

إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية لتحسين الوضعية التنافسية  
للمجمعات الصناعية الجزائرية  
تصور نموذج مقترح لمجمع صناعة الزجاج و الكشط ENAVA

*Strategic refocusing on core business for better competitive position  
for the Algerian industrial groups  
Visualizing a proposed model to the Glass and abrasion manufacturing  
group (ENAVA)*

خرشي إسحاق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرف الأساسية في تحسين الوضعية التنافسية للمجمعات الصناعية الجزائرية بشكل عام و مجمع صناعة الزجاج و الكشط بشكل خاص، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال تحليل نتائج دراسات علمية حول عمليات إعادة التركيز و توصلنا إلى تقديم نموذج مقترح لإعادة التركيز الاستراتيجي لمجمع صناعة الزجاج و الكشط، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تفيد موضوع الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة التركيز الاستراتيجي، الحرفة الأساسية، الوضعية التنافسية، مجمع الزجاج و الكشط (ENAVA).

**Abstract:**

The aim of this study is to highlight the role of strategic refocusing on core business in improving the competitive position of Algerian industrial groups as a whole, and the Glass and abrasion-manufacturing group (ENAVA) in particular. Based on the deductive approach, we have analyzed some previous related studies, and then we have proposed a model to refocus the activities of the manufacturing group (ENAVA), in addition to some other recommendations.

**Key words:** strategic refocusing, core business, competitive position, the Glass and abrasion-manufacturing group (ENAVA).

مدخل:

كحل مؤقت لمواجهة تهديد الزوال و الخروج من السوق استفادت المجمعات الصناعية الجزائرية العمومية من صفقات لتمويل المشاريع العمومية بالمنتجات الصناعية، و بذلك ضمنت هذه المجمعات إمكانية البقاء في الأجل القصير، و مع التوسع في إنجاز البرامج و المشاريع العمومية ارتفع معدل النمو للصناعة و نتج عن ذلك إتباع هذه المجمعات لسلوك التنوع الاستراتيجي المفرط لمحفظه النشاطات بالدخول إلى صناعات جديدة و استطاعت أن تحقق بعض الأرباح رغم أنها تقدم منتجات خارج الحرفة الأساسية لها، لكن على المدى المتوسط و الطويل واجهت هذه المجمعات صعوبة في تسيير محفظه النشاطات التي أصبحت تتضمن أنشطة لا تمثل الحرف الأساسية للمجمع و نتج عن ذلك تعاضدية سلبية مع ارتفاع في تكاليف التنسيق بين النشاطات و العودة مجددا إلى انخفاض الأرباح و ارتفاع نسبة الديون، و لمعالجة هذا الوضع الجديد تم تطهير ديون المجمعات العمومية مع إنشاء العديد من البرامج و المشاريع لإعادة تأهيل المؤسسات و المجمعات الصناعية، رغم ذلك لازالت في وضعية تنافسية ضعيفة و هذا ما يجعلها في تهديد دائم بالغلق أو الخوصصة. و عليه تتمثل إشكالية الدراسة في : ما مدى مساهمة إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين الوضعية التنافسية للمجمعات الصناعية الجزائرية ؟ و ماهي المتطلبات و الإجراءات اللازمة لإعادة تركيز أنشطة هذه المجمعات ؟

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي مع إبراز أهمية التحكم في الحرفة الأساسية للمؤسسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الملائمة لتحسين الوضعية التنافسية للمجمعات الصناعية الجزائرية، كما تهدف أيضا للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المجمعات الصناعية الجزائرية. أما أهمية الدراسة فهي تتمثل في تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية و هو إعادة التركيز الاستراتيجي و الوضعية التنافسية للمجمعات العمومية، و هي تتماشى مع برامج تأهيل المؤسسات العمومية و المرتكزة على إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية بغية تحسين وضعيتها التنافسية .

أولا : إعادة التركيز الاستراتيجي :

**I - مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي:**

يوجد اختلاف في تعريف إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة حيث نجد من يركز على بعد الحرفة الأساسية عملية إعادة الهيكلة أو على عملية النمو في المؤسسة .

يعرف إعادة التركيز الاستراتيجي على أنه " إلغاء التعاضدية السلبية والحفاظ على النشاطات المكتملة و الضرورية للحرفة الأساسية المؤسسة و عليه فان سحب الاستثمارات يسمح بإعادة التركيز على حرفة المؤسسة من ناحية وظيفية"<sup>1</sup>، كما يمكن تعريف إعادة التركيز الاستراتيجي على أنه " نوع من إعادة هيكلة الممتلكات و الأصول بحيث تتخلى المؤسسة عن قطاعات النشاط غير المرجحة و ذات الأهمية النسبية حتى تركز أكثر على الحرفة التقليدية أو قلب الحرفة الجديدة"<sup>2</sup>، و يعرف أيضا على أنه " نموذج نمو للمؤسسات الكبيرة في الأجل الطويل من خلال إعادة تعريف محفظه النشاطات و حدود المجموعات بما يرفع في تناسق النشاطات و تحقيق السيطرة على الأسواق"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف المقدمة نستطيع استخلاص تعريف شامل " إعادة التركيز الاستراتيجي هو إستراتيجية لرجوع المؤسسة إلى نشاطات الحرفة الأساسية سواء كانت حرفة تقليدية أو حالية مع التوسع ضمن هذه الحرف و هذا لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة".

