

تحديد تنافسية القطاعات الصناعية باستخدام "أنموذج الماسة لبورتر"

- دراسة حالة: القطاع الكهربومنزلي الجزائري -

Determining the competitiveness of industrial sectors by using "Porter's diamond"- case study: Algerian Appliances sector-

طهار ناصر^{1*}، دراج نبيلة صليحة²، فلاق محمد³

¹جامعة الجزائر 3، nacertahar5@gmail.com

²مخبر راس المال البشري والأداء، جامعة الجزائر 3، nabilaranim@gmail.com

³مخبر العمولة وانعكاساتها على اقتصاديات دول الشمال الافريقي، جامعة الشلف، mohamedfellag@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/11/15

تاريخ الاستلام: 2023/08/23

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تنافسية القطاع الكهربومنزلي الجزائري، من خلال تشخيص مميزات ومقومات نجاحه، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام "أنموذج الماسة" للاقتصادي الأمريكي "مايكل بورتر"، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها هو أن القطاع الكهربومنزلي الجزائري ينشط في ظروف ومحددات تنافسية جيدة منها الموارد المادية المتنوعة والمؤهلات البشرية الكفؤة، والتي تعتبر أساسا لقيام أي نشاط، إلا أنه وعلى مستوى الكفاءة التشغيلية والتنافسية البعدية فهو ضعيف، حيث لازال القطاع الكهربومنزلي الجزائري بعيدا عن مستوى التنافسية الدولية. الكلمات المفتاحية: تنافسية، تنافسية المؤسسة، تنافسية القطاع، تنافسية الأمة، أنموذج الماسة، القطاع الكهربومنزلي، الجزائر.

تصنيف JEL: M38 ، L60 ، L50 ، D40

Abstract:

This study aims to determine the competitiveness of the Algerian Appliances sector by diagnosing its advantages and success elements. and in order to achieve this objective, The American economist Michael Porter's diamond model was used, the study relied on the analytical descriptive approach. After data collection and analysis, the study reached a set of results, the most important are: The Algerian Appliances sector has good competitive conditions and determinants, including material and human resources, which are necessary for the establishment of any activity, but it is weak at the level of operational efficiency and dimensional competitiveness, as the Algerian Appliances sector is still far from the level of international competitiveness.

Key Words: Competitiveness, enterprise competitiveness, sector competitiveness, nation competitiveness, diamond model, Appliances sector, Algeria

JEL Classification: D40، L50 ،L60 ،M38

1. مقدمة:

يعتبر القطاع الصناعي حجر الزاوية في أية عملية تنموية، وأساس الانطلاق الاقتصادي لأي بلد، كما يعتبر من أهم المعايير التي تبنى عليها عملية قياس مدى تخلف الدول أو تقدمها، وبالنظر لأهمية شعبة الصناعات الالكترونية و الكهرومنزلية ، والتي تشهد قفزة نوعية كما ونوعا، حيث ساهمت في سد احتياجات الطلب المحلي الجزائري، وحققت قبول المستهلك الجزائري لعلاماتها ورضاه عن منتجاتها، كما تحولت إلى شعبة داعمة للاقتصاد الوطني، لاسيما بعد بلوغها نسبة إدماج مرتفعة مكنتها من التوجه نحو الأسواق العالمية ومنافسة المنتجات الأجنبية، فأصبحت شعبة يعول عليها في رفع نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات.

عليه وباعتبار الصناعة الكهرومنزلية من بين أهم الصناعات الاستراتيجية الواعدة في الجزائر، والتي ينتظر منها أن تساهم في التطور الاقتصادي لها، وبالنظر إلى الهدف العام للدراسة والمتمثل في تحديد تنافسية الصناعة الكهرومنزلية الجزائرية باستخدام "أنموذج الماسة" (لمايكل بوتر)، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في ما يلي:

ما مدى مساهمة "أنموذج الماسة" ل مايكل بوتر في تحديد تنافسية الصناعات الكهرومنزلية الجزائرية؟

تبثق عن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي محددات وظروف تنافسية القطاع الكهرومنزلي الجزائري؟

- ماهي محددات الطلب والإنتاج في القطاع الكهرومنزلي الجزائري؟

- ماهي ظروف الصناعات الداعمة والخلفية للقطاع الكهرومنزلي الجزائري؟

• فرضيات البحث:

انطلاقا من الفرضيات الرئيسة لأنموذج الماسة (Porter, 1990)، وما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج قام الباحثون بصياغة الفرضيات التالية:

- يعاني القطاع الالكتروني الجزائري تنافسيا محليا ودوليا؛

- تحوز الجزائر على ظروف طلب وإنتاج جيدة من شأنها إن ترفع تنافسية قطاعها الكهرومنزلي؛

- تفتقر الجزائر للصناعات الداعمة والخلفية للقطاع الكهرومنزلي؛

• أهداف البحث: تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية

- التأصيل النظري لمفهوم واصطلاح التنافسية وأنموذج الماسة؛

- تشخيص محددات وظروف تنافسية الصناعات الكهرومنزلية الجزائرية من منظور "أنموذج الماسة"؛

- تقديم مجموعة من المقترحات في حدود النتائج المتحصل عليها والتي تخدم الباحث والممارس معا.

• أهمية البحث:

تعتبر قلة البحوث الوطنية (على حد علم الباحثين)، التي تناولت موضوع تنافسية القطاعات الصناعية من منظور "أنموذج الماسة" لمايكل بوتر، واقتصار الموجود منها على التأصيل النظري في تفسير تنافسية القطاع-

سببا قويا لإجراء دراسة تحليلية لتحديد تنافسية الصناعات الكهرومنزلية الجزائرية من منظور "نموذج الماسة" لمايكل بورتر، وعليه فمن المنتظر أن تساهم هذه الدراسة في زيادة الرصيد العلمي لأدبيات الموضوع محل الدراسة، بما تتضمن من تأصيل نظري للتنافسية، و"نموذج الماسة"، إضافة إلى توفير إطارا تطبيقيا يمكن من خلاله تقديم مجموعة من الاقتراحات لتحسين تنافسية الصناعات الكهرومنزلية الجزائرية، وذلك من خلال استخدام "نموذج الماسة" للوقوف على تنافسية هذا القطاع .

• منهجية البحث: اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

• الدراسات السابقة: يمكن تلخيص اهم الدراسات التي لها علاقة بالموضوع فيما يلي:

- دراسة (Mridha et al, 2022) بعنوان **Analysis of the Competitiveness of Bangladesh RMG Sector Using Porter's Diamond Model**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تنافسية قطاع صناعة الملابس ببغلاادش، وذلك باستخدام أنموذج الماسة لبورتر، حيث قام الباحثون بمقارنة تنافسية الملابس البنغلادشية مع بعض دول آسيا وأمريكا في كل محور من محاور " أنموذج الماسة"، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى أن تكلفة الموارد البشرية ببغلاادش منخفضة وهو ما ساهم في تحسين تنافسية القطاع، بينما يعاني قطاع صناعة الملابس ببغلاادش ضعفا في العناصر (الطلب الوطني، الصناعات الداعمة والخلفية الداعمة وهيكل الشركة والإدارة)، كما أشارت النتائج إلى إمكانية أن تصبح البلدان قادرة على المنافسة عالميًا في قطاع ما حتى لو لم يكن الماس الوطني منيعًا بدرجة كافية (Mridha, Hosen, Chowdhury, & Shahin , 2022).

- دراسة (Tsai et al, 2021) بعنوان **Using Porter's Diamond Model to Assess the Competitiveness of Taiwan's Solar Photovoltaic Industry**

، قام الباحثون في هذه الدراسة بتحليل تنافسية قطاع الطاقة الشمسية والكهروضوئية في تايوان من منظور أنموذج الماسة لبورتر، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيع (استبانتيين02) على عينة مكونة من عشرة (10) خبراء (experts)، وباستخدام تقنية نموذج اتخاذ القرار التجريبي والتقييم المعروف باختصارا ب(DEMATEL) حاول الباحثون صياغة أنموذج يقوم على تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات "أنموذج الماسة" ثم تقييم فجوات أداء تطوير الصناعة، ليتم تقديم الأنموذج المقترح في آخر مرحلة، وبعد القيام بالتحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي على تايوان التركيز على ترقية الأبعاد الستة بالترتيب التالي: استراتيجية الشركة؛ الحكومة، الهيكل والمنافسة؛ ظروف الطلب؛ الحظ؛ ظروف الإنتاج؛ الصناعات ذات الصلة والداعمة. كما أشارت النتائج انه يمكن للنموذج المعد رياضيا أن يمكن أن يساعد في الحكومة ومديري الشركات في تحديد المعايير الرئيسية، وتسهيل الترجيح، وتقييم الثغرات. وبالتالي تحديد أفضل الأساليب لتحسين أداء تطوير الصناعة الكهروضوئية في تايوان (Tsai, Jou-Chen , & Yang, 2021)

- دراسة (مخضار، 2018) بعنوان " دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض

الدول العربية) حيث هدفت الدراسة إلى تحليل تنافسية القطاع الصناعي للجزائر ومقارنتها مع دول المغرب العربي، باستخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهرة RCA ومساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الخام ونسبة الصادرات الصناعية إلى إجمالي الصادرات، قام الباحث بعرض وتحليل الإحصائيات الرسمية المتعلقة بالقطاع الصناعية في الدول المبحوثة، معتمدا في ذلك على منهجية الوصف والتحليل، أظهرت النتائج أن القدرات

التنافسية للقطاع الصناعي الجزائري خارج قطاع المحروقات جد ضعيفة مقارنة بالمغرب وتونس وهذا راجع إلى التبعية المطلقة للصادرات الجزائرية لقطاع المحروقات (مخضار، 2018)

