من المنتجات المختلفة بشكل واضح عن بعضها البعض والموجهة لقطاعات سوقية واسعة، كما عرفت على أنها إعداد منتج متفرد عن المنافسين<sup>12</sup>، وإقناع المستهلك أن منتجها متفوق على نفس منتجات المنافسين<sup>13</sup>. مما سبق يمكن القول أن التميز هي الإستراتيجية التي تركز على محاولة إشباع حاجات المستهلكين باحترام رغباتهم وأذواقهم، من خلال منتجات تحمل خصائص معينة، بشرط أن ينظر العميل لهذه الخصائص على أنها ذات قيمة بالنسبة له وهو على استعداد لدفع سعر أعلى لقاء الحصول عليها. والوصول للتميز هو نتاج عمل طويل ومتواصل، كما أنه يكلف المؤسسة موارد مادية وبشرية.

ت. **إستراتيجية التركيز:** هي استخدام المؤسسة لكفاءتها في تلبية حاجات قطاعات خاصة بطريقة أحسن من الآخرين<sup>14</sup>، كما عرفت على أنها استعمال المؤسسة لقدراتها وجهودها لخدمة قطاع واحد أو أكثر من القطاعات السوقية المتاحة في الصناعة، وذلك ببناء ميزتها على مستوى ذلك القطاع إما بالوصول إلى أدنى تكلفة ممكنة بالشكل الذي يتيح لها استعمال السعر كوسيلة للمنافسة، أو عرض منتج متميز بما يمكنها من تحقيق أرباح، وفي كلتا الحالتين تقوم هذه الإستراتيجية على أن القطاع المستهدف فيه مشتريين لديهم حاجات غير عادية أو استثنائية، أو أن منتج المؤسسة يخدم هذا القطاع بشكل أفضل من باقي القطاعات السوقية، وهناك عدة أسباب قد تدفع المؤسسة لاختيار هذه الطريقة في التنافس أهمها عند بداية النشاط واتساع السوق مع محدودية مواردها أمام المنافسين<sup>15</sup>.

يرى بورتر أنه من الأفضل للمؤسسة اختيار طريقة واحدة تتبعها لتعظيم العائد على الاستثمار؛ لأن المزج بينها يمكنها من تحقيق أهدافها ولكن ليس بالفعالية الموجودة في الحالة الأولى، حيث تشتت نفسها وتكون كالمعلق في الوسط، تبدل جهودا كبيرة لامتلاك الميزة التنافسية دون أن تكون النتائج في مستوى ما هو مأمول. وتعتبر هذه الوضعية من أهم النقاط التي ركز عليها منتقدو بورتر فالإستراتيجيات التنافسية حسبهم ليست دوما بدائل لبعضها البعض، فقد تكون العلاقة بينها تكاملية، فهناك من المؤسسات من تتبع أكثر من إستراتيجية تنافسية، دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على ربحيتها<sup>16</sup>. وانتقدت إستراتيجيات بورتر من الجوانب التالية<sup>17</sup>:

- تخفيض التكلفة أو خلق التميز غير كاف لبيع المنتج، لأن قرار الشراء محصلة لعدة عوامل ذاتية وموضوعية؛
- السعر قد يكون وسيلة لتمييز المنتج موازاة مع باقي عناصر التميز كالشكل، والصورة، والتنوع... الخ؛
- تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج لم يعد اختيارا من طرف المؤسسة يطبق كل على حدا، ولكنه أصبح أكثر من ضرورة في سوق أزيحت فيه كل القيود والحواجز أمام المؤسسات مهما كانت جنسيتها؛
- الإستراتيجيات التنافسية لبورتر تشير إلى وضعية المؤسسة المدافعة عن حصتها السوقية، بينما الواقع يشير إلى أن المؤسسة قد تكون مدافعة، أو مهاجمة، أو متجنبنة للمنافسة، وكل وضعية تحتاج إلى إستراتيجية تنافسية معينة؛
- المؤسسات المعاصرة تتكون من وحدات نشاط مختلفة، وبالتالي لا يمكن تطبيق نفس الإستراتيجية على جميع الوحدات، كما قد تمتلك فروع خارجية، حيث كل فرع يكيف إستراتيجيته التنافسية مع معطيات سوقه.

**II.2- الاستراتيجيات التنافسية المعاصرة:** يرى رواد هذه المدرسة أن الموارد والقدرات التي تملكها المؤسسة هي أساس بناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد عليها لمواجهة منافسيها وليس البيئة الخارجية، بالشكل الذي يساهم في زيادة فعاليتها وكفاءتها، وسنركز على بعض مفكرها لصعوبة حصر كل الدراسات الموجودة.

**أ. نظرية الموارد وفق Barney:** يرى Barney أن موارد المؤسسة هي كل الأصول والقدرات والأساليب التنظيمية والمعلومات والمعرفة... الخ، التي تملكها أو تسيطر عليها المؤسسة وتمكنها من بناء إستراتيجية تحسن من كفاءتها وفعاليتها<sup>18</sup>، ولكنها قد لا تشكل جميعها مصدرا للميزة التنافسية، فهناك شروطا معينة يجب توافرها في المورد حتى يكون أهلا لذلك. وتمثل هذه الشروط حسب ما يلي:

- أن يكون مورد المؤسسة غير متجانس مع مؤسسات صناعتها؛ لأن تشابه الموارد يجعل ميزتها التنافسية مؤقتة؛
- صعوبة انتقال المورد إلى مؤسسة أخرى في نفس الصناعة، فالكثير من مواردها تملكها بموجب حقوق ملكية أو عقود طويلة الأجل لضمان استمرار ميزتها التنافسية؛
- أن يكون المورد الذي سيشكل ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمؤسسة نادر لضمان استمرار ميزتها التنافسية؛
- أن يكون غير معروف أو غير محدد بدقة من قبل منافسيها حتى لا يتم تقليده.

ووفقا لهذه الشروط فإن الميزة التنافسية المستدامة سوف تختلف من مؤسسة لأخرى داخل نفس الصناعة، وذلك تبعا لخصائص الموارد والقدرات التي تملكها كل منها. وما يلاحظ على الأفكار التي جاء بها (Barney) هو إفراطه في الاعتماد على عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة دون الإشارة إلى بيئتها الخارجية.

**ب. نظرية الموارد وفق نظرة Drejer:** يرى أن الموارد والكفاءات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لبناء ميزتها التنافسية المستدامة هي نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والثقافية التي تملكها<sup>19</sup>. وتمثل هذه القدرات في التكنولوجيا المستخدمة والعنصر البشري والتنظيم وثقافة المؤسسة التي توجه نشاط العنصر البشري فيها، ويرى أن الميزة التنافسية لا ينبغي أن تنتج عن أحد هذه العناصر الأربعة منفردة، بل عن آلية التفاعل فيما بينها لتعطي ميزة غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين.

والملاحظ أن Drejer لم يشر إلى مورد وحيد مسئول عن خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، بل تنتج عن المزج والتفاعل ما بين مختلف موارد المؤسسة المعنية؛ بالشكل الذي يصعب من إمكانية تقليدها.

**ت. نظرية الموارد وفق نظرة Peteraf:** حسبها فالموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة لا يمكنها أن تكون مصدرا للميزة التنافسية إلا إذا توفرت فيها الشروط التالية<sup>20</sup>:

- أن لا يكون للمنافسين نفس الموارد والقدرات في ممارسة نشاطها، بل يجب أن تكون متميزة عن بعضها؛
- أن توجد لدى المؤسسة آليات معينة لمنع المنافسين من تقليد إستراتيجيتها حتى لا تتأثر أرباحها؛
- أن يكون المورد أو الكفاءة غير قابل للانتقال للمنافسين، سواء بالبيع أو بأي طريقة أخرى؛
- أن يبقى سر تكوين الميزة التنافسية مجهولا لدى المنافسين، وهو ما يصعب من فك شفرتها.