**II - أسباب إعادة التركيز الاستراتيجي:**

توجد صعوبة في تحديد مدى حاجة المؤسسة إلى إعادة تركيز نشاطاتها و تحدد الأدبيات المالية بعض المؤشرات التي تسبق حدوث عمليات إعادة التركيز الاستراتيجي " كالتدهور في أداء المؤسسة و هو بمثابة مؤشر للحاجة إلى التغيير، ارتفاع نسبة ديون المؤسسة، انخفاض الأداء المالي لبعض النشاطات و أثرها السلبي على أداء باقي النشاطات في المؤسسة، كما يمكن أن تحدث عمليات إعادة التركيز بسبب توزيع الأرباح لحملة الأسهم في السنة الماضية"<sup>4</sup>.

أما أسباب إعادة التركيز الاستراتيجي فحسب الدراسة التي قام بها Johnson في 1996 حول أسباب و نتائج برامج إعادة التركيز توصل إلى تحديد الأسباب الرئيسية التي تفرض على المؤسسة إعادة تركيز أنشطتها مثل " ميل بعض الصناعات إلى التركيز الصناعي أكثر ضمن هيكل الصناعة وهذا ما يشكل تهديد لبعض المؤسسات، ارتفاع شدة المنافسة ضمن هيكل الصناعة، بالإضافة إلى بعض الأسباب الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها كالرغبة في التخلص عن النشاطات غير المرغوبة فيها أو ذات القيمة المنخفضة، ضعف نظام الحوكمة في المؤسسة، ضعف في الصياغة و التنفيذ للإستراتيجية التي تتجاوز الحجم الأمثل للتنوع، الأداء الضعيف للمؤسسات و للوحدات التابعة لها"<sup>5</sup>.

### III- مقارنة إعادة التركيز الاستراتيجي:

حسب الدراسة التي قام بها Olivier.G في سنة 2008 حول سيرورة إعادة التركيز على الحرفة للمؤسسات الكبيرة يمكن النظر إلى إعادة التركيز الاستراتيجي من أربعة مقاربات " فمن حيث المقاربة الحديثة (L'approche événementielle) يرتبط مفهوم إعادة التركيز ببرامج إعادة التركيز و عملية خلق القيمة، أما المقاربة العرضية (l'approche épisodique) فتربط مفهوم إعادة التركيز بمستوى التنوع الذي تعتمده المؤسسة و أثر ذلك على الأداء، في حين أن المقاربة التاريخية (l'approche historique) ترى أن التوجه نحو إعادة التركيز مرتبط بالمسار التاريخي للمؤسسة و مستوى النمو المحقق، بالإضافة المقاربة التيارية (l'approche tendancielle) التي تعتبر أن إعادة التركيز مرتبط بالاتجاهات أو التيارات السائدة في القطاع أو الاقتصاد لتطوير المؤسسة "<sup>6</sup>.

#### ثانيا : الحرفة الأساسية للمؤسسة

##### I- مفهوم حرفة المؤسسة:

تعرف الحرفة على أنها " مجموع المهارات الضرورية حتى تكون المؤسسة تنافسية ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي و لتحديد حرفة المؤسسة يجب تحليل محفظة الكفاءات الخاصة و المتواجدة في ميدان أو مجموع ميادين النشاط الإستراتيجية"<sup>7</sup>، و تعرف أيضا على أنها " مجموع الكفاءات المتناسقة التي تسمح بالنشاط في قطاعات نشاط إستراتيجية متعددة"، كما يمكن أن تمثل حرفة المؤسسة " مجموع المعارف و المهارات التي تتحكم فيها المؤسسة على مستوى نشاط ما"<sup>8</sup>. من خلال التعاريف السابقة نستطيع استخلاص تعريف شامل "حرفة المؤسسة تمثل مجموع النشاطات التي تتقنها المؤسسة أكثر من غيرها من المؤسسات و التي يكون مصدرها قلب الكفاءات في المؤسسة".

