

## الإستراتيجيات التنافسية بين منطقي الإبداع والتقليد:

### دراسة حالة قطاع الإلكترونيك

Competitive strategies between the logic of innovation and imitation:

The electronic sector case study

Les Stratégies concurrentielles entre la logique de l'innovation et de

l'imitation: Étude de cas du secteur électronique

الطالب / رضوان خليفاتي \* & أ. د. / مباركة سواكري \*\*

تاريخ قبول النشر: 2020-12-07

تاريخ استلام المقال: 2020-01-11

#### **Abstract:**

The topic of competitive strategies has defined two approaches about a competitive advantage: approach to adaptation and approach of transformation in the environment. In reality, the dominant companies adopt the logic of innovation, while the dominated companies have opted the logic of imitation. The following paper aims to clarify this by analyzing the companies of the electronic sector in Algeria.

**Key words:** Imitation, Innovation, Competitive strategies, Electronics Industry in Algeria.

\* طالب دكتوراه ل.م.د. - جامعة الجزائر 3

(المؤلف المرسل) [khelifati.redouane@univ-alger3.dz](mailto:khelifati.redouane@univ-alger3.dz)

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

\*\* أستاذة التعليم العالي - جامعة الجزائر 3

[souakri.mebarka@univ-alger3.dz](mailto:souakri.mebarka@univ-alger3.dz)

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

## **Abstract:**

Le thème des stratégies concurrentielles a défini deux approches pour expliquer aux entreprises comment obtenir un avantage concurrentiel : l'approche d'adaptation et du positionnement et l'approche du changement et de la transformation de l'environnement. En effet, les entreprises dominantes dans leur secteur s'appuient sur une logique d'initiative et d'innovation, tandis que les entreprises dominées choisissent la logique du suiveur et de l'imitation. Le but de cet article est de clarifier ce point en analysant les entreprises du secteur électronique en Algérie.

**Mots clés:** Imitation, Innovation, Stratégies concurrentielles, Industrie électronique en Algérie.

## **ملخص:**

عرف موضوع الإستراتيجيات التنافسية مقاربتان أساسيتان لتفسير كيفية تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات: مقارنة التكيف والتموضع ومقاربة التغير والتحول في البيئة. في الواقع، تعتمد المؤسسات المسيطرة على القطاع منطق المبادرة والإبداع، بينما اختارت المؤسسات المسيطر عليها منطق التابع والتقليد. تهدف الورقة التالية توضيح ذلك من خلال تحليل مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** التقليد، الإبداع، الإستراتيجيات التنافسية، صناعة الإلكترونيات في الجزائر.

## مخطط المقال:

### مقدمة

- 1) المقاربات النظرية للإستراتيجيات التنافسية
  - 1-1) الإستراتيجيات التنافسية المبنية على التقليد
  - 1-2) الإستراتيجيات التنافسية المبنية على الإبداع
  - 2) المؤسسات الجزائرية في قطاع الإلكترونيك بين الإبداع والتقليد
  - 1-2) تقديم قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر
  - 2-2) الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسات قطاع الإلكترونيك
- خاتمة

## مقدمة:

تميزت الإستراتيجيات التنافسية بمنطقتين مختلفتين، تعتمد المؤسسات المسيطرة والمبادرة على منطق الإبداع، بينما اختارت المؤسسات المسيطر عليها والتابعة منطق التقليد، فسر ذلك من خلال مقاربات نظرية وتطبيقية مختلفة والتي عرفت نقاشا وجدالا.

وانطلاقا من ذلك يمكن أن نطرح الإشكالية التالية: ما هي المفارقات بين مقاربات الإستراتيجيات التنافسية من خلال منطقي الإبداع والتقليد؟

## 1) المقاربات النظرية للإستراتيجيات التنافسية:

تتجه الاقتصاديات منذ سنوات التسعينيات من القرن الماضي إلى الارتكاز على المعرفة من خلال مجتمعاتها، حسب Peter DRUCKER في 1969، تستند المعرفة من خلال إدارة عملياتها فيما يخص المعرفة الجديدة على الإبداع خاصة، تتفق مقاربات الإبداع على أنه، سيرورة وليس نتيجة، تمر هذه السيرورة عبر وظيفة "البحث والتطوير"<sup>1</sup>، حيث أن يعتبر البحث والتطوير هو أول رافعة للإبداع، التي تساهم في خلق ديناميكية في قطاع الصناعة<sup>2</sup>. وبالتالي، تحقيق النمو الاقتصادي المرغوب<sup>3</sup>. في هذا السياق، لقد كان FREEMAN<sup>4</sup> أول من سلط الضوء على البعد المنهجي للإبداع، والذي يشير إلى دور التفاعلات بين مختلف مكونات القطاع في تطوير طرق جديدة لإنتاج ونشر المعرفة وبالتالي تعزيز الإبداع، تجسدت هذه التفاعلات في كل من مؤسسات القطاعين العام والخاص التي تساهم في إنتاج ونشر المعرفة، والتي يجب أن يكون لها دور محرك في النمو الاقتصادي في اقتصاديات حديثة قائمة على الاستباق وتشجيع الإبداع<sup>5</sup>.

## 1-1) الإستراتيجيات التنافسية المبنية على التقليد:

لم تتوقف منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي المقاربات الإستراتيجية التنافسية عن تقديم العديد من الأفكار النظرية والتطبيقية في الميدان الإستراتيجي لمواجهة البيئة المعقدة والمتحركة، فقد ركزت الأفكار التي ظهرت والخاصة بعملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على مبدئي التكيف والتموضع، من خلال البحث عن وضعية معينة والسيطرة على القطاع والمحافظة عليها، حيث تخضع صياغة الإستراتيجية لتحليل بيئي يجعل من المؤسسة مستجيبة سلبية له، لا تملك أي قدرة على التأثير والتغير فيه، بل تبحث عن المركز المسيطر للتموضع، انطلقت هذه المقاربة من خلال أعمال PORTER حول التفكير عن التميز التنافسي، حيث تمثل هذه الأخيرة ذروة خلاصات الأعمال لإستراتيجيات التنافسية<sup>6</sup>. لقد عرفت سنوات التسعينيات من القرن الماضي أشكال جديدة للمنافسة في عدة صناعات، أدت هذه الآليات الجديدة إلى تولد بيئة جديدة تدعى حسب DAVENI المنافسة المفرطة<sup>7</sup>. جعلت المؤسسات المسيطر عليها تبتعد عن مبادئ السلوك الإستراتيجي حسب المقاربات السابقة المبنية على مبدأ التكيف والتموضع، وتوصلت تلك المؤسسات من القيام بالتحويلات الممكنة لقواعد اللعبة في القطاع، وإيجاد سبل جديدة لمواجهة البيئة وحتى التغيير فيها، مما سمح ذلك بإيجاد حدوداً في الوقت الراهن لمقاربة التكيف والتموضع، فسرت مقاربة الموارد والكفاءات والقدرات من خلال أعمال PRAHALAD<sup>8</sup>، HAMEL،

BARNEY<sup>9</sup>، TEECE<sup>10</sup> & Pisano<sup>10</sup>. وبقي الجدول قائما بين المقاربتين إلى الوقت الحالي.

