

المؤسسة الشبكية كضرورة إستراتيجية في ظل بيئة تنافسية معولمة: دراسة حالة شركة هاير

The Networked Enterprise as a Strategic Necessity in a Globalized Competitive Environment: Case study Haier Co.

محمد تواتي، جامعة باتنة 1، الجزائر، الإيميل: mohamed.touati@univ-batna.dz

محمد حامدي*، جامعة باتنة 1، الجزائر، الإيميل: mohammed.hamdi@univ-batna.dz

Received: 02/ 05/ 2025

Accepted: 20/05/2025

Published: 03/06/2025

ملخص: في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة والعولمة الاقتصادية، أصبحت المؤسسة الشبكية نموذجا تنظيميا حديثا يسهم بشكل كبير في تعزيز التنافسية. يطرح المقال أن المؤسسات التقليدية القائمة على الهياكل الهرمية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات السوق الحديث الذي يتسم بالتغير المستمر، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى نموذج أكثر مرونة وتفاعلا وهو نموذج المؤسسة الشبكية، تركز هذه المؤسسة على التعاون والتكامل بين مختلف الفاعلين (شركات، موردين، زبائن، شركاء...) من خلال استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة، بما يتيح سرعة التفاعل مع المتغيرات وخفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الشبكية ؛ تنافسية؛ إستراتيجية؛ الاقتصاد الجديد.

Abstract: Amid rapid technological transformations and economic globalization, the networked enterprise has emerged as a modern organizational model that significantly contributes to enhancing competitiveness. The article argues that traditional organizations based on hierarchical structures are no longer capable of keeping pace with the ever-changing demands of today's market. This has led to the need for a more flexible and responsive model: the networked enterprise. This type of organization emphasizes collaboration and integration among various stakeholders (companies, suppliers, customers, partners...) through the use of modern communication and information technologies, enabling quick adaptation to changes, cost reduction, and improved product and service quality.

Keywords: Networked Enterprise; Competitiveness; Strategic; New Economy.

JEL codes: L22; L14; O33

Citation : touati, mohamed; hamdi, mohammed, (2025) " The Networked Enterprise as a Strategic Necessity in a Globalized Competitive Environment: Case study Haier Co., *Journal of economics studies and researches in renewable energies*, 12(1). 94-108

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات عميقة شملت كل الأصعدة خاصة البيئة الاقتصادية نتيجة جملة من التغيرات على سبيل الذكر تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وازدياد الترابط والتقارب بين الأسواق، وكذا تغير السياسات وغيرها من المعطيات التي تتطوي تحت مفهوم العولمة هذه الأخيرة التي أعادت صياغة وتشكيل ملامح الاقتصاد الدولي وفق مفاهيم ونظريات غير مسبوقة حيث أدت إلى تلاشي الحدود وتزايد تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال باختلاف أنواعها مما جعل التحولات

متسارعة والبيئة أكثر تعقيد. في ظل هذه التحديات التي فرضتها البيئة المعقدة والتطور التكنولوجي الكبير، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تتبنى نماذج تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، فبرزت إلى الساحة العديد من الهياكل كالشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات الافتراضية وغيرها.

من بين النماذج والهياكل الحديثة تبرز "المؤسسة الشبكية" كضرورة حتمية، إذ تمثل استجابة إستراتيجية للبيئة المتقلبة والمعقدة. فهذه المؤسسة تعتمد على بنية تنظيمية مرنة، وشبكات اتصال ديناميكية، وتكامل فعال بين الموارد والخبرات، مما يتيح لها سرعة التفاعل مع الأسواق، وتحقيق وفورات، وتقليل التكاليف، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا يغدو التحول نحو النموذج الشبكي خيارا لا مفر منه لضمان البقاء والتطور في عصر يتسم بالتشابك والترابط العالمي.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم المؤسسة الشبكية في تعزيز تنافسية المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال العالمي؟

تجلى أهمية هذا الموضوع في كونه يعكس تحولا جذريا في أساليب تسيير المؤسسات، ويفتح آفاقا جديدة لتبني نماذج أكثر كفاءة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشئة أو تلك التي تسعى لتطوير قدراتها التنافسية على المستوى الإقليمي أو العالمي.

يهدف هذا البحث إلى تحليل خصائص المؤسسة الشبكية ومميزاتها التنظيمية لبراز دور المؤسسة الشبكية في تحسين الأداء والتنافسية، أيضا توضيح الآليات التي تعتمد عليها هذه المؤسسات للتكيف مع التحديات البيئية والتكنولوجية.

أولا- التأصيل النظري للدراسة:

1- الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية مفهوما جوهريا في الأدبيات الإدارية والاقتصادية الحديثة، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها والحفاظ عليها لضمان بقائها وازدهارها في بيئة السوق شديدة التنافسية. يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على خلق قيمة فريدة لعملائها، تتجاوز ما يقدمه المنافسون، وبطريقة يصعب عليهم تقليدها أو تجاوزها (Porter, 1985)، هذه القيمة يمكن أن تتجسد في تقديم منتجات أو خدمات بجودة أعلى، أو بتكلفة أقل، أو بابتكار يتجاوز التوقعات، مما يمنح المؤسسة مركزا متفوقا في السوق (Barney, 1991)

إن تحقيق الميزة التنافسية هو نتيجة تفاعل معقد بين مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التفوق. تعد الموارد والكفاءات الداخلية للمؤسسة الأساس في بناء الميزة التنافسية المستدامة (Wernerfelt, 1984)، وفقا لنظرية الموارد، يجب أن تمكن الموارد المؤسسة من استغلال الفرص أو تحييد التهديدات (قيمتها)، وأن تكون غير متوفرة بسهولة للمنافسين (ندرته)، وأن يكون تقليدها صعبا (عدم قابليتها للتقليد)، وألا تكون هناك بدائل إستراتيجية مكافئة لها (Barney, 1991)، تشمل هذه الموارد الأصول المادية، وغير المادية، والموارد البشرية بما تملكه من معرفة، مهارات (Prahalad & Hamel, 1990; Mac, Williams, McMahan & Wright, 1994). هذه الموارد البشرية، بخصائصها

المتفردة، تعتبر خزاناً للقيمة يصعب نقله أو تقليده، مما يفسر ميل المؤسسات للتحالفات الشبكية للاستفادة من هذه الكفاءات دون الدمج الكامل (يحيوية، 2017).