##### II- تكوين حرفة المؤسسة:

تتعلق الحرفة بنظام الموارد و الكفاءات في المؤسسة حيث يعتبر قلب الكفاءات مكون أساسي لحرفة المؤسسة و هو يمثل " مجموع الخبرة، المعرفة و الأنظمة و التي تعمل معا من أجل خلق و تحفيز خلق أصول إستراتيجية جديدة ، هذه الأصول الجديدة غير قابلة للتقليد بشكل مثالي و تمثل الميزة التنافسية "<sup>9</sup> و يمثل قلب الكفاءات مصدر استراتيجي لبناء حرفة المؤسسة عبر الزمن و القوى الدافعة في سيرورة تكوين الحرفة الأساسية للمؤسسة.

##### III- المحافظة على حرفة المؤسسة:

على اعتبار أن المصدر الرئيسي لحرفة المؤسسة هو قلب الكفاءات فانه و بفقدان هذه الكفاءات تفقد المؤسسة حرفتها الأساسية<sup>10</sup>، لذا يجب المحافظة على قلب الكفاءات و حمايته من التقليد، أما عملية الحفاظ على الحرفة الأساسية للمؤسسة بحد ذاتها فهي تتطلب خفض النشاط و العودة إلى النشاطات الأصلية (التقليدية أو التاريخية) مع الاستثمار و التوسع ضمن هذه الحرف لتكوين محفظة النشاطات و يكون ذلك بإتباع خيارات النمو المتاحة للمؤسسة.

#### ثالثا: الوضعية التنافسية

##### I- الوضعية التنافسية حسب منهجية جماعة بوسطن:

حسب منهجية BCG تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس الوضعية التنافسية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فان استخدامها كقياس للأداء يعد من المقاييس الجيدة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر

المنافسين في السوق والتي تعبر في نفس الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة<sup>11</sup>. تحسب من خلا قسمة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأساسي و التي على أساسها تتحدد الوضعية التنافسية للمؤسسة (ضعيفة أو قوية).

## II- الوضعية التنافسية حسب منهجية MC KINSEY :

حسب Mc Kinsey فان الوضعية التنافسية تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات و المتمثلة في " الحصة السوقية فعالية قوة البيع، السعر التنافسي، معدل النمو، فعالية الإشهار و الترويج، امتداد خط الإنتاج، توطين الإيرادات، قدرة الإنتاج، الإنتاجية تكلفة المواد الأولية، أثر الخبرة، القيمة المضافة، الجودة النسبية للمنتجات، نوعية البحث و التطوير، صورة النشاط و نوعية المستخدمين"<sup>12</sup>. حيث " يعطي لكل متغير وزنه النسبي مقارنة بالمعايير الأخرى و بعد تقييم كل معيار من طرف المشخص بسلم تقييم يبدأ من 1 باعتباره درجة ضعيفة إلى 5 باعتباره درجة قوية و بضرب هذا التقييم في الوزن النسبي نحصل على تقييم نهائي و يمثل مجموع نقاط التقييم النهائي تقييما للوضعية التنافسية " <sup>13</sup> و التي تكون قوية، متوسطة، أو ضعيفة.

## III- الوضعية التنافسية حسب منهجية ADL:

حسب ADL فان الوضعية التنافسية مرتبطة بمجموعة من المحددات و المتمثلة في " نصيب السوق، معدل نمو وحدة الأعمال اتساع خط الإنتاج، منافسة السعر، فعالية الإعلان والدعاية، موقع وحدثة التسهيلات، القدرة الإنتاجية، تأثيرات منحى الخبرة، تكلفة المواد الخام، القيمة المضافة، نوعية السلعة النسبية، فوائد مركز البحث والتطوير، التخلص من السيولة، الانطباع العام "<sup>14</sup>. يتم تقييم الوضعية التنافسية بنفس الطريقة المتبعة في منهجية McKinsey بحيث تكون الوضعية التنافسية مسيطرة، قوية، متوسطة غير ملائمة أو هامشية.

## رابعا : إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة :

نوضح دور و مساهمة إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم مجموعة من الدراسات التي تثبت ذلك و هذا على النحو التالي:

### I- دراسة (Ahn .S, Walker.M.D.2007) :

تضمنت هذه الدراسة عينة من 102 مؤسسة قامت بإتباع الخيار المتعلق بإنشاء فرع جديد ( spin off ) في الفترة ما بين 1981 و 1997 حيث تم التحقق من العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرار لإعادة التركيز بإنشاء فرع جديد مع نظام الحوكمة في المؤسسة، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة ذات التنوع المفرط لمحفظه النشاطات تتبع فيما بعد خيار الفرع الجديد و هذا ما يحسن في نظام الحوكمة في المؤسسة<sup>15</sup>.

### II- دراسة (Markides, CC. 1992) :

شملت هذه 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 إيجابية بعد يومين من الإعلان عن إعادة التركيز<sup>16</sup>.