يعتبر PORTER من خلال المساهمات المقدمة في مجالي التميز التنافسي كأحد ألمع بناء المناجمنت الإستراتيجي بشكل عام والإستراتيجية التنافسية بشكل خاص المرتبطة لمقاربة التموضع<sup>11</sup>،<sup>11</sup>، فاستمد PORTER أفكاره من الاقتصاد الصناعي وحاول تطبيق النتائج المستخلصة من ذلك الميدان في مجال إستراتيجية المؤسسة<sup>12</sup>، ركزت الأفكار التي ظهرت في بداية سنوات الثمانينات من القرن العشرين من خلال مقاربة الإستراتيجيات التنافسية المبنية على مبدأ التكيف والتموضع الذي يعتبر ANSOFF الأول في وضع أسسه العلمية في مجال الإستراتيجية، يعتمد هذا المبدأ على تحقيق مبدآن أساسيان وهما METAIS & SAIAS<sup>13</sup>:

✍ إن الضمان الحقيقي للمؤسسة للبقاء في بيئتها هو قدرتها على التكيف معها؛  
✍ إن تحقيق النجاح للمؤسسة يفرض عليها الحصول على تميز تنافسي ثم المحافظة عليه.

على الرغم من "أن Porterisme أصبح شيئا فشيئا نظرية بسيطة"<sup>14</sup>، إلا أن التركيب الفكري لـ PORTER أعطى نموذجا لمقاربة إستراتيجية تعتمد التفاعل بين نتائج التحليل التنافسي وسلسلة القيمة من تحديد الاختيارات الممكنة للمؤسسة التي يحصرها PORTER في ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية للحصول على تميز تنافسي، دعمت أعمال PORTER بنموذج آخر قدم من طرف FAULKNER & BOWMAN وهو نموذج الساعة الإستراتيجية حيث يعتمد النقاش في بناء التميز التنافسي وتحديد الإستراتيجيات التنافسية على مؤشري السعر والقيمة المدركة<sup>15</sup>.

تميزت هذه الفترة بتحديد مجموعتين من المؤسسات، المؤسسات المسيطرة والمؤسسات المسيطر عليها، ومنطق البيئة يركز على ما تفرضه المؤسسات المسيطرة وأما المؤسسات المسيطر عليها فتخضع لمنطق التكيف مع البيئة، عرفت عندئذ الإستراتيجيات التنافسية جدلا كبيرا انطلاقا من المفاضلة بين إستراتيجية المبدع والتابع السريع نتيجة لعملية التقليد التي تفقد المبدع ديمومة التميز التنافسي، مما أدى إلى تطور ما يسمى بظاهرة التقليد التي أخذت مكانا جوهريا في التحليل التنافسي، إلا أنه لم يحض بالكثير من الأعمال الأكاديمية من خلال المجال الإستراتيجي أو التنافسي إلا أنه تم تحليله حتى من المقاربات الاجتماعية والإدراكية، يرتبط التقليد من خلال المقاربة الإستراتيجية بشكل عام والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات بشكل خاص في إطار الإستراتيجيات التنافسية على أن المؤسسة المسيطرة هي المؤسسة المبدعة والمبادرة الأولى في طرح منتج ما في السوق، بينما المؤسسة المقلدة هي التي تطرح نسخة جزئية أو كلية من ذلك المنتج بعلاقتها كمنتج جديد.

أصبح موضوع التقليد إحدى الممارسات الجديدة في مجال المناجمنت الإستراتيجي بشكل عام والقرارات الإستراتيجية بشكل خاص من خلال التوطين الدولي للمؤسسات متعددة الجنسيات، التحالفات، الإبداع، التنوع، تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة والمنتجات الجديدة، انطلق هذا الموضوع بصور كتاب مناجمنت إستراتيجية التقليد للمؤلف SCHAARS في سنة 1994، ثم أعمال SHENKAR في سنة 2010<sup>16</sup>.

ارتكزت الأعمال السابقة على البعد الإستراتيجي للتقليد تخلت تلك أعمال بحوث أخرى من خلال أبعاد أخرى للموضوع، من خلال المقاربة الإستراتيجية يعتبر التقليد كإستراتيجية ناجعة لأنها تعتمد على استغلال خبرات المنافسين من أجل إنشاء تميزها التنافسي من خلال الاقتصاد في تكاليف البحث والتطوير وتكاليف الاستثمار في البحث عن أسواق جديدة وتقادي أخطاء المؤسسات المبادرة، تلعب إستراتيجية التقليد من جهة دور كإستراتيجية دفاعية لأنها تسمح للمؤسسة المقلدة من المحافظة على وضعيتها التنافسية وجهة أخرى دور كإستراتيجية هجومية عندما تحاول المؤسسة المقلدة تخريب التميز التنافسي للمنافسين.

يمكن التمييز بين تيارين فكريين مختلفين حول موضوع إستراتيجية التقليد حيث<sup>17</sup>:  
يرى التيار الأول أن إستراتيجية التقليد هي إستراتيجية غير مهمة بالنسبة للمؤسسات المقلدة لأنها تختلف عن إستراتيجية التابع التي تعبر على أن المؤسسة التابعة تخترق السوق بعد المؤسسة الرائدة والمبادرة ولكن بالاعتماد على إبداعها الخاص، وتعتبر بأنها أيضا خطيرة لأنها تساهم في تخريب التميز التنافسي للمؤسسات المبدعة وتوفير الشروط لنهاية قطاع صناعة معين من خلال تعميم ظاهرة التقليد والوصول بالقطاع الى أزمة فائض في الإنتاج وتناقص ربحية مؤسسات القطاع، وتراجع الإستثمار في مجال البحث والتطوير وتباطى النمو الاقتصادي؛