- دراسة (Orobah, 2017) بعنوان **Analysis of Competitive Advantage of the Basic Industries in Palestine Based on the Porter's Diamond Model** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تنافسية الصناعات الأساسية بدولة بفلسطين، وذلك باستخدام "نموذج الماسة" لبورتر، حيث تمثلت هذه الصناعات في (صناعة استخراج وتشكيل الحجارة، السياحة، صناعة زيت الزيتون إضافة إلى صناعة البلاستيك)، وتوصلت الدراسة في الجملة إلى ضعف تنافسية القطاعات الأساسية في دولة فلسطين، رغم امتلاك فلسطين لظروف إنتاج جيدة إلا أنها تعاني ضعفا في الكفاءة التشغيلية في باقي محاور نموذج الماسة (Orobah, 2017)

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت على قطاعات متباينة في بيئات مختلفة وبلغات متنوعة- تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على أهمية تحليل تنافسية القطاعات الصناعية، عموما وأهمية استخدام "نموذج الماسة" لبورتر لتحديد تنافسيته هذه القطاعات، وبناء على ذلك جاءت لتكتمل الدراسات السابقة، فهي تتقاطع مع الدراسات السابقة في استخدام "نموذج الماسة" لتحديد متطلبات تنافسية القطاعات الصناعية، وان كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية، في حين ركزت الدراسات السابقة على تنافسية القطاعات الصناعية بشكل عام، بينما قامت الدراسة الحالية بتطبيق النموذج في القطاعي الإلكتروني، وهو ما تختلف فيه عن الدراسات المذكورة، من جهة أخرى لاحظ الباحثون وجود ندرة للدراسات السابقة العربية التي قامت بمعالجة إشكالية استخدام "نموذج" الماسة لتحديد تنافسية القطاع الصناعي عموما والإلكتروني خصوصا، وقد سمح هذا الأمر بتغطية الإطار النظري للدراسة الحالية والتطبيقي، كما ساهمت الدراسات السابقة في ضبط متغير الدراسة الحالية وعمليات تحليلها.

2. التأسيس النظري للتنافسية وأنموذج الماسة

تقوم الدراسة الحالية بتسلط الضوء على "نموذج الماسة" لمايكل بورتر ودوره في تحديد تنافسية القطاعات الصناعية، وللإحاطة الجيدة بالموضوع، سيتم في هذا المحور الإشارة إلى الإطار النظري للتنافسية و"نموذج الماسة" وذلك كما هو موضح فيما يلي:

1.2 التأسيس النظري للتنافسية (Competitiveness):

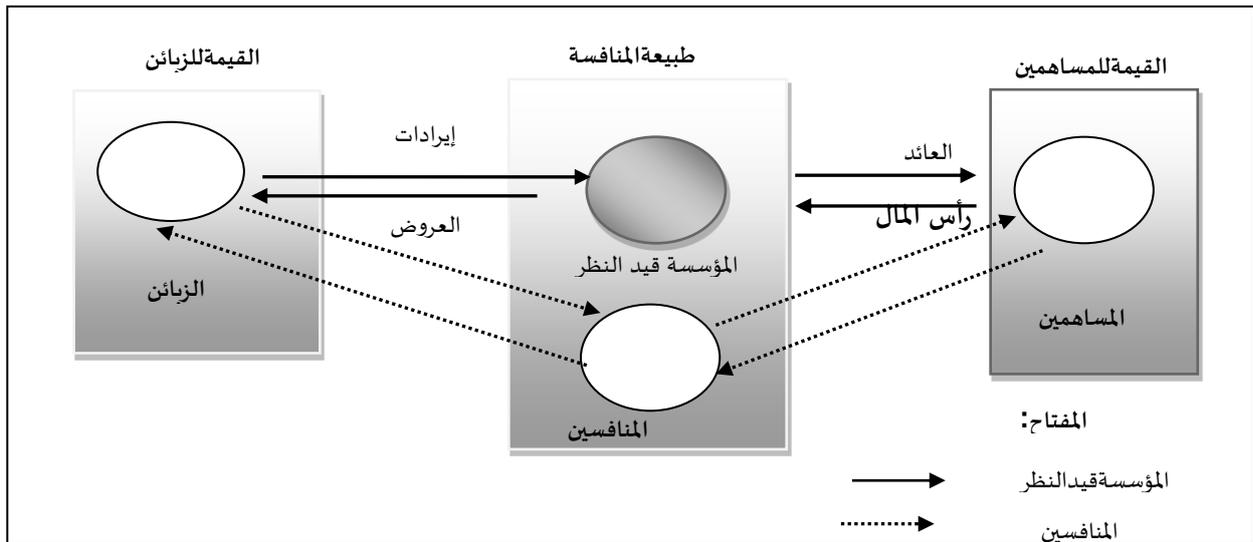
تبحث المؤسسات، القطاعات والدول على حد سواء في ظل ديناميكية وتعقد هيكلها التنافسي، على بلوغ مستوى التنافسية المطلوب، والذي يؤهلها للنمو والتطور. ومن هنا يزداد الاهتمام بالتنافسية ومدخل تحقيقها، وقد حاول مُنظرو الإدارة تحديد مفهوم التنافسية وتطوير مقاييسها، والإحاطة بمختلف أبعادها، ومع ذلك، لا يزال المصطلح غامضاً، وهذا لتنوع واختلاف مستويات تحليله. ففهم وتحليل الإطار النظري للتنافسية يتطلب الإحاطة بمستويات تحليلها والمتمثلة في (المؤسسة (Firm)، القطاع (Secteur)، الدولة (الوطن أو الأمة Nation).

• **التنافسية على مستوى المؤسسة:** يعتقد معظم الباحثون، أن التنافسية على مستوى المؤسسات الاقتصادية هي مصدر وأساس تنافسية البلد، فالبلد تنافسي بما يحتويه من مؤسسات اقتصادية، وبناء على ذلك فإن تحليل التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية (المستوى الجزئي) هو أبرز وأهم مستويات التحليل التي حظيت باهتمام الباحثين، ولكن على الرغم من ذلك فإن التوصل إلى مفهوم معياري واحد

للتنافسية أمر في غاية الصعوبة. فتعرف التنافسية على المستوى الجزئي بأنها "قدرة المؤسسة الاقتصادية على إنتاج السلع والخدمات الصحيحة بالجودة الصحيحة، بالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الاقتصادية الأخرى (Plumins, Sceulovs , & Sarkane, 2016, p. 3). بينما تعرف منظمة التعاون والتنمية تنافسية المؤسسة بقولها "...في الاقتصاد الجزئي، تشير تنافسية المؤسسة إلى قدرة المؤسسات على المنافسة، لزيادة أرباحها ونموها، وهو يعتمد على التكاليف والأسعار، ولكن بشكل أكثر حيوية على قدرة المؤسسات الاقتصادية على استخدام التكنولوجيا ونوعية وأداء المنتجات (Inal, 2013, p. 8) ، عليه، وتأسيسا على ما سبق يرتبط مفهوم تنافسية المؤسسات بالخصائص التالية (Katarzyna & Radosław, 2015, p. 134):

- قدرات المؤسسة المرتبطة بتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل والميل إلى الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها؛
 - مدى قدرتها على فرض نظام أهدافها، توجهاتها وقيمتها؛
 - قدرة المؤسسة على تحسين فعاليتها التشغيلية الداخلية من خلال تعزيز وتحسين مكانتها في السوق؛
 - القدرة على تصميم، تصنيع وبيع المنتجات؛
 - القدرة على الفوز و/ أو الحفاظ على الميزة التنافسية.
- انطلاقا من التعاريف السابقة، يتضح تركيز الباحثين في تحديد مفهوم تنافسية المؤسسة على السعر والجودة والتكنولوجيا المعتمدة، في حين تهمل ابعاد اخرى تلعب دورا حاسم في تحديد تنافسية المؤسسة. وفي هذا الاتجاه قام كل من (Feurer & Chaharbaghi, 1994) بتقديم مقارنة شاملة (AHolistic Approach) لتحديد مفهوم التنافسية والذي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية موضحة في الشكل التالي:

الشكل 1: الإطار المفاهيمي لتحديد التنافسية



المصدر: (Feurer & Chaharbaghi, 1994, p. 50)

من خلال الشكل أعلاه، وحسب الباحثين (Feurer and Chaharbaghi)، فإنه لا يمكن تحديد التنافسية عن طريق معيار واحد فقط. بل يتعدى ذلك الى وصفها بمجموعة من المعايير التي تقيس الوضعية التنافسية

النسبية للمؤسسة. حيث تكون المؤسسات ذات قدرة تنافسية في أعين زبائنها إذا كانت قادرة على تقديم قيمة أفضل بالمقارنة مع منافسها، أي تحقيق القيمة الممتازة من خلال أسعار منخفضة للحصول على منافع معادلة والتي تبرر السعر الأعلى وبالتالي يمكن اعتبار قيمة العميل بمثابة الفائدة التي يراها العميل فيما يتعلق بالسعر المطلوب. في حين تتمثل التنافسية من وجهة نظر المساهمين في قدرة المؤسسة على توفير عائد مرض على الاستثمار في المدى القصير، المتوسط والطويل. كما أن قيم المساهمين تؤثر على القرارات المتعلقة بسياسة توزيع الأرباح واستراتيجية النمو وهيكل رأس المال والتي ستحدد بدورها رفاهية المؤسسة وربحيته المحتملة على المدى الطويل.

وبالرجوع الى أنموذج (Feurer and Chaharbaghi) فان القدرة على الفعل ورد الفعل تمثل البعد الثالث المشكل لمفهوم التنافسية، ويمكن تعريفه على أنه "القدرة على الاحتفاظ بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال تلبية توقعات العملاء والمساهمين في الوقت الذي يتم فيه القضاء باستمرار على التهديدات واستغلال الفرص التي تنشأ في البيئة التنافسية".