من جهة أخرى، يعتقد "مايكل بورتر" (Porter, 1980) أن جاذبية الصناعة وقدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية تتأثر بخمس قوى تنافسية أساسية، هذه القوى تشمل شدة التنافس بين المنافسين الحاليين، والقوة التفاوضية لكل من المشتريين والموردين، وتهديد المنتجات البديلة، وتهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة. فهم هذه القوى يمكن المؤسسة من تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها التنافسية، وبالتالي صياغة استراتيجيات لبناء ميزة تنافسية دائمة.

إضافة إلى ذلك، يعد الابتكار والتكنولوجيا محركاً رئيسياً للميزة التنافسية في الاقتصاد المعرفي، فالمؤسسات التي تستثمر في البحث والتطوير، وتتبنى التقنيات الجديدة، وتقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات، يمكنها خلق منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات، أو اكتشاف أسواق جديدة، مما يمنحها السبق على المنافسين (Schumpeter, 1934). التكنولوجيا هي عامل تمكين يمكن المؤسسات من تقديم قيمة وهذا يشمل المرونة التنظيمية، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على التعلم من الأخطاء والنجاحات، والاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة (Eisenhardt & Martin, 2000).

2- مفهوم المؤسسة الشبكية:

المؤسسة الشبكية هي كيان اقتصادي يتشكل من تعاون استراتيجي بين عدد من المؤسسات أو الفرق أو الأفراد، يتم ربطهم ببنية تحتية معلوماتية وتقنية تتيح لهم تقاسم الموارد والمخاطر والعوائد (جون، 2019)، هي مؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنسيق أعمالها وتبادل المعلومات بين مختلف مكوناتها أو شركائها، مما يساعدها على التفاعل بسرعة مع التغيرات في السوق (حسين، 2022، صفحة 98). أيضاً يمكن تعريف المؤسسة الشبكية بأنها نوع من المنظمات التي تعتمد على التعاون والتنسيق بين عدة وحدات مستقلة أو شبه مستقلة قد تكون داخلية أو خارجية من خلال بنية هيكلية مرنة تستجيب لمتطلبات البيئة الصناعية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، والاتصال لتبادل المعرفة واتخاذ القرار بشكل لا مركزي (عيسى، 2005، صفحة 128)، أو هي نموذج تنظيمي مرن يعتمد على الاتصال الشبكي والمعلوماتية ويقوم على تفكيك البنى المركزية وإعادة تشكيلها حول عقد مترابطة تتيح تدفق المعلومات والمعرفة بكفاءة (Castells, 1996, p. 59).

تتميز المؤسسة الشبكية بمجموعة من الخصائص، فالمرونة العالية تعتبر أهم خصائص المؤسسة الشبكية مما يضمن لها سرعة التكيف أيضاً اللامركزية حيث تعطي المؤسسة حق اتخاذ القرار لمختلف فروعها ووحداتها المشكلة للشبكة من خلال توزيع الصلاحيات، بالإضافة إلى الهيكل غير الهرمي أو الأفقي (عيسى، 2005، صفحة 9)، كما تتميز المؤسسة الشبكية بالتركيز على الكفاءات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعاون والتأزر وذلك من خلال بناء علاقات وفق كل أشكال التقارب كالشراكات، والتكامل وغيرها بهدف تبادل الموارد، والمعارف، وحتى تقليل المخاطر (عيسى، 2005، صفحة 9).

تعد المؤسسة الشبكية من الأشكال التنظيمية الحديثة، التي تقوم على شبكة علاقات تعاونية بين مجموعة من الكيانات، ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال، بحسب معيار شبكة العلاقات، الشبكة المركزية تكون فيه كل الأطراف ترتبط بعلاقة مباشرة بالمركز، ولكن ليس بالضرورة أن ترتبط ببعضها، حيث تدار من خلال مركز أو كيان رئيسي ينسق بين مجمل أطراف الشبكة، ويمثل المحور الأساسي لاتخاذ القرار، كشركة "أبل" التي ترتبط وتتعاون مع موردين كثير، لكنها تبقى هي المحور الرئيسي في اتخاذ القرارات وتصميم المنتجات (محمد، 2018، صفحة 45)، أما الشبكة اللامركزية تتوزع وتفوض السلطة لعلاقات داخل الشبكة بشكل أفقي، مما يسمح للأطراف بالتفاعل والتعاون مباشرة فيما بينها دون الحاجة للرجوع إلى مركز (محمد، 2018، صفحة 45). الشبكة المترابطة يكون فيها كل عضو في الشبكة لديه اتصال مباشر مع الأعضاء الآخرين، في حين تكون تتكون الشبكة العنقودية من مجموعات مرتبطة بقوة داخليا، لكن علاقاتها مع العناقيد الأخرى أقل كثافة. أما الشبكة المرنة أو الديناميكية تكون العلاقات فيها مؤقتة أو متغيرة باستمرار تتشكل، وتتفكك بحسب الحاجة أو المشروع، وكذا طبيعة التعاون. (Jean, 2022, pp. 45-60)

بحسب معيار الهيكل التنظيمي هناك ستة أشكال من التنظيم الشبكي، الشبكة الداخلية تتكون من وحدات مستقلة داخل المنظمة تتعاون فيما بينها على شكل شبكة، الشبكة الخارجية وذلك بالتعاون والارتباط بكيانات خارجية (زبائن، جامعات، مراكز بحث،..الخ)، الشبكة العمودية من خلال هذا النموذج ترتبط الشركة الأساسية بالموردين والموزعين والمصممين وفق سلسلة القيمة، والشبكة الأفقية التي تنشأ بتقارب شركات مستقلة تتعاون لتحقيق هدف مشترك، والشبكة الافتراضية التي لا تمتلك المنظمة كل الموارد داخليا، بل تعتمد على شركاء خارجيين دون الحاجة لبنية مادية وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال والشبكة العالمية وتشمل شركات ومؤسسات عبر دول مختلفة، تعمل ضمن هيكل شبكي عالمي (عيسى، 2005، الصفحات 12-15).

3- علاقة التنظيم الشبكي والتميز التنافسي:

المؤسسة الشبكية هي كيان تنظيمي يقوم على فكرة التكامل والتعاون بين مجموعة أطراف اقتصادية مستقلة، ضمن هيكل إداري مبني على شبكة علاقات، هناك العديد من النظريات الاقتصادية التي يمكن الاعتماد عليها لتفسير العلاقة بين هذا التنظيم والميزة التنافسية:

3-1- نظرية التكاليف المعاملات:

نظرية تكاليف التعاقد أو المعاملات على إطار عمل تحليلي يفسر سبب اختيار الشركات لأشكال تنظيمية معينة، ومنها التنظيم الشبكي. تركز هذه النظرية على فكرة أن الشركات تسعى لتقليل التكاليف الإجمالية المرتبطة بإدارة وتنسيق الأنشطة الاقتصادية، هذه التكاليف يمكن أن تنشأ إما من أداء الأنشطة داخليا ضمن الهيكل الهرمي للشركة، أو من التعاقد مع أطراف خارجية في السوق (Coase, 1937).