وأما التيار الثاني المدعم لإستراتيجية التقليد والذي يفتقد إلى مقاربات يعتمد عليها في تحليل ذلك، إلا أن مختلف الأعمال في ذلك المجال تتفق على أنه يمكن معالجة إستراتيجية التقليد من خلال ثلاثة زوايا: أولا تعتبر إستراتيجية التقليد هي إستراتيجية دفاعية للمؤسسة من أجل المحافظة على وضعيتها التنافسية، ثانيا يمكن اعتبارها كإستراتيجية هجومية من باب تخريب التميز التنافسي للمؤسسات المنافسة، وثالثا يمكن أن تستفيد المؤسسة المقلدة من تجارب المؤسسات المنافسة لإنشاء تميزها التنافسي، يعتبر هذا التيار أن إستراتيجية التقليد مآلها الفشل حيث تحصر المؤسسات نفسها في الأداء الضعيف، وفي تبعيتها للمؤسسات الرائدة، كما يعتبرها البعض أن المؤسسات التي تتبنى نفس إستراتيجيات المنافسين هي مؤسسات ليس لها إستراتيجية.

مما سبق ذكره، تعتمد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات المبنية على التقليد من أجل نجاحها على مجموعة من العوامل:

ارتباط إستراتيجية التقليد بالإستراتيجية التنافسية للتميز، وتجسيد قيمة للمنتج لمجموعة من المنافع التي يطلبها الزبون التي تسمح بتموضع المنتج المقلد كمنتج مبدعاً، هذا ما يجعل إستراتيجية التميز للمؤسسة المقلدة ترتبط بمفهوم ما يسمى بالتقليد العاكس التفكيرى أو التأملي الذي يركز على ولاء الزبائن والحصول على حصة سوقية معتبرة تطوير صورة المؤسسة والحصول حتى على زبائن جدد، إلا أن النوع الثاني للتقليد (النسخة) الذي يعتمد على نسخة طبقاً للأصل وبسيطة للمنتج من خلال نفس خصائص المنتج، يرتبط نجاح استراتيجية التقليد بتطوير الخصائص التي تميز المنتج؛ تؤكد العديد من الأعمال الأكاديمية والتجريبية على أن تكاليف المؤسسة المقلدة أقل من تكاليف المؤسسة المبادرة، انطلاقاً من اقتصاد هذه الأخيرة كل التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير وتلك المرتبطة بإطلاق المنتج في السوق، إن التحكم في تكاليف النشاطات البعدية أو الخلفية أيضاً سيمسح من تحقيق استراتيجية تنافسية مبنية على التميز والمرتبطة بالتكاليف المنخفضة؛

حاولت العديد من الدراسات أن تحدد الآجال الضرورية للتقليد، حيث يرتبط هذا الأخير بالإمكانيات الداخلية للمؤسسة كما يمكن أيضاً أن يكون فعلاً إرادياً للمؤسسة ناتج عن تحليل المؤسسة لسلوك المستهلك، لا يعتبر التأخير في طرح المنتج سلوكاً سلبياً ولكن تحديد تاريخ الدخول هو الأمر الحاسم، كما تعتبر سرعة رد فعل المؤسسات المقلدة عاملاً حاسماً لنجاح استراتيجية التقليد؛

وارتكاز هذه الإستراتيجية على الأصول الإضافية والتي تعبر على الأصول الضرورية لضمان تسويق المنتج المقلد.

تفرض خصائص البيئة بشكل عام والبيئة التنافسية بشكل خاص في الوقت الراهن على المؤسسات المبادرة والمقلدة أن تتطور إستراتيجياتها التنافسية في منحى الإستراتيجية الهجينة، التي تعتمد على تقديم منتج يتميز بقيمة مرتفعة عن قيمة منتجات المؤسسات المنافسة، ويسعر منخفض عن سعر منتجات المؤسسات المنافسة، فالنجاح وفق هذه الإستراتيجية يركز في نفس الوقت على قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة للزبون وعلى توفير هيكله تكاليف تسمح بممارسة الأسعار المنخفضة.

## 2-1) الاستراتيجيات التنافسية المبنية على الإبداع:

عرفت سنوات التسعينات من القرن الماضي أشكال جديدة للمنافسة في عدة صناعات، أدت إلى تولد بيئة تنافسية مفرطة، ولدت حسب JOHNSON تكرار وسعة وهجومية سلوكات وتحركات المؤسسات في البيئة التنافسية المفرطة حالة عدم التوازن المستديم وتحول فيها المبدعان الأساسيان للمقاربة الكلاسيكية إلى أن الهدف الأساسي لإستراتيجية ليس التكيف مع ظروف المنافسة<sup>18</sup>، ولكن تحويل تلك الظروف وتحديدها، وإن البحث على النجاح، يعتمد على الحصول على ميزات تنافسية متعددة وغير دائمة<sup>19</sup>. يعتبر المؤلفان HAMEL & PRAHALAD أول من انتقد المقاربة التقليدية، لكونها لا تسمح بشرح المسار التنافسي للمؤسسات التي تنطلق من وضعية تنافسية سيئة إلى التدخل وتحويل اللعبة التنافسية لصالح ميزتها، معتمدة في ذلك على تعويض مبدأ التكيف بفلسفة جديدة تركز على مبدأ التغيير في البيئة من خلال تحقيق القصد الإستراتيجي وبالاعتماد على الموارد والكفاءات<sup>20</sup>.

فرضت المنافسة المفرطة على المؤسسات إعادة التفكير في بناء استراتيجياتها التنافسية من خلال زعزعة قواعد اللعبة التنافسية، الوضعيات التنافسية والمزايا التنافسية وإنشاء ما يسمى بالمزايا التنافسية المؤقتة، التي تركز هذا التفكير على<sup>21</sup>:  
⚡ سرعة المؤسسة في الفعل ورد الفعل؛  
⚡ القدرة على المفاجئة.

سمحت المقاربة الجديدة من "قلب موازين التفكير والانتقال من التصور الهجومي الملائم إلى الفلسفة الهجومية الإبداعية والإرادية"<sup>22</sup>، إلا أن ذلك لم يستدع إعادة النظر في منهجية المقاربة الإستراتيجية، بل أصبحت تعتمد على فكرة ضمان التطور المنطقي للمؤسسة من خلال التفهم الدقيق لداخل المؤسسة مع تحديد المرتكزات الأساسية للوضعية التنافسية للمؤسسة لاختيار البيئة المناسبة لتك الموارد.