ويرى (Peteraf) أن توفر هذه الشروط في مورد من موارد المؤسسة سيمكنها من بناء ميزة تنافسية مستمرة تسمح لها بالتغلب على منافسيها، والملاحظ أن أفكاره متشابهة مع ما توصل إليه (Barney).

**ث. نظرية الموارد وفق نظرة Grant:** بين Grant أن البيئة الخارجية للمؤسسة التي اعتمد عليها أنصار المدرسة التقليدية تتميز بالتقلب والتغير الكبير وهو ما يجعل من إمكانية الاعتماد عليها لبناء إستراتيجية المؤسسة أمرا مستحيلا، فالإستراتيجية التي تبني على ظروف متقلبة ستكون غير قابلة للاستدامة على المدى الطويل وهو ما يتنافى وتعريف الإستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل لبلوغ أهداف معينة. ولهذا حسبها وجب الاعتماد على البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتميز بنوع من الاستقرار لبناء إستراتيجيتها، وقدم نموذجا من خمس خطوات للوصول إلى صياغتها<sup>21</sup>.

خلاصة القول أن مفكري نظرية الموارد الداخلية في بناء الإستراتيجية التنافسية قد أفرطوا في الاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة وأهملوا بيئتها الخارجية، ومن أهم الانتقادات التي تعرضت لها نذكر:

- تنظر للمؤسسة كنظام مغلق بينما الواقع يشير إلى أنها لا يمكنها أن تكون بمعزل عن تأثير بيئتها الخارجية؛
- هذه النظرية تتضمن مفاهيم عن النظرية التقليدية حتى ولو لم يعترف بذلك مفكرها، فمثلا اشتراطهم أن يكون للمورد قيمة، فهذه الأخيرة لا تعرف إلا بناء على ما تولده من منافع للعميل، وبالتالي فهي متغير خارجي<sup>22</sup>؛

- أغلب مفكري هذا التيار لم يبينوا الكيفية التي تمكن المؤسسة من تحديد موردها الذي سيكون مصدرا لميزتها التنافسية، كما لم يوضحوا آلية تطوير الموارد الأخرى لتصبح مصدرا محتملا للميزة التنافسية<sup>23</sup>؛  
- إفراطها في الجوانب النظرية والوصفية، بينما الدراسات التجريبية أو أدوات التحليل فهي قليلة وهو ما يجعل أفكارها صعبة التطبيق من طرف مديري المؤسسات على اختلاف أنواعها<sup>24</sup>.  
آن الأخير يمكن القول أن الإستراتيجية التنافسية الناجحة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار مواردها الداخلية وظروف بيئتها التنافسية في آن واحد من أجل تعظيم عوائدها والاستمرار في السوق.

**3.II- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدي بناء إستراتيجية تنافسية:** ظلت المؤسسات الكبيرة والعلاقة على شاكلة الشركات المتعددة الجنسيات، محور اهتمام الباحثين والخبراء في مختلف الميادين منذ زمن بعيد. ولم تنل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نصيبها من هذا الاهتمام ذلك أن أغلب الدراسات ركزت على جوانب أخرى منها كالاتكاف والتمويل وغيره<sup>25</sup>، في حين كان يعتقد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها امتلاك إستراتيجيه تنافسية للأسباب التالية<sup>26</sup>:

- حجمها الصغير ما يعني أن مواردها وإمكاناتها محدودة، فلا تستفيد من اقتصاديات الحجم فتتضخم تكاليفها؛  
- عادة ما يكون المسير فيها هو المالك وهو الإدارة العليا، وهذا يتنافى مع طبيعة الإستراتيجية التي تقتضي وجود إدارة عليا ووحدات أعمال ووظائف، حيث يتم صياغة إستراتيجية معينة عند كل مستوى؛  
- محدودية المستوى العلمي للمالك أو عدم اهتمامهم بالإستراتيجية في مقابل انصرافهم إلى قضايا أخرى يرونها أكثر أهمية مثل التمويل.  
ومنذ عقد التسعينيات ظهر اهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مختلف الدوائر البحثية خاصة في الدول المتقدمة، وقد كان هذا الاهتمام مدفوعا بعدة عوامل أهمها الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه في خلق الوظائف ودفع النمو الاقتصادي مقابل تراجع دور الشركات الكبيرة واعتمادها على هذه المؤسسات في بعض أنشطتها، وهو ما خلق أمامها فرصا كبيرة للنجاح والاستفادة من خبرتها، وكذا تسارع النمو في الاقتصاديات الناشئة مدفوعا بهذا القطاع<sup>27</sup>. ورغم كل ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يمكنها تطبيق إستراتيجية تنافسية نتيجة المزايا التي يمكنها جنيها منها وهي<sup>28</sup>:

- الفهم الجيد لوضعها في سوق نشاطها، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، و فرص وتحديات بيئتها؛  
- تمكنها من وضع أهدافها وغاياتها بكل موضوعية وواقعية؛  
- تعمل على خلق اتصال بين المالك وباقي المصالح بما يفهم العمال لأن نجاحها يتطلب قناعة كل فرد فيها؛  
- تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية لأنها جانب مهم لاستمرارها ونجاحها، فلا يمكنها النمو بمعزل عن مجتمعا.  
وبجانب إيجابيات الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن هذا النوع من المؤسسات يعاني من نقائص تحول دون تطبيقها الفعال وأهمها<sup>29</sup>:

- نقص المعارف حول الإستراتيجية التنافسية وتقنيات تطبيقها؛  
- تكلفتها وقتا طويلا في التخطيط والتنفيذ والمراجعة بما يشكل عبئا على هذه المؤسسات المحدودة الموارد؛  
- قد تكون إدارة المؤسسة مهما كانت طبيعتها غير مدركة لأهمية الإستراتيجية التنافسية في نشاطها؛  
- نقص المعارف الضرورية والمعلومات حول التخطيط الاستراتيجي وأهميته؛  
- الإستراتيجية قد لا تهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب أنها لا تهتم بالمؤشرات المالية مثل السيولة والتدفقات النقدية على أهميتها في مثل هذا النوع من المؤسسات؛  
- نقص المهارات الإدارية الضرورية وافتقارها لنظام معلومات.

ومهما قيل عن إيجابيات وسلبيات الإستراتيجية التنافسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن نجاحها وضماتها تحقيق أداء مالي موجب وخلق قيمة مضافة واستمرارها في خلقها ضمن محيط تنافسي يتطلب وضعها لإستراتيجية تنافسية تعكس الخيارات الإستراتيجية لها وتبين لها كيف تنافس وتحسن من أدائها<sup>30</sup>.

### III- البيئة التنافسية لمؤسسة مامي للمشروبات وخصائص إستراتيجيتها التنافسية

**1.II.1- واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وموقع مؤسسة مامي للمشروبات منه:** تنتمي مؤسسة مامي للمشروبات لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي عرف تطورا هاما في السنوات الأخيرة. في منتصف سنة 2018 كان عدد م ص م في الجزائر 1093170 مؤسسة بعدما كان لا يتجاوز عددها 288587 سنة 2003<sup>31</sup>، يملك الأشخاص المعنويين ما نسبته 57.47% منها

و42.55% تعود لأشخاص طبيعيين. شكلت المؤسسات الصغيرة التي لا يتعدى عمالها 10 ما نسبته 97.7% في السداسي الأول لسنة 2018، أما المؤسسات الصغيرة التي لا يتعدى عمالها 49 فمثلت 2% في حين لا تتعدى حصة المؤسسات المتوسطة 0.3% و70% منها متمركزة في المدن الشمالية، بينما الهضاب العليا تستحوذ على 22%، ولا تزيد حصة الجنوب عن 08% في السداسي الأول لسنة 2018<sup>32</sup>. أما عن توزيعها حسب قطاعات النشاط فالجدول 01 يبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي تتخذ شكل شخص معنوي وليس طبيعي نسبة كبيرة جدا منها متمركزة في قطاع الخدمات بما نسبته 53.82%، يليها قطاع الأشغال العمومية والصناعة بنسبة 29.04% و15.56% على التوالي، بينما حصة القطاع الزراعي والمناجم ضعيفة جدا لا تتعدى 1.1% و0.47% على التوالي، وهذا التوزيع يبين لنا طبيعة القيمة المضافة المخلوقة من طرف هذه المؤسسات، والتي يتركز نسبة كبيرة منها في قطاع النقل وتجارة التجزئة والجملة وقطاع المشروبات غير الكحولية.