● **التنافسية على مستوى القطاع (العناقيد clusters) الصناعية:** حسب بروتر، فإن السعي إلى تحليل "مفهوم التنافسية" على المستوى الوطني، هو الإجابة عن السؤال الخطأ، وعليه فإن ما ينبغي فهمه هو محددات الإنتاجية ومعدل نمو الإنتاجية للوصول إلى إجابات صحيحة، فلا يجب التركيز عند التحليل على الاقتصاد ككل، ولكن على قطاعات صناعية وصناعات محددة، فحسب (Porter) فإن المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول. غير أنه لم يجد بد من المشاركة في الاهتمام العالمي القائم على التنافسية القومية، التي اعتبرها أداة مساعدة على صناعة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (بوهنتالة، 2017، صفحة 158) وبشكل عام تشير التنافسية على مستوى القطاع إلى قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الحماية والدعم الحكومي، وتقاس هذه التنافسية من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري، الاستثمار الأجنبي وغيرها من مؤشرات القياس. (مخضار، 2018، الصفحات 110-112)

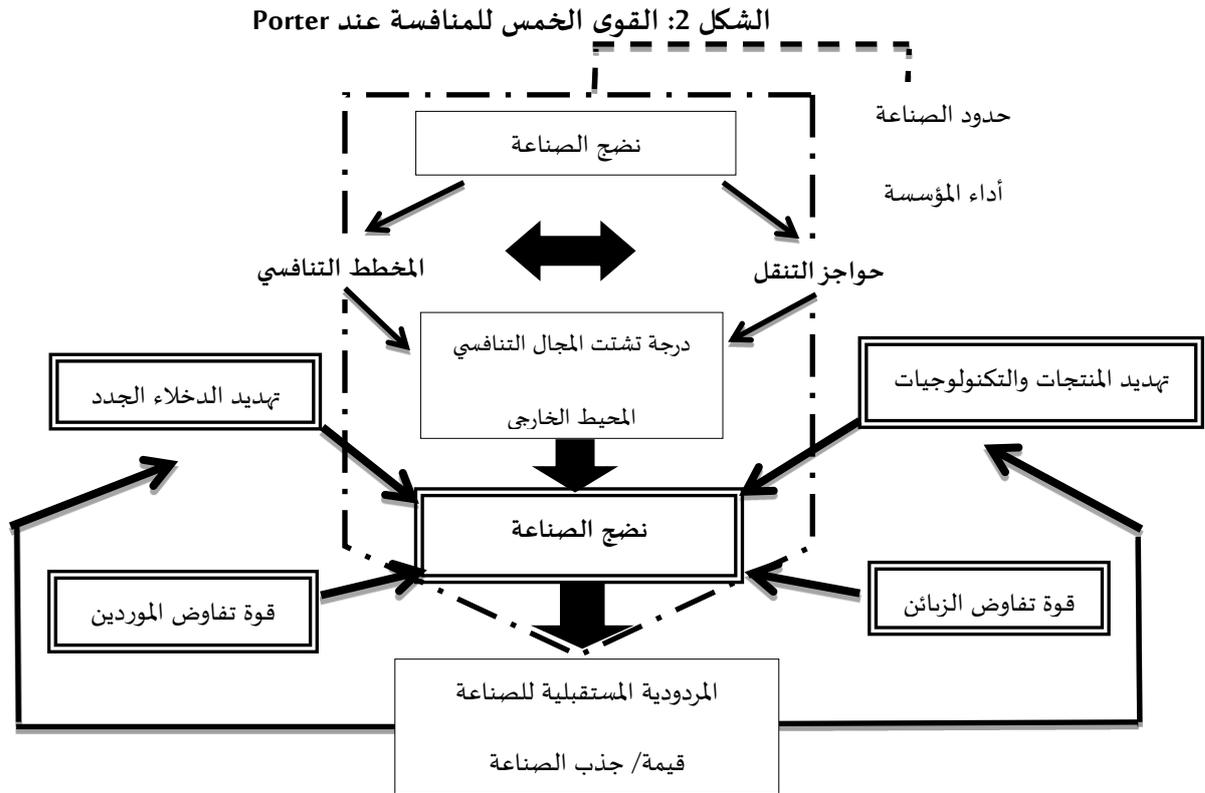
في إطار تحديد التنافسية على مستوى القطاع قام (Porter, 1979) بدراسة تطبيقية على مجموعة من قطاعات النشاط في الدول المتقدمة، وبعد قيامه بتحليل المجال التنافسي في الصناعات المختارة خلص إلى تقديم أنموذج يحدد الإطار المفاهيمي للتنافسية على مستوى القطاع، حيث لقب بأنموذج القوى الخمس للمنافسة.

بناء على الشكل أدناه تتحدد تنافسية القطاع حسب بورتر فيما يلي:

● **الكثافة التنافسية داخل الصناعة (Intensity Of Rivalry):** يشير بعد الكثافة التنافسية إلى درجة حدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، وقد أشار (بورتر) إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها أن ترفع أو تخفض من حدة المنافسة والمتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع (درجة التركيز)، بطء نمو قطاع الصناعة، ارتفاع التكاليف الثابتة High Fixed Costs، غياب التمييز، الطاقة لإنتاجية واقتصاديات الحجم، منافسون مختلفون في التصور، ارتفاع حواجز الخروج والتي تتضمن (أصول متخصصة، وجود تكاليف للخروج، القيود

الحكومية والاجتماعية، الحواجز العاطفية، الأصول اللاملموسية كصورة المؤسسة) (تواتي و مباركي، 2017، الصفحات 176-178)

- تهديدات الداخلين الجدد(Threat of Entry): حسب (Porter M. , 1998) ويتوقف دخول منافسين جدد ضمن الهيكل التنافسي على قدرة المؤسسات الموجودة في الصناعة على وضع حواجز للدخول، ويمكن حصر عوائق الدخول التي تستخدمها المؤسسات لمنع دخول منافسين جدد في العوامل التالية: اقتصاديات الحجم Economic of Scale، تمييز المنتج Product Differentiation، الاحتياج إلى رأس المال Capital Requirements، تكاليف التحويل أو التبديل Switching Costs، الوصول إلى قنوات التوزيع Access to Distribution Channels، الحواجز التنظيمية والسياسات الحكومية Government Policies، وتنوع المنتج Diversification (Porter M. , 1982, pp. 7-15)



المصدر: (مداح عرايبي، 2009، صفحة 53)

- تهديدات المنتجات البديلة (Substitute Products): يمكن لبدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع هي بالمعنى الواسع في المنافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، إن المنتجات البديلة لاتحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع (تواتي و مباركي، 2017، صفحة 180)

- القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining Power of buyers عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة مع البائع أو المنتج فانه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربح المحققة (ثابت و المرسي، 2002، صفحة 167) وترتفع القوة التفاوضية

للمشترين في الحالات التالية: عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشترين، تمثل المنتجات التي تشتريها من الصناعة جزءاً كبيراً من تكاليف المشتري أو مشترياته، نمطية (standard) منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن Earns low Profits، تشكيل المشترين لتهديد التكامل الخلفي، انخفاض تكاليف التبديل، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون وامتلاك الزبون لمعلومات كاملة (Porter M., 1998, pp. 24-25)؛ full Information

● **القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Supplier:** يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع والخدمات المشتراة وعليه فالموردين الذي يتمتعون بموقف قوي في علاقاتهم بمجموعة من المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح الصناعة إذا لم يكن لديها القدرة على استرداد الزيادة في التكلفة مع العملاء المباشرين ويتمتع الموردون بقوة تساومية في حالات أهمها: درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها في الصناعة عندما يكون لا تكون الصناعة المشتري عميلاً هاما لمجموعة من الموردين، عندما يكون منتج المورد أحد أهم المدخلات في نشاط المؤسسة، تهديد التكامل الأمامي. (ثابت والمرسي، 2002، صفحة 169)

بالرغم من أن نموذج القوى الخمس هو أحد نماذج الأعمال الأكثر استعمالاً في تحليل التنافسية في القطاع إلا أنه قد طاله العديد من الانتقادات، حيث انتقده "أوستن" والذي اعتبره أنموذج قابل للتطبيق فقط بالدول المتقدمة، أما في الدول النامية فلا يمكن تطبيقه وبناء على ذلك أضاف "أوستن" للنموذج "بورتير" بعدين أخيرين هما: بعد السياسات الحكومية وبعد الصناعات الداعمة والمكلمة. أبعد من ذلك، تتجه الأبحاث الحديثة لانتقاد أنموذج "بورتير" لتحليل هيكل التنافسية، باعتباره أنموذج ثابت لا يأخذ بالحسبان وجود التنوع لميادين النشاط الاستراتيجية DAS، كما يستبعد عامل الوقت من التحليل، وهذا ما يصعب تحديد الأسواق في ديناميكية المنافسة العالية، وهذا بسبب السرعة الكبيرة في تغييرها. فإدماج البعد الزمني في التحليل من وجهة نظر (Dulčić et al, 2012) يجعل من المديرين أكثر قدرة على توقع اتجاهات القطاع والتغير البيئي. أما (Flower, 2004) و (Downes, 1997) فقد انتقدا أنموذج من حيث أنه لا يؤخذ بالحسبان "الرقمنة Digitalization"، "العولمة Globalization" و "رفع القيود (Deregulation)" والتي تمثل أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تغير التنافسية خلال العقود الماضية. علاوة على ذلك، يشير (Rivard, Raymond, 2006) و (Verreault, 2006) إلى أن أنموذج القوى الخمسة يهمل الموارد والكفاءات، والتي هي ذات صلة بتحليل المنافسة (Dälken, 2014, pp. 3-4). وعموما نجد أن القطاع يكون تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج متى كانت عوامل إنتاجه المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة إلى القطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى (زغدار، 2011، صفحة 26).