إن أساس نجاح المؤسسات في ظل بيئة المنافسة المفرطة ومن أجل تغير قواعد اللعبة التنافسية والتغير في البيئة وتبني الإستراتيجية التنافسية الهجينة إنشاء ما يسمى بالتعثرات الإستراتيجية، إن الركيزة الأساسية له هو اعتماد المؤسسات على وظيفة الإبداع بشكل عام والإبداع الإستراتيجي بشكل خاص، حيث ظهر الدور الأساسي للإبداع في التنمية الاقتصادية مع بداية القرن العشرين من خلال أعمال SCHUMPETER سنة 1939، ولقد ميزت أغلب المقاربات التي جاءت بعده بين نوعان من الإبداع: الإبداعات المعثرة أو (المنقطعة) أو (الجذرية) وإبداعات التحسين<sup>23</sup>.

يعتبر الإبداع من خلال الإبداع الإستراتيجي من أهم تحديات المؤسسات في الوقت الراهن حيث يشكل الإبداع الاستراتيجي شكلاً من أشكال الإبداعات المعثرة والتي تعتمد أساساً على التغيير الجذري للنموذج الاقتصادي<sup>24</sup>، فيمكن أن يمس عندئذ الإبداع العلاقات الجديدة بين الزبائن، المنتجين والموردين بدون الاعتماد على تكنولوجيات جديدة، حيث يمكن تحليل ابتكار النموذج الاقتصادي بالاعتماد على سلسلة القيمة، فتتجاوز التطورات العلمية والتكنولوجية وظيفة البحث والتطوير وترتبط بمختلف حلقات سلسلة القيمة.

يعتمد إنشاء وتطوير الإبداع الإستراتيجي على مقاربتين مختلفتين، أولاهما تركز على التحولات الداخلية التي تسمح بإنشاء السياق المناسب لظهور الإبداع الإستراتيجي من خلال إعادة التنظيم الداخلي المرتبط بوظيفة الإبداع وثانيهما تدور حول الإستراتيجيات التعاون التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها مع مؤسسات أخرى من أجل تفعيل وظيفة الإبداع من أجل تغذية فرص الإبداع وتجديد الكفاءات<sup>25</sup>.

تلعب مقارنة الموارد والكفاءات دوراً كبيراً في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية المبنية على الإبداع الإستراتيجي<sup>26</sup>، إلا أن مقارنة القدرات الديناميكية تسمح من تحديد القدرات الديناميكية للأنشطة التي تسمح من تصميم وتجديد نماذج الأعمال، من خلال تطوير القدرات الديناميكية العلانية الداخلية والخارجية وتفضيل نشر وإيصال المعرفة بشكل عرضي<sup>27</sup>.

## (2) المؤسسات الجزائرية في قطاع الإلكترونيك بين الإبداع والتقليد:

تعيش المؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر في بيئة تنافسية تتميز بالتعدد والديناميكية، وذلك على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والإيكولوجية وفي ظل هذه الديناميكية وازدياد المنافسة على المستوى المحلي والدولي التي تختلف عن تلك التي كانت تعيشها قبل سنوات قليلة فقط وخاصة مع التوجه الجديد لاقتصاد السوق وتدعيم دور القطاع الخاص الذي تجلى خاصة في مجموعة من القطاعات، أهمها قطاع الصناعة الإلكترونية.

### (1-2) تقديم قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر:

تعد صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر من بين القطاعات التي حققت فيها نقلة نوعية وكمية إذ أصبحت جودة المنتوجات المحلية لا تبتعد عن مثيلاتها المنتوجات المستوردة، يصنف الديوان الوطني للإحصائيات (ONS) \* صناعة الأجهزة الإلكترونية تحت اسم "الصناعات الإلكترونية الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية (ISMME)\*\* . ونشأ قطاع الأجهزة الإلكترونية في الجزائر في مطلع سنوات السبعينيات من القرن الماضي ممثلاً بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية SONERLEC\*\*\* التي كانت تجمع العديد من الوحدات التي تنشط في هذا القطاع، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية الوطنية، انقسمت هذه المؤسسة وتفرعت منها عدة مؤسسات عمومية كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM\*\*\*\* والمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE\*\*\*\*\*<sup>28</sup>.

في إطار انفتاح الاقتصاد الوطني وتحرير التجارة الخارجية منحت الفرصة للمؤسسات الخاصة للاستثمار في المجال، فقد برزت اليوم أقطاب صناعية أخرى في مناطق مختلفة من

\* Office National des Statistiques.

\*\* Industries Sidérurgiques, Métalliques, Mécaniques et Electriques.

\*\*\* Société Nationale de Fabrication et de Montage de Matériel Electrique et Electronique.

\*\*\*\* Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.

\*\*\*\*\* Entreprise Nationale de l'Industrie Electronique.

البلاد على غرار سطيف وبرج بوعريبيج، كما دعمت بإبرام عقود تعاون مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا نظرا لتطورها وخبرتها في هذا المجال من الصناعة، نجحت هذه المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، في تصنيع وتركيب منتجات وفق المعايير الدولية وبمستوى جودة منتجات تلك المصنعة في الخارج، كما عرفت الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في السنوات الأخيرة ديناميكية بفضل الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الدولة وكذا استثمارات المتعاملين الخواص الجدد في هذا النشاط وهو ما ساهم في تنويع منتجات هذا الفرع.

من اجل تطوير القطاع أنشأت الحكومة مؤسسة تسيير مساهمات الدولة للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، التي يتمحور نشاطها حول أربعة مجالات وهي الكهرباء الداخلي والصناعة الكهرومنزلية والإلكترونيك والإعلام الآلي من أجل إعداد مخططا استثماريا لرفع حصصها في السوق من 20 إلى 25% في فرعا لصناعة الكهرومنزلية ومن 16 إلى 21 بالمائة في الصناعات الالكترونية الموجهة للجمهور الكبير في أفق 2015، إن المخطط الممتد على ثلاث سنوات (2013-2015) والذي رصد له غلاف مالي قيمته 14 مليار دينار يطمح إلى رفع رقم أعمال المؤسسة بـ 18% سنويا ونسبة نمو بـ 32% والقيمة المضافة بـ 47%<sup>29</sup>. وتعلق هذا المخطط بتعميم أجهزة التلفزيون "LCD" وإنتاج بطاقات الكترونية وموديمات وأجهزة ضبط وحزمات وحلول طاقوية جديدة (كهروضوئية). وطمح المخطط أيضا إلى تنويع المنتجات الكهرومنزلية وتحديث منتجات المجموعة وتحسين الجودة.