الجدول (01): م ص م التي يمتلكها أشخاص معنويين في الجزائر حسب النشاط خلال السداسي الأول 2018

النشاط	العدد	النسبة%
الزراعة	6973	1.1
الطاقة والمناجم	2938	0.47
الأشغال العمومية	182501	29.04
الصناعة	97803	15.56
الخدمات	338266	53.82
المجموع	628481	100

المصدر:

Bulletin d'information Statistique, N°33, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, Edition novembre 2018, p.9.

كما تنتمي مؤسسة مامي للمشروبات لقطاع الصناعات الغذائية، الذي يعتبر من أهم القطاعات الصناعية بعد المحروقات، وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في تطور هذا القطاع أبرزها النمو السكاني الكبير، بالشكل الذي يزيد من الطلب عليها، إضافة إلى ارتفاع الدخل وتحسن المستوى المعيشي للمواطن وهو ما يرفع من استهلاكه لهذه المواد. يختلف أنواعها. يشكل نسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي قدرت بـ13% سنة 2016 وشغل 23% من اليد العاملة في نفس السنة، ويمثل 40% من رقم أعمال القطاع الصناعي خارج المحروقات<sup>33</sup>، ومن أهم أنواع هذه الصناعة نجد قطاع المشروبات غير الكحولية، والذي له جذور تاريخية طويلة تعود إلى ما قبل الاستقلال وبعده واستمرت في النمو والتطور إلى غاية يومنا هذا<sup>34</sup>. وتتكون هذه الصناعة من قطاعات فرعية هي صناعة المشروبات الغازية، صناعة العصائر ومشروبات الفواكه، وصناعة المياه المعدنية ومشروبات أخرى كمشروبات الطاقة والمشروبات الرياضية... إلخ، حاليا تتميز هذه الصناعة بالخصائص التالية:

- أغلب المؤسسات المنتجة ذات طابع خاص وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة متواجدها أغلبها في شمال البلاد<sup>35</sup>؛  
- تساهم في تزويد الخزينة العمومية بموارد مالية هامة قدرت بـ35مليار دج سنة 2016، وتشغل أكثر من 80 ألف عامل بشكل مباشر وغير مباشر ويبلغ رقم أعمالها 260مليار دج<sup>36</sup>؛

- تعتمد مؤسسات هذا القطاع على الاستيراد لأغلب الآلات والمعدات التي تتطلبها العملية الإنتاجية؛  
- تعتمد الصناعة على مواد أولية بعضها مستوردة وهي الماء الصالح للشرب، السكر، مركز الفواكه. يختلف أنواعها، النكهات والمضافات الغذائية والملونات والمواد الحافظة وكذلك مواد التعبئة والتغليف.  
وفي هذه الدراسة سنركز على مؤسسة مامي للمشروبات، وهي من الأمثلة الحية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استطاعت أن تصمد في السوق لعقود كثيرة، فهي شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 910 مليون دينار جزائري، تعود نشأتها إلى سنة 1937، حيث قام الأخوان مامي الجمعي وصالح بإنشاء وحدة حرفية لإنتاج المشروبات الغازية لتلبية طلب المقهى الذي تملكه العائلة وطلب المقاهي الأخرى في مدينة سطيف، وذلك بطاقة إنتاجية تقدر بـ250 قارورة مشروبات في اليوم. وقد مكنتهم هذه التجربة من التخصص واكتساب شهرة في مجال المشروبات الغازية لدى المجتمع المحلي في سطيف، وأصبح من تقاليد العائلة الراسخة. زيادة الطلب عليهم دفعهم إلى إنشاء وحدة لصناعة القارورات الزجاجية وفي سنة 1975 تم نقل العمل إلى منطقة التخزين والنشاط بسطيف بـ5 خطوط إنتاجية لرفع الطاقة الإنتاجية واستهداف زبائن جدد من ولايات أخرى، في 1981 تحولت إلى شركة تضامن ومن ثم إلى شركة ذات أسهم سنة 2003 من أجل تجاوز الخلافات العائلية وضمان بقائها في السوق بفصل الملكية عن الإدارة، وفي سنة 2006 تم إطلاق خط التعبئة البلاستيكية<sup>37</sup>.

أما عن منتجات المؤسسة فحتى سنة 2003 كانت تعمل تحت العلامة التجارية « SMACK SODA ». بمختلف الأذواق والنكهات معبأ في قارورات زجاجية صغيرة وكبيرة، ومنذ 2004 تغيرت العلامة التجارية لها وأخذت تسمية العائلة « Mami ». بنهاية سنة 2016 كانت المؤسسة تملك 6 خطوط إنتاجية أربعة منها زجاجية وخطين بلاستيكيين، وتقدر الطاقة الإنتاجية السنوية النظرية لها بما يقارب 216420840 لتر سنويا يشرف عليه فريق عمل مكون من 237 عامل يضمن الإنتاج على مدار اليوم بثلاثة ورديات، وبتشكيلة منتجات مختلفة الحجم من المشروبات الغازية والمشروبات المنكهة بداية من سنة 2001 وعصير الفواكه بداية من سنة 2010 باحترام تام لقواعد النظافة ومختلف الضوابط المفروضة على هذه الصناعة<sup>38</sup>.

**2.III- تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة مامي للمشروبات:** تنشط مؤسسة مامي للمشروبات في قطاع يعرف منافسة شرسة، وعليه فإن وضع إستراتيجية لمواجهة هذه المنافسة يعتبر أكثر من ضرورة. وتم عملية بناءها بعدة مراحل أهمها دراسة المؤسسة لبيئتها الخارجية والداخلية، وذلك للوقوف على ما تتيحه لها من نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات، من أجل اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة.

**1.2. تحليل البيئة الخارجية العامة لمؤسسة مامي للمشروبات:** سنحاول أن نبين الفرص والتحديات التي تحملها البيئة الخارجية العامة لمؤسسة مامي للمشروبات في الجزائر<sup>39</sup> من الجوانب التالية:

أ. **البيئة الاقتصادية:** وتشير إلى المتغيرات الاقتصادية ذات الطابع الكلي التي تمس بشكل مباشر أو غير مباشر قطاع المشروبات غير الكحولية وغيرها من القطاعات في الجزائر، ومن الجدول 2 نلاحظ:

**الجدول (02): بعض المؤشرات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2010-2017**

الوحدة: %

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
معدل التضخم	3.91	4.52	8.89	3.26	2.91	4.01	6.40	5.59
معدل الفائدة	8	8	8	8	8	8	8	8
معدل النمو بقطاع المحروقات	-2.2	-3.3	-3.4	-5.5	-0.6	0.2	7.7	-3
معدل النمو خ المحروقات	6.3	6.2	7.2	7.1	5.6	5	2.3	2.6
نسبة النفقات	37.25	40.12	43.54	36.19	40.57	45.84	41.92	39.08
نسبة الاستهلاك	51.5	51.8	52.5	53.8	55.8	62.7	63.6	غ م

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Bulletin statistique trimestriel, N°33: Mars 2016, Bank d'Algérie, p.29.

- <http://wdi.worldbank.org/table/4.15>.

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2017.