ركزت هذه النظرية على تحليل تكاليف علاقات التعاون بين المؤسسات، والتي تبحث عن تحديد نموذج التنظيم الأقل تكلفة لإدارة العلاقة بين أطراف المؤسسة الشبكية (الزبون والمورد)، وهذا من منطلق خصوصية الأصول الضرورية، ووتيرة

التبادل، ودرجة عدم اليقين وانتهازية كل طرف (عرايبي، 2008، صفحة 12). التكاليف المرتبطة بتنفيذ المعاملات (البحث عن المعلومة، التفاوض، كتابة العقود، ومراقبة تنفيذها) تؤثر بشكل كبير على هيكل المؤسسات والأسواق وكيف يمكن لهذه التكاليف أن تؤثر على قرارات الأفراد والمؤسسات (الرحمان، 2016، صفحة 10).

من خلال هذه النظرية اقترح "ويليامسن" (Williamson) مجموعة من العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، مما أعطى إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين المؤسسات وفق النموذج الشبكي (التعامل من خلال السوق، شراكة، عقود الترخيص، عقود الامتياز، المناولة،... الخ)، ومن أهم العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات هي درجة عدم اليقين وعدم استقرار المحيط، وذلك لصعوبة التنبؤ بمخرجات العلاقة التعاقدية، وارتفاع احتمال الأخطاء، وارتفاع تكاليف التعديل والتصحيح (عمار، 2012، صفحة 164)؛ أيضا تعتبر الانتهازية أحد العوامل التي تؤثر في التكاليف، والتي تمثل ميل بعض الأطراف المتعاملين في استعمال الحيلة لاستغلال التغيرات في العقود والترتيبات بما يخدم مصالحهم الخاصة، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف، هذه التغيرات تحمل أعباء وتكاليف إضافية (همز اوي، 2007، صفحة 7)؛ يمكن أيضا إضافة تكرار العلاقات التعاقدية والتي تشير إلى عدد المعاملات أو العقود التي تنفذها المؤسسة، حيث أن التكرار يؤدي إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية والعقلانية المحدودة والتي تعني أن الأطراف غير قادرين على جمع ومعالجة كل المعطيات لإنشاء اتفاقيات مثالية؛ وأخيرا قلة عدد المتعاملين في السوق وهو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء المتعاملين ويجعلهم في وضعيات احتكار (عرايبي، 2008، صفحة 12).

تقوم مقارنة تكاليف التعاقد بتفسير نموذج المؤسسة الشبكية على أنه عندما تصبح تكاليف التنسيق عبر السوق أقل من التكاليف الداخلية تميل المؤسسات إلى التحول نحو النموذج الشبكي، مستفيدة بذلك من التعاون الخارجي بدلا من دمج الأنشطة داخليا، فالمحور الأساسي في نظرية تكاليف التعاقد هو المفاضلة بين "الإنتاج الداخلي" و"الشراء من السوق"، فعندما تختار المؤسسة الإنتاج الداخلي (الدمج العمودي)، فإنها تتحمل تكاليف تنسيق داخلية تتعلق بالإدارة، الإشراف، التواصل بين الأقسام، وبناء القدرات الذاتية. أما عند الشراء من السوق، فإنها تتحمل تكاليف تعاقد خارجية تشمل البحث عن الموردين، التفاوض وصياغة العقود، مراقبة الأداء، وحل النزاعات المحتملة. التفسير الأساسي للنظرية هو أن الشركات تتبنى الشكل التنظيمي الذي يقلل من مجموع هذه التكاليف. بمعنى آخر، إذا كانت تكلفة التعاقد مع طرف خارجي لتنفيذ مهمة ما أقل من تكلفة القيام بها داخليا، فإن الشركة ستفضل الخيار الخارجي (Williamson, 1985).

في هذا السياق، يظهر التنظيم الشبكي كحل وسيط فعال يوازن بين السوق الخالص والتسلسل الهرمي الكامل. يسمح هذا النموذج للمؤسسات بالاستفادة من مرونة السوق والوصول إلى الخبرات المتخصصة وتقليل المخاطر التشغيلية، بينما يخفف في الوقت نفسه من التحديات والمخاطر المرتبطة بالتعاقدات السوقية البسيطة. من خلال بناء علاقات طويلة الأمد، وعقود أكثر تعقيدا، وآليات حوكمة مشتركة (مثل التحالفات الإستراتيجية والمشاريع المشتركة)، تستطيع الشركات في التنظيم الشبكي تقاسم المخاطر والمكافآت، وتقليل تكاليف التنسيق مقارنة بالدمج الكامل أو التعاقد العرضي، مما يجعله خيارا فعالا لتقليل تكاليف إدارة المعاملات وتحقيق الكفاءة (Powell, 1990).

على هذا الأساس فإن الفرضية التي يقترحها البحث هي:

ف1: إن التنظيم الشبكي يساهم في خفض تكاليف التعاقد للشركات

3-2- نظرية الموارد والكفاءات:

ركز العديد من المقاربات الحديثة في إدارة الأعمال على الموارد البشرية كعنصر حاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. يدمج هذا التوجه بين مفاهيم الكفاءات الأساسية التي قدمها (Prahalad & Hamel (1990) ومقاربة الموارد البشرية الإستراتيجية التي قدمها (Mac, Williams, McMahan & Wright (1994)، تؤكد هذه المقاربة المتكاملة أن الموارد البشرية، تعتبر المصدر الأساسي لخلق القيمة والتميز التنافسي للمؤسسة.

تعد قدرة الموارد البشرية على خلق القيمة جوهر نظرية الموارد والكفاءات. امتلاك موارد بشرية متميزة يمكن أن يولد قيمة مضافة للمؤسسة، مما يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، هذه القدرة تظهر من الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية؛ فالاختلاف في مستوياتها وقدراتها يجعل إسهاماتها في خلق القيمة فريدة وغير متجانسة بين المؤسسات. في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير، تواجه المؤسسات تحديا كبيرا يتمثل في نقص الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة. لذلك، فإن المنظمات التي تمتلك وتستفيد بكفاءة من هذه الموارد النادرة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة وحيوية. لكي يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية، يجب أن يكون نادرا، أي غير متاح بسهولة للجميع، مما يخلق تباينا ويزيد بشكل خاص من قيمة القدرات الذهنية والإدراكية في الموارد البشرية لطابعها الخاص.