في سنة 2015 وفي إطار إعادة هيكلة القطاع التجاري العمومي، تم إنشاء مجمع إلكترونيك الجزائر ELEC EL Djazaire يتكون هذا المجمع العمومي، من 19 فرعا و 5 مؤسسات متخصصة في إنتاج وتسويق المنتجات الالكترونية، الكهربائية، الكهرومنزلية، أجهزة الاتصال<sup>30</sup>. وحسب إحصائيا سنة 2018، معطيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، من بين 2.293 مشروع استثماري مسجل بقيمة 1.039 مليار دينار، تمثل شعبة صناعات الحديد والصلب والميكانيكية والكهربائية والالكترونية (ISMME) قيمة مالية تقدر بـ 296 مليار دينار (28% في من مجمل القطاع الصناعي) بـ 420 مشروع، تمكنت من استحداث 26.654 منصب شغل<sup>31</sup>.

\* Liquid Crystal Display

ارتكزت هذه الاستثمارات من نوع الانشاءات الجديدة خصوصا في مجالات التعدين والكهرباء والميكانيكا والحديد والصلب والإلكترونيك. وبالنسبة لفرع الكهرباء، تم تسجيل 60 مشروعا في مختلف قطاعات التصنيع سيما الأجهزة الكهربائية والكهرومنزلية المختلفة وصناعة المعدات المرتبطة بمجالات الطاقة الشمسية والكهربائية والكوابل، أما بالنسبة لقطاع الإلكترونيك، فقد تم تسجيل 15 مشروعا لإنتاج اجهزة الكمبيوتر والمكتبية وأجهزة الهاتف<sup>32</sup>.

شهد نشاط الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تطورا ملحوظا، حيث بلغ حجم الصادرات حوالي 100 مليون دولار سنة 2018 مقابل 60 مليون دولار في 2017، أي أكثر من 70٪ زيادة في إيرادات المبيعات، أصبح ينشط في القطاع 933 مؤسسة، أنتجت مايقرب من 5 ملايين جهاز من جميع الأنواع في عام 2017، بما في ذلك 1.4 مليون جهاز تلفزيون وحوالي مليون ثلاجة<sup>33</sup>.

يعرف قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر العديد من المؤسسات العمومية والخاصة: العلامة Brandt لمؤسسة Cevital، العلامة Condor لمؤسسة مجمع بن حمادي، العلامة Stream لمؤسسة Stream Systems، العلامة Starlight لمؤسسة السلام الكترونيك، علامة LG لمجمع LG Algeria، علامة ENIE للمؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية... الخ.

بالإضافة إلى هذه العلامات، توجد عدة علامات أخرى يتم استيرادها من الخارج، ومن بين هذه والتي تعتبر علامات منافسة للعلامات الأخرى (Sharp, Whirlpool, Mont-Blanc) ركزت العلامة اليابانية Sharp على سوق الإعلام الآلي والتلفاز لما يحمله من فرص تمكنه في الحصول على حصص سوقية ومنافسة المؤسسات المتموقة في القطاع وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تعتمد على الخبرة اليابانية في هذا المجال. بينما تحاول العلامة الأمريكية Whirlpool التموثق في سوق الأجهزة الكهرومنزلية على غرار آلات الطبخ وآلات غسل الأواني، في حين تعتمد العلامة الألمانية Mont-Blanc على منتجاتها في مجال الثلاجات وآلات غسل الملابس من اجل إرضاء الزبائن. كما يجدر الإشارة إلى أن هاته المؤسسات يتم استيرادها من طرف خواص يعملون كممثلين رسميين لهاته العلامات.

## 1-2) الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسات قطاع الإلكترونيك:

لتحليل فكرة المقال من خلال الإستراتيجيات التنافسية بين منطقي التقليد والإبداع وباعتبار أن الموضوع يركز على الإستراتيجيات التنافسية فيجب تحديد ميدان نشاط إستراتيجي معين، مع الإشارة لصعوبة عملية التجزئة الإستراتيجية التي تسمح لنا بتحديد ميادين النشاطات الإستراتيجية المكونة للمؤسسة نظرا لتداخل معايير التجزئة، سيتم التركيز على منتج التلفزيون كميدان نشاط إستراتيجي وفي السوق المحلي، ومن جانب منطقي التقليد والإبداع تم اختيار مؤسسة LG Electronics كمؤسسة عالمية مخترقة للسوق الجزائرية ومؤسسة Condor الجزائرية كمؤسسة ذات أكبر حصة سوقية في الجزائر سنة 2016 والتي تجاوزت 50% من السوق الوطنية<sup>34</sup>. كما اعتمدنا على ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية كأداة لتحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال مقابلة تمت مع مسؤولين في بعض مؤسسات القطاع حول خصائص منتجات القطاع، إلا أننا سنركز على ميدان النشاط الإستراتيجي المشكل من منتج التلفاز وعلى السوق الجزائري. وقد تجسد تلك الخصائص قيمة ذلك المنتج التي تعتمد عليه في تحليل الخريطة الاستراتيجية في قطاع صناعة الإلكترونيك والسمات التي تدور حولها المنافسة، وبالتالي ارتأينا استخلاص الخصائص الملموسة لهذا القطاع والتي تتمثل في: جودة الصورة، التصميم، التكنولوجيا وخدمات ما بعد البيع.

نظرا لوجود تشكيلة واسعة لأجهزة التلفاز، والعديد من التقنيات، اعتمدنا في هذه الدراسة على أجهزة التلفاز التي تتمتع بتكنولوجيا OLED<sup>\*\*</sup>، وقمنا باختيار هذا النوع من التلفاز نظرا لما يتمتع من خصائص الصورة والجودة والتصميم والتكنولوجيا التي تعمل على جذب الزبائن، فضلا عن كون هذا النوع من التلفاز يعد كتكنولوجيا المستقبل، مما سيؤدي إلى تسابق المتنافسين للتحكم في هذه التقنية من أجل التمتع الجيد في القطاع، تجدر الإشارة أن هاته المؤشرات تتطابق مع معايير أداة الخريطة الاستراتيجية والتي ستساعدنا على تحليل المنافسة داخل القطاع وإبراز نتائج هذه الدراسة.

تتميز هذه التقنية بتحسين جودة التصميم الخارجي للمنتج والصور من خلال تحسين الصور بتشغيل أو توقيف البيكسل (pixel) بشكل فردي، وهذا مايسمح بالحصول على أجود الصور بالألوان النقية والواقعية من خلال تشكيلة من المنتجات من خلال استخدام نظام OLED لتقنيات متطورة، هذا ما يمكنها من توفير محتوى متطور للصورة والصوت في أن واحد، هذا

\* Canevas stratégique.