- ارتفاع معدل التضخم ويعتبر من أكثر العوامل التي تحد من نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛  
- ارتفاع معدل الفائدة على القروض ما يشكل عبئا كبيرا عليها، مع محدودية مواردها وقلة بدائل التمويل المتاحة؛  
- ضعف معدل النمو وارتباطه بأسعار النفط، فانخفاض أسعاره يدخل الاقتصاد الجزائري في حالة كساد كما يبينه الجدول 2، غير أن النمو خارج قطاع المحروقات معتبرا ولكنه غير كافي؛

- ارتفاع الإنفاق العام إلا أن تراجع أسعار النفط جعل الدولة تدخل في سياسة تقشف معلنة ابتداء من 2016 ما يحمل العديد من التحديات للمستهلكين والمنتجين في كل القطاعات، بما فيها القطاع المدروس؛

- ارتفاع الاستهلاك الداخلي نظرا للنمو السكاني المعترف فحسب الديوان الوطني للإحصاء بلغ عدد سكان الجزائر في جانفي 2016 ما يزيد عن 40.4 مليون نسمة ما يعنى مزيدا من الطلب على السلع والخدمات، كما يشكل وعاء عمل متزايد من سنة لأخرى مع ارتفاع نسبة البطالة التي قدرت سنة 2017 بـ 11.7%؛

**ب. العوامل الاجتماعية والثقافية:** عرف المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة تحولات عميقة تمثلت في:

- ارتفاع نسبة حرجي الجامعات والمعاهد من الجنسين، في مقابل انحصار مناصب الشغل المخلوقة من قبل الدولة ما جعل البطالة لا تقتصر على محدودى المستوى العلمي بل تنتقل إلى هذه الفئة كذلك<sup>40</sup>، وهو ما يتيح لهذه المؤسسات يد عاملة قليلة التكلفة خاصة في إطار عقود ما قبل التشغيل وغيرها من الصيغ؛

- العمل لم يعد ضروريا للرجل فقط بل كذلك للمرأة، فتزايد عدد الإناث وارتفاع نسبة العنوسة وتحلي الأسر عن التزامها المادية اتجاه المرأة دفعها للعمل، وهو ما يساهم في رفع المستوى المعيشي للأسر ويزيد من الاستهلاك؛

- طبيعة ثقافة العمل لدى الفرد الجزائري المزدرية للأعمال الشاقة وتفضيل الأعمال المكتبية والسهلة؛

- تطور الثقافة الاستهلاكية للجزائري فلم يعد يتقبل أي منتج بل يبحث ويقارن خاصة مع وسائل الاتصال الحديثة<sup>41</sup>؛



إن البيئة العامة لقطاع المشروبات غير الكحولية في الجزائر تحمل لها بعض الفرص كاتساع السوق وجمتمع شباب ما يوفر وعاء استهلاكي كبير وعمالة غير مكلفة، كما تمثل لها بعض التهديدات كارتفاع معدل التضخم وتراجع قيمة الدينار الجزائري وغياب ثقافة العمل لدى الجزائري. بما يؤثر على ثقافتها التنظيمية.

## 2.2. تحليل البيئة الخارجية الخاصة لمؤسسة مامي للمشروبات: تتكون بيئة تنافس المؤسسة من القوى التالية:

أ. العملاء: وهم المستهلكون المستهدفون من طرف مؤسسة مامي، أي لمن تقدم منتجاتها، ويمكن تصنيفهم إلى:

- زبائن ولاية سطيف: حيث توجه الشركة منتجها بالدرجة الأولى لولاية سطيف بمختلف مناطقها سواء للمهنيين من مقاهي ومساحات تجارية أو لتجار الجملة والتجزئة؛

- الزبائن من مختلف مناطق الوطن حيث تركز على ولايات قسنطينة، باتنة، عنابة، تبسة، بجاية وأم البواقي من شرق البلاد، وعلى بسكرة، والوادي، وتقرت من الجنوب الشرقي، في الوسط تركز على ولايات بومرداس والجزائر والبلدية، في الغرب تركز على وهران، سيدي بلعباس وتلمسان، ومن الجنوب الكبير بشار وتندوف وتمنراست؛

- القيام بعمليات التصدير للخارج بالاعتماد على بعض مهنيي القطاع منذ سنة 2007 نحو فرنسا وبلجيكا وتونس وليبيا وبعض البلدان الإفريقية كالسنغال وبوركينا فاسو والنيجر ولكن بكميات محدودة لا تتجاوز 3% من رقم أعمالها.

والطلب على المشروبات غير الكحولية في الجزائر عرف تطورا كبيرا فانتقل من 19 لتر في السنة للفرد الواحد سنة 1995 إلى 33 لتر سنة 2005<sup>42</sup>، وقفز إلى 66 لتر سنة 2012 نتيجة تطور شبكات النقل والتوزيع عبر مختلف مناطق الوطن وتنوع العرض في مقابل تحسن مستوى معيشة المواطن الجزائري على مدى السنوات الماضية<sup>43</sup>، بينما تشير إحصائيات سنة 2016 أن معدل استهلاك الفرد الجزائري يتراوح ما بين 100 و110 لتر سنويا<sup>44</sup>، وهناك معطيات تبين أن هذا المستوى من الاستهلاك لن يعرف تغيرا كبيرا في المستقبل نظرا لتراجع مستوى معيشة السكان مع عودة الموجات التضخمية<sup>45</sup>، وظهور الدراسات التي تنادي بضرورة التقليل من استهلاك المشروبات الغازية والعصائر المصنعة لاحتوائها على كميات كبيرة من السكر والمضافات الغذائية والملونات التي تشكل خطرا على صحة المستهلكين، وهو ما يلقي بأعباء إضافية على هذا القطاع.

إن نشاط مؤسسة مامي في محيط تنافسي كما هو الشأن لقطاع المشروبات غير الكحولية يجعلها تعاني من ضغط العملاء الذين سيكونون أمام تشكيلة واسعة من المنتجات والعلامات وأمام أذواق مختلفة وأسعار مختلفة كذلك، خاصة خارج المعقل التاريخي لعلامتها، لوجود ارتباط كبير للجزائر بعلامة تجارية معينة تجعله يرفض أية علامة أخرى، مثلا نقاوس، مشروب رام، مشروبات رويبة، إلخ. ب. المنافسين الحاليين والمحتمل دخولهم للسوق: عرفت بداية الألفية الجديدة عدة حوافز لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية لتنويع الاقتصاد الجزائري. وعرف قطاع المشروبات غير الكحولية إنشاء عدد كبير منها، وبالتالي تنشيط المؤسسة المدروسة مع عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون منتجات مشابهة لمنتجاتها، بلغ عددها 1400 مؤسسة سنة 2005 ولكن الناشط منها فعليا لا يتعدى 400 مؤسسة، في سنة 2011 تم إحصاء 810 مؤسسة وانخفضت إلى 748 سنة 2012، وحسب إحصائيات سنة 2016 كان عددها 700 مؤسسة، 30% منها تسيطر على السوق والبقية حصصها السوقية ضعيفة جدا وبعضها يعمل في مواسم الذروة فقط<sup>46</sup>، ويعود سبب تراجع عددها إلى إفلاس المؤسسات الصغيرة وغلقتها وتشديد إجراءات منح تراخيص جديدة وتجميدها في قطاع بلغ حد الإشباع، حيث أن الداخل الجديد سيجد صعوبة كبيرة في اقتحام القطاع، بمعنى آخر أن القطاع ونظرا للمنافسة الكبيرة التي يشهدها قد كون حواجز أمام دخول منافسين جدد<sup>47</sup>، وهو ما يعني أن المؤسسات التي تنشط على مستواه مدعوة إلى التوسع وتطوير نفسها على حساب المؤسسات الموجودة من أجل كسب حصص سوقية جديدة.