### III- دراسة (Berger, Ofek, 1999) :

أجريت هذه الدراسة على 107 مؤسسة تتبع التنوع في نشاطاتها و بعد ذلك قامت بإعادة التركيز في الفترة ما بين 1985-1993، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مجرد الإعلان عن رغبة المؤسسة في إعادة التركيز يرفع في المردودية بشكل غير عادي بمتوسط قدره 7.3% كما أن عمليات إعادة التركيز تنجح في تفعيل نظام حوكمة المؤسسة في 62% من الحالات، كما أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين التنوع و قيمة المؤسسة<sup>17</sup>.

### IV- دراسة (John, Lang, Netter, 1992) :

أجريت هذه الدراسة على 46 مؤسسة اتبعت إستراتيجية إعادة التركيز لمحفظه النشاطات بسبب انخفاض في مستوى الأداء و أظهرت الدراسة أن 27 مؤسسة التي تمت إعادة تركيزها على الحرف الأساسية حققت انخفاض في نسبة الدين بمقدار 10% و ارتفعت قدراتها في مجال البحث و التطوير<sup>18</sup>.

رغم الاختلاف في المواضيع التي تناولتها هذه الدراسات إلا أنها أظهرت اهتماما كبيرا بنتائج عمليات إعادة التركيز، بحيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في توضيح دور إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمجمعات الصناعية الجزائرية و هذا بتحقيق العديد من المزايا كرفع المردودية و قيمة المؤسسة، رفع تركيز المؤسسة و معدل العائد على الاستثمار، تفعيل نظام الحوكمة مع خفض ديون المؤسسة.

### خامسا: تقديم عام لمجمع الزجاج و الكشط ENAVA I- التعريف بمجمع الزجاج و الكشط:

تأسست شركة المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم: 82/ 418 الصادر بتاريخ: 09/ 12/ 82 وقد فتحت أبوابها سنة 1983 تحت اسم الشركة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة<sup>19</sup> و هو مجمع اقتصادي عمومي ينشط في مجال صناعة الزجاج و الكشط اسمه التجاري ENAVA (Enterprise National des Verres et Abrasifs) و يتكون هذا المجمع من خمسة (05) وحدات إنتاجية على مستوى الوطن و هي:<sup>20</sup>

وحدة إنتاج الزجاج وزجاج السيارات (AFRICAVER – JIJEL) في جيجل، وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج (SONIVER – THENIA) في بومرداس، وحدة إنتاج زجاج البيت (NOVER – CHLEF) في الشلف، وحدة إنتاج الزجاج المعجون وقارورات المشروبات الغازية (ALVER – OARAN) في وهران، وحدة إنتاج المواد الكاشطة (ABRASIFS – SAIDA) في سعيدة.

### II- التقسيم الاستراتيجي لصناعة الزجاج للمجمع:

يمكن توضيح التقسيم الاستراتيجي المعتمد لدى مجمع صناعة الزجاج و الكشط الذي يمثل في مجمله محفظة النشاطات للمجمع كما يظهر في الجدول البياني رقم (1)، كما نلاحظ في الجدول البياني رقم(1) فان محفظة النشاطات للمجمع تضم ستة حرف أساسية و المتمثلة في: حرفة التصفية و التركيب، حرفة تحضير المواد، حرفة الصهر، حرفة النفخ، حرفة التشكيل و التصميم، بالإضافة إلى حرفة الاسترجاع، تسمح هذه الحرف بخدمة أربعة أقسام إستراتيجية رئيسة و المتمثلة في الزجاج المجوف، الزجاج المسطح، الزجاج الطبي و زجاج الكشط، كما تضم هذه الأقسام مجموعة أخرى من الأقسام الفرعية.

الجدول رقم (1) التقسيم الاستراتيجي لصناعة الزجاج للمجمع

الأقسام الاستراتيجية الفرعية	الأقسام الاستراتيجية	التداخل بين الحرف و الأقسام الاستراتيجية	الحرف	
زجاج و أواني المائدة و البيت	زجاج مجوف		عمليات التصفية و التركيب	
لوازم التعبئة الصيدلانية				
زجاج الصناعات الغذائية و الفلاحية				
مستلزمات مواد التجميل				
زجاج المخابر				
زجاج أمن السيارات	زجاج مسطح			تحضير المواد
زجاج للبناء				عمليات الصهر
المرايا				عمليات النفع
زجاج مضغوط				عمليات التشكيل و التصميم
زجاج مخطوط				
زجاج طبي				
زجاج الكشط				

المصدر : مداح عرابي الحاج (2008)، ص374 بتصرف

**III- القدرات الإنتاجية للمجمع:** يضم المجمع خمسة وحدات إنتاجية على مستوى الوطن موزعة كما تظهر في الجدول رقم (2) حيث نلاحظ أن معظم الوحدات تعمل بأقل من طاقتها الإنتاجية و أقل حتى من نصف طاقتها الإنتاجية (أقل من 50%) و عليه فان هذا ما يؤثر بشكل كبير على أداء هذه الوحدات، لذا فيجب إعادة النظر في تنظيم هذه الوحدات و في مصير الوحدات ذات الإنتاج و الأداء المنخفض.