\*\* Organic Light-Emitting Diode.

ما يمنح مساحة ترفيهية أكبر للزبون، كما تحتوي أجهزة OLED على تكنولوجيا تجعل الصورة أكثر اشراقاً وتوفر أكبر تفاصيل الظل عند عرض المحتوى، تسمح هذه التكنولوجيا بمعالجة الصورة مشهداً بمشهد مع إدخال البيانات بطريقة ديناميكية، إضافة لذلك تستخدم هذه العديد من التقنيات على التي تسمح بمعالجة وتحسين الإضاءة ونسبة السطوع وجعل الصورة أكثر دقة<sup>35</sup>.

تعتبر مؤسسة LG Electronics رائدة في تطوير وإنتاج أجهزة التلفاز OLED، حتى أصبحت الرائد العالمي في هذه التكنولوجيا من خلال تطوير تشكيلة واسعة من أجهزة التلفاز OLED المعتمدة على العديد من الإبداعات التكنولوجية التي أحدثت تقنيات العرض وتحسين جودة منتجاتها التي سمحت من تعزيز علاقاتها مع الزبائن وتحسين حصتها السوقية.

قامت مؤسسة LG بعرض هذه التكنولوجيات لأول مرة في معرض الإلكترونيات الاستهلاكية\* المقام في ولاية لاس فيغاس في الولايات المتحدة سنة 2012، وفي سنة 2013 قامت المؤسسة بإطلاق أول تلفاز بتقنية OLED، وفي الجزائر في سنة 2014، تتميز هذه التقنية بتوفير الخصائص التالية التي ستشكل قيمة هذا المنتج الذي ستظهر من خلال الخريطة الاستراتيجية<sup>36</sup>.

تباين الصورة: يتميز نظام OLED من خلال إصداره للضوء على عكس الشاشة LCD التقنية القديمة والتي تستخدم نظام الإضاءة الخلفية مما يمنعها من عرض اللون الأسود المطلق، أما في نظام OLED فكل بيكسل (Pixel) هو مصدر للضوء مما يؤدي إلى تقديم صورة أكثر تبايناً من أجهزة LCD؛

التفاعلية: ان تفاعل البيكسل في أجهزة OLED يتفوق على تفاعل شاشة LCD التي تستغرق بلوراتها وقتاً أطول لتغيير الحالة، حيث يمكن أن تتخفف أفضل ألواح LCD إلى 2 ميلي ثانية لتغيير الحالة، أما OLED فتتخفف إلى 1،0 ميلي ثانية، مما يتسبب في التغيير الفوري، هذا ما يترجم تحرك الصورة بدون فقدانها لوضوح الصورة، على عكس لوحات LCD؛

زاوية الرؤية: تبدأ أفضل شاشات LCD في فقدان السطوع بمجرد تجاوزها زاوية الرؤية بمقدار 45 درجة على الجوانب، مع سواد يصل إلى 70%، تتمتع OLED بأقل من 10% من التباين؛

الرشاقة: من خلال إزالة الإضاءة الخلفية ومع عملية التصنيع، نحصل على صفائح عالية الدقة، نزولاً إلى سمك يصل إلى 3،4 مم؛

\* Consumer Electronics Show.

المرونة: يمكن طي لوحات OLED، مما يسهل صناعة أجهزة التلفزيون المنحنية  
ويسمح بتصميم شاشات شفافة ومرنة.

شهدت تكنولوجيا OLED اهتماما كبيرا من طرف المنافسين في القطاع نظرا لتطورها ونظرا  
لما تتوفر به تكنولوجيا OLED من خصائص فريدة ومتميزة، ولما توفره من حلول تقنية  
تسمح بتقديم منتجات ذات جودة للزبائن من خلال تقديم منتجات ذات صورة عالية الجودة  
بالإضافة الى التصميم العصري، علاوة على ذلك تسعى المؤسسات لتقديم خدمات ما بعد  
البيع لإرضاء الزبائن، قامت العديد من المؤسسات التي تنتمي الى قطاع الإلكترونيك  
بالاعتماد على هاته التكنولوجيا المصممة من طرف مؤسسة LG من اجل مواكبة التطور،  
على غرار مؤسسة Condor التي تعرض أجهزة تلفاز OLED بحجم 55 بوصة و65  
بوصة.

أدركت مؤسسة Condor في سنة 2016 أهمية التكيف مع التغيرات التنافسية المرتبطة  
بالتغيرات التكنولوجية في مجال الإلكترونيك من خلال إدماج وظائف جديدة لتشكيله منتجاته  
كالجانب المعرفي ذو الطابع التقني والتصميم الذي أصبح يطلبه الزبون وحتى الزبون  
الصناعي من أجل أغراض مهنية كالتدقيق في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة بغية تحليل  
سلوكيتهم والتحكم في التقنيات التي تعرض الصور بطرق متباينة بغية تقديم خيارات متعددة  
تحت تصرف  
صاحب القرار <sup>37</sup>.

بدأت مؤسسة Condor في التفكير في حلول تقنية تعتمد على الواقعية من خلال بعدين  
أساسيين الصفة الأصلية\* والسحرية\*\*. في هذا السياق، ظهرت تكنولوجيا OLED من أجل  
معالجة المشاكل القصيرة الناجمة عن تسرب الضوء غير المنتظم والضغط غير المتساوي  
لوحدات العرض ويتيح ذلك عرض مشاهد واضحة وراقية بدون آثار جانبية، مما سيؤدي الى  
التقليل في هامش الخطأ الذي يؤثر على عرض المحتوى ومنه التحليل والتدقيق في محتوى  
الصورة ومنه اتخاذ القرار الأمثل.

وأخيرا، تم إضافة تقنية OLED التي تسمح بالتحكم في المحتوى المعروض والتدقيق فيه مما  
يسهل التحليل الوصفي لجميع مكونات الصورة أو الفيديو المعروض بدقة وبتباين لا متناهي.  
كذلك أتاحت التقنيات المبتكرة المدرجة في شاشات OLED وضع الفرد في سياق الحدث من

\* *Inherent Character.*

\*\* *Charming.*

حيث درجة الواقعية المرتبط بالفارق البسيط الذي يجمع الواقع الحقيقي بالافتراضي، كذلك صممت شاشات TV القائمة على تقنية OLED بالتوازي مع هندسة الغرفة أو قاعة الاجتماعات حيث توفر الشاشات المنحنية زاوية مشاهدة مثالية بغض النظر عن زاوية الرؤية كل هذا بغية الرفع من درجة التفاعل بين جميع مكونات ومستويات في المؤسسة.

