

مداخل إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين أداء و توازن محفظة نشاطات

المؤسسات: حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالجزائر-ENAP

Entrances to strategic refocus to improve the performance and balance of the corporate activities portfolio: the case of the National Painting Establishment in Algeria - ENAP

د.مداح عرايبي الحاج *

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشلف، الجزائر

h.meddaharaibi@gmail.com

د. إسحاق خرشي

أستاذ محاضر صنف "ب"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشلف، الجزائر

Kherchi.ishak@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لتحليل مفهوم الحرفة الأساسية على مستوى محفظة نشاطات المؤسسة والبحث عن أهم المداخل لإعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية لتحسين أداء وتوازن محفظة نشاطات المؤسسة. كما اهتمت الدراسة الميدانية بتحليل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة الوطنية للدهن بالجزائر باعتماد نموذج BCG. وخلصنا بتقديم عدة خيارات لإعادة التركيز لحل مشكل اختلال توازن وأداء محفظة نشاطات المؤسسة بإعادة تعريف حرفة المؤسسة واقتراح أقسام استراتيجية جديدة تتناسب والتموقع الاستراتيجي المستقبلي للمؤسسة. **الكلمات المفتاحية:** الحرفة الأساسية، أداء و توازن محفظة النشاطات، إعادة التركيز الاستراتيجي، المؤسسة الوطنية للدهن

Abstract:

This study aims to analyze the core business on the firm's business portfolio and research the different modes of strategic refocusing on core business to improve performance and balance portfolio. The practice study interest to analyze the strategic position by using BCG model on the Algerian National Paintings Company. The study's conclusion resolves this problematic of performance and balance of portfolio activity by redefine core business and formulate different adequate strategic business unit to the new future company strategic position.

Keywords: Core business, portfolio activities, Strategic refocusing, the national company for paint

المقدمة:

يفرض البحث الدائم للمؤسسة على الأداء والتفوق إعادة النظر المستمرة في تشكيل محفظة نشاطاتها من خلال دخول صناعات جديدة، إضافة ميادين وأقسام نشاط جديدة لتصل إلى خفض ووقف بعض من هذه الأنشطة. فالبعد الموجه لكل هذه الخيارات يبقى دائما مدى بعدها أو قربها من حرفتها الأساسية تحت شرط أداء وتوازن محفظة نشاطاتها بشكل أساسي.

فإذا كان ابتعاد المؤسسة في المدى القصير عن حرفتها الأساسية بالتوسع المستمر يضمن لها أرباحا ومعدلات نمو معتبرة في تلك النشاطات الجديدة فإنه على المدى المتوسط والطويل ومع تغير الظروف البيئية وشروط المنافسة المحلية والدولية يصبح من الصعوبة بمكان حماية توسعها من الانهيار بسبب دخولها أنشطة لا تتقنها ولا تتفوق فيها بشكل أكثر من حرفتها الأساسية مما لا يضمن لها التفوق التنافسي الدائم.

تتطبق هذه الوضعية على بعض المؤسسات الجزائرية ذات الحجم الكبير مثل المؤسسة الوطنية للدهن محل الدراسة باعتبارها من بين المؤسسات الاقتصادية التي لها قدرات إنتاجية وتشكيلية منتجات واسعة تجعلها الرائدة في سوق صناعة الدهون في الجزائر. وبالنظر لتنامي المنافسة المباشرة وغير المباشرة فهي تواجه إشكالية انخفاض أدائها بسبب عدم توازن محفظة نشاطاتها وابتعادها على حرفتها الأساسية.

وعليه تتمثل إشكالية الدراسة في: ما هي مداخل إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية لتحسين توازن و أداء محفظة النشاطات على المدى الطويل؟

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الربط بين مداخل إعادة التركيز الاستراتيجي وأداء محفظة نشاطات المؤسسات مع إبراز الآثار المترتبة للتوسع والنمو خارج الحرفة ورجوع إليها. من خلال ذلك نصل إلى نتائج تسمح بصياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسات لتوجيه خياراتهم المستقبلية.

1- الحرفة الأساسية ومحفظة نشاطات المؤسسة:

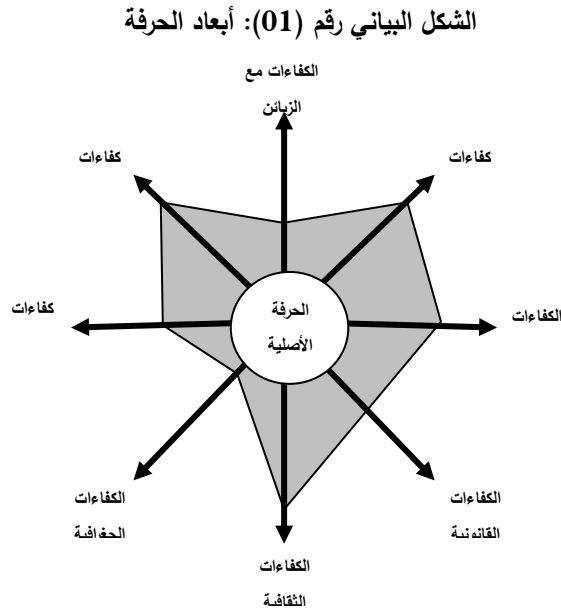
1-1- مفهوم حرفة المؤسسة:

يستخدم مصطلح النشاط *Activity* للتعبير على طبيعة عمل ومجال نشاط المؤسسة في مفهومه الواسع، لكن في مفهومه الضيق يبقى محدود جدا للتعبير الدقيق على ما تمارسه المؤسسة من عمل. لذا يستخدم كثير من الباحثين في الإدارة الاستراتيجية مفهوم الحرفة *Core Business* بالرغم من اعتبارها من بين "أهم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الأكثر غموضا في تعريفها وتحديد مكوناتها، وقد أخذت عدة تسميات مختلفة ولا يوجد توحيد لهذا المفهوم في علوم الإدارة رغم أهميته في الإدارة الاستراتيجية كمنطلق لمعرفة الوجهة المستقبلية للمؤسسة" (ح.مداح عرابيبي، 2015).

بالرغم من ذلك، يمكننا التمييز بين مقاربتين في تعريف الحرفة وبما يتناسب وطبيعة استخدامها، فحسب مجموعة من الباحثين *Hamel et Prahalad, Koeing* فإن الحرفة عبارة عن مجموعة من الكفاءات التي يسمح تحكم المؤسسة فيها بالتواجد في عدة أقسام استراتيجية وإمكانية التطور (إزاء المنافسة، Luc) (2004) أما باحثين آخرين من أمثال *Anastassopoulos&Ramanantsoua* فيركزون على بعد الاندماج ويعتبرون الحرفة كاستجابة لطلب أو حاجة السوق (Besbes, 2010).
من خلال المقاربتين السابقتين يمكننا استخلاص بأن الحرفة تمثل مجموع المهارات المتميزة التي تتقنها المؤسسة أكثر من منافسيها والتي تشكل محور كفاءات المؤسسة.

2-1- تحديد أبعاد حرفة المؤسسة:

تعتبر عملية تحديد حرفة المؤسسة عملية صعبة ومعقدة باعتبارها تجميع لسلسلة من الكفاءات كما تظهر في الشكل البياني رقم (01) حيث يوجد عدة أبعاد للحرفة تتوسع وتتقلص عبر الزمن وفق بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها مثل (Zook,2007):