الجدول رقم (2) اختصاص الفروع الإنتاجية لمجمع الزجاج و الكشط

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الالكتروني : [http://www.sgp-gephac.dz/fiche\\_id/enava/filiale\\_abrasifs.htm](http://www.sgp-gephac.dz/fiche_id/enava/filiale_abrasifs.htm)

الوحدة	جيجل	بومرداس	الشلف	وهران	سعيدة
اختصاص الفرع الإنتاجي	الزجاج المخطوط، زجاج أمن السيارات	زجاج المختبرات	الزجاج المجوف الخاص بالصناعات الصيدلانية و الغذائية و الفلاحية	الزجاج المجوف	المنتجات الكاشطة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الالكتروني : [http://www.sgp-gephac.dz/fiche\\_id/enava/filiale\\_abrasifs.htm](http://www.sgp-gephac.dz/fiche_id/enava/filiale_abrasifs.htm)

على اعتبار أن حرفة المؤسسة تمثل مجموع النشاطات التي تتقنها المؤسسة أكثر من غيرها من المنافسين فإن هذا ما سيسمح لها بالحصول على حصص سوقية معتبرة، و من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن فروع الجمع تمتلك أقسام إستراتيجية بمخصص سوقية كبيرة مثل الأقسام الخاصة بصناعة الزجاج المحوف، الزجاج المخطوط، الزجاج الطي، الزجاج الخاص بالبناء، المرايا، سلكات الصودا و أقسام إستراتيجية أخرى بمخصص سوقية ضعيفة مثل الأقسام الخاصة بصناعة الزجاج المضغوط، زجاج أمن السيارات، زجاج المخابر زجاج الكشط.

الجدول رقم (3): الطاقة الإنتاجية لمجمع الزجاج و الكشط (بالطن)

الوحدة و الإنتاج الأقسام الفرعية	ABRASI FS	AFRICAVER	ALVER	NOVER	SOMIVER	طاقة الإنتاج	الإنتاج الإجمالي و حصصة المجمع ENAVA	السوق الوطني	الحصة السوقية
زجاج محوف			32000	5000		46000	37000	80000	%45
زجاج مخطوط		15000				15000	12000	15000	%80
زجاج مضغوط				10500		10500	5000	24000	%20
زجاج طي				5000		6000	2000	5000	%40
زجاج أمن السيارات		230000				230000	30000	120000	%25
زجاج للبناء		85000				85000	21000	40000	%52
زجاج المخابر					150000	1500000	150000	3000000	%05
المرايا					300000	300000	245000	350000	%70
سيلكات الصودا		15000				15000	8000	10000	%80
زجاج الكشط	2730					2730	330	4000	%08

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الإلكتروني : [http://www.sgp-gephac.dz/fiche\\_id/enava.htm](http://www.sgp-gephac.dz/fiche_id/enava.htm)

حسب منهجية BCG التي تعتمد على الحصة السوقية في تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة فإن فروع الجمع تضم أقسام إستراتيجية بوضعية تنافسية قوية و أقسام إستراتيجية بوضعية تنافسية ضعيفة كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) : الوضعية التنافسية للأقسام الإستراتيجية الخاصة بوحدة المجمع

الوضعية التنافسية للأقسام الإستراتيجية		الوحدات
ضعيفة	قوية	
زجاج أمن السيارات	زجاج مخطوط، زجاج للبناء، سيلكات الصودا	AFRICAVER – JIJEL
زجاج المخابر	المرايا	SONIVER – THENIA
زجاج محوف، زجاج مضغوط		NOVER – CHLEF
زجاج طي		ALVER – OARAN
زجاج الكشط		ABRASIFS – SAIDA