من أجل تحليل الإستراتيجيات التنافسية من خلال منطقي الإبداع والتقليد سنعتمد في دراستنا على أداة الخريطة الاستراتيجية التي ستسمح لنا بتمثيل بيانيا العروض الموجودة في قطاع صناعة الإلكترونيك ومقارنة أهم مؤسسات القطاع ببعضها البعض وفقاً لمعايير مختلفة، سيتم تحديد هذه المعايير وفقاً لخصائص (المنتجات والخدمات وغيرها من المعايير المنشئة للقيمة) للمؤسسة LG المبدعة لتقنية OLED ومؤسسة Condor كمؤسسة مقلدة من خلال المعايير التالية: جودة الصورة، التصميم، التكنولوجيا وخدمات ما بعد البيع حيث تظهر المنافع جودة الصورة والتصميم والتكنولوجيا من خلال خصائص تقنية OLED أما خدمات ما بعد البيع فهي خاصية غير مرتبطة بتقنية OLED ولكنها منفعة مهمة أصبحت من متطلبات الزبون في قطاع الإلكترونيك. حيث انه سيتم تمثيل بيانيا تلك المعايير في المحور الافقي للرسم، اما تقييم تلك الخصائص وفق سلم ب 5 درجات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات المشار اليها سابقا في المحور العمودي، وهذا ما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل - الخريطة الاستراتيجية لقطاع الالكترونيك في الجزائر



من إعداد الباحثين.

تميل مؤسسة LG إلى الاصطفاف مع "الخريطة الاستراتيجية" الذي وضعتة السوق، البديل الوحيد لبروز هذه المؤسسة: أن تفعل أفضل من المنافسين على جميع أو معظم المعايير المحددة مسبقا، تسعى مؤسسة LG إلى تجاوز المنافسة من خلال اتخاذ إجراءات واختيار موقع استراتيجي يسمح لها برفع عرض قيمتها إلى أقصى حد ممكن من الموقع الذي يعتمده معظم منافسي الصناعة وذلك من خلال إستراتيجية الإبداع.

ومن خلال التباين بين منحنى قيمة مؤسسة LG و Condor. يمكن تفسير هذا الفرق في خصوصية عرض مؤسسة LG، الذي يركز على إستراتيجية التمايز التي تتجلى من خلال عرض منتجات عالية التكنولوجيا على غرار تقنية OLED التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تسمح بتحسين جودة التصميم الخارجي للمنتج والصورة، كما نلاحظ أن مؤسسة LG تقدم خدمات ما بعد البيع ذات مستوى ميسر بإرضاء الزبائن، سعت مؤسسة Condor إتباع هذه المعايير من أجل الحصول على موقع استراتيجي يسمح لها بالبقاء في هاته البيئة الشديدة التنافسية بإتباع إستراتيجية التقليد.

أطلقت مؤسسة LG أول مرة في السوق الجزائري منتج التلفاز مزودا بتكنولوجيا OLED تحت علامة TV OLED 55B7N بحجم 55 بوصة وبسعر 299900 دينار، أما مؤسسة Condor فقامت بإطلاقه تحت علامة Condor oledcurved 55 بنفس تقنيات منتج LG ولنفس الحجم كان سعره 225000 دينار.

إن تحليل ما سبق سيسمح لنا بأن نستخلص أن مؤسسات القطاع تتجه إلى تبني إستراتيجية التميز لأرتباط وحدة النشاط الإستراتيجي التلفاز بمتغيرتين بيئيتين أساسيتين محددان لتطوره وهما: التطور التكنولوجي الذي يعرف وتيرة سريعة حيث التقادم السريع لمنتجات هذه الوحدة وقصر حياة منتجاتها، إن لسلوك الزبون أهمية بالغة في ذلك المرتبط بتطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال وقطاعه الذي أصبح يشكل تهديدا كبيرا من خلال منتجاته البديلة له، تختلف المؤسسة العالمية الرائدة عالميا LG في مجالها عن المؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسة Condor بشكل خاص لتبنيها إستراتيجية تنافسية مبنية على الإبداع، بينما اعتمدت مؤسسة Condor على إستراتيجية تنافسية مبنية على التقليد.

## خاتمة:

إن تحليل قطاع الإلكترونيك بالجزائر بالاعتماد على مقارنة الإستراتيجية التنافسية من خلال منطقي الابداع والتقليد وباعتبار وأن المؤسسات الجزائرية الخاصة هي مؤسسات حديثة النشأة والمؤسسات العمومية التي تحملت تراكمات ثقيلة من المشاكل المرتبطة بطبيعة القطاع العمومي يسمح بتقديم مجموعة

من النتائج المتوصل إليها:

- ✍ إن ارتباط مؤسسات القطاع بمتغيرات سلوك الزبون والتسارع التكنولوجي لا يسمح بتبني إستراتيجية التكلفة الدنيا؛
- ✍ إن محدودية الموارد والكفاءات لتلك المؤسسات هو الذي جعلها تتجه الى تبني إستراتيجية تنافسية مبنية على التقليد؛
- ✍ وتبقى إستراتيجية التقليد الخيار المناسب للمؤسسات للبيئة التنافسية المحلية وخاصة مع تواجد المؤسسات الأجنبية وخاصة العالمية الرائدة.

وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤخذ بها:

- ✍ لا يجب أن تبقى تلك المؤسسات تحتفظ إلا بمنطق التقليد لأنها تمكن أن تمتلك الموارد والكفاءات والقدرات التي يبني عنها التميز التنافسي من تكنولوجيا ومعرفة وموارد بشرية وكفاءات؛
- ✍ يسمح ذلك من تعزيز وضعيتها التنافسية في قطاعها المحلي وتوجهها نحو اختراق الأسواق العالمية؛
- ✍ ويجب أن تتجه هذه المؤسسات إلى تبني الإستراتيجية التنافسية المبنية على الإبداع.

## الهوامش والمراجع:

1 Amina LEGHIMA & Hassiba DJEMA, «PME et innovation en Algérie: Limites et perspectives», Revue Marché et organisations, *Paris*, n° 20, 2014, pp. 73-98 .

2 Philippe AGHION & Peter HOWITT, «Growth with quality-improving innovations: An integrated framework», In Handbook of economic growth, *North Holland*, Amsterdam (The Netherlands), vol. 01, chapter 02, 2005, pp. 67-110 .