إن فكرة تقليد الموارد والكفاءات البشرية ليست بالأمر الهين؛ بل هي مهمة صعبة ومعقدة تتضمن عدة عوائق. من أبرزها طبيعة ثقافة المؤسسة، حيث لا يمكن لأي مورد أو كفاءة أن تتفاعل وتتسجم بسهولة مع أي بيئة ثقافية مغايرة، فثقافة المؤسسة تحدد شروط اللعبة وبيئتها التشغيلية. كما يصعب تحديد المساهمة الدقيقة لكل كفاءة أو مورد في القيمة المضافة التي تم خلقها للمؤسسة بسبب التداخل الكبير في الأنشطة والعمليات. بالإضافة إلى ذلك، يعد تكرار العلاقات الاجتماعية المعقدة التي كانت وراء عملية خلق القيمة أمرا صعبا، نظرا لطبيعتها المتشابكة أخيرا، يعد المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة إذا كان غير قابل للتبديل بمورد آخر مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة. وفقا لرواد النظرية، تصنف الموارد البشرية ضمن الموارد النادرة وغير القابلة للتحويل، كما أن استمرار الميزة التنافسية في حال إحلالها بمورد آخر هو أمر صعب وغير مضمون (بحضيه، 2017، الصفحات 181-197).

إن الموارد البشرية تعتبر خزانا للقيمة بما يساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة، وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب موارد وكفاءات المؤسسات المنافسة من خلال الحوافز فإنها عاجزة عن تحريكها بسهولة، وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب، وكذا صعوبة تحقيق التجانس والتأزر نفسه، وبذلك وبحسب نظرية الموارد فإن الدخول في علاقات وتحالفات مع مؤسسات أخرى يكون اضمن، وأسهل للوصول إلى موارد وكفاءات قد تفتقر إليها، وهذا ما يفسر نموذج المؤسسة الشبكية، وبالتالي فإن الفرضية التي يمكن اقتراحها:

ف2: إن التنظيم الشبكي يساهم في توفير الموارد والمهارات.

ثانيا-دراسة حالة شركة "هاير" ونموذج "رانداهي":

1- التعريف بالمؤسسة ونموذج "رانداهي":

تأسست مؤسسة "هاير" (Haier) سنة 1984 م. في الصين، حيث كانت مصنع صغير للثلاجات يعاني من مشاكل في الجودة والمبيعات، ولكن بعد الاعتماد على نموذج "رانداهي" بدأت وضعية الشركة تتغير. مؤسسة "هاير" تعتبر من النماذج التي قامت بتطبيق مفهوم المؤسسة الشبكية، وقد تحولت من شركة تقليدية إلى نموذج رائد في الإدارة الحديثة، حيث قامت بتحول جذري في نموذجها الإداري سنة 2000 م.، بالاعتماد على نموذج يعرف باسم نموذج "رانداهي" (Rendanheyi)، وهو مصطلح صيني استخدمه المدير التنفيذي للشركة "زانغ روي مين" (Zhang Ruimin)، لتفكيك البيروقراطية وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة شبكية تتكون من وحدات صغيرة مستقلة وفق مفهوم اتحاد الشخص مع القيمة التي يقدمها للمستخدم (De Smet, Steele & Zhang, 2021)

تم تطبيق النموذج في الشركة، بحيث تم التركيز في البداية مبدأ تحسين الجودة ثم التوسع تصدير منتجاتها، وبعد نجاح الشركة بدأت في التوسع لتشمل منتجاتها الأجهزة المنزلية، والهواتف، والخدمات الذكية، حيث دمجت مفاهيم الابتكار المفتوح. بعد سنة 2012 بدأت الشركة في التحول إلى مؤسسة شبكية من خلال بناء نموذج المؤسسة الشبكية بتطبيق نموذج "رانداهي"، الذي يفصل الموظفين إلى وحدات مستقلة، تكون كل وحدة مستقلة مسؤولة عن ربحها، خسارتها والتفاعل المباشر مع العملاء، مما يخلق مرونة وسرعة في اتخاذ القرار.

يهدف النموذج على تفكيك الهيكل التقليدي للشركة إلى وحدات صغيرة مستقلة مترابطة، وهي فرق ذات استقلالية عالية، تعمل كأنها شبكة شركات ناشئة داخل الشركة الرئيسية، وذلك بتبني مجموعة من مبادئ جوهرية هي:

- تفكيك الهيكل الهرمي إلى وحدات صغيرة مستقلة: حيث تعمل كل وحدة صغيرة كمؤسسة داخل المؤسسة، وتمنح كل الصلاحيات في اتخاذ القرار وإدارة الميزانية، كما يُقَمَّ الوحدات بناء على قدرتها على خلق قيمة للمستخدم، وليس فقط الاستجابة وتنفيذ الأوامر، وبذلك تم تحويل الفرق التقنية إلى وحدات مستقلة مسؤولة عن منتج معين، بدلا من قسم تقني مركزي.

- الربط المباشر بين الموظفين وقيمة المستخدم: حيث تم حذف الطبقات الإدارية الزائدة التي تعيق التفاعل السريع مع السوق، ومنه فإن كل موظف يرى نفسه كجزء من منظومة تخدم العميل مباشرة.

- خلق بيئة ريادة داخلية: من خلال تشجيع الموظفين على إطلاق مبادرات جديدة داخل المؤسسة، أي خلق فرص استثمار داخلي (تمويل أفكار جديدة أو منتجات) كما لو كانت مؤسسة ناشئة.

- أنظمة الحوافز المرتبطة بالنتائج: تتم مكافئة الموظف على أساس النتائج السوقية مثل رضا العملاء أو الأرباح، وليس مجرد التقييمات الداخلية.

- بناء منصة رقمية ذكية: تحتاج المؤسسة إلى بنية رقمية مرنة تربط الفرق والوحدات بالعملاء بتوفير بيانات لحظية، لإنجاح هذا النموذج الشبكي.

2- منهجية الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة دراسة الحالة، سيتم الاعتماد على مصادر بيانات ثانوية بشكل أساسي، بالاستفادة من المعلومات المتوفرة والموثوقة عن شركة "هاير"، وتشمل أساسا الوثائق والتقارير المتاحة مثل التقارير السنوية لشركة "هاير" للحصول على بيانات مالية، استراتيجيات، وتطورات تشغيلية ودراسات الحالة الأكاديمية والمنشورات البحثية التي حلت نموذج "ريندانهايي" في "هاير" أو التنظيم الشبكي بشكل عام؛ وبيانات ومقالات من مواقع "هاير" الرسمية بما في ذلك رؤيتها، مبادئها، وتطورها؛ بالإضافة إلى كتب متخصصة في الإدارة الإستراتيجية، التنظيم الشبكي، أو حول حالات تحول الشركات.