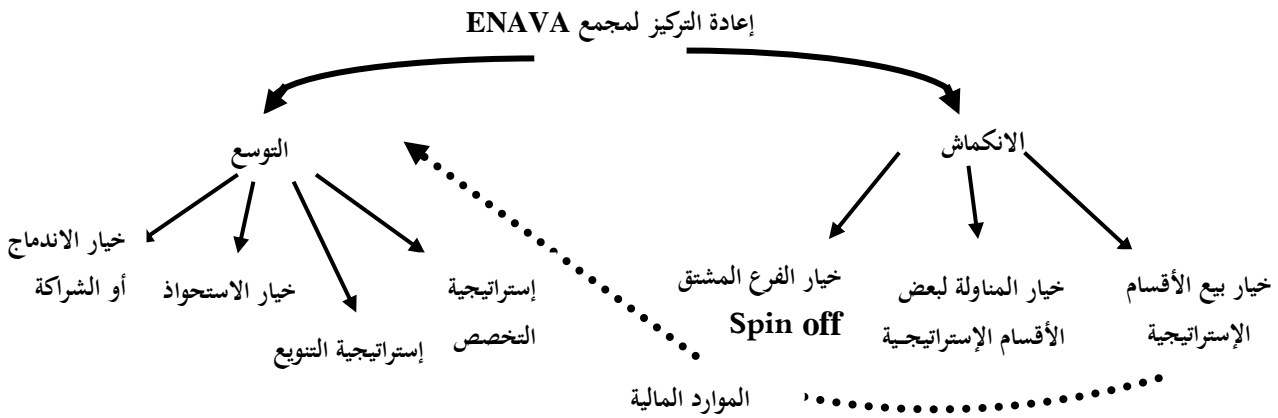
المصدر: من إعداد الباحث

يقدم الجدول السابق رقم (4) معلومات عن الوضعية التنافسية للأقسام الإستراتيجية بحيث نلاحظ وجود وضعية تنافسية ضعيفة في القسم الاستراتيجي الخاص بصناعة زجاج أمن السيارات، زجاج المخابر، زجاج مجوف و مضغوط، زجاج طبي و زجاج الكشط، كما نلاحظ أيضا وجود وضعية تنافسية قوية في الأقسام الإستراتيجية الخاصة بصناعة الزجاج المخطوط، زجاج البناء، سيلكات الصودا، و المرايا.

### سادسا: نموذج مقترح لتحسين الوضعية التنافسية لمجمع الزجاج و الكشط ENAVA

لتحسين الوضعية التنافسية للمجمع نقترح أن يتم إعادة تركيز المجمع على النشاطات التي يتفنها أكثر من غيرها من النشاطات الأخرى بالتخلي عن النشاطات ذات الحصة السوقية المنخفضة و التي تعكس وضعية تنافسية ضعيفة (حسب منهجية BCG) بالإضافة إلى إعادة توجيه الحرف الجديدة نحو النشاطات الحالية ذات الحصة السوقية المرتفعة كما هو موضح في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) : النموذج المقترح لتحسين الوضعية التنافسية لمجمع ENAVA



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح النموذج سيورة إعادة التركيز لأنشطة المجمع على النحو التالي :

#### I- سيورة الانكماش لمجمع ENAVA:

1. البيع لنشاطات صناعة زجاج المخابر و زجاج الكشط: أي أن يقوم المجمع ببيع كلي لنشاط زجاج الكشط (فرع ABRASIFS) و صناعة زجاج المخابر (بيع جزئي لفرع SONIVER) سواء كان ذلك في شكل أسهم قابلة للبيع أو في شكل مستلزمات و معدات الإنتاج. يسمح هذا الخيار بتوفير الأموال و السيولة اللازمة لتسديد الديون، جلب مساهمين جدد، تمويل نشاطات توسيع حرف المجمع.
2. خيار المناولة لنشاطات صناعة الزجاج الطبي، الزجاج المضغوط و زجاج أمن السيارات: و هنا بدلا من يقوم المجمع ببيع نشاطات صناعة الزجاج الطبي و المضغوط (فرع NOVER) و زجاج امن السيارات (فرع AFRICAVER) يقوم بمناولتها لمجمعات أو مؤسسات أخرى مختصة من أجل القيام بها. يسمح هذه الخيار برفع درجة تركيز المجمع في توجيه الحرف نحو الأقسام الإستراتيجية التنافسية.
3. خيار الفرع المشتق Spin off: و هنا بدلا من مناولة أنشطة صناعة الزجاج الطبي، الزجاج المضغوط و زجاج أمن السيارات ينشئ لها فروع خاصة بما على النحو التالي:

– مؤسسة NOVER: تحتفظ بالأقسام الإستراتيجية الخاصة بصناعة الزجاج الطبي و الزجاج المجوف، أما القسم الاستراتيجي الخاص بصناعة الزجاج المضغوط فتنشئ له فرعا خاصا يعمل تحت إشرافها و بشكل منفصل عنها. هذا ما يسمح برفع درجة تركيز فرع NOVER على الحرفة الأساسية و إلغاء التعاضدية السلبية بين النشاطات المتبقية .



- مؤسسة AFRICAVER : تحتفظ المؤسسة بالأقسام الإستراتيجية الخاصة بصناعة الزجاج المضغوط، زجاج البناء، سيلكات الصودا و تنشئ فرعا خاصا لقسم صناعة زجاج أمن السيارات يعمل تحت إشرافها و بشكل منفصل عنها، هذا ما يسمح برفع درجة تركيز المؤسسة في توجيه الحرفة نحو الأقسام الإستراتيجية التنافسية، كما يسمح هذا الخيار أيضا بخفض تكاليف التنسيق بين النشاطات.