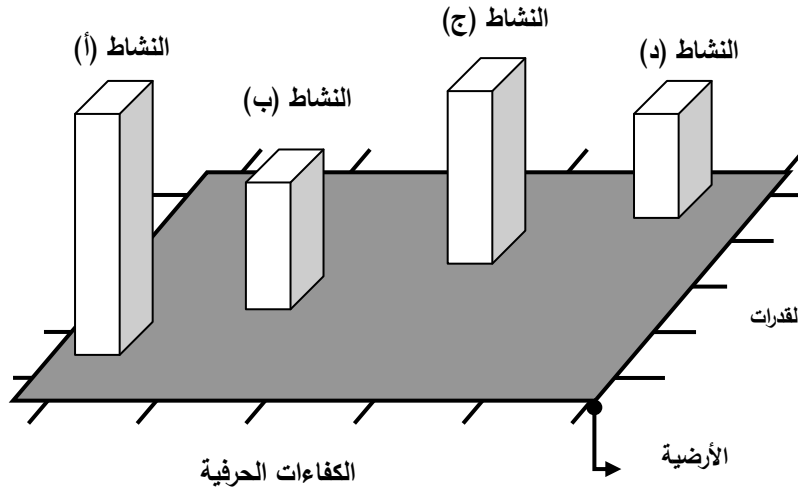


المصدر: J.P.Helfer-M.Kalika-J.orsoni(2002),P181

1. وضعية أهم الزبائن: من حيث الربحية، الحصة السوقية وولاء الزبون.
 2. وضعية الصناعة: من حيث الحجم، النمو، الاستقرار، مدى تقاسم الأرباح وحواجز الدخول.
 3. وضعية قلب الكفاءات: جرد أهم الكفاءات، تحديد أهم الفجوات اتجاه المنافسين.
- انطلاقا من هذه المؤشرات فإن المؤسسة كلما ابتعدت عن مركز هذه النجمة الذي تمثل الحرفة الأصلية للمؤسسة من خلال مختلف أبعاد الحرفة تكون درجة التوسيع في حرفتها المؤسسة عالية جدا لأننا بحاجة لتكييف كل هذه الكفاءات والموارد لما يتناسب وخيار التوسيع.

وحتى نبرز مدى صعوبة وضع حدود للحرفة فإننا بحاجة لفهم التداخل والترابط مع أنشطة المؤسسة فان Gilbert Milan باعتباره أحد مديري BCG يقترح نموذج القاعدة الاستراتيجية كما يظهر في الشكل البياني رقم (02) باعتبارها تمثل مجموع الكفاءات الحرفية والكفاءات التنظيمية التي يضمن مزجها تنافسية المؤسسة والتي تعتمد عليها مختلف نشاطات محفظة المؤسسة (Milan, 1991).

الشكل البياني رقم(02): مكونات الأرضية الإستراتيجية



المصدر: Milan.G (1991),P61

من أهم مكونات الأرضية الاستراتيجية تتلخص في العناصر التالية:

- **الكفاءات الحرفية:** وتمثل جميع للمهارات وللخبرات التي كونتها المؤسسة والتي يصعب تقليده ومن بينها التكنولوجيات القاعدية، الخبرة الصناعية، إدراك سلوك وحاجيات الزبائن، تسيير العلامة التجارية معرفة قنوات التوزيع.
- **القدرات التنظيمية:** التي تسمح للمؤسسة بإعادة تعبئة كفاءاتها الحرفية ومحفظة نشاطاتها. كما أنها تهيئ شروط تنفيذ استراتيجيات التحرك، ومن مكوناتها القدرة على الرد بسرعة، البصيرة، الجودة، القدرة على التسييق تعدد التفاعلات مع مختلف الثقافات، القدرة على التعلم.

بالإضافة غالى ذلك فان تحديد حرفة المؤسسة يتم إما على أساس المؤشرات القلبية لحرفة المؤسسة بتحليل سلسلة القيمة وتحديد النشاطات التي تخلق القيمة أو بالاعتماد على المؤشرات البعدية بتحديد ميادين النشاط الاستراتيجية، الأقسام السوقية والمنتجات التي غالبا ما تمتلك نصيبا معتبرا ومستدام من الأرباح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار و الوضعية التنافسية القوية للنشاط. وبهذا تصبح تمثل حرفة المؤسسة ميدان النشاط الاستراتيجي التاريخي أو النشاطات التقليدية للمؤسسة.

1-3- المحافظة على الحرفة الأساسية للمؤسسة :

يتطلب الحفاظ على الحرفة الأساسية للمؤسسة عدة اتجاهات، فمن جهة تتبنى خيار خفض النشاط و العودة إلى النشاطات الأصلية (التقليدية أو التاريخية) التي تتقنها أكثر من بين أنشطتها ومن منافسيها و من جهة أخرى تبني خيار الاستثمار والتوسع ضمن هذه الحرف لتكوين محفظة نشاطات جديدة.

بالإضافة إلى ذلك، وعلى اعتبار أن المصدر الرئيسي لحرفة المؤسسة هي الكفاءات الأساسية، فإنه "يفقدان هذه الكفاءات تفقد المؤسسة حرفتها الأساسية (Kalika, Helfer, Orsoni, 2010). لذا يجب على المؤسسة المحافظة أكثر على الكفاءات الأساسية بحمايتها من التقليد بالاستثمار، البحث و التطوير.

1-4- توازن وأداء محفظة النشاطات:

يتجه الفكر الاستراتيجي إلى تقسيم أو تجزئة نشاطات المؤسسة إلى وحدات، أقسام أو ميادين نشاط استراتيجية *Strategic Business Unit* تعبر على مجموعة " من النشاطات المتجانسة من حيث معايير التقسيم وتصبح وحدات مستقلة تخصص لها كل الوسائل لتكون مرجعا للخيارات الاستراتيجية المستقبلية" (ح.مداح عرابيبي، 2015). مجموع هذه الوحدات تشكل لنا محفظة نشاطات المؤسسة *Business Portfolio*.

يتطلب توازن محفظة نشاطات المؤسسة ضرورة التنسيق بين مختلف الأنشطة بالشكل الذي يسمح بخلق تعاضدية ايجابية بين ميادين النشاط الاستراتيجية والأقسام السوقية، تنافسية دائمة وتكيف مع متطلبات محيطه الخارجي. من أجل ذلك، تصبح المؤسسة ملزمة بإعادة النظر في محتوى محفظة النشاطات بما يتوافق وحرفتها الأساسية.

كما لا يفصل مبدأ التوازن على مبدأ الأداء فهما متلازمان. حيث يوجد تباين بين مستوى الفائض والحاجة للموارد المالية لكل ميدان نشاط. فإذا كان الأداء "يعرف على انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها فان التوازن في محفظة النشاطات هو أحد مظاهر هذا الأداء (بن حمدان، إدريس، 2007).

2- إعادة التركيز الاستراتيجي ومحفظة النشاطات:

1-2- مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي :

يوجد اختلاف في تعريف إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة حيث نجد من يربطه بخفض النشاط، بالتركيز على نشاطات معينة في سلسلة القيمة أو بعملية التوسع والنمو.

يعرف إعادة التركيز الاستراتيجي على أنه "رجوع المؤسسة إلى حجمها الأمثل للتنوع وهو ما يسمح بزيادة ربحيتها وقيمتها (Markides, 1992). ويعرف أيضا على أنه "توسيع مجال التطور للمؤسسة ويخص توسيع التنوع المتناسق (Teece, Rumelt, Dosi, Winter, 1994). أكثر من ذلك "إعادة التركيز الاستراتيجي

على الحرف هو التركيز على بعض نشاطات سلسلة القيمة التي تقدم منتجات مرتبطة من حيث التصنيع، البيع، و التوزيع (Pache, paraponaris, 2002)
من خلال التعاريف المقدمة نستطيع استخلاص تعريف شامل بأن إعادة التركيز الاستراتيجي هو
سيرورة لرجوع المؤسسة إلى نشاطاتها الأساسية بالتخلي عن النشاطات التي لا ترتبط بحرفتها، والتوسع في
نشاطات الحرفة الأساسية لتحسين أداء محفظة النشاطات وتحقيق النمو.

2-2- أسباب إعادة التركيز الاستراتيجي:

توجد العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى إعادة تركيز أنشطتها على الحرفة الأساسية
وتختلف باختلاف المقاربات النظرية لإعادة التركيز، ولكن نخص بالذكر الأسباب التي تلقى الإجماع لدى
الباحثين على النحو التالي(Johnson,2000):

- ميل بعض الصناعات إلى التركيز الصناعي أكثر ضمن هيكل الصناعة.
- ارتفاع شدة المنافسة ضمن هيكل صناعة المؤسسات.
- للتخلص من النشاطات ذات القيمة المنخفضة.
- ضعف نظام الحوكمة في المؤسسة.
- ضعف في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تتجاوز الحجم الأمثل للتنوع.
- الأداء الضعيف للمؤسسات و للوحدات التابعة لها.