أما عن إنتاج القطاع من المشروبات. بمختلف أنواعها فقد بينت نقابة منتجي المشروبات غير الكحولية أن القطاع أنتج سنة 2016 ما مقداره 4.8 مليار لتر، 2 مليار منها مشروبات غازية و600 مليون عصائر و1.5 مليار ماء معلب<sup>48</sup>، مقارنة بـ3.7 مليار لتر سنة 2012 منها 1.8 مليار مشروبات غازية و500 مليون عصائر و1.2 مليار ماء معلب والبقية عبارة عن مشروبات مختلفة<sup>49</sup>. ويغطي الإنتاج الوطني في هذه الشعبة 98% من الاستهلاك المحلي في حين يتم استيراد النسبة المتبقية. وتشكل هذه الشعبة نسبة هامة من الصادرات خارج المحروقات حيث بلغت سنة 2013 ما قيمته 45.41 مليون دينار وانخفضت سنة 2014 إلى 25.98 مليون دينار لتراجع سنة 2015 إلى 22.45 مليون دولار نتيجة الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات في عملية التصدير للخارج<sup>50</sup>. وكما أشرنا فإن عدد قليل من المؤسسات يسيطر على حصة سوقية كبيرة وهي حال المؤسسات المعروفة مثل: شركة كوكا كولا وبيبيسي، مؤسسة رويبة، نقاوس، افري... إلخ. أما مؤسسة مامي ورغم عدم وجود معلومات دقيقة عن حصتها السوقية، إلا أنه حسب تصريح لأحد مسؤوليها فإن حصتها السوقية تقدر بـ7%

من سوق المشروبات غير الكحولية في سوق يشهد منافسة حادة، كما يعرف تواجد منافسين غير شرعيين يقلدون المنتجات أو يعرضون منتجات مغشوشة تؤثر على صحة المواطنين<sup>51</sup>.

أما المنافسين المحتمل دخولهم للصناعة مستقبلا فعددهم سيكون قليلا لكثرة المتدخلين وتغطية الاستهلاك المحلي ووجود فائض للتصدير، كما أن وضعها تحت مجهر السلطات الوصية لتطهير السوق من المنتجين الموازيين وفرض شروط صارمة للنظافة كلها عوامل تجعل من إنشاء مؤسسة جديدة في هذا القطاع غير مجد اقتصاديا<sup>52</sup>.

ت. مقدمو المنتجات البديلة: المشروبات غير الكحولية من العادات التي اكتسبها الفرد الجزائري على مر السنين، حيث لا غنى عنها لأي أسرة مهما كان مستواها المعيشي، وهي مرتبطة في أذهان الكثيرين بالفرح والاحتفال، فيتزايد الطلب عليها خلال فصل الصيف والمناسبات العائلية وشهر رمضان، وبدائلها في المائدة الجزائرية قليلة لارتفاع أسعار الفواكه في السنوات الأخيرة ما جعل الأسرة الجزائرية تعوضها بالمشروبات المختلفة. وظهور الدراسات المنادية بخطورة بعض محتوياتها على صحة المستهلك، يجعل منتجات أخرى كالحليب ومشتقاته والحلويات والشاي والعصائر الطبيعية بدائل لها، غير أن ارتفاع أسعارها يجد من الطلب عليها، ما يعني أن مقدمو المنتجات البديلة في هذا القطاع قليلون والمستهلك الجزائري لن يتنازل عن استهلاكها ويطلب بتخفيض محتوياتها من السكر والمواد الضارة.

ث. القوة التفاوضية للموردين: مدخلات قطاع المشروبات غير الكحولية في الجزائر أغلبها مستورد، وبالتالي فإن القوة التفاوضية لمؤسسات هذا القطاع ستكون ضعيفة أمام الموردين الأجانب لأنهم سيشترون بكميات قليلة وهو ما يزيد من تكاليفهم، وحسب قانون المالية لسنة 2018 فقد تم منع استيراد عدد من المواد التي تدخل في صناعتها كالمضافات والعطور الغذائية وهو ما سيضع هذه المؤسسات تحت رحمة المتعاملين الوطنيين الذين سيزيد عليهم الطلب ويلجئون لرفع الأسعار ما سينعكس على الصناعة ككل.

ج. الحكومة والتشريعات الخاصة بقطاع المشروبات غير الكحولية: بعد عدة سنوات من الفوضى التي ميزت القطاع فإن الحكومة الجزائرية واستجابة لضغط جمعيات حماية المستهلك، ومنظمة الصحة العالمية فقد اتجهت نحو فرض شروط صارمة على القطاع. منها المرسوم التنفسي رقم 17-140 المؤرخ في 14 رجب 1438 الموافق 11 أبريل 2017، المحدد لشروط النظافة والنظافة الصحية أثناء وضع المواد الغذائية للاستهلاك البشري الصادر في الجريدة الرسمية رقم 24 الصادرة في 15 أبريل سنة 2017. والقرار المؤرخ في 17 صفر 1438 الموافق 17 نوفمبر 2016 يجعل منهج معايرة النترت في المياه بتقنية مطياف الامتصاص الجزئي إجباريا الصادر في الجريدة الرسمية رقم 10 الصادرة في 15 فيفري 2017. وغيرها من القوانين<sup>53</sup>، ومن ناحية أخرى تقدم الحكومة الجزائرية الدعم والمساندة لمثل هذه المؤسسات من خلال الهيئات المتعددة التي تقدم الدعم المالي لها، كالوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (ANDI) ... الخ. وإطلاق برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد استفادت مؤسسة مامي من برنامج التأهيل ما مكنتها من اكتشاف نقاط قوتها وضعفها لتحسين وضعيتها في سوق تنافسي، خاصة في مجال التسويق والاتصال حيث قام خبراء أجانب بإجراء دراسة استقصائية مست العديد من مناطق انتشار المنتج في شرق البلاد وجنوب شرقها وتوصلت إلى وجود طلب حقيقي على منتجاتها خاصة المعبئة في قارورات بلاستيكية<sup>54</sup>.

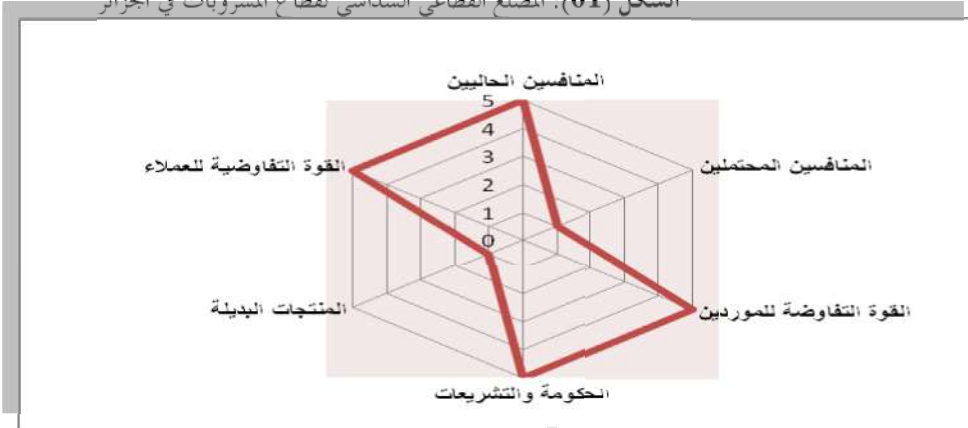
خلاصة القول أن مؤسسة مامي للمشروبات تنشط في بيئة تنافسية صعبة نتيجة كثرة المتدخلين وانخفاض قدرتها التفاوضية تجاه الموردين وخضوعها لضغط العملاء، غير أن زيادة الطلب على المشروبات غير الكحولية، واهتمام الحكومة بتنظيم القطاع من المنتجين الموازيين وتقنينها سوف يفتح مجال المنافسة الشريفة في هذه الصناعة. ويمكن تمثيل البيئة التنافسية لمؤسسة مامي بالمضلع القطاعي السداسي، وهي أداة يتم استخدامها للتعرف على طبيعة البيئة التنافسية للمؤسسة في قطاعها، حيث يتم أخذ القوى الخمس لبورتر بالإضافة إلى الحكومة والتشريعات ويعطى لكل منها قيمة تتراوح ما بين 0 و5، حيث يشير الصفر إلى ضعف القوة المعنية بينما يشير 5 إلى قوة القوة المعنية<sup>55</sup>، ويمكن تلخيص ما تم التوصل إليه حول البيئة التنافسية لمؤسسة مامي في الجدول التالي:

الجدول (03): تقييم عناصر البيئة التنافسية لمؤسسة مامي في قطاع المشروبات غير الكحولية في الجزائر

القوى	الشدة	التقييم
المنافسين الحاليين	عدد كبير من المؤسسات مع سيطرة عدد محدود منها على السوق	05
المنافسين المحتملين	احتمال دخول مؤسسات جديدة للقطاع قليلة جدا	01
القوة التفاوضية للموردين	قوة تفاوضية كبيرة للموردين مقابل المؤسسات	05
الحكومة والتشريعات	تشريعات كثيرة تتحكم فيه لإرتباطه بصحة المستهلك	05
المنتجات البديلة	عدد قليل من المنتجات البديلة	01
القوة التفاوضية للعملاء	قوة تفاوضية كبيرة للعملاء لوجود عرض كبير ومتنوع	05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة مامي للمشروبات

الشكل (01): المضع القطاعي السداسي لقطاع المشروبات في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول 03

من خلال الشكل نلاحظ أن قطاع المشروبات غير الكحولية في الجزائر يواجه عدد كبير من المنافسين وقوة تفاوضية كبيرة للعملاء والموردين والعديد من التشريعات الحكومية والضرائب مما يجعل بيئته التنافسية صعبة، ولكن من ناحية أخرى فهذا القطاع يتميز بقلّة المنتجات البديلة وقلّة عدد الداخلين المحتملين لهذه الصناعة، وهو ما يخفف عنهم من وطأة المنافسة من هذا الجانب، ويعطيهم هامش حركة أكبر في المستقبل.

**3.2. دراسة البيئة الداخلية لمؤسسة مامي:** كغيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتميز مؤسسة مامي بنقاط ضعف فيها كما توصلت إليه بعض الدراسات وهي<sup>56</sup>:

- مشاكل محاسبة التكاليف والتي تمكنها من تحديد تكاليف منتجها بدقة إذ أن هذا القسم لم يتم إنشاؤه إلا مؤخرا<sup>57</sup>؛
- ندرة العمالة المدربة في مجال اختصاص المؤسسة وإن وجدت فهي تتميز بطابع عدم الاستقرار والتنقل من مؤسسة لأخرى بحثا عن المزايا من جهة أو لممارسة أعمال حرة أخرى؛
- مشاكل التمويل المختلفة خاصة في مجال الحصول على القروض البنكية؛
- مشكل العقار الصناعي الذي يورقها والذي حال دون توسعها؛
- ضعف رأس المال الخاص والذي لا يتجاوز 910 مليون دينار جزائري، ما يعنى اعتمادها على موارد مالية مقترضة ما يلقي عليها أعباء مالية كبيرة خاصة مع انعدام طرق أخرى للتمويل كالبورصة؛

ورغم هذه النقائص فالمؤسسة تحمل عدة إيجابيات أهمها تحولها إلى شركة أسهم منذ سنة 2003 وهو ما ساهم في الفصل بين الملكية والإدارة ورفع من كفاءة تسييرها، كما أن تجربتها الطويلة في مجال صنع المشروبات أكسبتها خبرة كبيرة في هذا المجال مقارنة بمنافسيها، وملاكها يتميزون بروح المقاولة والصبر وعدم التسرع والجري وراء الربح السريع، لأن أي نشاط يحتاج إلى مدة زمنية معينة ليعطي ثماره الإيجابية فالمقاولة تتطلب المخاطرة، وهو الشيء الذي جعلهم يملكون النفس الطويل للاستمرار في السوق منذ سنة 1937م.

**3.III- خصائص الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسة مامي للمشروبات:** الإستراتيجية التنافسية لم تعد خيارا للمؤسسات التي تنشط في قطاع المشروبات غير الكحولية في الجزائر مهما كان حجمها ونشاطها، بل حتمية في ظل سوق تنافسي، وبعملاء اتسع أفقهم وتعددت خياراتهم. ولم تعد الطرق التقليدية لعرض المنتج أو تسويقه هي السائدة، بل أصبحت الانترنت وما تحمله من وسائل الترويج الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي أكبر رقيب على العارضين. في ظل هذه المعطيات فإن إدراك مؤسسة مامي للمشروبات لأهمية الإستراتيجية التنافسية يعتبر من العناصر المهمة لاستمرارها في السوق، ووفقا للمعلومات المتوفرة عن مؤسسة مامي يمكن رسم ملامح إستراتيجيتها التنافسية في:

- تغيير شكلها التنظيمي: من أسباب استمرار مؤسسة مامي في السوق هو تغييرها لشكلها القانوني من شركة عائلية إلى شركة تضامن ثم إلى شركة ذات أسهم سنة 2003 من أجل الفصل بين الإدارة والملكية والاستفادة من الخبرات الإدارية الحديثة بعيدا عن الخلافات العائلية<sup>58</sup>، وبالتالي استفادت من المتغيرات التنظيمية في ضمان استمرارها؛

- التركيز على منطقة جغرافية معينة لفترة زمنية طويلة، فتاريخيا علامة مامي مرتبطة بولاية سطيف حتى أنه يعتبر تقليدا خاصا بالمجتمع في هذه الولاية، وهو ما مكنها من الاستمرار والنمو في ظل محدودية مواردها المالية في بداياتها الأولى، غير أنها حاليا توسع دائرة توزيعها تماشيا والإمكانيات التي تملكها؛

- التركيز على الطبقة المتوسطة من المستهلكين وتوجه إليهم منتجات مختلفة وبأسعار تنافسية، فمثلا قارورة 2 لتر من الصودا سعرها الابتدائي ما بين 60 و70 دينار مقابل 120 دينار لنفس القارورة من علامة كوكا كولا أو بيبسي<sup>59</sup>، وتطبيق هذه الأسعار ناتج عن محاولة تدنيه تكاليفها بعدة طرق أهمها الاعتماد على شبكة توزيع خاصة بما متكونة من أكثر من 50 شاحنة وأكثر من مائة مستودع للتخزين منتشرة في مناطق جغرافية مختلفة<sup>60</sup>، علما أن المؤسسة وكغيرها من المؤسسات تستعمل السكر الذي يحدد سعره في الأسواق الدولية وهو ما أدى إلى ارتفاع أسعار المشروبات غير الكحولية بارتفاع أسعاره في السنوات الأخيرة<sup>61</sup>؛

- تنوع نشاطها: رغم أن المؤسسة في أصلها كانت لإنتاج المشروبات الغازية إلا، أنها لم تقتصر على هذا المجال بل اقتحمت عالم المشروبات المنكهة منذ نهاية سنة 2001. في سنة 2010 أصبحت تنتج عصير الفواكه كما أنشئت فندق على مستوى مدينة سطيف هو فندق المنتزه، وهذا التنوع كفيل بتغطية المخاطر التي قد تتعرض لها في نشاط المشروبات، إضافة إلى القيام بالتصدير لبعض الدول وهو ما يساعدها على تنوع مداخيلها؛

- تنوع منتجاتها: حيث تقدم المؤسسة حاليا تشكيلة متنوعة من المشروبات الغازية وغير الغازية معبئة في قارورات بلاستيكية وزجاجية من مختلف الأحجام والأذواق، وفي نفس الوقت تحافظ على جودة منتجاتها من خلال اقتناء أفضل المدخلات، وتحافظ على قواعد الصحة وسلامة المستهلك بإنشاء مخبر لمراقبة النوعية داخل المصنع للتقليل من التكاليف والانتظار، حيث تأخذ عينات من كل سلسلة إنتاج للتأكد من مطابقتها للمقاييس؛

- التركيز على الابتكار من خلال إدخال تحسينات على منتجاتها من حين لآخر تماشيا مع ظروف السوق، وتكوين لجنة للإستراتيجية مهمتها البحث في كيفية تطوير منتجات المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية<sup>62</sup>.