ضمن سيرورة الانكماش تسمح خيارات البيع، المناولة و الفرع المشتق بإعادة تنظيم فروع المجمع و هذا ما يعمل على رفع درجة تركيز المجمع، تحقيق تعاضدية ايجابية بين النشاطات و الفروع بعضها البعض، خلق القيمة في المجمع.

**II- إعادة تركيز حرف مجمع ENAVA:** و هنا بدلا من أن توجه حرفة المجمع نحو جميع النشاطات و الأقسام الإستراتيجية يتم إعادة تركيز الحرفة على الأقسام الإستراتيجية التنافسية فقط و هذا للاستغلال التام للحرفة و تجنب تكاليف الفرصة البديلة، كما يسمح هذا الإجراء برفع تنافسية سلسلة القيمة كنتيجة للتعاضدية الايجابية بين النشاطات ذات الوضعية التنافسية القوية.

**III- سيرورة التوسع لمجمع ENAVA:** يتضمن إعادة التركيز الاستراتيجي للمجمع في مرحلة أولى الانكماش في النشاطات خارج الحرفة الأساسية و في مرحلة ثانية التوسع في نشاطات الحرفة (يسمح خيار البيع بتوفير التمويل الكافي لتوسيع حرف المجمع) بإتباع خيارات النمو الملائمة و التي يمكن ذكر البعض منها على النحو التالي:

1. **خيار التخصص:** أي أن يصبح المجمع متخصص في صناعة الزجاج المخطوط، زجاج المرايا و سيلكات الصودا (الأقسام الإستراتيجية التنافسية للمجمع) يسمح هذا الخيار للمجمع بالوصول إلى اقتصاديات الحجم و امتلاك وضعية تنافسية قوية في السوق.

2. **خيار التنوع:** ضمن الأقسام الإستراتيجية الموجودة يمكن للمجمع أن يتبع خيار التنوع و هذا بتقديم منتجات جديدة ضمن محفظة النشاطات.

3. **خيار الاستحواذ:** أي أن يستحوذ المجمع على بعض المؤسسات المتخصصة في صناعة الزجاج المخطوط، المرايا و سيلكات الصودا وعليه نقترح بعض المؤسسات مثل مؤسسة فلوت غلاس (MFG) و هي فرع تابع لمجمع سيفيتال و متخصصة في صناعة الزجاج المسطح، مؤسسة مصطفاوي العربي للمرايا (MIROITERIE MUSTFAOUI LARBI). يسمح خيار الاستحواذ بتحقيق اقتصاديات الحجم من جهة و رفع الحصة السوقية للمجمع من جهة أخرى و هذا ما يساهم في تقوية الوضعية التنافسية للمجمع.

4. **خيار الاندماج أو الشراكة:** ضمن إطار النمو يمكن للمجمع أن يندمج مع مجتمعات أو مؤسسات علمية رائدة في مجال حرف مجمع ENAVA أو يبرم عقود شراكة معها، من أجل ذلك نقترح بعض المؤسسات مثل الشركة الأمريكية الرائدة في صناعة الزجاج (Viracom)، الشركة الأمريكية لصناعة الزجاج (Tecno glass) المختص الأمريكي في صناعة الزجاج (AGC)، الشركة العربية السعودية للزجاج المسطح (UFG)، الشركة الفرنسية الرائدة في صناعة زجاج المرايا (Saint-Gobain). تسمح خيارات الاندماج و الشراكة بالحصول على التكنولوجيا التي تسمح بخفض التكاليف و تحقيق اقتصاديات الحجم و هذا ما يساهم في رفع الحصة السوقية و بالتالي تقوية الوضعية التنافسية للمجمع .

يمكن القول أن نموذج إعادة التركيز الاستراتيجي يسمح بتحسين الوضعية التنافسية لمجمع صناعة الزجاج و الكشط و هذا من خلال توفير السيولة اللازمة لتسديد الديون، رفع درجة تركيز المجمع على الحرفة الأساسية مع خفض تكاليف التنسيق، خلق القيمة في المجمع إلغاء التعاضدية السلبية مع تحقيق التعاضدية الايجابية بين النشاطات المتبقية، تحقيق اقتصاديات الحجم و رفع الحصة السوقية للمجمع.