3-3- المقاربة النظرية لإعادة التركيز الاستراتيجي:

تختلف النظرة إلى الغاية من تطبيق عمليات إعادة التركيز الاستراتيجي من نظرية لأخرى كمايلي:

2-3-1- نظرية الوكالة:

ضمن نظرية الوكالة فان إعادة التركيز الاستراتيجي الذي ظهر في الثمانينات (1980) كان يخص
المؤسسات التي تتميز بنظام حوكمة غير فعال، أي أن إعادة التركيز الاستراتيجي يعتبر كنموذج ملائم
لتصميم نظام حوكمة فعال يعظم أرباح مالك رأس المال دون الضرر بالمسير (Besbes, 2010).

2-3-2- النظرية المالية:

حسب النظرية المالية فان إعادة التركيز الاستراتيجي له أثر ايجابي على أرباح المساهمين، وله
وقع ايجابي عند الإعلان عنه في البورصة، و اعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي في النظرية المالية على
أنه تكييف للاستراتيجية على القواعد المالية في إطار تسيير المخاطر (Batsch, 2003).

2-3-3- النظرية المؤسسية:

حسب النظرية المؤسسية فان سياسة المنافسة في أمريكا كانت تعرض أكثر على إتباع النمو عن
طريق نشاطات خارج الحرفة الأساسية للمؤسسة، و هذا لتخوف الدولة من وجود حالة احتكار في السوق

التي قد تنتج من جراء تركيز المؤسسة على الحرف الأساسية لها. لذا فان إعادة التركيز الاستراتيجي كان ضمن سياق قانوني للابتعاد عن الاحتكار (Batsch, 2003).

2-3-4- نظرية تكاليف المعاملات:

ضمن نظرية تكاليف المعاملات تعتبر عمليات إعادة تعريف حدود المؤسسة تنتج عنها نتيجة مفادها أن عمليات المناولة (التخريج) ستحل مكانها عمليات داخلية (داخل المؤسسة) وهذا ما سيخفض في التكاليف (Batsch, 2003).

2-3-5- نظرية استراتيجية المؤسسة:

نرى أن إعادة التركيز الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بالتركيز على الحرفة الأساسية مقابل التخلي عن نشاطات الحرفة غير الأصلية وهذا ما يرفع في تنافسية محفظة النشاطات و يحسن في أداء المؤسسة.

2-4-4- فعالية إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين أداء محفظة نشاطات المؤسسة:

نوضح دور و مساهمة استراتيجية إعادة التركيز في تحسين أداء محفظة نشاطات المؤسسة من خلال تقديم مجموعة من الدراسات التي تثبت ذلك و هذا على النحو التالي:

1-دراسة كل من (Alexander, Benson & Kampmeyer: 1984):

كانت الدراسة حول عينة من 39 مؤسسة قامت بسحب الاستثمارات و التخلي إراديا عن الأنشطة التي لا تمثل حرفتها الأساسية، وأظهرت النتائج عائدات ايجابية كبيرة (Alexander, Benson, Kampmeyer,1984)

2-دراسة (Hite &Owers: 1984)

كانت الدراسة حول 116 مؤسسة قامت ب 123 عملية لإنشاء فروع مشتقة من المؤسسة الأم (شركات فرعية تابعة) و منفصلة عن المؤسسة الأم و نتج عن هذا عائدات مالية ايجابية في اليوم الأول و الثاني من الإعلان عن العملية ، بالإضافة إلى ارتفاع في ثروة حملة الأسهم (Hite, Owers,1983)

3-دراسة (Markids.C.C: 1992)

شملت الدراسة 45 مؤسسة قامت بالإعلان عن عمليات إعادة التركيز في بورصة وول ستريت في الفترة ما بين 1980 و 1988، و أظهرت النتائج أن إعلان المؤسسات المفرطة التنوع عن عمليات إعادة التركيز للأنشطة يرتبط بعائدات مالية ايجابية بعد يومين من الإعلان عن عمليات إعادة التركيز (Markides,1992).

4-دراسة John et Ofek, (1995):

كانت تهدف إلى دراسة أداء 321 مؤسسة تخلت عن أصول قدرها 100 مليون دولار ما بين سنة 1986-1988 ، في إطار إعادة التركيز، و أشارت نتائج الدراسة إلى تحسن في أداء المؤسسة من جراء

فعل و أثر التناقص بين الأنشطة المتبقية، و أن هذه العمليات سمحت بإلغاء التعاضدية السلبية بين ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة (John, Ofek1995).

5- دراسة (Donaldson :1990)

كانت هذه الدراسة حول شركة General Mills التي قامت بإعادة تركيز أنشطتها و بشكل إرادي على الحرف الأساسية و تخلت عن التنوع الزائد. وأوضحت نتائج العملية تسجيل عوائد مالية ايجابية مع ارتفاع معدل العائد على الاستثمار من % 16.7 سنة 1985 إلى %56.6 في نهاية إعادة التركيز سنة 1989 (Donaldson1990).

6- دراسة (Cusatis, Miles & Woolridge :1993):

دراسة تخص اتباعينة من 815 مؤسسة خيار الفرع المشتق (Spin off) ما بين 1965 و 1988 في 27 صناعة مختلفة و أظهرت النتائج أن كل من المؤسسة الأم و الفروع المشتقة منها حققت عائدات مالية ايجابية مرتفعة بعد ثلاث سنوات من الانفصال (Cusatis, Miles, Woolridge,1993)

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في توضيح دور مداخل إعادة التركيز في تحسين أداء محفظة النشاطات و هذا بتحقيق المزايا التالية:

- 1- الحصول على عائدات مالية و مصدر للتمويل الحالي من الفروع المباعة.
- 2- خفض الديون.
- 3- رفع تركيز المؤسسة.
- 4- تحقيق النمو للمؤسسة.
- 5- رفع معدل العائد على الاستثمار

3- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن:

تحتل صناعة الطلاء(الدهن) والغراء المرتبة الثانية بعد الصناعات الصيدلانية من حيث الأهمية في قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر، أين تقدم المؤسسة الوطنية للدهن تشكيلة واسعة من المنتجات وتسيطر من خلالها على أكبر حصة سوقية من قطاع الدهن. كما يعرف قطاع الدهن تنوعا وتميزا كبيرا في منتجاته ومرتبطة بمنافسة محلية وأجنبية متنامية سواء بشكل مباشرة أو بالمنتجات البديلة. وهذا ما يسمح لنا بتطبيق هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة.

3-1- تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن:

تأسست المؤسسة الوطنية للدهن سنة 1982 كنتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC، وأصبحت في 31 مارس 1990 مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة (شركة بالأسهم) تنشط في مجال صناعة الطلاء العضوي، اسمها التجاري ENAP، يقدر رأس مالها الإجمالي بـ 500 مليون دينار جزائري، مقسمة على 5000 سهم بقيمة 100 ألف دج للسهم. يقع مقرها الاجتماعي بالأخضرية ولاية

البويرة. تظم ستة (06) وحدات إنتاجية على مستوى الوطن: الجزائر العاصمة، الشارقة واد السمار، الأخضرية، وهران، السيق بمعسكر وسوق أهراس.

2-3- القدرات الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للدهن:

بلغت سنة 2014 الطاقة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة الوطنية للدهن 215530 طن كما يظهر تفصيلها في الجدول البياني رقم(01). في حين بلغ الإنتاج الفعلي ما يقارب 80% من الطاقة الإجمالية. أما المواد الأولية فلا تتجاوز 45% من الطاقة الإجمالية. الملاحظ انه لا يوجد استغلال كافي للطاقة الإنتاجية خاصة إذا علمنا انه يمكن استخدام ثلاث فرق عمل مما يضاعف الطاقة الإنتاجية الإجمالية لتصل الى 400 ألف طن سنويا.