● **التنافسية على مستوى الدولة (Competitiveness of Nation):** إن تحديد مفهوم التنافسية على مستوى الأمة يرتبط بمجموعة من التعقيدات والتي تظهر في: هل تتنافس الدول أم المؤسسات الاقتصادية؟ هل تتنافس الدول على الأسواق العالمية بنفس الطريقة التي تتنافس بها المؤسسات الاقتصادية؟ هل يمكن اعتبار تنافسية الدولة تحصيل حاصل لتنافسية مؤسساتها الاقتصادية أم العكس؟، وللإجابة على بعض هذه الأسئلة، لابد من التطرق إلى ما يلي:

- الانتقال من الميزة المطلقة إلى الميزة التنافسية: يعتبر (Adam Smith, 1876) أول من حاول فهم وشرح أسباب انخراط البلدان في التجارة الخارجية في كتابه المعروف ب"ثروة الأمم"، حيث قدم نظريته الشهيرة بالميزة المطلقة (Absolute Advantage) ووفقاً لهذه النظرية، فإنه يمكن لبلد ما أن يعزز رفاهيته، إذا كان متخصصاً في إنتاج السلع والخدمات التي يتمتع فيها بميزة مطلقة من حيث التكلفة بالنسبة لبلد آخر، في حين تستورد السلع والخدمات التي يكون إنتاجها محلياً مرتفع التكلفة مقارنة ببلد آخر (Smit, 2010, p. 108) حيث يعتقد (Adam) أن صناعة الثروة في الاقتصاد تعتمد على قدرة الدولة في توفير السلع والخدمات لمواطنيها بشكل أكبر من احتياطاتها الذهبية، وتؤدي زيادة الصادرات وتقليل الواردات إلى الحصول على المزيد من احتياطات الذهب (المركز الوطني للتنافسية، 2011، صفحة 8) ويرى آدم أنه يمكن لبلد ما مشارك في التجارة الدولية أن يحقق فوائد من خلال التخصص في إنتاج السلع التي يتمتع فيها بميزة مطلقة، بحيث يصدر كل بلد السلع التي ينتجها بأقل التكاليف ويستورد السلع التي ينتجها بأعلى التكاليف (Siudek & Zawojka, 2014, p. 93) مع مرور الزمن أصبحت نظرية آدم قاصرة عن تفسير أسباب التجارة الخارجية، وهو ما أدى إلى ظهور نظرية الميزة النسبية (Comparative Advantage) للاقتصادي ديفيد ريكاردو (David Ricardو)، ووفقاً لنظرية الميزة النسبية، فإنه يجب على بلد ما أن يتخصص في السلع التي يمكن أن تنتجها بشكل أكثر كفاءة نسبياً من بلد آخر (Smit, 2010, p. 108) فبحسب تحليل (Ricardo) للتجارة الخارجية، فإنه يمكن لبلد ما ممارسة التصدير حتى في ظل غياب الميزة المطلقة للمنتجات المصدرة، بشرط أن تكون تكاليف الإنتاج تختلف داخلياً عن تلك الموجودة في البلدان الأخرى. وقد عرف (ريكاردو) الميزة النسبية على أنها "حاصل قسمة النفقة المطلقة لسلعة ما في البلد الأول على النفقة المطلقة للسلعة نفسها في البلد الآخر"، وبذلك تختلف هذه النسب من بلد إلى آخر ومن سلعة إلى أخرى. وتعتمد المزايا النسبية على ما تتمتع به الدولة من موارد طبيعية وبشرية متوفرة، ويد عامله رخيصة، إضافة إلى المناخ المناسب، والموقع الجغرافي المتميز، وغير ذلك من العوامل التي تسمح للدولة من إنتاج سلع منخفضة السعر في السوق العالمية. أي أنها قدرة الاقتصاد على إنتاج سلعة ما بتكلفة أقل من اقتصاد آخر باستخدام الموارد المتاحة.

وعليه، تركز التنافسية الوطنية من وجهة نظر آدم سميث على التكاليف المطلقة للإنتاج، بينما تتحد التنافسية من وجهة نظر ريكاردو بالنظر إلى تكلفة إنتاج كل وحدة (الأسعار النسبية)، حيث يتم تحديد الميزة المطلقة من خلال مقارنة إنتاجية قوة العمل بين الدول، بينما تشير الميزة النسبية إلى قدرة البلد على إنتاج سلعة معينة بأقل تكلفة للفرصة البديلة (المركز الوطني للتنافسية، 2011، صفحة 4) بالنظر إلى محدودية نظرية الميزة المطلقة والميزة النسبية في تفسير التنافسية الوطنية فإن الباحثين أمثال (Ansoff, Porter, Benyame) قد أدخلوا مفهوم الميزة التنافسية، وهذا لأن التكاليف النسبية تعبر على نتائج الاقتصاد الكلي لخيارات الأفراد المتعددة وتصبح خطأً للتوزيع بين الواردات والصادرات أما الميزة التنافسية فتتعلق بسلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل الوضعية التنافسية على مستوى السوق الداخلي أو الدولي (مداح عرايبي، 2009، صفحة 86)

- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة: تختلف مداخل تعريفها باختلاف الباحثين، فمن وجهة نظر (Fagerberg) فإن التنافسية لبلد ما هي "القدرة على تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية المركزية، وخاصة نمو الدخل والعمالة، دون مواجهة صعوبات في ميزان المدفوعات" (Inal, 2013). بينما يرى آخرون أنها "ترتبط

بالقدرة على الحفاظ في الاقتصاد العالمي، على نمو مقبول في المستوى المعيشي الحقيقي للسكان مع توزيع عادل مقبول، فضلا عن توفير العمالة بكفاءة إلى حد كبير لجميع من يستطيعون ويرغبون في العمل، ويفعلون ذلك دون الحد من إمكانات النمو في مستوى معيشة الأجيال القادمة" (Abbott & Bredahl, 1994)

2.2 التأسيس النظري لأنموذج الماسة (لمايكل بورتر):

من أجل التحقيق في سبب اكتساب الدول المختلفة لميزة تنافسية في صناعات معينة، اقترح (بورتر 1990) "نموذج الماسة". حيث حاول من خلاله، فهم لماذا دول معينة لديها ميزة تنافسية في المنافسة العالمية (Arash, 2015, p. 17)، ورغم تعدد وجهات النظر في تفسير مدى نجاح دولة ما في قطاع صناعي محدد إلا أن بورتر (لحول، 2008، صفحة 72) تمكن من تقديم نموذج يدمج بذكاء المتغيرات الهامة التي تحدد القدرة التنافسية لأمة معينة أو صناعة أو شركة في نموذج واحد، حيث يلخص هذا النموذج محددات التنافسية الوطنية التي تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية دولية (Chaabna & Wang, 2015, p. 45) وفي ذات السياق يتكون نموذج الماسة من أربعة محددات تتمثل: في ظروف الانتاج، ظروف الطلب، الصناعات الخلفية والداعمة، استراتيجية الشركة، هيكل المنظمة، والمنافسة (انظر الشكل 3) وتؤثر هذه المحددات على بعضها البعض كما يؤثر تغير واحد منها على المحددات الأخرى وبالإضافة إلى هذه المحددات الأربعة، يمكن للحكومة والحظ أن يؤثر بشكل غير مباشر على القدرة التنافسية لصناعة ما (Arash, 2015, p. 18) وفيما يلي تحليل النظري لأبعاد "نموذج الماسة":

- **ظروف الانتاج (factor conditions):** تعبر ظروف الإنتاج عن الموارد اللازمة نسبيا لإنتاج السلع المطلوبة في جميع أنحاء العالم (Björgvinsson, 2014, p. 8). وتنقسم إلى عوامل أساسية مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، موارد رأس المال والبنية الأساسية. وهي عوامل تكون موروثية بطبيعتها داخل الدول، وتؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين؛ وأيضا عوامل مطورة وهي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها، حيث تكتسب هذه العوامل من خلال استثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل المعرفة، المهارات الخاصة، الخبرات الإدارية الحديثة، الأسس العلمية وغيرها، علاوة على ميز بورتر ميز بين الفئات التالية: الموارد البشرية، الموارد المادية، موارد المعرفة، موارد رأس المال والبنية التحتية. وتنقسم ظروف العوامل إلى عوامل أساسية ومتقدمة يمكن أن تكون عامة أو متخصصة. العوامل الأساسية المحلية، مثل العمالة غير الماهرة والمواد الخام والظروف المناخية وموارد المياه الموروثة وتتطلب استثمارات جديدة قليلة أو معدومة لاستخدامها في عملية الإنتاج. بينما يتم إنشاء وتنمية العوامل المتخصصة (specialized resources) من خلال إعادة الاستثمار والابتكار إلى عوامل متخصصة، والتي تشكل أساسا للميزة التنافسية المستدامة لبلد ما.