سيتم تحليل البيانات المجمعة من خلال ربطها بالإطار النظري والفرضيات المطروحة، بحيث سيتم استخدام التحليل الوصفي من أجل وصف تفصيلي لنموذج "ريندانهايي" ومراحل تطبيقه في هاير، وكيف أدى إلى تفكيك الهيكل الهرمي وخلق وحدات مستقلة، وأيضا التحليل السببي لتحديد كيف أدت المبادئ الأساسية لنموذج "هاير" (مثل تفكيك الهيكل، الربط المباشر بالعميل، الريادة الداخلية، أنظمة الحوافز، المنصة الرقمية) إلى نتائج محددة تتعلق بتكاليف التعاقد وتوفر الموارد والمهارات.

3- التحليل والمناقشة:

تعتبر تجربة شركة "هاير" الصينية نموذجا لكيفية تحول المؤسسات من هياكل تقليدية إلى مؤسسات شبكية رائدة، مع تحقيق مكاسب كبيرة في خفض تكاليف التعاقد وتوفير الموارد والمهارات اللازمة في بيئة عالمية شديدة التنافسية. هذا التحول كان تجسيد لإعادة صياغة عميقة لطريقة العمل والإدارة، مما أثبت قدرة شركة "هاير" على التكيف والابتكار.

تتفق نتائج دراسة حالة "هاير" مع العديد من النتائج المستخلصة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول المؤسسة الشبكية، فعلى مستوى العلاقة بين المؤسسة الشبكية وتكاليف التعاقد، فقد ساهم النموذج الشبكي في "هاير"، بشكل مباشر في خفض تكاليف التعاقد من خلال عدة جوانب رئيسية، فالنموذج الذي خلق هيكل لامركزي ساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية، وتحول "هاير" من الهيكل الهرمي التقليدي إلى شبكة من الوحدات الصغيرة المستقلة، وأصبحت كل وحدة تتمتع باستقلالية كلفة في اتخاذ القرارات وإدارة ميزانيتها، هذا التحول لا مركزي قلل بشكل كبير من الحاجة إلى طبقات إدارية متعددة وعمليات موافقة معقدة، التي غالبا ما ترفع من تكاليف التنسيق والإشراف الداخلي المرتبطة بالهيكل الهرمية، كل وحدة تعمل كمركز ربح وخسارة، مما يدفعها لتبني حلول تعاقدية أكثر كفاءة وفعالية لضمان استدامتها وربحياتها. وتتفق هذه النتيجة بقوة مع نظرية تكاليف المعاملات، التي أشار إليها (Coase, 1937) وطورها (Williamson, 1985)، حيث تظهر أن الشركات تتبنى أشكالاً تنظيمية (مثل التنظيم الشبكي) عندما تكون تكاليف التنسيق عبر السوق أقل من التكاليف الداخلية. شركة "هاير" من خلال تفكيكها اللامركزي، تجسد هذا المفهوم مما يقلل من تكاليف المعاملات الداخلية ويعزز

الكفاءة مقارنة بالهياكل المركزية التقليدية (Powell, 1990)، كذلك يؤكد أن التنظيم الشبكي يمثل حلا وسيطا فعالا يوازن بين السوق الخالص والتسلسل الهرمي الكامل لتقليل تكاليف إدارة المعاملات.

إن تحويل الموظفين إلى رواد أعمال داخليين يمنح كل وحدة استقلالية كاملة في إدارة عملياتها، بما في ذلك اختيار الشركاء والموردين، هذا التمكين يخلق حافزا قويا لكل وحدة لخفض تكاليف التعاقد، حيث إن قرارات التعاقد تؤثر مباشرة على أدائها، كما أن هذا النهج يقلل من "الانتهازية" المحتملة في العلاقات التعاقدية الداخلية، حيث تكون المسؤولية واضحة ومباشرة. هذه النتيجة تتوافق مع بعض الدراسات السابقة (حمزاوي، 2007) التي تشير إلى أن الانتهازية ترفع التكاليف، وأن التقليل منها من خلال هياكل الثقة والمسؤولية الواضحة يساهم في خفض تكاليف الصفقات. كما أن مفهوم الريادة الداخلية يقلل من تكاليف المراقبة ويزيد من كفاءة الأداء، وهو ما يقلل من الحاجة إلى بنود تعاقدية معقدة.

بالإضافة إلى هذا، فإن التركيز المباشر على العميل وتصميم الخدمات والمنتجات بناء على التفاعل المباشر مع آراء العملاء يؤدي إلى تقليل تكاليف عدم اليقين والمخاطر. عندما تكون الوحدات قادرة على التفاعل بسرعة وكفاءة مع التغيرات السوقية بفضل مرونة الهيكل الشبكي، فإنها تقلل من تكاليف إعادة التكيف والتعديل التي قد تنشأ عن عدم تلبية توقعات السوق أو العملاء (عمار، 2012)، هذا يقلل من الحاجة إلى عقود طويلة ومعقدة تحدد كل التفاصيل، ويسمح بعلاقات تعاقدية أكثر مرونة وتكيفاً، مما يقلل من تكاليف "عدم اليقين" المشار إليها في نظرية تكاليف المعاملات.

لقد انعكس هذا الأثر على نجاح "هاير" الذي تجاوز حدود كونها شركة تصنيع أجهزة منزلية، فقد تحولت من مؤسسة عرض بيعها لشركة جنرال إلكتريك في التسعينات إلى مشتري لفرع الأجهزة المنزلية لـ GE في عام 2016 بقيمة 5.6 مليار دولار أمريكي، (2025)، مما يؤكد الكفاءة الاقتصادية والتشغيلية التي حققها نموذجها الشبكي.