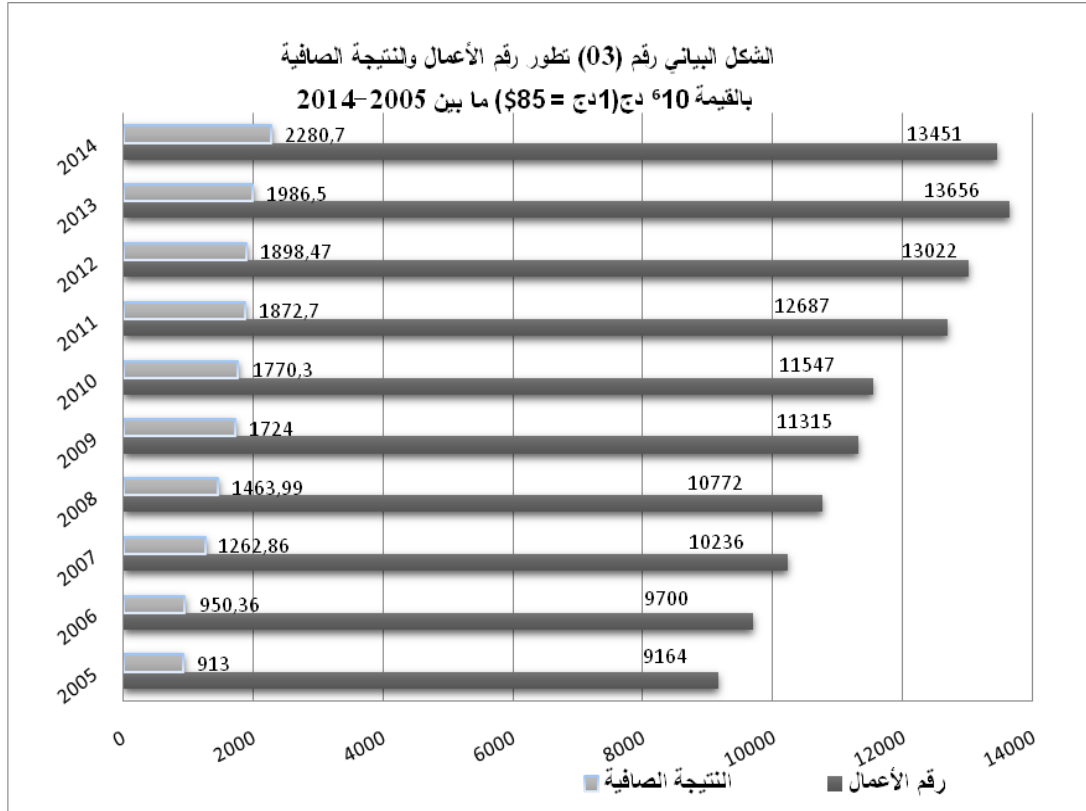
الجدول البياني رقم (01): القدرات الإنتاجية بالطن للمؤسسة بحسب المنتجات لسنة 2014

القطاع	عدد الفرق	القدرات الإنتاجية	الإنتاج الفعلي
الدهن <i>Painting</i>	فرقة واحدة	169430	142455
المستحلبات <i>Emulsions</i>	فريقيين	15900	10619
الراتنجات <i>Resins</i>	ثلاث فرق	28700	18516
المجففات <i>Driers</i>	فريقيين	1500	654
	المجموع	215530	172244

المصدر: المؤسسة الوطنية للدهن 2015

3-3- تطور رقم الأعمال والنتائج المالية للمؤسسة الوطنية للدهن:

نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم (03) أن رقم أعمال المؤسسة في تطور مستمر عبر الزمن بمتوسط 05% سنويا خاصة خلال الأربع سنوات الأخيرة. كما ارتفع معدل نمو رقم أعمال المؤسسة خلال العشر سنوات الأخيرة ابتداء من سنة 2005 إلى غاية سنة 2014 ما يقارب 47%. يعود هذا إلى قوة الوضعية التنافسية للمؤسسة في مجال صناعة الدهون الخاصة بالبناء من جهة ومن جهة أخرى انتعاش قطاع البناء نتيجة للعديد من البرامج الحكومية الخاصة بالأشغال العمومية و البنية التحتية و خاصة المشاريع المتعلقة بالبناء و السكن دون إهمال تأثير ارتفاع معدلات التضخم.



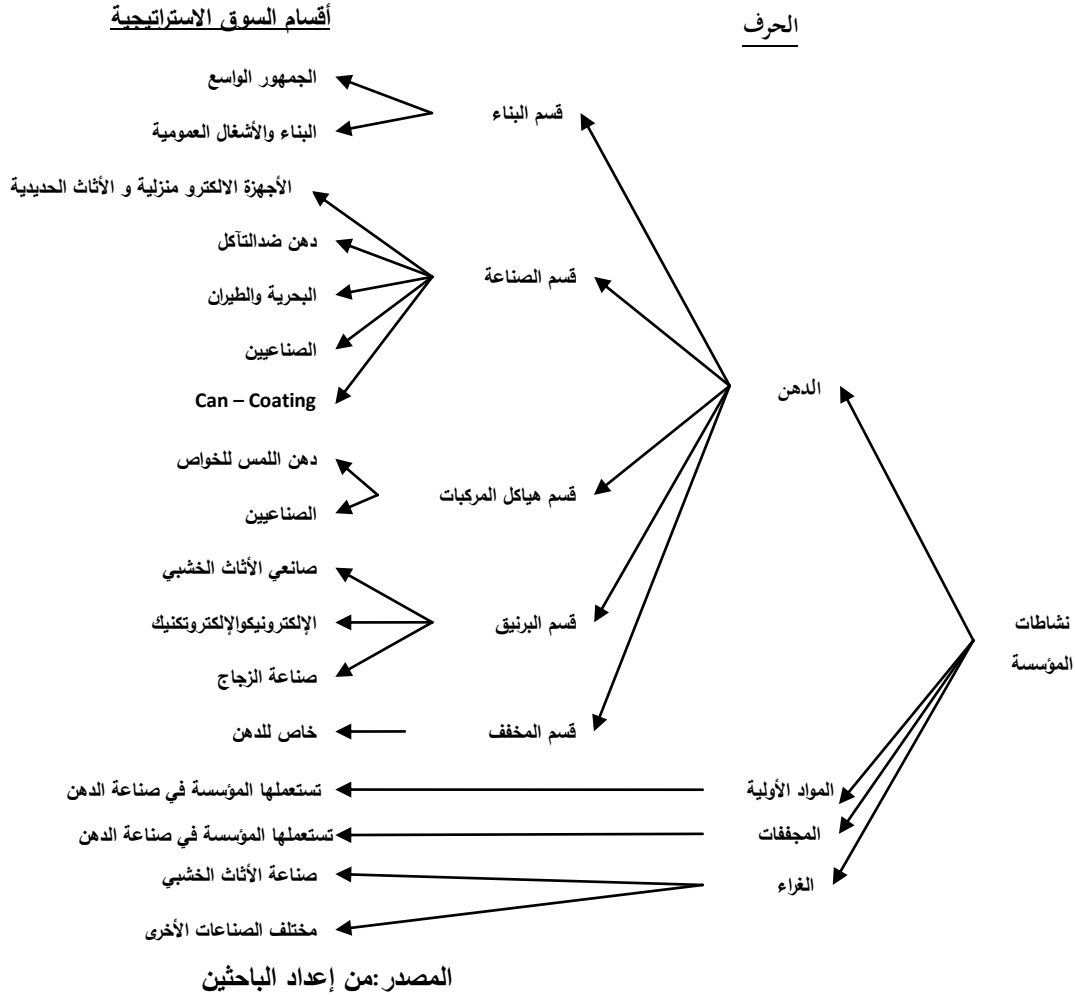
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة، 2015

في نفس الاتجاه تبقى مستويات الأرباح والنتائج المالية المحققة ضعيفة جدا مقارنة بمستويات رقم الأعمال فهي لا تتجاوز 15% من رقم الأعمال خلال الخمس سنوات الأخيرة. لكن معدلات نمو الأرباح تبقى معتبرة بمتوسط 13% سنويا خلال العشرة سنوات الأخيرة وخاصة من بداية سنة 2007 لتصل سنة 2014 إلى ما يقارب 17%.

3-4- التقسيم الاستراتيجي و حرفة المؤسسة الوطنية للدهن :

تطبق المؤسسة الوطنية للدهن التقسيم أو التجزئة الاستراتيجية في صناعة الدهن كما يظهر في الشكل البياني رقم (04) حيث نلاحظ أن للمؤسسة أربعة حرفة أساسية تضم العديد من الأقسام الاستراتيجية وهي على النحو التالي:

الشكل البياني رقم(04) التقسيم الاستراتيجي لنشاط الدهن في المؤسسة الوطنية للدهن



1- **حرفة الدهن:** ويقدم تشكيلة واسعة من المنتجات الدهنية والتي يمكن تقسيمه إلى خمسة أقسام استراتيجية على النحو التالي:

1. **قسم دهن البناء:** الموجه إلى قطاع البناء، الأشغال العمومية والجمهور الواسع.
2. **قسم دهن الصناعة:** الموجه لمختلف فروع القطاع الصناعي.
3. **قسم دهن هياكل المركبات:** الموجهة لصناعة وصيانة هياكل السيارات.
4. **قسم البرنيق:** موجه للأثاث، الأسلاك الالكترونية، الهندسة الكهربائية... الخ؛
5. **قسم المخفف أو المحلل:** مكمل لكل أنواع الدهون.