- **ظروف الطلب (demand condition):** تتحدد ظروف الطلب من خلال ظروف الطلب المحلي (domestic markets) على منتجات الصناعة، وتؤثر زيادة الطلب تأثيرا كبيرا على القدرة التنافسية. ويؤكد بورتر أن السوق المحلية الكبيرة تشجع المنتجين على تطوير التكنولوجيا والكفاءة. وهو ما يمكن أن يشكل ميزة تنافسية للأمة. وفي المقابل، فإن الأسواق المحلية الصغيرة لديها معدل نمو اقتصادي منخفض وبالتالي فهي تشجع مؤسسات القطاع على البحث عن إمكانات التصدير. ويرتبط الطلب المحلي بحسب بورتر على حد سواء

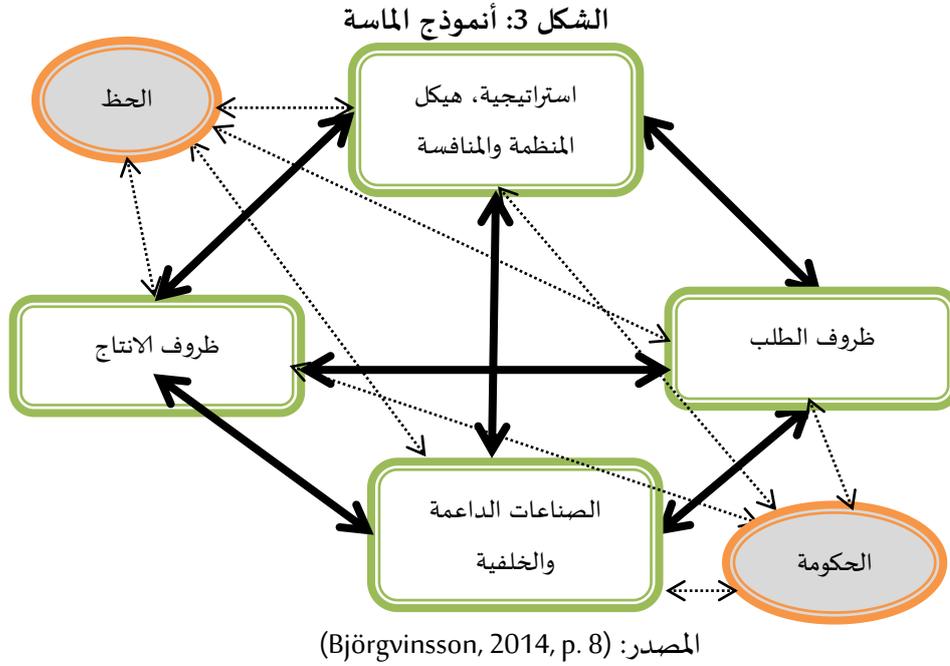
بالجوانب النوعية (qualitative) والكمية (quantitative) للسوق. ويحدد حجم الطلب المحلي الحد الأدنى لمعدل الأنشطة الاقتصادية للشركات المحلية ويسمح لها أيضاً بالحصول على طلب محلي ثابت ومستقر (Aghdaie , 2012, p. 132) ويضيف (Porter M. , 1990) أنه من خلال التركيز على جودة الطلب المحلي يمكن للشركات إن قطاع معين ان تكتسب ميزات تنافسية مميزة نتيجة التعلم إلي تفرضه البيئة لتلبية احتياجات العملاء.

• **الصناعات الداعمة والخلفية (related and supporting industries):** تشير الصناعات الداعمة والخلفية (العنقود clusters) إلى صناعات الاقتصاد المحلي والتي ترتبط ببعضها البعض من خلال العلاقات العمودية والأفقية ما بين قطاعات التوريد، الشراء، قنوات التوزيع والتكنولوجيات (Gwendolyn & Zeenath, 2015, p. 19)، كما تشير الصناعات الداعمة الخلفية إلى الموزعين وتجار التجزئة والمنظمات البحثية وأنظمة توزيع المنتجات وموردي المواد الخام والمعدات والأدوات والمنظمات المالية مثل البنوك وأسواق الأوراق المالية وأنظمة النقل والصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية والمختبرات العلمية. وفقا لبورتر فإن وجود صناعات مساندة قوية في بلد ما هو عامل حيوي للميزة التنافسية (Arash , 2015, p. 18)

• **إستراتيجية، هيكل المنظمة والمنافسة (firms strategy, structure and rivalry):** يحدد (بوتر) التنافس كأهم محرك للميزة التنافسية لشركات البلد. حيث يعتقد أن التنافس المحلي يجبر الشركات على أن تكون قادرة على المنافسة من حيث التكلفة وتحسين الجودة وأن تكون مبتكرة. وفقاً لـ (Porter)، فإن الشركات هي التي تتنافس دولياً في نهاية المطاف، ولكن القدرة التنافسية الدولية لبلد ما تشكل الميزة التنافسية الدولية للشركات. وتلعب استراتيجيات الشركة وهيكلها ومنافستها دورا هاما في قدرتها التنافسية ويمكن أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية، حيث ترتبط استراتيجية الشركة، وهيكلها وتنافسها بالطرق التي تأسست بها المنظمات والشركات وتنظيمها، وكلها تؤثر تأثيرا كبيرا على القدرة التنافسية وبالتالي فإن الاستراتيجيات والهياكل المستخدمة لإدارة شركة أو صناعة لها تأثير مباشر على الأداء والقدرة التنافسية.

• **دور الصدفة (الحظ chance) في تحديد التنافسية:** تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة آثارها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضا وسيطرتها. وتوضح أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

• **دور الحكومة (Government):** في تحديد التنافسية: يمكن لجميع السياسات واللوائح التي يضعها صانعو السياسات في جميع مستويات الحكومة أن تؤثر بصورة إيجابية أو سلبية على كفاءة البلد و تنافسية الصناعة (Al Mamun, rul , & Shakib , 2013, p. 140) ، حيث يمكن للحكومات أن تضع بيئة محفزة للعمل في قطاع معين من خلال وضع سياسات تتعلق بالصحة والسلامة والبيئة وتحدد الهيكل المالي وتضع قواعد التجارة ودفاتر الشروط الصناعية وبرامج وخطط التنمية... الخ



3. تنافسية الصناعات الإلكترونية الجزائرية من منظور أنموذج الماسة

ترتكز منهجية تحليل التنافسية الوطنية لصناعة معينة وفقا ل"نموذج الماسة لبوتر" (Porter's Diamond) على تحليل ستة أبعاد رئيسية، والتي تم عرضها سابقا، وعليه يمكن توضيح محددات تنافسية الصناعة الإلكترونية الجزائرية فيما يلي:

1.3 ظروف الإنتاج (factor conditions): يتميز قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من حيث عوامل

الإنتاج بما يلي:

- الموارد المادية: تحتاج الصناعة الكهرومنزلية كغيرها من الصناعات إلى العديد من المكونات والمواد المادية والطبيعية، سواء في التصنيع أو التركيب، فالمنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية عبارة عن خليط متجانس من المواد الأولية مثل الذهب، الفضة، البلاستيك، النحاس، الحديد، الألمنيوم، الخشب، الفلين، الفسفور، السيليكون، القصدير، الغرافيت... الخ. ويعتبر وفرة هذه المواد في بلد ما ميزة تنافسية نسبية ومؤشر جذب هام للمؤسسات للاستثمار المحلي، وبشكل عام تمتلك الجزائر ثروات وموارد طبيعية معتبرة ومتنوعة، لاسيما المحروقات، حيث تحتل المرتبة الـ 18 عالميا من حيث الإنتاج والمرتبة الـ 12 في التصدير. وقد تصل قدراتها في التكرير إلى 22 مليون طن/سنويا. أما في ما يخص الغاز الطبيعي، فهي تحتل المرتبة الـ 7 في العالم من ناحية الموارد المؤكدة، والمرتبة الـ 5 من حيث الإنتاج والمرتبة الـ 3 في التصدير، فهي تظل بلا منافس في البحر الأبيض المتوسط من حيث الموارد الطاقوية، كما تحتوي الحضائر على قدرات هائلة في صناعة البلاستيك والزجاج إضافة إلى هذه القدرات، تختزن الجزائر في باطنها، مناجم شاسعة من الفوسفات، الزنك، الحديد، الألمنيوم، التنقستين والكاولين... إلخ. كما تملك موارد معتبرة من الطاقات المتجددة وفي مقدمتها الطاقة الشمسية هي الأكبر في دول المتوسط حيث تصل الإمكانيات إلى 166440 تيراواط ساعي في العام وتمثل هذه الإمكانيات ما يعادل 5000 مرة من استهلاك الجزائر للكهرباء، كما تمثل أيضا 60 مرة من استهلاك الاتحاد الأوروبي (وزارة الصناعة، 2018)

• **الموارد البشرية:** حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء فإن عدد السكان بالجزائر في تطور مستمر حيث يصل معدل نمو السكاني بالجزائر الى 2.5% سنويا. وقد بلغ أكثر من 43 مليون نسمة مع بداية 2023 منها 12.5 مليون عامل، بينما يقدر عدد السكان العاطلين عن العمل بحوالي 1.5 مليون شخص (الديوان الوطني لإحصاء، 2021). أما كفاءة وتنافسية اليد العاملة الجزائرية فإنها ضعيفة الإنتاجية، كما أظهرت الدراسة التي قام بها الديوان للإحصاء، حيث أن نسبة 53% من البطالين لا يملكون تكوينا للدخول إلى سوق الشغل وهو ما يمثل عائق للدخول للمؤسسات الى الصناعة الإلكترونية، لأنها تحتاج إلى موارد وكفاءات بشرية ذات مستويات تعليمية عالية، ومن جهة أخرى يؤدي استقطاب المؤسسات لليد عمالة غير مؤهلة إلى ارتفاع تكاليف التدريب، وفي ذات السياق، تعرف تكاليف اليد العاملة الجزائرية ميزة نسبية نظرا لانخفاض الأجور (مقارنة بأوروبا مثلا)، بالإضافة إلى ضعف استغلال معدات الإنتاج (مكي، 2018، صفحة 226) وبشكل عام فان ضعف تنافسية الموارد البشرية جعل الجزائر تحصل على المركز الـ 88 عالميا من حيث مهارات الموارد البشرية.