لم يقتصر أثر نموذج "هاير" الشبكي على خفض التكاليف، بل امتد ليشمل توفير للموارد والمهارات، وهو ما عزز من قدرتها التنافسية وابتكارها. تتفق نتائج "هاير" هنا مع جوهر نظرية الموارد والكفاءات (RBV)، التي تؤكد على أن الموارد النادرة وغير القابلة للتقليد هي مصدر الميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)، تدير شركة "هاير" شبكة عالمية وموارد متنوعة، فهي تدير 163 مصنعا عبر العالم، و35 منطقة صناعية، و10 مراكز بحث وتطوير، و126 مركز تسوق تغطي أكثر من 200 دولة، وتوظف ما يزيد عن 112 ألف عامل سنة 2023 (stockanalysis, 2025)، هذا التوسع والترابط الشبكي يمكن الشركة من الوصول إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من الموارد، سواء كانت مادية (مصانع، مناطق صناعية) أو بشرية (قوى عاملة عالمية)، والوصول إلى أسواق مختلفة، مما يقلل من اعتمادها على مصادر محدودة للموارد. مقارنة بالدراسات السابقة هذا ينسجم مع ما أكدته (يحيوية، 2017) بأن المؤسسات تميل إلى التحالفات الشبكية للاستفادة من الكفاءات دون الدمج الكامل، خاصة في ظل ندرة الموارد والكفاءات المتخصصة (Mac, Williams, McMahan & Wright, 1994) و (Prahalad & Hamel, 1990) كذلك، أكدوا على الدور للموارد البشرية والكفاءات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

لقد سمح أسلوب الشبكة لمؤسسة "هاير" من تعزيز الابتكار وتوفير المهارات المتخصصة، فتقافة الابتكار والكفاءة وسرعة الاستجابة خلقت بيئة مؤسسية عالية الأداء ومحفزة على الريادة. من خلال نظام المؤسسات متناهية الصغر، تستطيع "هاير" تحديد وتنمية المواهب والخبرات المتخصصة داخل وحدات مستقلة. هذا يعني أن الموارد البشرية ليست مجرد موظفين تقليديين، بل رواد أعمال يسهمون في خلق القيمة، مما يوفر لمؤسسة "هاير" مصادر مستمرة للمهارات المتطورة في مجالات متنوعة، وهذا يدعم الدراسات السابقة (Schumpeter, 1934) من حيث أن الابتكار والتكنولوجيا هما محركان رئيسيان للميزة التنافسية. قدرة مؤسسة "هاير" على التوسع في مجالات مثل الأجهزة المنزلية الذكية، والبحث والتطوير في الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، والخدمات الصناعية، تظهر كيف تستغل نموذجها الشبكي لتوليد وتوفير مهارات جديدة ومتخصصة بشكل مستمر، مما يمثل ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة (Barney, 1991)، أيضا مكن نموذج "هاير" الشبكي المرن من التوسع والعمل في عدة مجالات حيوية، مثل: الأجهزة المنزلية، الأجهزة المنزلية الذكية، الإلكترونيات الاستهلاكية، المعدات التجارية، البحث والتطوير (بما في ذلك الاستثمار في الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والروبوتات المنزلية)، الخدمات الصناعية (كإدارة سلاسل التوريد)، والطاقة والتكنولوجيا البيئية. هذا التنوع الواسع يعكس قدرة هاير على توفير واكتساب مهارات متخصصة في كل من هذه القطاعات من خلال شبكتها المترابطة، والاستفادة من تضافر الجهود وتبادل المعارف بين هذه الوحدات المتخصصة، هذه النتيجة تتوافق مع ما ذكره (Eisenhardt & Martin, 2000) بأن التكنولوجيا تمكن المؤسسات من تقديم قيمة من خلال المرونة التنظيمية وسرعة اتخاذ القرار والقدرة على التعلم، وهي كلها سمات واضحة في نموذج "هاير" الشبكي.

خاتمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المؤسسة الشبكية كضرورة إستراتيجية في بيئة تنافسية عالمية، مستعرضة ذلك من خلال دراسة حالة شركة هاير الصينية. ينطلق المقال من فكرة أن التحولات التكنولوجية والعولمة الاقتصادية جعلت النماذج التنظيمية التقليدية غير قادرة على مواكبة متطلبات السوق الحديثة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى نموذج أكثر مرونة وتفاعلية يعتمد على التعاون والتكامل بين مختلف الفاعلين.

لتحقيق ذلك، ركزت الدراسة على تحليل الخصائص التنظيمية للمؤسسة الشبكية، معتمدة على نظرية تكاليف التعاقدات ونظرية الموارد والكفاءات لتفسير العلاقة بين التنظيم الشبكي والميزة التنافسية. تشير نظرية تكاليف التعاقدات إلى أن المؤسسات تبنى الهياكل التي تقلل من التكاليف الإجمالية المرتبطة بإدارة وتنسيق الأنشطة الاقتصادية، بينما تؤكد نظرية الموارد والكفاءات على أن الموارد البشرية، بخصائصها الفريدة، هي المصدر الأساسي لخلق القيمة والتميز التنافسي.

تطبيقا لهذه الأطر النظرية، تم تحليل نموذج "ريندانهايي" الذي اعتمدته شركة هاير. هذا النموذج قام بتفكيك الهيكل الهرمي للشركة إلى وحدات صغيرة مستقلة، تمنح صلاحيات واسعة وتشجع على الريادة الداخلية، مع ربط مباشر بين الموظفين وقيمة المستخدم.

خلصت الدراسة إلى أن تجربة هاير تؤكد بوضوح أن النموذج الشبكي يساهم بشكل فعال في:

الفرضية 1: خفض تكاليف المعاهدات: من خلال اللامركزية، وتقليل الطبقات الإدارية، وتمكين الوحدات من اتخاذ قرارات التعاقد، مما يزيد من الكفاءة التشغيلية ويقلل من الانتهازية وعدم اليقين في العلاقات التعاقدية.

الفرضية 2: توفير الموارد والمهارات: حيث يتيح النموذج الشبكي لهاير الوصول إلى شبكة عالمية من المصانع ومراكز البحث والتطوير والكفاءات البشرية المتخصصة، مما يعزز الابتكار ويخلق ميزة تنافسية مستدامة.

بناء عليه، تظهر الدراسة أن المؤسسة الشبكية هي استجابة استراتيجية فعالة للتحديات التي تفرضها البيئة التنافسية المعولمة، وتقدم نموذجا ناجحا للمؤسسات التي تسعى لتعزيز تنافسيتها وتحقيق النمو في الاقتصاد الجديد.

الآثار المترتبة على النتائج:

تترتب على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة جملة من الآثار الهامة، والتي تمس الجانبين النظري والعملي، وتفتح آفاقا جديدة للبحث المستقبلي.

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالمؤسسة الشبكية والتنافسية في البيئة المعولمة من خلال تأكيد النماذج النظرية، فقد قدمت الدراسة تأكيدا عمليا للمفاهيم الأساسية لنظرية تكاليف المعاملات ونظرية الموارد والكفاءات، من خلال إظهار كيف أن النموذج الشبكي (نموذج "ريندانهاير" في شركة هاير) يقلل من تكاليف التنسيق ويزيد من فعالية استغلال الموارد والكفاءات البشرية. هذا يعزز فهمنا لكيفية عمل هذه النظريات في سياق تنظيمي حديث، كما أظهرت أهمية المرونة التنظيمية وهي من أبرز خصائص المؤسسة الشبكية.