2- **حرفة المواد الأولية والمنتجات النصف المصنعة:** تمثل هذه الحرفة أحد الأنشطة الأساسية في صناعة الدهون، لأنها تدخل في التركيب الأساسي للدهن ويظم تشكيلة من المواد وهي:

1. الراتنج: يعمل الراتنج على تثبيت المواد الصلبة على الأسمدة عند جفاف الدهون، فلذا فإن جودة الدهن ترتبط أساسا بهذه المواد الأولية؛
2. المستحلبات والتفاعلات: تتحصر وظيفة المستحلبات في تسهيل، تحضير واستخدام الدهن، كما تعمل على رفع استقرار تعلق المزيج؛
- 3- حرفة المجففات: يكمن دورها في تسريع جفاف وتصلب الدهون عند استخدامها.
- 4- حرفة الغراء: مقارنة بصناعة الدهن، فإن الغراء يبقى له هامش ضئيل جدا في الإنتاج الكلي للمؤسسة، حيث نجد نوعين من الغراء: الأول ينتج على أساس قاعدة الماء، والثاني على أساس قاعدة PVA.

3-5- تحليل الوضعية الاستراتيجية لميادين نشاط المؤسسة:

استكمالاً للتحليل السابق يمكننا التعمق في تحليل الوضعية الاستراتيجية لميادين نشاط المؤسسة باعتماد نموذج BCG المبني على بعدين أساسي ينفي التحليل وهما: قيمة النشاط التي تقاس بمعدل نمو رقم الأعمال و الوضعية التنافسية التي تقاس بالحصة السوقية النسبية للمؤسسة. ولتحقيق ذلك بذلنا جهداً في جمع المعلومات وتدقيقها حتى يكون التحليل أكثر مصداقية وتفسيرا للوضعية الاستراتيجية لنشاطات المؤسسة الوطنية للدهن. كما لجأنا إلى تقاطع معلومات، خاصة المتعلقة بالحصة السوقية، للمؤسسة مع ما يقدمها خبراء وممثلي الصناعات الدهنية المحليين والدوليين.

لهذا الغرض اعتمدنا متوسط رقم الأعمال والحصة السوقية للخمس سنوات الأخيرة في التحليل باعتبارها تمثل مرحلة مهمة في حياة المؤسسة والأكثر استقرارا كما رأيناها في الشكل البياني رقم (03).

الجدول البياني رقم (02) مؤشرات متوسط رقم الأعمال والحصة السوقية خلال الفترة 2011-2014

اسم ميدان النشاط	متوسط رقم الأعمال 10 ⁶ دج	متوسط الحصة السوقية للمؤسسة	متوسط الحصة السوقية لأكبر المنافسين
قسم دهن البناء	8127	65%	10%
قسم دهن الصناعة	1539	45%	15%
قسم دهن المركبات	1280	60%	15%
قسم البرنيق	913	60%	10%
قسم المحلل	556	45%	15%
قسم دهن الطيران والبحرية	235	15%	50%
قسم المواد الأولية	356	30%	50%
قسم الغراء	198	10%	50%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة، 2015

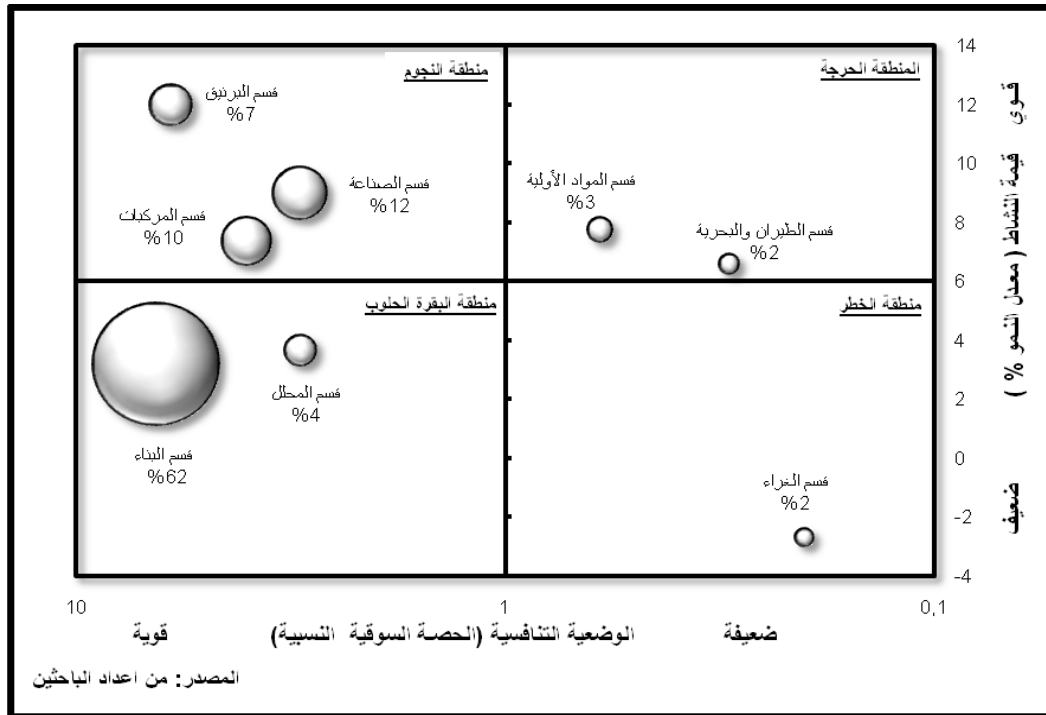
الجدول البياني رقم (03) مؤشرات الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة وفق نموذج BCG

اسم ميدان النشاط الاستراتيجي	معدل النمو	الحصة السوقية النسبية	الوزن النسبي
قسم دهن البناء	3,2%	6,5	%62
قسم دهن الصناعة	9,0%	3,0	%12
قسم دهن المركبات	7,4%	4,0	%10
قسم البرنيق	12,0%	6,0	%7
قسم المحلل	3,6%	3,0	%4
قسم دهن الطيران والبحرية	6,6%	0,3	%2
قسم المواد الأولية	7,7%	0,6	%3
قسم الغراء	-2,7 %	0,2	%2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة، 2015

بالنظر إلى الجدول البياني رقم (02) نجد أن المؤسسة تسيطر بشكل كبير على ثلاثة أقسام استراتيجية بأكثر من 50% وهي على التوالي: قسم دهن البناء، قسم دهن المركبات، قسم البرنيق. في حين السيطرة متوسطة في كل من: قسم دهن الصناعة، قسم المخفف وقسم المواد الأولية. أما في قسم دهن الطيران والبحرية وقسم الغراء فالسيطرة ضعيفة. ومن أجل تصميم نموذج BCG قمنا بأعداد المؤشرات التي تظهر في الجدول البياني رقم (03) حيث يظهر لنا مدى أهمية وحجم قسم دهن البناء فهو يغطي لوحده 62% من رقم أعمال المؤسسة ليصل في بعض السنوات إلى 80% رغم تباين معدل نموه مع القطاعات الأخرى.

الشكل البياني رقم (04): الوضعية الاستراتيجية لنشاطات المؤسسة الوطنية للدهن وفق نموذج BCG



وبنقاط هذين البعدين يمكننا تصميم محفظة النشاطات وفق نموذج BCG كما يظهر في الشكل البياني رقم (04) حيث نلاحظ وبشكل واضح عدم توازن محفظة النشاطات حيث تتركز أهم أقسام النشاط في منطقة النجوم والبقرة الحلوب وبالخصوص قسم دهن البناء. حيث يضم هذا القسم عدة منتجات من بينها أربعة علامات تجارية: *Blanroc Super2000EndaloPowder, Varnishfor Wood, Glylac* والتي بدورها تمثل 80% من رقم أعمال قسم دهن البناء.