• **البنية التحتية (المرافق):** حسب مؤشر "جودة البنية التحتية" -الذي يقيس تنافسية البلد في البنية التحتية من خلال الابعاد التالي: جودة البنيات التحتية الشاملة، حيث يغطي التصنيف الجوانب التالية: البنية التحتية للنقل والطرق السيارة والسكك الحديدية والموانئ والمطارات إلى جانب البنيات التحتية الطاقوية وبنيات الاتصال- فان الجزائر تحتل المرتبة الـ 88 عالميا من أصل 140 دولة حيث حصلت على 61.2 درجة من أصل 100 درجة، اما حسب المؤشرات الفرعية لجودة البنية التحتية فقد حصلت الجزائر على التقييم التالي: فيما يتعلق بالبنية التحتية للنقل فقد حصلت على (43.4% المرتبة 94) اما من حيث ترابط شبكة الطرق فقد حصلت على (87.2% المرتبة 33) بينما حصلت على تقييم (50.5% المرتبة 68) فيما يتعلق بجودة البنية التحتية للطرق، اما فيما يخص كثافة شبكة السكك الحديدية قد حصلت الجزائر على (42.2% المرتبة 92)، اما كثافة خدمات النقل بالسكك الحديدية فقد حلت الجزائر في المرتبة 48 بنسبة (46.3%)، بينما حثلت في مؤشر ترابط شبكة النقل الجوي على (50.9% المرتبة 67)، اما كفاءة خدمات النقل الجوي فقد حازت على (49.7% المرتبة 102)، بينما تحصلت في مؤشر ترابط شبكة الشحن البحري على (10.4% المرتبة 85) اضافة الى حصولها على (448.0% المرتبة 82) في محور كفاءة خدمات الموانئ البحرية، اما البنية التحتية للمرافق فقد حازت على التقييم (84.2% المرتبة 73) (ضويفي و بوكريد ، 2020، الصفحات 114-116) .

2.3 **الموارد المعرفية والتكنولوجية:** تعاني الجزائر من حيث الموارد المعرفية والتكنولوجية، حيث غابت الجزائر في التصنيف عن قائمة الدول الـ 50 الأكثر استعمالا للتقنيات الحديثة للتكنولوجيا والمعلوماتية في تصنيف "وكالة بلومبارغ الأمريكية"، على الرغم من التوجهات التي تتبناها الحكومة في مجال تطوير استعمال هذا النوع من التكنولوجيا في الحياة اليومية والأنشطة الاقتصادية. وحسب تصنيف ذات الوكالة، فإن أول بلد عربي في القائمة هو تونس الذي احتل أيضا المرتبة الأولى على الصعيد الإفريقي، بينما صنّفته الوكالة في المرتبة الـ 43 في القائمة التي ضمت 50 بلدا، في حين تذيّل المغرب القائمة باحتلاله المرتبة الـ 50، أما الجزائر فقد غابت عن التصنيف وترجع بالمقام الأول إلى التأخر المسجل في استعمال الحكومة للإلكترونية وضعف الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة خاصة في مجال الدفع الإلكتروني والتعليم الإلكتروني... الخ.

2.4 ظروف الطلب: تعتبر الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر سوق واعدة، حيث تعرف عجزا في تغطية الطلب المحلي على هذه المنتجات، وهو ما دفع بالحكومة الى الاستيراد، وقد قدرت واردات الجزائر من هذه الأخيرة بـ 5.36% من إجمال الواردات لسنة 2018 وقد مثلت هذه النسبة حوالي 2مليار دولار من قيمة الواردات السلعية، وبالتالي فان طلب المستهلك الجزائري على هذه الأجهزة عالي وهو في ارتفاع مستمر. وبشكل عام يمكن توضيح مميزات الطلب على الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر فيما النقاط التالية:

- نمو القطاع الكهرومنزلي بالجزائر: تعتبر الصناعات الكهرومنزلية حاليا من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في النسيج الصناعي الوطني، حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الدقيقة والتي بدورها تلبى حاجيات ورغبات المستهلك، وقد عرفت هذه الصناعة تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة من حيث رأسمال المستثمر والذي يقدر بـ 174 44 مليون دينار.
- حجم السوق الوطني: عرفت الصناعات الكهرومنزلية نمو معتبرا منذ تبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق، ولكن لا يزال يعاني عجزاً في سد احتياجات السوق الوطني، حيث أشارت دراسة عن قطاع الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية في الجزائر أن هذه الأخيرة لا تزال تعتمد بشكل كبير على الواردات. حيث أكدت الدراسة على أن الإنتاج الوطني في هذا المجال لا يغطي سوى 40% من السوق، مما يترك نسبة الـ 60% المتبقية للمستوردين (Slimani, 2004) ومنها فائساع الفجوة بين معدل الطلب الداخلي ومعدل الإنتاج في مجال الصناعات الإلكترونية دفع بالحكومة الجزائرية إلى اللجوء لاستيراد لتغطية فائض الطلب على هذه المنتجات.
- هيكل الاستهلاك للمنتجات الكهرومنزلية: تستهدف الصناعات الكهرومنزلية جميع أقسام السوق من: أسر، أفراد، مؤسسات، إدارات، فنادق.. الخ، وبهذا يصبح هذا القطاع من أهم القطاعات الحساسة ذات الاستهداف السوقي الواسع، أما من حيث هيكل الاستهلاك فان حجم النفقات الوطنية للمجتمع الجزائري على المنتجات الإلكترونية قد فاقت 58 مليار دينار في سنة 2011 من أصل 142 مليار دج أي ما نسبته 41.28% (مكي، 2018، صفحة 225). وتجدر الإشارة إلى أنه من بين أهم العوامل التي أدت الى زيادة الطلب على منتجات القطاع هي بالدرجة الأولى زيادة عدد السكان، بالإضافة الى التحول الذي تشهده الإدارة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية واستخدام الطاقة الشمسية على مستوى المؤسسات والهيكل. أما من حيث طبيعة حاجات المستهلكين، فإن سلوك المستهلك الجزائري اتجاه المنتجات الكهرومنزلية يتحدد من خلال المتغيرات التالية:
 - الدخل: تؤكد عديد الدراسات ان أول العوامل المؤثرة في قرار المستهلك الجزائري هي الدخل، ومن جهة أخرى كشف آخر تحقيق صادر عن الديوان الوطني للإحصائيات (2017) والخاص بالأجور لدى المؤسسات، عن متوسط سنوي صافي يصل الى 39900 دينار. وبهذا الدخل فإن الجزائر تحتل مراكز متأخرة دوليا وعربيا في تصنيف متوسط الأجور للموظفين.
 - الأسعار: يتميز سلوك المستهلك الجزائري بحساسيته العالية اتجاه المنتجات بصفة عامة والمنتجات الكهرومنزلية بصفة وذلك بالنظر إلى الدخل المحدود المتاح له؛ وعلى هذا ينبغي على مؤسسات القطاع أن تحرص على تقديم منتجات منخفضة الأسعار، مما يساهم بشكل عام في زيادة نمو سوق المنتجات الكهرومنزلية؛

- المناخ: يؤثر المناخ على هيكل الاستهلاك للمنتجات الكهربومنزلية في الجزائر، فمبيعات هذا القطاع ليست منتظمة على مدار العام. حيث تختلف مبيعات المنتجات من موسم إلى آخر، فمثلا تكون مبيعات مكيفات الهواء أعلى في فصل الصيف وهو موسم حار جداً في الجزائري (DAHMOUNE , 2011, p. 68)

- هيكل الأعمار: تعتبر الجزائر من بين أكبر الدول تنوعاً للشرائح العمرية؛ وتسيطر الفئة التي تتراوح سنها بين (15-65 سنة) بنسبة 67.1% من العدد الإجمالي للسكان، وتمثل هذه الفئة الفرصة استثمارية حقيقية لأنها الشريحة الأكثر إنفاقاً.

- الجودة: يولي المستهلك الجزائري أهمية متزايدة لجودة المنتج الذي يتم شراؤه من حيث موثوقيته، تصميمه (DAHMOUNE , 2011, p. 68) وهذا نتيجة تنوع العلامات التجارية في السوق الجزائرية من جهة وارتفاع مستوى الوعي الاستهلاكي بأهمية علامة المنتج وبلد المنشأ من جهة أخرى. وبشكل عام يمكن القول إن عملية تصنيع المنتجات الإلكترونية والكهربومنزلية يستجيب بشكل متزايد لشروط خفض التكلفة، المرونة والجودة. حيث أن تلبية هذه الشروط تجعل من الممكن التعامل مع التغيرات السريعة في الطلب: مثل حساسية المستهلكين اتجاه السعر والجودة، الركود الاقتصادي الذي تسببه الأزمات الاقتصادية (DAHMOUNE , 2011, p. 68)

3.3 الصناعات الداعمة والخلفية: يقصد بالصناعات الداعمة والخلفية في الصناعة الكهربومنزلية بمجموعة المؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض التي تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية (التوريد، التجميع، التصنيع، التسويق... الخ) مكونة بذلك سلسلة كاملة للقيمة المضافة، وعادة ما تتمركز هذه المؤسسات في منطقة جغرافية واحدة تعرف بالعناقيد الصناعية، وفي الجزائر فإن الصناعة الداعمة والخلفية ضعيفة الإنتاجية والجودة وباختصار لا تمتلك ميزات تنافسية، حيث لا يوجد عنقود صناعي بمعناه الحقيقي في مجال الصناعات الكهربومنزلية الجزائرية، وبشكل عام يمكن توضيح وضعية الصناعات الداعمة والخلفية التي لها ارتباط وتسامح في تنسيق نشاطات الصناعة الكهربومنزلية الجزائرية فيما يلي:

● مؤسسات التصنيع والتوريد: حيث تشمل مختلف المؤسسات المنتجة والموردة لمعدات أو مكونات أو أحد الأجزاء المستخدمة في العملية الإنتاجية للصناعة الكهربومنزلية الجزائرية، ورغم توفر وتنوع أهم هذه الصناعات في الجزائر إلا أن إنتاجيتها ضعيفة، حيث لا يتعدى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 5.77% مما جعل من مؤسسات القطاع تتجه إلى الاستيراد لتغطية احتياجاتها، وقدرت تصدرت صناعات الصلب، المعدن، الميكانيكية والكهربائية الواردات المرتبطة بالصناعة الإلكترونية سنة 2013 بنسبة 49.88% كما نجد بأن الصناعات (الكيميائية، المطاط والبلاستيك) تمثل نسبة قدرها 12.73% من إجمالي الواردات، في حين أن صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تصل نسبتها إلى 4.2% مما يدل على عدم تواجد قوي للصناعات المحلية المرتبطة والداعمة للصناعة الكهربومنزلية (مكي، 2018، صفحة 224) أما صناعة الزجاج المسطح فتعتبر صناعة حديثة، وقد عرف القطاع الصناعي انتعاشاً بعد قيام مجمع سوفيتال بتدشين الشركة المتوسطة للزجاج المصقول سنة 2016، حيث تراجعت واردات الجزائر من الزجاج المسطح بنحو 30 مليون أورو (cevital, 2016)

● الصناعة المكمل للصناعة الكهربومنزلية: إن أول صناعة مكمل للصناعة الكهربومنزلية هي صناعة البرمجيات والتطبيقات، وما يلاحظ في حالة الجزائر غياب تام لتواجد هذه الصناعات، حيث نجد أن معظم

البرمجيات محمية ببراءات الاختراع، ويرجع غياب وجود هذه الصناعة في الجزائر إلى ضعف أو انعدام التنسيق والبرامج التعاونية بين مختلف مرافق المعلومات، بالإضافة إلى عدم توفر القوى البشرية المؤهلة مع ضعف الجانب التمويلي لتنفيذ هذه السياسات، فضلا عن الاعتماد وبشكل شبه كلي على التقنيات المستوردة والآلي في الغالب تكون مقرصنة بما يعرف "بكراك" (العيقة ، 2014 ، صفحة 144).

• **هيئات حماية براءة الاختراع والملكية الصناعية والفكرية:** تعاني الجزائر تأخرا كبيرا فيما يخص حماية الملكية الفكرية والصناعية، فرغم جهود الجزائر في الارتقاء بهذا المجال من خلال سن قوانين وتشريعات تجرم الاستخدام غير مرخص لأفكار الآخرين، وكذا إنشاء معاهد متخصصة مثل المعهد الوطني للملكية الصناعية والديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة، إلا أن واقع الحال يؤكد غير ذلك، حيث نرى اكتظاظ السوق الوطني بالمنتجات المقلدة والتي مصدرها السرقات الصناعية والفكرية دون ضابط قانوني، ويمكن إرجاع قيام المؤسسات الوطنية بهذا العمل غير الأخلاقي إلى عدم قدرتها على الإبداع، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى المؤسسات الجزائرية خصوصا الصغيرة والمتوسطة بأهمية الملكية الفكرية وتسجيل براءات اختراعها.

• **الصناعة المالية والمصرفية:** الصناعة المالية والمصرفية في الجزائر ضعيفة التنافسية، فمن حيث قطاع المصرفي فرغم التطور الذي عرفه القطاع من حيث عدد البنوك المقدره حاليا ب(29) منها 9 بنوك عمومية إلا أن هذا العدد غير كافي لتمويل المشاريع الصناعية الالكترونية خصوصا وأنها تحتاج إلى قروض مالية كبيرة، كما أن عائق تمويل الاقتصاد يقع على البنوك العمومية ب(95%) من القروض، ومما يعاب على الصناعة المالية الجزائرية هو اعتمادها على التمويل التجاري وغياب شبه تام لتعاملات الصيرفة الإسلامية والتأمين التكافلي، التي أصبحت توجهها ماليا عالميا، ومما يؤكد ضعف تنافسية الجزائر من حيث الصناعة المصرفية غيابها عن قائمة أفضل 100 بنك في العالم خلال سنة 2015، حيث لم تستطع أية مؤسسة مصرفية جزائرية أن تضمن لنفسها مكانا ضمن التصنيف العالمي الصادر عن المجلة البريطانية (دو بانكر). أما قطاع التأمين فيضم 24 مؤسسة نصفها عمومي والنصف الآخر خاص، ومثل الصناعة المصرفية تعاني صناعة التأمينات في الجزائر التأخر والضعف حيث تحتل التأمينات الجزائرية المرتبة 83 عالميا بحصة عالمية تقدر ب0.016% وتساهم الجزائر ب7% فقط في سوق التأمين الإفريقي (بالي و صديقي ، 2016 ، الصفحات 27-34)

• **مؤسسات التعليم، البحث والتطوير:** يعتبر البحث العلمي والتطوير محرك الفعال والأساسي للتقدم والتطور في كل المجتمعات وجميع قطاعات الدولة (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية..)، فهو جوهر عملية التنمية وروح التطور لكل المجتمعات، والتي يمكن أن تزدهر العلوم والتقنية في أي مجتمع دون بناء قاعدة أساسية وفعالة للأنشطة البحث العلمي لدفع عجلة التنمية والتطوير (حروش و طوالبية، 2018 ، صفحة 36). وفي ذات السياق تشكل مؤسسات التعليم، التكوين، البحث والتطوير أرضية خصبة لتوفير قاعدة بشرية وتقنية ذات كفاءة عالية، تستجيب وتواكب المتغيرات العلمية والتقنية للعصر، وقد اتخذت الجزائر في مجال البحث العلمي والتطوير العديد من الإجراءات، التي تهدف إلى ترقية البحث العلمي والاهتمام به، فأقرت قوانين وأنشأت مؤسسات وتنظيمات، وسعت لتوفير القاعدة المادية والبشرية لتطوير البحث العلمي بالجزائر (حروش و طوالبية، 2018 ، صفحة 36). وقد عملت الجزائر بإصرار على تحسين نظام الحوكمة على المستوى السياسي والمؤسسي والاقتصادي، فقد عرف المنظر المؤسسي في مجال التعليم، البحث والتطوير تغيرا جذريا منذ عام الاستقلال.

4.3 تدخلات الدولة: تنتهج الجزائر التوجه العالمي بصفتها المراقب والمنظم للنشاط الاقتصادي، حيث قامت بوضع ما يعرف بقانون المنافسة، الذي يهدف الى التنظيم الحر للاقتصاد الوطني، بما يفترض معه من الحرية التنافسية بين الأعوان الاقتصاديين، وحرية الوصول إلى الزبائن، ويضبط شروط المنافسة المثالية، لاسيما حرية الدخول للسوق، ونزاهة الممارسة التجارية والصناعية، وتمائل شروطها بالنسبة لجميع الكيانات المتنافسة، بالإضافة إلى حماية المستهلك في علاقاته مع المؤسسات. أما من ناحية قوانين الاستثمار، فقد قامت الجزائر بوضع قانوني استثماري من أجل تطوير وتنمية الصناعات الكهرومنزلية شمل تقديم العديد من الامتيازات، والضمانات.

● **حماية الملكية الصناعية:** في إطار حماية حقوق ملكية العلامات التجارية، براءات الاختراع، الرسومات كمؤسسة عمومية صناعية وتجارية، النماذج والتسميات الأصلية، تم إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية في 1998 تتمتع باستقلالية مالية وموضوعة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالصناعة (وزارة الصناعة، 2018)، ومن بين مهام هذا المعهد هو دراسة، تسجيل، وحماية حقوق الملكية الصناعية. إذ وضع المشرع الجزائري أحكام قانونية تضمن الحماية لحقوق الملكية الصناعية من التعدي والتقليد لفائدة المتعاملين الاقتصاديين والباحثين، وذلك تماشيا مع أحكام الاتفاقيات المنظمة للملكية الفكرية التي انضم إليها المعهد الوطني للملكية الصناعية كاتفاقية مدريد المتعلقة بالتسجيل الدولي للعلامات التجارية، اتحاد باريس المتعلق بالحماية الملكية الصناعية، واتفاقية نيس الخاصة بتقسيم الخدمات والمنتجات لتسجيل العلامات التجارية.

5.3 استراتيجيات المؤسسات التنافسية وهيكلها: على مستوى قطاع الكهرومنزلية، ومن حيث نمط التسيير فقد عملت الجزائر بإصرار على تحسين نظام الحوكمة من خلال إعادة هيكلة المؤسسات العمومية القطاع - كما تم الإشارة إليه سابقا- من حيث نمط التسيير واتخاذ القرار كما تم إتاحة الفرصة للقطاع الخاص بالاستثمار فيه، لكن على مستوى الهيكل فإن أغلب المؤسسات صغيرة الحجم ومتوسطة تتميز بنمط إنتاجي منخفض، وغالبا ما تستورد التكنولوجيات الدقيقة، مع ما يرافق ذلك من مشاكل تتعلق بحقوق الملكية الفكرية، أما من حيث نمط الاتصال فنجد ضعفا واضحا في العلاقة التآزرية بين الفاعلين الاقتصاديين، الصناعيين، الحكومة بشكل عام.