من الناحية العملية، للنتائج التي توصلت إليها الدراسة تداعيات عملية مباشرة على المؤسسات، وواضعي السياسات، والباحثين، فهي تؤكد على ضرورة التحول للنموذج الشبكي كاستراتيجية حتمية للبقاء والنمو، من خلال تبني اللامركزية وتمكين الوحدات والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنمية ثقافة الريادة الداخلية.

حدود الدراسة

على الرغم من النتائج القيمة التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض القيود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. تتمثل هذه الحدود في الجوانب التالية:

- الاعتماد على دراسة حالة واحدة: ركزت الدراسة بشكل أساسي على شركة هاير كحالة دراسية. على الرغم من أن "هاير" تعد مثالا رائدا في تطبيق النموذج الشبكي، إلا أن طبيعة "دراسة الحالة الواحدة" قد تحد من قابلية تعميم النتائج على جميع المؤسسات. قد تختلف خصائص وتحديات تطبيق المؤسسة الشبكية في قطاعات مختلفة، أو في اقتصادات ذات سياقات ثقافية وتنظيمية متباينة.
- الاعتماد على البيانات الثانوية: استندت الدراسة بشكل كبير إلى البيانات الثانوية المتاحة عن شركة هاير (تقارير سنوية، دراسات أكاديمية سابقة، مقالات). هذا يضع قيودا على عمق التحليل، حيث لا تتاح للباحثين فرصة جمع

- بيانات أولية مباشرة من داخل الشركة، مما قد يحد من القدرة على استكشاف تفاصيل دقيقة أو الحصول على رؤى غير منشورة حول عمليات التحول وتحدياتها.
- التركيز على الجوانب الهيكلية والاقتصادية: على الرغم من أن الدراسة تناولت أثر النموذج الشبكي على تكاليف النقل وتوفر الموارد، إلا أنها لم تتعمق بشكل كافٍ في الجوانب الأخرى المرتبطة بالتحول إلى المؤسسة الشبكية، مثل التحديات الثقافية، ديناميكيات القوة داخل الشبكة، إدارة المخاطر المعقدة، أو تأثير التكنولوجيا على العلاقات البينية بشكل تفصيلي.
 - الطبيعة الوصفية والتحليلية قدمت الدراسة تحليلاً وصفياً وسببياً للعلاقة بين النموذج الشبكي والميزة التنافسية. ومع ذلك، لم تتضمن الدراسة تحليلات كمية معمقة أو نمذجة إحصائية لأثر المتغيرات المختلفة، مما قد يحد من القدرة على تحديد العلاقات السببية بشكل أكثر دقة وتحديد حجم التأثيرات.
 - صعوبة قياس الكفاءات والموارد غير الملموسة: على الرغم من التأكيد على أهمية الموارد والكفاءات البشرية، إلا أن قياس الأثر الدقيق للعوامل غير الملموسة (مثل الثقافة التنظيمية، تبادل المعرفة، الابتكار المشترك) يظل تحدياً منهجياً، وقد يكون التمثيل المقدم في الدراسة جزئياً.

المراجع:

- Lyman; and K Lauer .(2015) .What is Digital Financial Inclusion and Why Does it Matter? CGAP. r.
- A Shofawati .(2019) .The Role of Digital Finance to Strengthen Financial Inclusion and the Growth of SME in Indonesia .*KnE Social Science*, 389-407.
- Abbas Bardan 13) .August .(2018 ,*What is Digital Transformation and How Digital Companies Define It, and the Drivers of Digital Transformation and Technology* 03 تاريخ الاسترداد : march, 2022 ،
www.egovccepts.com
- Alexander Zins and Laurent Weil .(2016) .The Determinants Of Financial Inclusion In Africa .*Review Of Developement Finance*, 6, 46-57, Avalable Online At *Www. Sciendirect.Com* .
- Arab Monetary Fund .(2017) .*An introductory brochure on the concepts of financial inclusion. Secretariat of the Board of Governors of Arab Central Banks and Monetary Institutions* .Arab Monetary Fund, Abu Dhabi, United Arab Emirates. No. 77. 2017.
- Arab Monetary Fund .(2017) .*An introductory brochure on the concepts of financial inclusion. Secretariat of the Board of Governors of Arab Central Banks and Monetary Institutions* .,Arab Monetary Fund, Abu Dhabi, United Arab Emirates. No. 77 .
- Arab Tourism Organization2018*Analysis of the Arab Tourism and Travel Competitiveness Report*

Atina Shofawati .(2019) .The Role Of Digital Finance To Strengthen Financial Inclusion And The Growth Of SME In Indonesia .*Conference Paper, 2nd ICIEBP The 2nd International Conference On Islamic Economics, Business, And Philanthropy (ICIEBP) Theme” :Sust .*

Castells, M. (1996). *The Rise of The Network Society*. Blackwell Publishers.

Dahabiya Belaid and Melika Karkar .(2021) .Towards Smart Tourism as a Mechanism for Sustainable Development – The Emirati Experience as a Model .*Creativity Journal ، Vol. 11) No. 02 الصفحات (pp. 169–170.*

Egyptian Central Bank .*Financial inclusion, an introductory bulletin for those working in the financial sector .* Egyptian Central Bank.

Fareed Zakaria Obaid .(2021) .The effectiveness of digital finance in achieving financial inclusion in the Arab Republic of Egypt .*Journal of Contemporary Economic Studies, Volume 06, Issue 02, pp. 480–496.*

Haier Global Official Website .(2025 ,04 15) :[https ;//www.haier.com/global/about/-haier/global](https://www.haier.com/global/about/-haier/global)

Haneen Muhammad و Badr Ajour .(بلا تاريخ) .The role of financial inclusion in national banks in achieving social responsibility towards customers (case study – Islamic banks operating in the Gaza Strip.

Hassina Ben Rkia .(2021) .Challenges of Transitioning to Smart Tourism in Algeria – A Theoretical Analytical Approach .*Journal of Social Sciences Development,, University of Ziane Achour Djelfa ، Vol. 14) No. 1 (pp. 94–95.*

ITU .(2016) .ICT Facts and Figures) .*Mobile network coverage and evolving technologies, Issue .*

j Manyika ،S Lund ،M Singer و O White .(2016) .Digitalfinance fo all: powering inclusive growth in emerging economies .*McKinsey & Company, Issue.*

Jean, D. (2022). *L’importance de la gestion dans le développement des entreprises*. PARIS: Editions du Management.