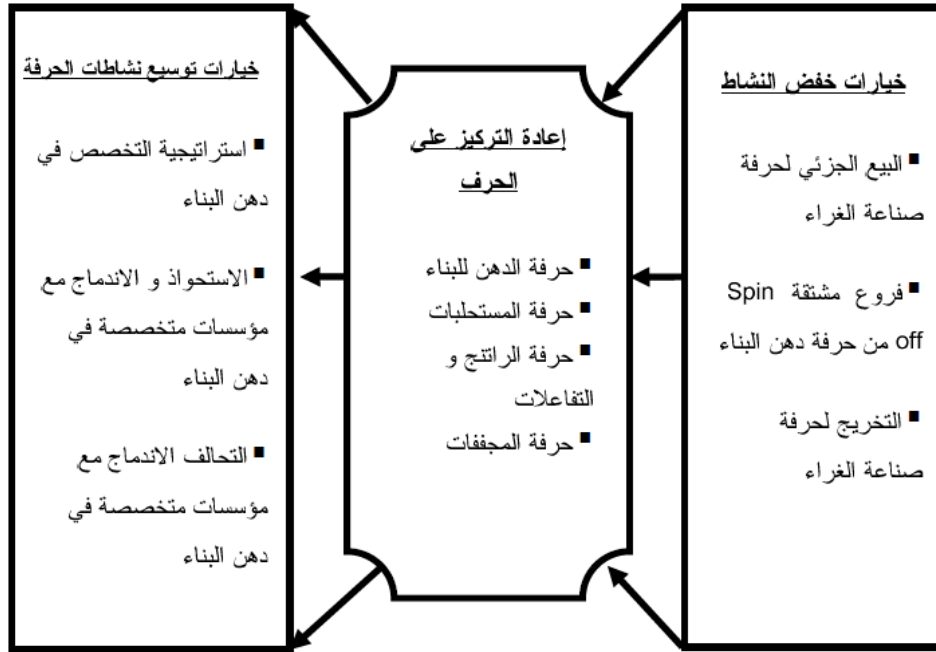
تجعل كل هذه الخصوصيات هذا القسم أكثر استراتيجية بالنسبة للمؤسسة والذي تتوقف عليه مردوديتها وفي نفس الوقت نقطة ضعفها لأنه شديد التأثير بنمو وركود قطاع البناء. في نفس الاتجاه، يعبر تركيز الأنشطة في منطقة واحدة على أن هذه الأقسام بلغت درجة كبيرة من النضج، وحتى وإن كانت تدر موارد مالية معتبرة فإنها مستقبلا تواجه خطر التدهور ودخول منطقة الخطر بسرعة وفي نفس الوقت لا يوجد أقسام نشاط جديدة في المنطقة الحرجة لتعويض ذلك. بمعنى أن الفائض المالي لمنطقة البقرة الحلوب غير موظف لإعادة توازن محفظة النشاطات بما يسمح بتحسين أداء واستدامة بقاء وتنافسية المؤسسة. أما الأقسام الاستراتيجية التي تواجه الخطر بشكل واضح هو قسم الغراء حيث يتواجد في منطقة الخطر باعتبار أن كل بعدي قيمة النشاط والوضعية التنافسية ضعيفة بشكل كبير. بالإضافة إلى أنه لا يمثل الحرفة الأساسية للمؤسسة وبالتالي يصعب على المؤسسة امتلاك حصة سوقية كبيرة ضمن هذا القسم.

4- مداخل إعادة تركيز أنشطة المؤسسة الوطنية للدهن:

يتضح من خلال التحليل الاستراتيجي السابق للوضعية الاستراتيجية للمؤسسة الوطنية للدهن بان تحسين أداء وتوازن محفظة النشاطات يتطلب في الوقت الراهن ومستقبلا اعتماد استراتيجية إعادة التركيز على مراحل.

يلخص الشكل البياني رقم (05) سيرورة ومداخل إعادة تركيز أنشطة المؤسسة الوطنية للدهن، حيث تتخلى في المرحلة الأولى لخفض أنشطة المؤسسة الوطنية للدهن عن الأنشطة التي لا تمثل حرفتها الأساسية مثل حرفة الغراء وفي نفس الوقت تحديد خيارات خفض النشاط في ميدان النشاط الخاص بالصناعة وبهايكال المركبات. أما في المرحلة الثانية تسعى المؤسسة للتركيز على حرفتها الأساسية. أما في المرحلة الأخيرة تقوم بتوسيع نشاطات حرفتها الأساسية الخاصة بصناعة الدهون الموجهة لدهن البناء.

الشكل رقم (05) المداخل المقترحة لإعادة التركيز الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثين

1-4- مدخل خيار خفض النشاط:

باعتبار أن حرفة الغراء ليست من ضمن الحرف الأصلية للمؤسسة وتزيد من اختلال توازن محفظة النشاطات فان على المؤسسة تبني مجموعة من الخيارات لإعادة التركيز وهي على النحو التالي:

1- **بيع حرفة صناعة الغراء:** أي أن تقوم المؤسسة ببيع كلي لحرفة صناعة الغراء في شكل أسهم قابلة للبيع أو في شكل مستلزمات ومعدات إنتاج وهذا بحسب ظروف السوق والمنافسة.

2- **تخريج حرفة صناعة الغراء:** فبدلا من أن تقوم المؤسسة ببيع حرفة صناعة الغراء تقوم بمناولتها إلى مؤسسات أخرى للقيام بها مثل المؤسسة الجزائرية الخاصة BELCOL.

3- **خيار الفرع المشتق: Spin off** يتطلب هذا الخيار أن تقوم المؤسسة الوطنية للدهن بإنشاء فروع تابعة لها متخصصة في صناعة دهن البناء للتزيين الداخلي والخارجي والانسحاب من قسم دهن الصناعة وقسم دهن المركبات والتركيز على استغلال الحرف الموجودة في قسم دهن للبناء فقط. كما نجد أن المؤسسة تمتلك فروع إنتاجية متعددة، فهي بحاجة فقط إلى إعادة تحديد وتقسيم مجال نشاط فروعها فقط دون الحاجة إلى إنشاء فروع جديدة.

الجدول رقم (04): إعادة ضبط حرف ومجال نشاط وحدات المؤسسة الوطنية للدهن

وحدة واد السمار دهن للبناءات الجديدة	دهن للمستحلبات الراتنج البرنيق
وحدة الشراقة دهن الجمهور الواسع	الدهون البرنيق
وحدة الأخصرية دهن للبناءات الجديدة	الدهون المستحلبات الراتنج المجففات البرنيق
وحدة وهران دهن للبناءات القديمة	الدهون البرنيق
وحدة معسكر دهن للبناءات الجديدة	الدهون المستحلبات الراتنج المجففات البرنيق
وحدة سوق أهراس دهن الأشغال العمومية	الدهون المستحلبات الراتنج البرنيق
وحدات الإنتاج	الحرف

المصدر: من إعداد الباحثين

الهدف من هذا الخيار في المدى القريب هو تحقيق اقتصاديات الحجم، خلق تعاضدية ايجابية وخفض تكاليف التنسيق بين النشاطات. ولتجسيد هذا الخيار على المؤسسة أن تخصص لكل وحدة إنتاجية في قسم استراتيجي خاص بصناعة الدهن كما تظهر في الجدول البياني رقم (04) مما يساهم في المدى المتوسط في توفير التدفق النقدي وتسديد الديون. أما على المدى الطويل يمكن المؤسسة من تقديم عروض نشاط جديدة لمواجهة الأشكال الجديدة من المنافسة وخاصة في صناعة دهن التزيين الداخلي والخارجي Decoration Painting الذي لا تملك المؤسسة فيها حصة سوقية تذكر وهي بالأساس منافسة أجنبية عن طريق الاستيراد.

2-4- مدخل خيار إعادة التركيز على الحرفة:

تتجه المؤسسة من خلال هذا المدخل إلى التركيز على الحرف التي تتقنها أكثر من غيرها من النشاطات الأخرى مثل: حرفة صناعة الدهن للبناء، حرفة صناعة المستحلبات، حرفة صناعة الراتنج والتفاعلات وحرفة صناعة المجففات. تسمح هذه الخيارات بتحسين أداء المؤسسة من خلال:

1. رفع تنافسية سلسلة القيمة.
2. تحقيق التعاضدية الايجابية بين نشاطات الحرفة.
3. زيادة تركيز المؤسسة.