ومن خلال هذه الإستراتيجيات التنافسية المتبعة فإن مؤسسة مامي للمشروبات تعمل على المحافظة على حصتها السوقية في سوق تنافسي حتى ولو كانت محدودة كما أنها تحقق رقم أعمال هام تجاوز 1 مليار دج سنة 2016، مع استمرار التصدير للعالم الخارجي ولو بكميات صغيرة، واستمرار المؤسسة في استثماراتها بإقامة مصنع جديد بالمنطقة الصناعية سطيف وهو ما يمكنها من الانتقال من مؤسسة محلية إلى مؤسسة وطنية تتنافس على مستوى جميع القطاعات السوقية بعدما كانت تركز على بعضها فقط.

#### IV الخلاصة

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عالم اليوم متنفسا للكثير من الدول لمحاربة الفقر ورفع المستوى المعيشي لسكانها، غير أنها تواجه مشكل عدم استمرارية نشاطها لعوامل عدة لقيت نصيبها من البحث والدراسة، إلا أن جانب الإستراتيجية التنافسية لم يلق الاهتمام الكافي من طرف الباحثين، وعليه جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على هذا الجانب بالتركيز على دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسة المتوسطة الحجم بحسب رقم أعمالها لسنة 2016 استطاعت أن تستمر في السوق منذ عشرات السنين حيث تحولت من مجرد مشغل تقليدي لصنع المشروبات الغازية في ثلاثينيات القرن الماضي إلى مؤسسة هامة في قطاعها رغم وجودها في بيئة تنافسية صعبة وذلك ناتج عن إدراكها لخطورة المنافسة على تواجدها ما جعلها في بحث دائم عن إستراتيجيات لمواجهة، فاعتمدت على عدة إستراتيجيات منها التركيز على منطقة جغرافية معينة ومنتج معين في بداية نشاطها مع العمل على تخفيض التكاليف للبيع بسعر منخفض مقارنة مع منافسيها وهو ما مكنها من اكتساب شهرة هامة على مستوى ولاية سطيف، وبعدها توجهت للسوق الوطنية محاولة توسيع نشاطها والتصدير للخارج مع تنوع نشاطها ومنتجاتها بالتدرج، وهو ما جعل المؤسسة في نمو مستمر بخطى ثابتة، وعليه نصل لتأكيد فرضيات الدراسة:

- أدركت مؤسسة مامي خطورة المنافسة على تواجدها ما جعلها في بحث دائم عن إستراتيجيات تنافسية لمواجهة؛

- تعتمد مؤسسة مامي على عدة إستراتيجيات تنافسية أهمها التركيز الجغرافي وتخفيض التكاليف وتنوع النشاط.

#### 1.4. النتائج: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر قطاع المشروبات غير الكحولية في الجزائر مثلا حيا عن القطاعات التي تعرف منافسة حادة؛

- تنشط مؤسسة مامي في بيئة عامة تتيح لها بعض الفرص كاتساع السوق ومجتمع شاب ما يوفر وعاء استهلاكي كبير وعمالة غير مكلفة، كما تمثل لها بعض التهديدات كارتفاع معدل التضخم وتراجع قيمة الدينار الجزائري وغياب ثقافة العمل لدى الفرد الجزائري؛

- البيئة التنافسية لمؤسسة مامي صعبة نتيجة كثرة المتدخلين وانخفاض قدرتها التفاوضية تجاه الموردين وخضوعها لضغط العملاء غير أن زيادة الطلب على المشروبات غير الكحولية واهتمام الحكومة بتنظيم القطاع من المنتجين الموازين وتقنياتها سوف يفتح مجال المنافسة الشريفة في هذه الصناعة؛

- تعاني مؤسسة مامي للمشروبات من عدة نقاط ضعف أهمها تخلف الممارسات المحاسبية ونقص اليد العاملة المؤهلة، غير أنها لديها أوجه قوة تتمثل في الخبرة والتجربة التي اكتسبتها في مجال صناعة المشروبات وتحلي ملاكها بالصبر وروح المكافحة ما يمكنهم من تطويرها من فترة لآخرى؛  
- أدركت مؤسسة مامي خطورة المنافسة في قطاعها وهو ما دفعها لتطبيق استراتيجيات تنافسية عدة كالتركيز الجغرافي والتركيز على منتج وتخفيض التكاليف للبيع بسعر منخفض وتنويع النشاط والمنتجات.

#### 2.4. التوصيات: نختتم دراستنا هذه بتقديم التوصيات التالية لمؤسسة مامي للمشروبات:

- ضرورة تركيز المؤسسة على قطاع سوقي أو ما يسمى بإستراتيجية التركيز بناء على نقاط القوة التي تملكها بما يمكنها من اغتنام فرصه؛
- تنويع المؤسسة لمنتجاتها خاصة المشروبات الرياضية ومشروبات الطاقة وغيرها من المنتجات المبتكرة؛
- الاهتمام بمحاسبة التكاليف لوضع أسعار مدروسة تحقق لها هامش ربح يمكنها من التوسع مستقبلا؛
- تنويع نشاطاتها لمجالات قريبة من نشاطها الرئيسي حتى يمكنها من خلق مجمع متكامل؛
- الحرص على جودة منتجاتها واحترام قواعد النظافة والصحة المفروضة على القطاع حتى لا تفقد حصتها السوقية؛
- القيام بدراسات سوقية عن أذواق وتفضيلات المستهلكين حتى تنتقل المؤسسة إلى إنتاج ما يحتاجه المستهلكين؛
- التركيز على تصدير منتجاتها للبلدان التي لديها عنها معلومات عن عاداتها الاستهلاكية حتى لا تتعرض لخسائر؛
- اللجوء إلى استراتيجيات غير تنافسية كالتعاون والتحالف مع مؤسسات القطاع المحلية والوطنية.

#### - الإحالات والمراجع:

<sup>1</sup> - Donna Kelley, Slavica Singer and Mike Herrington (2019/2018), **Global Entrepreneurship Monitor, Global Report.**

<sup>2</sup> - Ibid, pp.326-333.

<sup>3</sup> - M. Mohd Rosli(January 2012), **Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation**, American International Journal of Contemporary Research Vol. 2 No. 1, pp.93-105.

<sup>4</sup> -Daniel Kitonga Kimatu. Okibo Walter Bichanga(October 2014 - March 2015), **Competitive Strategies and the Non Financial Performance of Micro Enterprises in Kenya (A Survey of Industrial Knitting Micro Enterprises in Kiambu County)**, International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 2, Issue 2, pp. 160-186.

<sup>5</sup> - Patrick Chadamoyo, Emmanuel Dumbu(2012), **Competitive strategy and business environment influencing performance of Small and Medium Enterprises in the Manufacturing sector: The case study of manufacturing firms in Mucheke light industry**, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.10, pp. 28-35.

<sup>6</sup> - إيمان غرزولي(2009/2010)، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف.

<sup>7</sup> -Ouassila Lamani , Foued Cheriet(2011), **Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie: Cas de NCA**, Les Cahiers du CREAD n°96, pp. 107-135.

<sup>8</sup> - Marc Ingham(1995), **management stratégique et compétitivité**, De Boeck université, p.123.

<sup>9</sup> -Adrian Haberberg, Rieple Alison(2008), **strategic management: theory and Application**, Oxford University Press, p. 174.

<sup>10</sup> -Farhad Analoui, Azhdar Karami(2003), **strategic management in small and medium enterprise**, Thomson, p. 132.

<sup>11</sup> - Micheal. A. Hitt, R. Duane Irland, Robert. E. Hoskisson(2009), **strategic management- concepts, and cases: competitiveness and globalisation**, 8<sup>th</sup> edition, South- Western, p. 106.

<sup>12</sup> -Adrian Haberberg, Rieple Alison(2008), **strategic management: theory and Application**, Oxford University Press, p.170.

<sup>13</sup> -David Campbell, George Stonehouse, Bill Houston(2002), **business strategy: an introduction**, Second edition, Butterworth- Heinemann, p. 165.