Jin Yong .(2014) .Digital Finance: Empowering the Poor via New Technologies . .*word bank .*

Khadidja Ziani و Hanane Harith .(2018) .Desert Tourism Development in Algeria: A Review of Successful Arab Experiences .*Journal of Economics and Finance ، Vol. 4) No. 2 صفحة (p. 58.*

Loubna Sahar Fari .(2021) .Analytical Study of the Determinants of Success in Digital Transformation in Companies .*Algerian Journal of Economics and Finance ، ,Vol. 8) ,No. 15 صفحة (p. 38.*

Mohamed Abadi and Abdelrazak Zewani .(2019) .Manifestations of Digital Transformation and Its Role in Activating Domestic Tourism – The Case of Algerian Telecommunications " .*Al-Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies ، Vol. 08) No. 03, p. 149.*

Mohamed Hussein Mohamed Abdelgaber , Neha Mohamed Ahmed Ghanam) .june, 2022 .(The Impact of Digital Transformation on the Quality of Service in the Tourism and Hospitality Sector According to Egypt's Vision 2030 .*Journal of the Faculty of Tourism and Hotels , Part 3)* No. 11 ,pp. 497–498.

Nahla Mashhour , Samah Youssef .(2021) .The Impact of Digital Transformation on Competitiveness and Added Value in the Tourism Sector .*Union of Arab Universities Journal of Tourism and Hospitality , Vol. 21)* No. 3, pp. 238–239.

Peterson K. Ozili .(2018) .*Impact Of Digital Finance On Financial Inclusion And Stability .* ,Borsa Istanbul Review, 18–4, 329–340, 2018, Available Online At [Www.Sciencedirect.Com](http://www.sciencedirect.com).

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Salah Mouhoub .(2007–2006) .Diagnosis of the Reality of Tourism in Algeria and Proposals for Its Development . Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences ,University of Algiers.

Salam Jamila and Youssef Bouchi .(2019) .Digital Transformation Between Necessity and Risks .*Journal of Legal and Political Sciences , Vol. 10)* No. 2, p. 947.

Sanderson Abel .(2018) .A Review Of Determinants Of Financial Inclusion .*International Journal Of Economics And Financial, Issues ISSN: 2146–4138, Available At Http: [Www.Econjournals.Com](http://www.econjournals.com) .*

Sonu Garg , Parul Agarwal .(2014) .Financial Inclusion In India – A Review Of Initiatives And Achievements .*IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM) E-ISSN: 2278–487X, P-ISSN: 2319–7668, Volume 16, Issue 6. Ver. I (Jun. 2014), PP 52–61 [Www.iosrjo](http://www.iosrjo.com).*

De Smet, A., Steele, R., & Zhang, H. (2021). Shattering the status quo: A conversation with Haier's Zhang Ruimin. *The McKinsey Quarterly*.

soraya Shanbei & Al-Saeed Bin Lakhdar .(2018) .The importance of financial inclusion in achieving development (promoting financial inclusion in the Arab Republic of Egypt .(*Journal of Research in Finance and Accounting. For Volume: / 03, Issue: (2018) 02, Page: 12.*

Soudouki Ghrissi ,Hicham Reda Si Tayeb , Ali El-Absi .(2020) .The Reality and Importance of Digital Transformation and Automation .*Aray Journal for Economic and Administrative Studies, University Center of Aflou , Vol. 3)* No. 05 ,صفحة 103.

stockanalysis, (2025 ,04 25) .siteweb: <https://stockanalysis.com/quote/sha/600690/employees>

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

- أسماء فيحان المورقي العتيبي، نشوى مصطفى علي محمد. (2018، الصفحة:34). أثر الأجور على سعر الصرف الإسمي: الدروس المستفادة من التطبيق على الاقتصاد المصري خلال الفترة 1990-2015 (المجلد 08). الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر: مجلة رؤية اقتصادية.
- الحاج مداح عرابي. (2008). خيار المناولة والشراكة كمدخل لتنمية القطاعات الصناعية-حالة سوق السيارات. ملتقى الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة (صفحة 12). جامعة بسكرة.
- الزبيدي حسين. (2022). الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي. عمان: دار صفا.
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/Haier>
- الهيثي صباح خليل. (2015). ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات: مدخل معاصر في ادارة المؤسسات. دار حامد للنشر و التوزيع: عمان.
- بلخير محمد ايت عودية-زهواني عبد الرحمان. (2016). التحليل الاقتصادي لمبدأ حماية التوقعات المشروعة في احترام التوقعات. ندوة العلاقة بين الامن القانوني و الكفاءة الاقتصادية. جامعة ورقلة .
- بن علي محمد. (2018). المؤسسة الشبكية اللامركزية في الجزائر: دراسة تطبيقية. الجزائر: دار المعرفة.
- بهدي عيسى. (2005). رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق النموذج الشبكي. دكتوراه . الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- زركي عمار. (2012). التمهيد بادارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية: مدخل لتحسين الانتاجية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- سملاي يحضية. (2017). الادوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءات المحورية. مجلة البشائر الاقتصادية ، 181-197.
- شريف حمزاوي. (2007). تخريج من الصفقة الى الشراكة. الملتقى الدولي الاول حول: المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: عناية: جامعة باجي مختار.
- صالح أويابة وعبد الرزاق خليل. (2018) أثر التغيرات في سعر الصرف على التضخم المحل دراسة حالة الجزائر 1990-2016 (المجلد 15). الأغواط، جامعة الأغواط، الجزائر: مجلة دراسات العدد الاقتصادي.
- عبد الرزاق بن الزاوي. (2011)، آثار انحراف سعر الصرف الحقيقي عن مسنوه التوازني حالة الجزائر. بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر: مجلة العلوم الانسانية.
- عبد القادر دريالي، محمد الرملي. (جانفي 2019). دراسة قياسية للتنبؤ بسعر الصرف الإسمي للدينار الجزائري على المدى القصير. المدينة، جامعة المدينة، الجزائر: مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة.
- عبود عبد المجيد، لخضر دولي. (2018). أثر السياسة النقدية على استقرار سعر الصرف في الجزائر: دراسة قياسية باستخدام نماذج أشعة الانحدار الذاتي (VAR) خلال الفترة 1990-2015. مجلة مجاميع المعرفة.
- محاسن عثمان محمد حاج نور. (2020). أثر التغير في الناتج المحلي الاجمالي على سعر الصرف في السودان للفترة 2010-2018 (المجلد 16). مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.
- محمد عبد العال صالح (2005). موجبات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد. المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، (الصفحات 35-36). مسقط.

منير خروف وآخرون. (2020). أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على ميزان المدفوعات الجزائر: دراسة قياسية للفترة 2000-2016 (المجلد 14). *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*.

هاريس، جون. (2019). الاقتصاد الشبكي: مفاهيم واستراتيجيات. ترجمة: فؤاد خليل. 75: مركز المعرفة.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.

Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.