3-4- مدخل خيار توسيع نشاطات الحرفة:

لإتباع خيار توسيع حرف المؤسسة الوطنية للدهن، نقترح خيارات النمو التالية:

- 1- خيار التخصص: أي أن تصبح المؤسسة متخصصة في مجال صناعة الدهن الخاص بالبناء لتحسين الأداء وتحقيق النمو؛
- 2- خيار التنوع: تقوم المؤسسة ضمن حرفة صناعة الدهن الموجه للبناء بإتباع استراتيجيه التنوع بإضافة ميادين نشاط استراتيجيه جديدة، أقسام سوقية جديدة، خدمة زبائن جدد على النحو التالي:

- قسم دهن بناء للجمهور الواسع
- قسم دهن البناء الداخلي
- قسم دهن البناء الخارجي
- قسم دهن الأشغال العمومية

3- خيار الاستحواذ: أي أن تستحوذ المؤسسة الوطنية للدهن على بعض المؤسسات الوطنية

المتخصصة في صناعة دهن البناء لتتحكم في المنافسة ونقترح المؤسسات التالية:

- مؤسسة Midy للدهن بزرالدة.
- الشركة الوطنية سلطان للدهن بعنابة.
- الشركة الوطنية للدهن شرق.
- الشركة الوطنية للدهن غرب.

4- خيار الاندماج أو الشراكة: يمكن للمؤسسة الوطنية للدهن أن تندمج مع مؤسسات عالمية رائدة في صناعة دهن البناء أو تبرم عقود شراكة معها خاصة في دهن التزيين. من أجل ذلك نقترح بعض المؤسسات الرائدة في هذا المجال على النحو التالي :

- الشركة الهولندية الرائدة في صناعة الدهن والطلاء AKZONOBEL.
- الشركة الألمانية للدهن و الطلاء BASF.
- الشركة الفرنسية المتخصصة في منتجات الدهن و مشتقاته MATERIS.
- الشركة الأردنية لصناعة الدهن والطلاء NATIONAL.

تسمح خيارات توسيع نشاطات الحرفة بتحسين أداء المؤسسة من خلال:

- خفض التكاليف و تحقيق اقتصاديات الحجم.
- رفع الحصة السوقية للمؤسسة .
- الحصول على التكنولوجيا الناشئة.

4-4- التصور المستقبلي لمحفظة النشاطات المتوازنة:

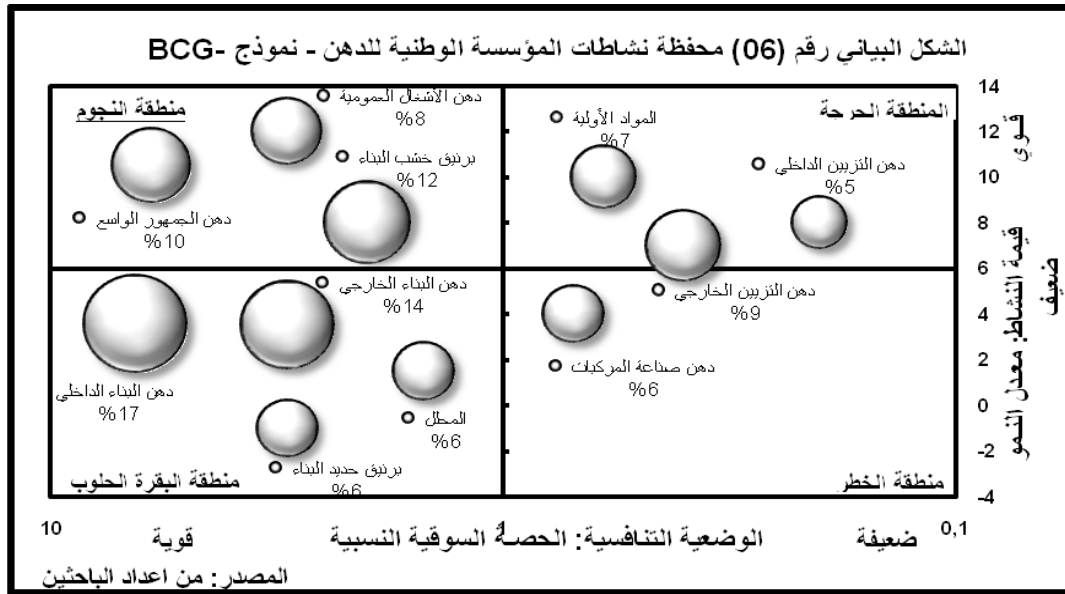
بعد تطبيق خيارات إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية للمؤسسة الوطنية للدهن فان تقديرنا وتوقعاتنا المستقبلية وفق التحليل الاستراتيجي الذي اعتمدناه ووفق توجيهات نموذج BCG فإننا توصلنا لإعادة هيكلة محفظة النشاطات وفق شرطي المردودية والتوازن التنافسي لمحفظة نشاطات المؤسسة.

الجدول رقم (05): المؤشرات المستقبلية التقديرية للوضعية الاستراتيجية للمؤسسة وفق نموذج BCG

الوزن النسبي لميدان النشاط	الحصة السوقية النسبية	معدل النمو	اسم ميدان النشاط	رقم ميدان النشاط
17%	6.5	3.6	قسم دهن البناء الداخلي	1
6%	0.7	4.0	قسم دهن صناعة المركبات	2
8%	3.0	12.0	قسم دهن الأشغال العمومية	3
10%	6.0	10.5	قسم دهن الجمهور الواسع	4
6%	1.5	1.5	قسم المحلل	5
6%	3.0	1.0-	قسم برنيق حديد للبناء	6
7%	0.6	10.0	قسم المواد الأولية	7
5%	0.2	8.0	قسم دهن التزيين الداخلي	8
14%	3	3.5	قسم دهن البناء الخارجي	9
12%	2	8	قسم برنيق خشب البناء	10
9%	0.4	7	قسم دهن التزيين الخارجي	11

المصدر: من إعداد الباحثين

لتصبح وفق المؤشرات التي تظهر في الجدول البياني رقم (05) حيث تم التقييم بشكل تقديري لمعدلات النمو المتوقعة وللحصول السوقية المستقبلية لكل أقسام النشاط الاستراتيجية الحالية والجديدة التي بلغت 11 قسما استراتيجيا مقابل 08 أقسام استراتيجية سابقة، وفق خيارات إعادة التركيز الاستراتيجية. تبعا لذلك قمنا بإعادة تشكيل محفظة النشاطات لتصبح على الشكل الذي يظهر في الشكل البياني رقم (06) الذي يوضح التوقع الاستراتيجي لمختلف ميادين نشاط المؤسسة المستقبلية المنبثقة من إعادة التركيز الاستراتيجي الذي تم اقتراحه لرجوع المؤسسة لحرفتها الأصلية وفق تشكيلة من خيارات إعادة التركيز الاستراتيجي التي تم اقتراحها سابقا. فمن خلال المصفوفة يتضح جليا أن محفظة النشاطات أصبحت أكثر توازنا ومرتبطة بالحرفة الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الدهن.