أما من حيث السلوك التنافسي أما من حيث السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، فبالنظر إلى مميزات هيكل الصناعة ذو المنافسة القوية نتيجة تواجد عدد كبير من المؤسسات (المحلية، والأجنبية) فإنه عادة ما تجد مؤسسات القطاع نفسها في وضعية حرجة للرفع من حصصها السوقية وكسب ثقة المستهلك الجزائري، حيث تغيرت سلوكيات هذه الأخير وأصبح يطالب بجودة أعلى مقابل استعداده لدفع أسعار أقل، وهو ما يجبر المؤسسات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية على مضاعفة جهودها من أجل تلبية رغبات المستهلك. هذا ما شجع المؤسسات المتنافسة على اتخاذ استراتيجيات ترفع من تحدي المنافسة واتخاذ كل من المواجهة، التجنب، التعاون (كسلوكيات تنافسية).

6.3 الحظ: يعتبر الحظ أحد عوامل أو محددات الميزة التنافسية لصناعة ما، والتي من شأنها أن تساهم في رفع وتحسين تنافسية قطاع الصناعات الكهرومنزلية، متمثلة في الموقع الجيوغرافي للجزائر، فهي بوابة إفريقيا

ومحور الدول المغاربية، اضافة إلى قربها من السوق الأوروبية، كما تزرع بموارد مادية معتبرة وهو ما من شأنه أن يسمح بخلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي الصناعات الكهرومنزلية الجزائرية.

4 الخاتمة:

تعتبر الصناعة الكهرومنزلية من بين أهم الصناعات الاستراتيجية الواعدة بالجزائر، والتي ينتظر منها أن تساهم في التطور الاقتصادي والصناعي للبلد، وهذا لمالها من امكانية كبيرة في المساهمة في الناتج الاجمالي، وبالنظر إلى تحديد تنافسية الصناعة الكهرومنزلية الجزائرية هو أحد العامل لدراسة، فقد تم تسليط الضوء على تنافسية هذا القطاع بشكل عام من منظور أنموذج الماسة لمايكل بورتر. وتأسيسا على ذلك يمكن القول ان القطاع الكهرومنزلي الجزائري رغم ما يمتلكه من عوامل مادية وبشرية محققة للميزة التنافسية الا أنه على مستوى التنافسية البعدية (الكفاءة التشغيلية لعناصر الإنتاج) فهو لا يزال ضعيفا حيث لم يستغل هذه الموارد والامكانيات بكفاءة وفعالية، ويتضح هذا الضعف من خلال عجزه عن تغطية احتياجات السوق الوطني مما ادى بالحكومة الى اللجوء للاستيراد من اجل تغطية حجم الطلب الداخلي المتزايد باستمرار، اضافة الى ضعف جودة مخرجات القطاع مع ارتفاع كبير للأسعار وهو ما يدل عدم قدرة القطاع ضبط تكاليف الانتاج التسويق، وهذا ما يستدعي وضع استراتيجية شاملة للنهوض بالقطاع الكهرومنزلي حتى يتم النهوض بهذا القطاع الاستراتيجي. والذي من شأنه أن يحقق قفزات نوعية في النمو الاقتصادي للبلد ومن ثم القيام بتدويل منتجات هذا القطاع الحساس.

5 نتائج الدراسة: بعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة الى ما يلي:

- تمكن (بورتر) من خلال " نموذج الماسة" من تقديم نموذج يدمج بذكاء المتغيرات الهامة التي تحدد القدرة التنافسية لأمة معينة أو صناعة أو شركة في نموذج واحد، حيث يلخص هذا النموذج محددات التنافسية الوطنية التي تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية دولية.
- بالرغم من الأهمية الاستراتيجية للقطاع الكهرومنزلي بالجزائر، إلى أن حجم الاستثمارات في ذات القطاع ضعيفة، وهي لا تتناسب مع هذه أهميته من حيث عوامل الإنتاج.
- تعتبر الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر سوق واعدة، حيث تعرف عجزا في تغطية الطلب المحلي على هذه المنتجات، وهو ما دفع بالحكومة إلى الاستيراد.
- تشهد الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية تحولا جذريا في مجال التكنولوجيا، حيث تتوفر على آخر الإبداعات التكنولوجية، مما ساهم في تقوية جودة المنتج الوطني الالكتروني الذي تتجه بعض المؤسسات إلى تدويله.

6 الاقتراحات: انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تحفيز القطاع الخاص على إقامة مشاريع استثمارية في القطاع الكهرومنزلي.
- ضرورة تبني استراتيجية وطنية لتكوين وتأهيل اليد العاملة بالقطاعات الصناعية عموما والقطاع الكهرومنزلي خصوصا.

_ أن مجال الصناعة الكهرومنزلية هو مجال تسيطر عليه المؤسسات الأجنبية ومن هنا يوصي الباحثون بضرورة فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي بما يسمح بنقل التكنولوجيا إلى الجزائر الأمر الذي يعود بمنافع ومزايا عديدة على المدى المتوسط والطويل.

- يعتبر السوق الجزائري من حيث الطلب الداخلي على المنتجات الكهرومنزلية سوقا واعداء، غير مشبع، مما يتيح المجال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستثمار وانتهاز هذه الفرصة، خصوصا في ظل التوجه الحالي للحكومة القائم على تقليص فاتورة الاستيراد والاستغناء عن استيراد المنتجات التي يمكن إنتاجها محليا.

7 قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- الحاج مداح عرايبي، (2009)، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية -حالة قطاع الصناعات الكيماوية بالجزائر . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- حمزة ضويفي، عبد القادر بوكريدي، (2020)، تقييم تنافسية الاقتصاد الجزائري وفق معيار جودة البنية التحتية. مجلة جديد الاقتصاد، 15(1)، ص ص 100-122.
- سامية لحول، (2008)، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر.
- سليم مخضار، (2018)، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- لامية حروش، محمد طولبية، (2018)، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، 10(1)، ص ص 32-46.
- محمد تواتي، سامي مباركي، (2017)، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، 13(1)، ص ص 168-184.
- مصعب بالي، مسعود صديق، (2016)، مساهمة قطاع التأمين في نمو الاقتصاد الوطني، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2(1)، ص ص 21-37.
- نصيرة قوريش، (2008)، أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 4(5)، ص ص 87-106.
- نور الهدى بوهنتالة، (2017)، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية(3)، ص ص 156-169.
- هشام مكي. (2018). تطبيق الإستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية -دراسة حالة-، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
- يونس يورنان. (2017). العين الاجبارية، متاح على الرابط <https://al-ain.com/article/algeria-patents> تم الاطلاع عليه (2020/07/10)
- مؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم للمعرفة. (2019)، متاح على الرابط <https://knowledge4all.com> تم الاطلاع عليه (2020/01/7)

- المراجع باللغة الأجنبية:

- Abbott, P., & Bredahl, M, (1994), **Competitiveness in International Food Markets**, CRC Press, USA
- Aghdaie , F., Seidi , M., & Riasi , A, (2012), **Identifying the Barriers to Iran's Saffron Export by Using Porter's Diamond Model**, International Journal of Marketing Studies, 4(5), pp 129-138.
- Mridha, J., Hosen, I., Chowdhury, a., & Shahin , H. (2022). **Analysis of the Competitiveness of Bangladesh RMG Sector Using Porter's Diamond Model**, International Journal of Research and Analytical Reviews, 9(4), pp 638-649.
- Porter, M. (1998). **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors** ,The Free Press, USA
- Smit, A. (2010). **The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?**, Southern African Business Review, 14(1), pp 105-130.
- Tsai, P.-H., Jou-Chen , J.-C., & Yang, H.-C. (2021). **Using Porter's Diamond Model to Assess the Competitiveness of Taiwan's Solar Photovoltaic Industry**. SAGE Open, 11(1), pp 1-16.
- Al Mamun, b., rul , M., & Shakib , H. (2013). **Using Porter's Diamond To Determine The Condition Of ICT In A Developing Country: A Study On Bangladesh**. International Journal of Business and Management Review, 1(3), pp 38-150.
- Arash , R. (2015). **Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model**, Business Management and Strategy,, 6(2), pp 15-27.
- Björgvinsson, D. (2014). **The competitive advantage of nations: Has the Icelandic whitefish fillet industry created and sustained superior performance over the Norwegian industry?** Master Thesis,. Tromsø University Business School, Norway.
- Chaabna , S., & Wang, H. (2015). **Analysis of the State of E-commerce in Algeria**. International Journal of Marketing Studies, 7(2), pp 44-58.
- Dälken, F. (2014). **Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business**, University OF Twente, Holland
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). **Defining Competitiveness: A Holistic Approach**, Management Decision, 32, pp 49-58.
- Gwendolyn , R., & Zeenath, R. (2015). **Competitiveness Of Clothing Industry Based On Porter's Diamond Model: Safta Countries**, Proceedings of Academics World International Conference , , International Institute of Engineers and Researchers , 28th August. New York, USA.
- Inal, G. (2013). A Study into Competitiveness Indicators. REF.
- Katarzyna, S., & Radosław, L. (2015). **heoretical Aspects of Enterprise Competitiveness**, Central European Review of Economics & Finance, 10(4), pp 133-141.Orobah ,
- Orobah Ali Barghouthi, A. (2017). **Analysis of Competitive Advantage of the Basic Industries in Palestine Based on the Porter's Diamond Model**. International Journal of Marketing Research Innovation, 1(1), pp 25-39.
- Plumins, M., Sceulovs , D., & Sarkane, G. (2016). **Competitiveness definitions' and concepts Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy**, 21st International Scientific Conference Economics and Management , Brno University of Technology 20-19 May, Czech Republic

- Porter, M. (1982). **Choix Stratégiques et Concurrence**. Economisa, Paris, France
- Porter, M. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York, USA
- Siudek, T., & Zawojka, A. (2014). **Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research**. *Oeconomia*, 13(1), pp 91-108.