#### خلاصة:

نخلص مما سبق ذكره أن إعادة التركيز يعبر عن إستراتيجية لرجوع المؤسسة إلى الحرفة الأساسية مع توسيع نشاطات هذه الحرفة و نختلف أسباب ودوافع ذلك من مقارنة نظرية لأخرى غير أن القاسم المشترك بين هذه الأسباب هو انخفاض أداء المؤسسة و الرغبة في تحقيق النمو، كما يكون إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية و هذا للمحافظة عليها و حمايتها من الاندثار لذا قدمنا مجموعة من

- الخيارات الإستراتيجية لتوسيع نشاطات الحرفة، أما بالنسبة للوضعية التنافسية فرغم الاختلاف الموجود في تحديد مؤشرات قياسها إلا أن مناهج تحديد هذه المؤشرات تبقى مرجعا أساسيا من الناحية النظرية في قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة.
- كما تقترح هذه الدراسة مجموعة من التوصيات نذكرها على النحو التالي :
- ضرورة إنشاء خلية في وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار للإشراف و المتابعة على عمليات إعادة التركيز للمجمعات الصناعية الجزائرية.
  - إلزامية إنشاء وحدة لإعادة التركيز في المجمع و على مستوى فروع المجمع و لضمان فاعلية أداء الوحدة يشترط أن تكون تابعة في الهيكل التنظيمي إلى الإدارة العليا و تمنح لها صلاحيات كاملة تضمن لها حرية التصرف حسب اللوائح و القوانين مع المرونة في العمل.
  - إلزامية تقييم محفظة نشاطات مجمع صناعة الزجاج و الكشط لتحديد الأنشطة الأساسية و الأنشطة التي ينبغي التخلي عنها.
  - إعادة توجيه حرف المجمع نحو النشاطات ذات الوضعية التنافسية القوية.
  - ضرورة توسيع نشاطات الحرفة بإتباع خيارات النمو الملائمة للمجمع.

#### الهوامش و المراجع المعتمدة:

- <sup>1</sup> Sentis, P, " **Pourquoi les décisions des désinvestissements créent de la valeur** ", revue français de gestion, Janvier – février 1999, p106-121.
- <sup>2</sup> Mac.C, Srong.N.C, Walker, «**Conditional Earnings Conservatism and Corporate Refocusing Activities**», Journal of Accounting Research Vol. 49 No. 4 September 2011, P 1041-1082.
- <sup>3</sup> BATSCHL, " **Le recentrage : une revue des approches financières** ", Finance Contrôle Stratégie Volume 6, N° 2, juin 2003, p 43 – 65.
- <sup>4</sup> Olivier .G " **Le processus de recentrage des grandes entreprises sur les métiers** ", thèse de doctorat, Université de Caen Basse-Normandie, 2008, p 46
- <sup>5</sup> Johnson.R.A, «**Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing** ", Journal of Management , Vol. 22, No. 3,1996 , P 439-483.
- <sup>6</sup> Olivier, op, cit, p22.
- <sup>7</sup> Besbes.I, " **Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise, Le cas du groupe Danone** ", thèse de doctorat, l'Université d'Angers, 2010, p24.
- <sup>8</sup> Luc .B, " **Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier** " Management & Avenir, N° 1. DOI : 10.3917/mav.001.0007, 2004, p 7-21
- <sup>9</sup> Duysters.G , Hagedoorn.J " **corporate competences and company performance in the world –wide computer industry** ", Journal of High Technology Management Research, Volume 11, Number 1, ,2000 p 75–91
- <sup>10</sup> Kalika.M, Helfer.J .P, Orsoni.J " **management: cas et applications** ", Vuibert, 3é édition, paris, 2010, p 21-22.

- <sup>11</sup> ثامر البكري ، " استراتيجيات التسويق "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 233
- <sup>12</sup> مداح عرايبي الحاج، " التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية " ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 228
- <sup>13</sup> مداح عرايبي الحاج مرجع سبق ذكره، ص 265
- <sup>14</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الإستراتيجية "، ط 1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999 ، ص 196. 198
- <sup>15</sup> Ahn .S, Walker.M.D, " **Corporate governance and the spin off decision** " , Journal of Corporate Finance (13) , 2007, p 76–93
- <sup>16</sup> Markides, CC, " **Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence** " , Academy of Management Journal, 35, 1992, p 398-412.
- <sup>17</sup> Berger P.G. et Ofek E, " **Causes and Effects of Corporate Refocusing Programs** " The Review of Financial Studies, vol. 12, n° 2, 1999, p 311-345.
- <sup>18</sup> John K., Lang L. et Netter J, " **The Voluntary Restructuring of Large Firms in Response to Performance Decline** " , Journal of Finance, vol. 47, n° 3, 1992, p 891-917.
- <sup>19</sup> لعشعاشي مصطفى، " إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:أفاق و تحديات "،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و الزجاج (ENAVA)بسعيدة، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان، 2010، ص 131 .
- <sup>20</sup> [http://www.sgp-gephac.dz/fiche\\_id/enava/filiale abrasifs.htm](http://www.sgp-gephac.dz/fiche_id/enava/filiale abrasifs.htm) , 11 /09/2013.