4-5- المتطلبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية إعادة التركيز؛

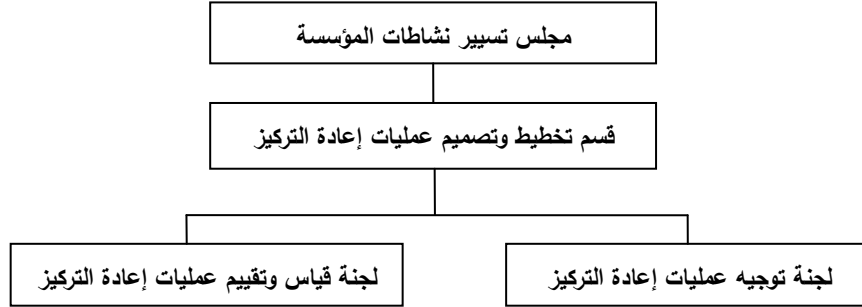
يشترط لتبني هذه الخيارات وتطبيق هذه الاستراتيجيات بناء نظام شامل ومتكامل على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن يتكون من هيكل تنظيمي لتنفيذ آليات وإجراءات عمليات إعادة التركيز من خلال هيكل تنظيمي جديد كما يظهر في الشكل البياني رقم (07) الذي يتكون بالأساس من قسم لتخطيط وتصميم عمليات إعادة التركيز، لجنة توجيه عمليات إعادة التركيز ولجنة لقياس وتقييم عمليات إعادة. وفي ما يلي توضيح دور كل مصلحة على مستوى المؤسسة في إطار تنفيذ خيارات إعادة التركيز لأنشطة المؤسسة:

4-5-1- مجلس تسيير نشاطات المؤسسة:

يتم تشكيله من كافة أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الفروع، وهو يمثل المستوى الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتصميم، توجيه، ودعم عملية إعادة التركيز ومن بين أهم مسؤولياته:

- اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخط اللازمة لإعادة تركيز أنشطة المؤسسة. الإشراف على توجيه أنشطة اللجان الأخرى، مثل قسم تخطيط وتصميم عمليات إعادة التركيز، لجنة توجيه عمليات إعادة التركيز، لجنة قياس وتقييم عمليات إعادة التركيز .
- تحديد الأنشطة التي تمثل الحرفة الأساسية للمؤسسة.
- تحديد النشاطات ذات الأداء المنخفض التي يجب التخلي عنها.

الشكل البياني رقم(07): الهيكل التنظيمي المقترح لإعادة تركيز أنشطة المؤسسة الوطنية للدهن



المصدر: من إعداد الباحث

4-5-1- قسم تخطيط وصياغة استراتيجية إعادة التركيز:

يشرف على أداء هذا القسم مجلس الإدارة، ويقوم بعمليات التخطيط، ومن بين أهم مسؤولياته:

- دراسة مفاهيم إعادة التركيز الاستراتيجي وتطبيقاته.
- ضبط وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة لخفض النشاط.
- ضبط وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة لإعادة التركيز على الحرفة المؤسسة.
- ضبط وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة لتوسيع نشاطات الحرفة وتحقيق النمو.
- تحديد وضبط المخطط الزمني اللازم للإنجاز .
- البحث عن سبل تحقيق التعاضدية الايجابية بين نشاطات المؤسسة.
- تقييم أداء ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة وتحديد خطواتها الأساسية.

4-5-2- لجنة توجيه استراتيجية إعادة التركيز:

وتمثل مركز لتطبيق العمليات من أهم مسؤوليتها في:

- قيادة عملية التغيير في المؤسسة.
- إنشاء فرق عمل داخل المؤسسة لمباشرة عملية التغيير والتنفيذ.
- التفاوض مع المؤسسات والجهات التي ترغب في شراء النشاطات المتخلى عنها.
- البحث عن شركاء، حلفاء للتعاون مع المؤسسة من أجل توسيع نشاطات الحرفة.

- إزالة الخوف داخل المؤسسة ونشر الخبرات الفائقة.
- التفاوض وتسوية الالتزامات مع الموردين والعمال.

4-5-3- لجنة قياس وتقييم استراتيجية إعادة التركيز:

تتمثل أهم مسؤولياتها في:

- تقييم مدى تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة.
- التأكد من تطبيق الأهداف المحددة وفق الجدول الزمني المحدد لإنجاز الأهداف.
- متابعة وتقويم الأداء في تنفيذ الاستراتيجية.

الخاتمة:

نستخلص من هذه الدراسة النظرية والميدانية أن هناك ترابط وثيق بين اختلال توازن محفظة النشاطات وأداء المؤسسة في المدى المتوسط والطويل. في نفس الوقت كشف لنا التحليل الاستراتيجي أنه في ظل الظروف التنافسية الشديدة فإن وضعية المؤسسة تتأزم وتخرج عن السيطرة إذا كان هذا الاختلال مرتبطا بابتعاد المؤسسة عن حرفتها الأساسية.

من هنا جاءت ضرورة إعادة النظر في تشكيل محفظة النشاطات باعتماد مداخل إعادة التركيز الاستراتيجي التي تتضمن عدة خيارات سواء لخفض النشاط، التركيز على الحرفة أو لتوسيع نشاطات الحرفة. كما توصلنا ميدانيا إلى أن نقطة قوة المؤسسة الوطنية للدهن تتمثل في حرفة صناعة الدهن الموجه للبناء بحيث أن 80% من منتجات محفظة النشاطات موجهة لقسم دهن البناء وتبقى 20% من المنتجات غير مرتبطة بحرفة المؤسسة ولا تساهم في تحسين أداء محفظة النشاطات بل وتعيق نمو المؤسسة.

بالارتكاز على هذه الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات التالية:

- ضرورة التركيز على كل من حرفة صناعة الدهن بما فيها قسم المواد الأولية مع التخلي النهائي عن حرفة صناعة الغراء.
- التقييم الدوري لمحفظة نشاطات المؤسسة الوطنية للدهن لتحديد ميادين النشاط ذات الأداء المنخفض.
- إعادة توجيه الحرف الموجودة نحو ميدان النشاط الخاص بالبناء فقط، و التخلي التدريجي عن باقي أقسام النشاط الأخرى.
- إعادة تقسيم ميدان النشاط الخاص بالبناء و تكوين ميادين نشاط استراتيجية جديدة.
- ضرورة توسيع نشاطات الحرفة بإتباع أحد خيار النمو التعاوني في الأقسام الجديدة.
- إنشاء وحدة لإعادة التركيز في كل فرع من فروع المؤسسة الوطنية تابعة للإدارة العليا وتمنح لها صلاحيات كاملة تضمن لها حرية التصرف حسب اللوائح و القوانين مع المرونة في العمل.

المراجع:

1. الحاج مداح عرابيي، 2015، إدارة الأعمال الاستراتيجية، الجزائر، ديون المطبوعات الجامعية، ص125، ص132
2. خالد محمد بن حمدان؛ وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان: دار البيازوري للنشر والتوزيع، ص383.
3. Alexander, G.J., Benson, P.G. &Kampmeyer, J.M.1984. Investigating the valuation effects of announcements of voluntary corporate sell offs. *Journal of Finance*(39): 503-517.
4. Batsch.L.2003.Le recentrage : une revue des approches financières *Finance Contrôle Stratégie* ε Volume 6, N(2) : 43 – 65.
5. Besbes.I.2010.Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise, Le cas du groupe Danone, thèse de doctorat, université d'Angers,p24.
6. Cusatis, P.J., Miles, J.A. &Woolridge, J.R.1993. Restructuring through spinoffs: The stock market evidence. *Journal of Financial Economics*, (33): 293-311.
7. David Teece, Richard Rumelt, Giovanni Dosi and Sidney Winter.1994.Understanding corporate coherence. *Theory and evidence JournalofEconomicBehavior&Organization*, vol. 23, issue (1):1-30
8. Donaldson, G.1990. Voluntary restructuring: The case of General Mills. *Journal of Financial Economics* (27): 117-141.
9. Hite, G.L. &Owers, J.E.1983. Security price reactions around corporate spin-off announcements, *Journal of Financial Economics*, (12): 409-436.
10. John, K., Ofek, E.1995. Asset sales and increase in focus», *Journal of Financial Economics* (37), 105-126.
11. Johnson.R.A.2000. Antecedents and outcomes of corporate refocusing, *Journal of Business Research* (59): 1267–1275.
12. Kalika.M, Helfer.J.P, Orsoni.J 2010. *Management: Cas et applications*, Vuibert, 3^e édition, paris : 21-22.
13. Luc .B.2004.Avenir du Management et Management de l'Avenir:la place du métier», *Management & Avenir*, n°(1) : 7-21. DOI : 10.3917/mav.001.0007.
14. Markides, CC.1992. Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence. *Academy of Management Journal* (35): 398-412.
15. Milan, G. 1991. La plate-forme stratégique dans un environnement instable, *Revue Française de Gestion*, (novembre-décembre):57-66.
16. Pache.G et Paraponaris.C.2002. L'entreprise en réseaux :-approche inter et intra- organisationnelles, les éditions de L'adreg, ISBN : (2-9518007) : 9-29.
17. Ramanantsoua Bernard - Voyage en stratégie, *Revue Française de marketing*, Cahier 99 bis, 4/1984.P15
18. Zook.C.2007).Finding Your Next Core Business, *Harvard Business Review* (April) :66–75