- <sup>14</sup> - Michael A et al., op.Cit, p. 113.
- <sup>15</sup> -David et al., op. Cit, p. 166.
- <sup>16</sup> - Sebastian Raisch(2004), **Dynamic strategic analysis: demystifying simple success strategies**, Dissertation Universitat Genf, pp. 57-59.
- <sup>17</sup>-Jordi Gual i Sole, Joan E. Ricart i Costa(2001), **Strategy, organization and the changing nature of work**. Edward Elgar Publishing, pp. 59-60.
- <sup>18</sup> - Jay Barney(1991), **firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of management, Vol. 17, No1, p.101.
- <sup>19</sup> - Anders Drejer(2000), **organisational learning and competence development**, The learning organization, Vol. 7, No4, p.208.
- <sup>20</sup> - Margaret A, Peteraf, the cornerstones of competitive advantage: a resource- based view. strategic management Journal, Vol. 14, 1993, pp.180-186.
- <sup>21</sup> - Robert, M Grant(1991), **the resource- based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation**, California Management Review ; Spring, pp. 3-33.
- <sup>22</sup> -Tobias, Pommerening(2010), **Strategic Changes for Business Models in the German Retail Banking Industry in the post financial crisis era**, Auflage, pp.26-27.
- <sup>23</sup> - Enders, Andreas(2004), **management competence: resource- based management and plant performance**, Physica- Verlag Heidelberg, p.17.
- <sup>24</sup> - Ross, Brennan, Louise, Canning& Mc Dowell(2007), **business- to- business marketing**, SAGE publications Ltd, p.101.
- <sup>25</sup> - Antonios Michail(2011), **An investigation of the relationship between value chain activities and generic strategies in small and medium-sized enterprises in UK manufacturing**, German National Library, p.3-4.
- <sup>26</sup> - Kiril Todorov, David Smallbone(2014), **Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises**, IGI Global, p.8.
- <sup>27</sup> - Farhad Analoui,Azhdar Karami(2003), **Strategic Management in Small and Medium Enterprises**, Thomson, pp.2-9.
- <sup>28</sup> - Ibid, p.09.
- <sup>29</sup> - Idem.
- <sup>30</sup> - Uchegbulam, Princess, Akinyele, Samuel, Ibidunni, Ayodotun(2015), **Competitive Strategy and Performance of Selected SMEs in Nigeria**, International Conference on African Development Issues (CIJ-ICA DI) , Social and Economic Models for Development Track, p.328
- <sup>31</sup> - رزيق كمال وعوالي بلال(14- 15 نوفمبر 2016)، بين المعوقات والتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة: الواقع والرهانات، جامعة حسينية بن بوعلي الجزائر، ص.11.
- <sup>32</sup> - Ministère de l'Industrie et des Mines (novembre 2018), Bulletin d'information Statistique, N°33, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, p.7-8.
- <sup>33</sup> -Agroligne, Mars – Juin 2017, p.5.
- <sup>34</sup> -Meziane Zoubida(2011), **évaluation de la situation de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie, diagnostique de qualite**, mémoire de magister en science Agronomique, Ecole supérieure Agronomique El –Harrach, pp.23-25.
- <sup>35</sup> -[http://www.boisson-sans-alcool.com/marques\\_jus-fruit-algerie.html](http://www.boisson-sans-alcool.com/marques_jus-fruit-algerie.html)
- <sup>36</sup> - عبد الرحمن سالمي(2018)، جمعية منتجي المشروبات راسلت الحكومة للتراجع عن قرار الزيادات في الضرائب، <https://www.ennaharonline.com/> يوم 2018/04/04 الساعة 22.39.
- <sup>37</sup> - هيشور محمد لين(2016/2017)، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية المؤسسة صرموك ومامي للمشروبات الغازية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة سطيف، ص.248.
- <sup>38</sup> -<http://www.spamami.com/index.php/posts/view/47>

- <sup>39</sup> - مرمي مراد(2010/2009)، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة **CHIALI PROFIPLAST**. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف.
- <sup>40</sup> - بيبي وليد(أفريل 2016)، خرجو الجامعات الجزائرية (عمال المعرفة) بين وهم العمل وهاجس البطالة الذكية، مجلة الإنسان والمجال، العدد 03، عدد خاص، المركز الجامعي البيض، ص ص. 61-89.
- <sup>41</sup> - إيدير عبد الرزاق(2013)، دراسة سلوك المستهلك الجزائري: دراسة تحليلية نقدية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة.
- <sup>42</sup> -Mohammed KACI, Abdenour ABTROUN(Juin 2013), **filière boissons en Algérie 2012**, PMEII, Alger, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, p.112.
- <sup>43</sup> -Nassima Benarab (1er au 15 juillet 2014), **Filière de Jus de fruits et boissons gazeuses La petite bulle fragile**, L'éco n°92, p.36.
- <sup>44</sup> - جريدة البلاد(الأربعاء 29 مارس 2017 الموافق 01 رجب 1438هـ)، العدد 5278.
- <sup>45</sup> -Nassima Benarab(1-15 juillet 2014), **Filière de Jus de fruits et boissons gazeuses La petite bulle fragile**, L'éco n°92, p.37
- <sup>46</sup> -Agroligne, op.cit.p.11.
- <sup>47</sup> -Mohammed KACI, Abdenour ABTROUN, op.cit.p.110.
- <sup>48</sup> -<http://m.algerie360.com/selon-lassociation-des-producteurs-algriens-de-boissons-lalgrie-commercialise-48-milliards-de-litres-de-boissons-non-alcoolises/04/04/2018/15.0>
- <sup>49</sup> -Samira Bourbia(1-15 juillet 2014), **Filière de Jus de fruits et boissons gazeuses La petite bulle fragile**, L'éco n°92, p.38
- <sup>50</sup> -ONS(2016), **Algérie en quelques chiffres**, résultats 2013-2015, p.60.
- <sup>51</sup> -Ferrah Menad(2018), **MAMI : Au cœur d'une usine algérienne de production de boissons gazeuses et de jus algériens**, <http://www.dknews-dz.com/article/56292-mami-au-coeur-dune-usine-algerienne-de-production-de-boissons-gazeuses-et-de-jus-algeriens.html> 04/04/2018/10.19
- <sup>52</sup> -Revue de press, Lundi 1 Juin 2016, **FCE**, pp.21-24.
- <sup>53</sup> -<https://apab-algerie.org>
- <sup>54</sup> - سمية بروبي(2010/2011)، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.246.
- <sup>55</sup> -Benoît Demil,Xavier Lecocq,Vanessa Warnier(2013), **Stratégie et Business Models**, Pearson, p.73.
- <sup>56</sup> - سليمة غدير أحمد(2011)، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية لبرنامج ميذا، مجلة الباحث، ع 9، ص ص. 129-142.
- <sup>57</sup> - هيشور محمد مين، مرجع سابق، ص.255.
- <sup>58</sup> - سمية بروبي، مرجع سابق، ص.221.
- <sup>59</sup> -Ryadh Benlahrech(2018), **Algérie : le low cost apporte gros à Mami Boissons** <http://www.jeuneafrique.com/18034/economie/alg-rie-le-low-cost-apporte-gros-mami-boissons/> 04/04/2018 /10.42.
- <sup>60</sup> -<http://www.spamami.com/index.php/posts/view/40>, 05/04/2018 /11.20.
- <sup>61</sup> - محمد حمر العين(2010/2011)، ترشيد الاختيارات الجبائية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص.121.
- <sup>62</sup> - نفس المرجع.

### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

برحيطر رقية (2020)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدي بناء إستراتيجية تنافسية في محيط متغير كأسلوب لاستدامتها دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات ، مجلة المؤسسة، المجلد 09(العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 67-82.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري -** منع الاشقاق **4.0** دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري -** منع الاشقاق **4.0** دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

**Entreprise Review** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0).