3 David ROMER & N. Gregory MANKIW, «New Keynesian Economics: Coordination failures and real rigidities», vol. 02, In The MIT press, London, 1991.

4 Freeman Christopher, «Technology Policy and Economic Performance: Lesson from Japan», Pinter Publishers, London, 1987.

5 Steven CASPERS & Frans VAN WAARDEN, «Innovation and Institutions, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, London, 2005.

6 ارجع الى:

- Michael PORTER, «Choix stratégiques et concurrence», Economica, Paris, 1982;

- Michael PORTER, «L'avantage concurrentiel», Interéditions, Paris, 1986;

- Michael PORTER, «La concurrence selon Porter», Peason - Village Mondial, Paris, 1999.

7 Richard D'AVENI, «Hyper compétition», Vuibert, Paris, 1995.

8 Coimbatore Krishnao PRAHALAD & Gary HAMEL, «The core competence of the corporation», In Harvard Business Review, Brighton, vol. 68, n° 3, pp.79-91.

9 Jay BARNEY, «Firm resources and sustained competitive advantage», In Journal of management, Texas (USA), vol. 17, n° 01, 1991, pp. 99-120.

10 David TEECE & Gary PISANO, «The dynamic capabilities of firms: An introduction», In Industrial and corporate Change, University of California, vol. 03, n° 03, January 1994, pp. 537-556.

11 Michel MARCHESNAY, «Management: Les constructeurs Michael Porter», In Revue française de gestion, Paris, n° 135, 2001, pp. 76-87.

12 ارجع الى

- Michael PORTER, 1982, op. cit.;

- Michael PORTER, 1986, op. cit.

- 13 Maurice SAIAS & Emmanuel METAIS, «Stratégie d'entreprise: Evolution de la pensée», In Finance, contrôle, stratégie, Marseille, vol. 04, n° 01, 2001, pp. 183-213.
- 14 Omar AKTOUF, «Faut-il brûler Michel Porter?», In Revue française de gestion, Paris, vol. 29, n° 146, 2003, pp. 219-222.
- 15 Gery JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLE, Frédéric FRÉRY, Duncan ANGWIN & Patrick REGNER, «Stratégique», Person (10<sup>0</sup> édition), Paris, 2017, p. 275.
- 16 Bilal BOURKHA & Younes BELFELLAH, «Décision d'imitation, vers une dimension stratégique», XXVI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lyon, 07-09 juin 2017.
- 17 Bilal BOURKHA, Abdelmajid KCHIRI, & Abdelaziz TAHOUR «Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites», In Revue Al-Arabiya, n° 02, 2017, pp. 1-26,  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01755996/document>
- 18 Gery JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLE, Frédéric FRÉRY, Duncan ANGWIN & Patrick REGNER, op. cit, p. 91.
- 19 Emmanuel METAIS, «Vers la notion de polyvalence stratégique», In Revue française de gestion, Paris, vol. 28, n° 138, 2002, pp. 33-48.
- 20 Gary HAMEL & Coimbatore Krishnao PRAHALAD, «Strategic Intent», In Harvard business review, Brighton, vol. 67, n° 03, pp. 1-16, 1989,
- 21 Richard D'AVENI, op. cit.
- 22 Emmanuel METAIS, «Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel, enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise», thèse de doctorat, Université Aix-en-provence 3, Marseille, 1997, p.130.
- 23 Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE & Rodolphe DURAND, «Strategor, Toute la stratégie d'entreprise», Dunod (7<sup>0</sup> édition), Paris, 2016, p. 135.
- 24 Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE & Rodolphe DURAND, op. cit., p. 136.

25 Gilles LAMBERT & Véronique SCHAEFFER, «Innovation stratégique et mutations de l'architecture de valeur dans les modèles d'affaires», Revue d'économie industrielle, De Boeck Supérieur, Paris, n° 146, 2014, pp. 61-84.

26 ارجع الى:

- Coimbatore Krishnao PRAHALAD & Gary HAMEL, op. cit.;
- Jay BARNEY, op. cit.

27 David TEECE & Gary PISANO, op. cit.

28 Industrie de l'électronique et de l'électroménager, «Une filière en plein essor», 23/12/2019, Revue Algérie industrie, Alger, n° 02, 2018,

[http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/REVUE\\_ALGERIE\\_INDUSTRIE\\_V-FR-2.pdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/REVUE_ALGERIE_INDUSTRIE_V-FR-2.pdf)

29 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، «المؤسسات العمومية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، نحو رفع الحصص في السوق»، 2019/12/23،

<http://www.andi.dz/index.php/ar/presse/859-industries-electronique-et-electromenager-reprendre-pied-sur-le-marche-national>.

30 مقال، «الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، قطاع في أوج الازدهار»، 2019/12/23، مجلة Algérie Industrie، العدد 02، 2018،

[http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/REVUE\\_ALGERIE\\_INDUSTRIE\\_V-AR.pdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/REVUE_ALGERIE_INDUSTRIE_V-AR.pdf)

31 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، «هيمنة الاستثمارات المسجلة في قطاع المعادن والصناعات الغذائية خلال سنة 2018»، 2019/12/23،

<http://www.andi.dz/index.php/ar/presse/1534-industrie-les-secteurs-metallurgique-et-agrolimentaire-predominants-en-2018>

32 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، «هيمنة الاستثمارات المسجلة في قطاع المعادن والصناعات الغذائية خلال سنة 2018»، مرجع سبق ذكره.

33 مقال، «الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، قطاع في أوج الازدهار»، مرجع سبق ذكره.

34 Allotech- dz, «Condor introduit son téléviseur 8K», 23/12/2019,

<https://www.allotech-dz.com/condor-introduit-son-televiseur-8k/>

35 Cha KEVIN, «Technologie OLED: LG renforce son leadership sur le marché de la TV», 28/06/2017 ;

<https://www.decoactuelle.ma/2017/06/28/technologie-oled-lg-renforce-son-leadership-sur-le-marche-de-la-tv-en-2017/>

36 Olivier EZRATTY, «Rapport du CES de las Vegas», 30/10/2014

<https://www.oezratty.net/wordpress/2014/rapport-ces-2014/>

37 Algérie Focus, «Condor le commercialise à des prix compétitifs le premier téléviseur OLED en Afrique est ... Algérien», 06/09/2016,

<https://www.algerie-focus.com/2016/09/condor-commercialise-a-prix-competitifs-le-premier-televiseur-oled-afrique-algerien/>